

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada penelitian ini penulis menggali informasi dari jurnal ilmiah dan skripsi yang berisi tentang teori-teori manajemen yang digunakan sebagai pembandingan mengenai kelebihan dan kekurangan teori-teori yang sudah ada. Dengan tujuan untuk mendapatkan informasi atau teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan sebagai landasan teori ilmiah.

##### **2.1.1 Kepemimpinan Kewirausahaan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Kewirausahaan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dan bawahannya sehingga orang lain mau menjalankan kemauan pemimpin walaupun secara pribadi hal itu bertentangan (Siagian dalam Isnar, 2016). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai suatu tujuan organisasi dan kepemimpinan hanya bisa dilakukan oleh pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi pendirian dan pendapat orang lain (Rohmah, Auliya & Dina, 2017). Adapun Kepemimpinan Kewirausahaan merupakan pemimpin yang memiliki kompetensi, kemampuan dan sifat kewirausahaan (Bagheri & Harrison, 2020; Esmer & Dayi, 2017; Zjilstra, 2014 dalam Stefany & Lydiawati, 2023).

Kepemimpinan kewirausahaan merupakan suatu proses yang menghubungkan inovasi dan kemampuan untuk mengambil peluang (Darling et al., 2017 dalam Theresia & Cokki, 2018), menambahkan bahwa Kepemimpinan

Kewirausahaan merupakan proses penciptaan dan pengembangan kewirausahaan melalui inisiatif baru yang brilian.

### **2.1.1.2 Ciri Kepemimpinan Kewirausahaan**

yaitu:

1. Memiliki pengetahuan umum yang luas
2. Memiliki kemampuan untuk tumbuh dan berkembang`
3. Memiliki sifat inkuisitif yaitu rasa ingin tahu
4. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang efektif
5. Memiliki kemampuan yang berfikir dan bertindak secara rasional.

### **2.1.1.3 Tipe Kepemimpinan Kewirausahaan**

Tipe-tipe kepemimpinan ada 6 (G.R Terry dalam Hasibuan 2017:171), yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership), pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan di bawahnya. Hal ini menyebabkan terciptanya hubungan yang baik (intim) dengan karyawan di bawahnya.
2. Kepemimpinan Non Pribadi (Non Personal Leadership), pemimpin tidak melakukan kontak langsung dengan karyawan-karyawan di bawahnya karena terbiasa memberikan arahan maupun perintah dalam perencanaan maupun instruksi yang tertulis. Hal ini menyebabkan hubungan pemimpin dengan karya tidak terlalu dekat.

3. Kepemimpinan Otoriter (Authoritarian Leadership), pemimpin memperlakukan karyawannya dengan tidak adil dan sewenang-wenang. Hal ini menyebabkan karyawannya merasa takut dan mengerjakan pekerjaannya karena rasa takut tersebut.
4. Kepemimpinan Kebapakan (Paternal Leadership), pemimpin memperlakukan karyawannya layaknya seorang ayah terhadap anaknya. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan berada di tangan pemimpin dan terdapat banyak pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.
5. Kepemimpinan Demokratis (Democratic Leadership), pemimpin mengadakan musyawarah bila terdapat pekerjaan yang sukar. Hal ini menyebabkan karyawan melakukan tugasnya dengan baik karena adanya rasa tanggung jawab karena merasa pendapat yang disampaikan selalu dihargai.
6. Kepemimpinan Bakat (Indigenous Leadership), pemimpin menghargai bakat-bakat yang dimiliki karyawannya. Hal ini menyebabkan pemimpin dengan mudah menggerakkan karyawannya karena karyawan merasa bahwa bekerja dengan pemimpin tersebut merupakan hal yang sesuai dengan diri mereka.

#### **2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan Kewirausahaan**

Indikator Kepemimpinan Kewirausahaan ada 3 (Suryana & Bayu, 2015), yaitu :

1. Percaya diri, sikap atau perasaan akan kemampuan diri sendiri sehingga tidak ketergantungan kepada orang lain dan bertanggung jawab atas perbuatannya juga tidak mudah tersinggung.
2. Keberanian untuk bertindak, berani untuk mengambil resiko dan memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan.
3. Berjiwa besar, memiliki sikap yang positif dan optimis juga mampu menerima kritik dan peduli serta menghargai.

