

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Teori Lingkungan Bisnis Eksternal

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Bisnis Eksternal

Menurut **covin dan coven** dalam penelitian **Aris Mardiyono (2012:63)** menyatakan “Lingkungan (Environment) merupakan faktor yang berperan dalam kondisi usaha dikarenakan faktor ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan serta strategi bisnis akan meningkat ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan”.

Menurut **Yurita kusuma wardani,dkk (2016:100)** “Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan ataupun organisasi untuk mempertimbangkan dalam pengambilan suatu keputusan bisnis guna mempengaruhi penetapan strategi organisasi”

Adapun pengertian lingkungan bisnis menurut **Menurut Pearce dan Robinson (2008:112) dalam Yudi Hertiawan (2015)** menyatakan: “Lingkungan bisnis adalah semua kondisi dan kekuatan yang ada didalam atau luar perusahaan yang akan mempengaruhi kebijakan dari suatu perusahaan dalam pengelolaan kegiatan bisnisnya meliputi faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal”.

Menurut **Wahyuni (2012) dalam Zeny Sivana Sifatullah dan Raeni Dwi Santy (2018)** menyatakan bahwa “Lingkungan eksternal merujuk pada faktor-faktor dan kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi namun memengaruhi kinerja organisasi, dalam konsep ini bisnis sebagai suatu sistem organisasi yang menjadi satu kesatuan dengan sistem lain yaitu lingkungan yang melingkupinya”..

Berdasarkan pengertian diatas lingkungan bisnis merupakan faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam kegiatan bisnisnya yang meliputi faktor internal dan eksternal. Sedangkan lingkungan bisnis eksternal merupakan faktor-faktor yang terdapat diluar perusahaan yang mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal

Menurut Pearce dan **Robinson (2008:112) dalam yudi Hertiawan (2015:92)**, lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari:

1. lingkungan terpencil (remote environment)

Lingkungan terpencil terdiri dari ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi.

2. lingkungan industri (industry environment)

Lingkungan industri terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru, daya tawar pembeli/konsumen, ancaman barang substitusi, dan persaingan sesama pesaing dalam industri yang sama.

3. lingkungan operasi (operating environment)

lingkungan operasi terdiri dari pesaing, kreditor, pelanggan, buruh/ tenaga kerja, dan pemasok.

2.1.1.3 Indikator Lingkungan Bisnis Eksternal

Berdasarkan beberapa faktor-faktor eksternal diatas maka indikator yang dipilih penulis adalah lingkungan industry karena lebih tepat kepada objek yang diteliti. Adapun indikator-indikator tersebut adalah ;

1. Masuknya pendatang baru

Dengan masuknya pendatang baru akan menimbulkan implikasi terhadap perusahaan yang sudah ada seperti perebutan pangsa pasar, kapasitas produk, serta perebutan sumberdaya produksi yang terbatas.

2. Barang substitusi

Barang substitusi atau barang pengganti merupakan barang yang memberikan fungsi atau manfaat yang sama walaupun berbeda karakteristiknya. Hal ini lah yang membuat perusahaan-perusahaan yang berada didalam industry tertentu bersaing dengan barang substitusi.

3. Daya Tawar Konsumen

Para konsumen dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.

4. Pesaing

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan strategi perusahaan. Dalam pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan untuk menjadi pengikut termasuk dalam hal harga produk.

2.1.2 Teori Kepemimpinan Strategik

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Strategik”

Menurut **Sachin and Bansidhar (2013) dalam Intan Widya Anugrah dan Tintin Suhaeni (2017 ;80)** mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai “Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela membuat keputusan sehari-hari yang meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi, sementara pada saat yang sama menjaga stabilitas keuangan jangka pendeknya”.

Menurut **Hill dan Jones (2013:4) dalam Yudi Hertiwan (2015;92)**, kepemimpinan stratejik adalah penciptaan keunggulan bersaing yang dilakukan oleh manajemen yang efektif melalui proses pembuatan strategi.

Sedangkan menurut **Hoskisson et al (2012;13) dalam Mohammed Hunitie (2018)** “kepemimpinan strategis meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan yang berkelanjutan tidak hanya melalui strateginya tetapi juga visi mis, nilai-nilai, budaya, kepemimpinan, struktur, iklim dan system”.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dalam pengambilan keputusan untuk kelangsungan jangka panjang melalui visi misi, kepemimpinan, struktur, nilai-nilai, system, budaya agar bisa bersaing secara global.

2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Strategik

Menurut **Hill dan Jones (2013;30)** dalam penelitian **Yudi Hertawan (2015;92)** ada 7 karakteristik kepemimpinan strategik yaitu :

1. Visi , kepandaian berbicara dan konsistensi

Pemimpin yang kuat harus memiliki visi yang jelas dan mau dibawa kemana organisasi kedepanya, memiliki kemampuan berbicara yang pandai dalam mengkomunikasikan visi kepada orang yang ada diorganisasi serta konsisten dalam menyampaikan visi sampai menjadi bagian budaya organisasi

2. Artikulasi model bisnis

Memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyampaikan model bisnis organisasi.

3. Komitmen

menunjukkan komitmen terhadap visi dan model bisnis melalui perbuatan dan ucapan

4. Menyampaikan informasi dengan baik

mengembangkan jaringan melalui sumber formal dan informal yang akan menyampaikan apa yang sedang terjadi pada perusahaan.