#### **2.1.2 Fleksibilitas Strategis**

##### **2.1.2.1 Pengertian Fleksibilitas Strategis**

Fleksibilitas strategi merupakan seperangkat keahlian yang digunakan untuk merespon beragam permintaan serta peluang yang terdapat dalam area persaingan yang dinamis serta area persaingannya yang tidak tentu (Hitt, dkk. dalam Abraham, 2021). Kemampuan fleksibilitas membuat wirausahawan mampu bertahan dan mendorong proses inovasi dan kewirausahaan yang mengarah pada pertumbuhan berkelanjutan, meskipun usaha yang dimiliki menghadapi berbagai resiko dan memungkinkan penciptaan nilai dan kinerja unggul dengan menggunakan opsi strategis (Comberudd, dkk dalam Emilia & Honorata, 2020).

### **2.1.2.2 Jenis Fleksibilitas Strategis Untuk Output Distribusi**

Berikut merupakan jenis Fleksibilitas Strategis untuk memaksimalkan output distribusi (Siadari, Maarif, Arifin & Mangkuti, 2021) :

1. Fleksibilitas dalam sistem pemasaran.
2. Fleksibilitas dalam saluran distribusi.
3. Sistem penetapan harga yang fleksibel.
4. Fleksibilitas dalam penyediaan informasi.
5. Fleksibilitas dalam sistem pengemasan

### **2.1.2.3 Indikator Fleksibilitas Strategis**

Terdapat empat indikator dalam Fleksibilitas Strategis yang menyangkut wirausahawan (Jayant & Ghagra, 2013), yaitu :

1. Flexible supply, pemilik usaha bekerjasama dengan supplier untuk mengurangi risiko biaya.
2. Flexible process, proses pengelolaan produksi dengan berbagai cara untuk bersaing dalam biaya dan variasi produk.
3. Flexible product, mengelola diferensiasi produk untuk mengantisipasi risiko permintaan pasar.
4. Flexible pricing, mengelola penetapan harga untuk menggeser permintaan produk dalam satu merk untuk menghindari risiko penurunan penjualan.

### **2.1.3 Kinerja Usaha**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Usaha**

Kinerja Usaha merupakan gambaran secara keseluruhan dalam suatu usaha dalam periode tertentu dan dianggap sebagai hasil akhir dari suatu perencanaan bisnis. Kinerja Usaha menunjukkan seberapa efektif dan efisien wirausaha dalam menjalankan usahanya (Abraham, 2021). Kinerja Usaha adalah ukuran keberhasilan suatu usaha untuk industri kecil yang biasanya diukur dari volume produksi dan hasil penjualan (Widiya & Agus, 2018). Definisi lain mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan wirausahawan dalam menguasai pasar dan berorientasi pada tujuan dan keuangannya (Dibrell dalam Widiya & Agus, 2018).

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Kinerja Usaha**

Berikut merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Usaha suatu perusahaan (Hidayat, 2018) :

1. Dewan independen dapat menjadi faktor kinerja perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena setiap anggota dewan independen perusahaan memiliki kemampuan di bidang masing-masing dan kemampuan yang efisien.
2. Everage berpengaruh dapat menjadi kinerja perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena besar atau kecilnya hutang perusahaan dapat mempengaruhi Kinerja Usaha yang dimiliki oleh suatu perusahaan.
3. Dewan direksi Wanita dapat menjadi faktor kinerja perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena wanita mampu multi-tasking. Kelebihan ini tidak dimiliki oleh anggota direksi yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini membuat wanita

mampu melakukan dua hal yang berbeda atau lebih secara bersamaan, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Usaha.

4. Dewan independen dapat menjadi faktor kinerja perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena setiap anggota dewan independen perusahaan memiliki kemampuan di bidang masing-masing dan dan kemampuan yang efisien.
5. Everage berpengaruh dapat menjadi kinerja perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena besar atau kecilnya hutang perusahaan dapat mempengaruhi Kinerja Usaha yang dimiliki oleh suatu perusahaan.
6. Dewan direksi Wanita dapat menjadi faktor kinerja perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena wanita mampu multi-tasking. Kelebihan ini tidak dimiliki oleh anggota direksi yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini membuat wanita mampu melakukan dua hal yang berbeda atau lebih secara bersamaan, sehingga dapat meningkatkan Kinerja Usaha.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Usaha**

Kinerja Usaha menggunakan 3 indikator (Rahayu, 2013 dalam Indra & Syafran, 2023), yaitu :

1. Peningkatan Penjualan, dimana pelaku usaha mampu dalam meningkatkan jumlah produk atau layanan yang dijual kepada pelanggan dalam periode waktu tertentu.
2. Peningkatan omzet, dimana pelaku usaha mampu untuk meningkatkan omzetnya setiap masa yang ditentukan.

3. Pertumbuhan memuaskan, pelaku usaha mampu mencapai target dan tujuan usaha yang diinginkan.

#### 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

**Table 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Simon Hensellek, Lukas Kleine, Tobias Kollmann (2023) ISSN:0148-2963	<i>Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: does founders' span control</i>	Kepemimpinan Kewirausahaan dan Fleksibilitas Strategis berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha.	Kepemimpinan Kewirausahaan, Fleksibilitas Strategis, Kinerja Usaha.	Sentra Roti Kopo Bandung
2	Stefany Farlenthya & Lydiawati Soelaiman (2023) ISSN: 2657-0025	Pengaruh orientasi kewirausahaan dan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha UMKM kuliner di taman palem lestari	Kepemimpinan Kewirausahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha	Kepemimpinan Kewirausahaan, Kinerja Usaha	Fleksibilitas Strategis dan sentra roti kopo bandung
3	Hetty Karunia (2023) E-ISSN: 2598-0289	Pengaruh kepemimpinan karismatik, budaya organisasi dan strategic flexibility terhadap kinerja perusahaan dengan ketidakpastian	Fleksibilitas Strategis berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha	Fleksibilitas Strategis, Kinerja Usaha	Kepemimpinan Kewirausahaan



		ngkugan usaha sebagai variabel mediasi			
4	Abraham Billy Graham Santosa (2021)	Pengaruh fleksibilitas strategi dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan ( studi pada reparasi telepon genggam di kota malang dankota Surabaya)	Fleksibilitas Strategis berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha	Fleksibilitas starategi,Kinerja Usaha	Kepemimpinan Kewirausahaan
5	Emiliana Dan Ratnawati (2020) E- ISSN: 2527-6638	Integrasi Fleksibilitas Strategis dan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai Second-order Faktor terhadap Kinerja Inovasi dan Perusahaan	Fleksibilitas Strategis berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha	Fleksibilitas Strategis, Kinerja Usaha	Kepemimpinan Kewirausahaan
6	Linda Hetri,Dkk (2023)  ISSN : 2829-7466	Modal sosial, Kepemimpinan Kewirausahaan dan kinerja UMKM di Pekanbaru: Pengaruh mediasi kemampuan inovasi	Kepemimpinan Kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha.	Kepemimpinan Kewirausahaan, Kinerja Usaha	FleksibilitasStrategis
7	Astri Ayu Purwati,Dkk (2021)	<i>The effect of innovation capability on business performance: The role of social capital and entrepreneurial</i>	Kepemimpinan Kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha	Kepemimpinan kewirausahaan , Kinerja Usaha	Fleksibilitas strategis
8	Samundra Paudel (2019)	<i>Entrepreneurial leadership and business performance: Effect of organizational innovation and</i>	Kepemimpinan Kewirausahaan tidak berpengaruh secara signifikan	Kepemimpinan Kewirausahaan, Kinerja Usaha	Fleksibilitas Strategis

	ISSN: 2398-628	<i>environmental dynamism</i>	terhadap Kinerja Usaha		
9	Armanu, Dkk (2013) ISSN: 1941-899	<i>The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility</i>	Fleksibilitas Strategis berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha	Fleksibilitas Strategis, Kinerja Usaha	Kepemimpinan an Kewirausahaan
10	Phuong, Dkk (2021)	<i>The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors</i>	Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha	Kepemimpinan Kewirausahaan, Kinerja Usaha	Fleksibilitas Strategis

Sumber : diolah peneliti 2023

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Perkembangan UMKM di Indonesia mulai meningkat pesat sehingga memicu berbagai pihak untuk berkompetisi. Semakin luas pasar menjadi kesempatan para wirausahawan mengembangkan usahanya dan semakin banyak perkembangan usaha maka persaingan semakin ketat. Oleh sebab itu para wirausahawan harus memperbaiki Kinerja Usahanya agar lebih unggul dari wirausahawan yang lain.

Kinerja Usaha bisa menjadi lebih baik jika wirausaha mampu menjadi pemimpin yang baik dimana wirausahawan memiliki sikap yang percaya diri dan mampu mengambil resiko. Tidak hanya itu wirausahawan juga harus melakukan fleksibilitas strategis dimana fleksibilitas strategis ini menjadi keahlian atau

kemampuan wirausahawan dalam bertahan dan mendorong proses inovasi yang dapat menciptakan kinerja usaha yang unggul.

Masih banyak pelaku usaha Pada sentra roti kopo bandung yang tidak memiliki kinerja usaha yang baik dan hal itu dibuktikan pada survey awal diaman terdapat masalah pada semua indicator kinerja usaha dimana pendapat tidak mengalami peningkatan begitu juga dengan profitnya tidak mengalami peningkatan sehingga pelaku usaha pada sentra roti kopo tidak merasa puas dengan pertumbuhan usahaya. Hal ini disebabkan karena kurangnya kepemimpinan dan fleksibilitas strategis pada diri pelaku usaha dan hal ini dapat dibuktikan dengan melihat survey awal dimana pelaku usaha tidak mampu menerima kritik dari orang lain atas usahanya juga tidak melakukan diferensiasi produk. Dimana produk yang dijual setiap tahunnya memiliki varian rasa yang sama. Ini disebabkan karena pelaku usaha pada sentra roti tidak mau melakukan inovasi pada usaha` rotinya.

### **2.2.1 Keterkaitan Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha**

Kemimpinan kewirausahaan berpengaruh terhadap Kinerja Usaha. Jika seorang pelaku usaha memiliki tingkat percaya diri yang tinggi dalam menjalani usahanya sampai ia berani mengambil risiko dan berbagai tantangan yang dimiliki perusahaan dengan mandiri tanpa memerlukan bantuan dari orang lain, maka kemampuan tersebut secara tidak langsung dapat meningkatkan Kinerja Usaha.

Dengan adanya kemampuan pelaku usaha dalam memperbaiki rasa maupun kualitas produknya yang dilengkapi dengan adanya kemauan untuk mendengarkan saran atau masukan dari sekitar terkait produknya, maka produk yang dijual akan

semakin tinggi kualitasnya. Masyarakat menyukai produk-produk yang berkualitas tinggi.

Kepemimpinan Kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha (Purwati, Budiyanto, Suhermin & Hamzah, 2021). Hal ini juga selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sandybayez (2019) dimana kepemimpinan kewirausahaan dapat mempengaruhi Kinerja Usaha pada suatu perusahaan.

### **2.2.2 Keterkaitan Variabel Fleksibilitas Strategis Terhadap Kinerja Usaha**

Fleksibilitas Strategis berpengaruh terhadap Kinerja Usaha. Jika seorang pelaku usaha memiliki kemampuan dalam mengantisipasi risiko-risiko yang akan muncul, misalnya risiko biaya maupun penurunan penjualan. Dengan adanya kemampuan tersebut, keuangan perusahaan seperti pendapatan perusahaan akan lebih terjamin, sehingga Kinerja Usaha akan semakin meningkat.

Dengan adanya kemampuan dalam mengantisipasi keinginan konsumen atau memiliki diferensiasi produk, maka variasi produk yang dimiliki suatu perusahaan akan lebih beragam. Selain itu, dengan adanya kemampuan pelaku usaha dalam penentuan harga produk yang sesuai dengan pasaran, rasa serta kualitas, maka konsumen dengan sendiri akan merasa bahwa produk yang dijual termasuk layak dan terdorong untuk membeli produknya, sehingga penjualan serta pendapatan perusahaan meningkat dan akhirnya Kinerja Usaha perusahaan meningkat juga.

Fleksibilitas strategi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha (Putri Novita Sari (2019). Hal ini juga selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh NadhiA Hakim (2018), Hanggana Raras Prima Choir (2017) AJan T.L. Chan, Eric W.T. Ngai, dan Karen K.L. Moon (2016), Supeno, Hardi (2015) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis mempengaruhi Kinerja Usaha.

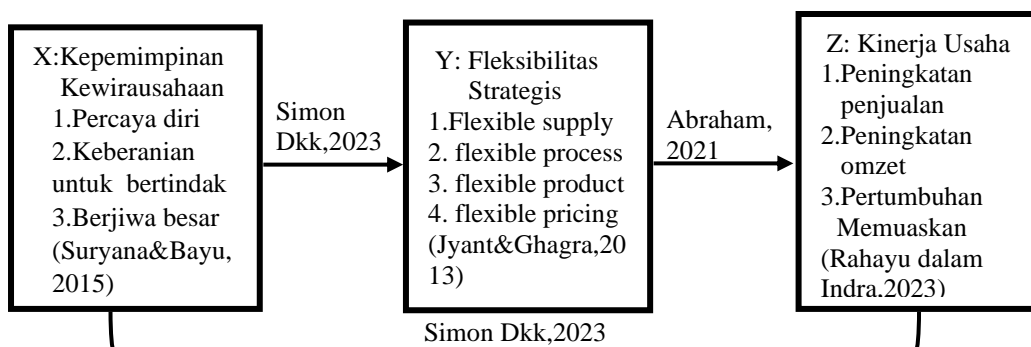
### **2.2.3 Keterkaitan Kepemimpinan Kewirausahaan Dan Fleksibilitas Strategis**

Kepemimpinan Kewirausahaan dan Fleksibilitas Strategis memiliki hubungan dan bersama-sama mempengaruhi Kinerja Usaha. Jika seorang pelaku usaha memiliki keberanian diri dalam melakukan tindakan-tindakan yang berhubungan dengan pengurangan risiko, maka risiko yang dialami perusahaan akan semakin kecil dan laba yang didapatkan akan semakin optimal, hal ini mampu berdampak pada Kinerja Usaha yang semakin baik. Jika seorang pelaku usaha memiliki keberanian dalam menjual produknya serta menggunakan semua cara demi keberlangsungan proses produksinya agar berjalan dengan baik, maka hasil yang didapat akan semakin maksimal karena usaha-usaha yang dilakukan terhitung besar. Ini akan menghasilkan hal yang baik terhadap Kinerja Usaha. Kepemimpinan Kewirausahaan dan Fleksibilitas Strategis memiliki hubungan dan bersama-sama mempengaruhi Kinerja Usaha secara signifikan (Simon and Lucas,2023) .

### 2.2.4 Keterkaitan Kepemimpinan Kewirausahaan Dan Fleksibilitas Strategis Terhadap Kinerja Usaha

Kepemimpinan kewirausahaan mendorong budaya yang mendukung fleksibilitas strategis dimana fleksibilitas strategis berkontribusi pada kemampuan suatu usaha untuk mengimplementasikan visi kewirausahaan. Ketika suatu usaha memiliki fleksibilitas strategis yang baik dimana dapat lebih mudah mengubah rencana dan taktik untuk mengambil keuntungan dari peluang baru yang mungkin muncul. Keterkaitan antara kepemimpinan dan fleksibilitas strategis berperan dalam membentuk budaya bisnis yang adaptif dan inovatif dimana keduanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dalam lingkungan usaha yang dinamis. Kepemimpinan kewirausahaan dan fleksibilitas strategis berpengaruh secara positif terhadap kinerja usaha (Simon,dkk, 2023).

### 2.2.4 Paradigma Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Paradigma penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

H1 : Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Fleksibilitas Strategis pada Sentra Roti Kopo Bandung.

H2 : Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha pada Sentra Roti Kopo Bandung.

H3 : Diduga terdapat pengaruh Fleksibilitas Strategis terhadap Kinerja Usaha pada Sentra Roti Kopo Bandung.

H4 : Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha melalui Fleksibilitas Strategis pada Sentra Roti Kopo Bandung.