5. Kemauan untuk mendelegasikan dan memberdayakan
memiliki kemampuan untuk mendelegasikan secara efektif dan bertanggung jawab, memberdayakan bawahan untuk membuat keputusan.
6. Cerdik menggunakan kekuasaan
sangat cerdas menggunakan kekuasaan dengan cara menjadi pemimpin yang demokratis dan tidak otoriter.
7. Kecerdasan emosi
memiliki beberapa sifat lain seperti self awareness, self regulation, motivation, empathy, dan social skills.

2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan Strategik

Menurut **Ireland & Hitt (1999)** dalam **Elly Noer (2017;37)** mengusulkan ada lima komponen utama kepemimpinan strategik yang efektif yaitu:

1. Menentukan arah strategis organisasi (Visi dan Misi) Menentukan kemana arah strategis instansi dengan mengembangkan visi jangka panjang instansi.
2. Mengelola sumber daya organisasi Perkembangan, memelihara, dan menggali lebih jauh sumber daya yang dimiliki oleh instansi agar dapat mengoptimalkan kinerja instansi.

3. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu instansi. Seperti menghilangkan budaya yang buruk di instansi.
4. Menekankan praktek etika Etika berfungsi untuk mengatur tindakan dan perilaku karyawan berdasarkan aturan-aturan yang ada.
5. Membangun keseimbangan kontrol organisasi. Pengendalian strategi bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh instansi

2.1.3 Teori Strategi Bersaing

2.1.3.1 Pengertian Strategi Bersaing

Menurut **Jauch & Glueck (1988:12)** dalam **Akbar Riswandi dkk (2016;294)** menyatakan “strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan”.

Menurut **Michael E.porter (2008:13)** menyatakan bahwa strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi, yang bertujuan menegakan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industrya.

Sedangkan menurut **Robert M.Grant (1997)** dalam **Meyzi Heriyanto (2015;3)** “strategi bersaing merupakan kombinasi antar akhir dan tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dimana perusahaan berusaha sampai kesana”.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilakukan perusahaan dalam memenangkan pasar dengan cara memberikan keunggulan bersaing serta kekuatan-kekuatan yang menentukan industrinya.

2.1.3.2 Faktor – Faktor Strategi Bersaing

Menurut **Porter (1998)** dalam **Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri (2009;45)** menyatakan ada 5 Faktor yang mempengaruhi strategi bersaing :

1. **Persaingan Antara Perusahaan**

Pesaing dalam industri yang sama akan menjadi sentral kekuatan persaingan, dan semakin tinggi persaingan antar perusahaan maka semakin tinggi juga profitabilitas industri, namun juga profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

2. **Ancaman dari pendatang baru (potential entrants)**

Ancaman masuknya pendatang baru bergantung pada kekuatan hambatan yang ada dan reaksi dari para pesaing yang ada yang diperkirakan terjadi oleh pesaing baru tersebut.

3. Ancaman dari produk pengganti (substitute products).

Ancaman produk pengganti yang meliputi harga relatif dalam barang substitusi, kecenderungan pembeli untuk mengganti penggunaan produk.

4. Daya tawar pembeli (buyer's power)

Factor yang mempengaruhi tawar beli adalah : penguasa pembeli yang besar, biaya yang rendah mengalihkan ke produk yang lain, banyaknya produk pengganti, minimnya diferensiasi produk.

5. Daya tawar pemasok (supplier's power)

Daya tawar pemasok akan mempengaruhi keuntungan / laba dari industri – industri yang menerima bahan baku.

2.1.3.3 Indikator Strategi Bersaing

Menurut **Michael E. Porter (2008:27-30)** dalam bukunya menyatakan ada 3 indikator pada strategi bersaing yaitu :

1. Keunggulan biaya

Keunggulan biaya pada perusahaan sangat diperhatikan seperti menentukan biaya relative pesaing, mencapai keunggulan biaya, daya tahan biaya, pelaksanaan dan keunggulan biaya. Apabila perusahaan dapat mencapai keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan yang dikategorikan sebagai berkinerja diatas rata-rata dalam industrinya.

2. Diferensiasi

Didalam perusahaan strategi differensiasi berusaha menjadi unik dalam kegiatan industrinya. Deferensiasi dapat dilihat pada produk itu sendiri, system penjualan produk, pendekatan pemasaran dan factor lainya. Didalam penelitian ini dapat dilihat difirensiasinya terletak pada kuitas bahan yang digunakan, system pemasaran, citra merek, harga.

3. Fokus

Terdapat 2 varian dalam fokus yaitu memilih fokus biaya, perusahaan mengupayakan keunggulan biaya dalam segmen pasarnya, sementara dalam fokus deferensiasi perusahaan mengupayakan deferensiasi dalam segmen pasarnya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Yudi hertwan (2015)	Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis	Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Strategi Bersaing.	Objek dan waktu penelitian	Terdapat persamaan variable independen yaitu Lingkungan Bisnis (X1) dan Kepemimpinan Strategis (X2). Serta variable dependen yaitu Strategi Bersaing (Y)
2		Pengaruh	kepemimpinan	Objek dan	Terdapat

	Intan Widya Anugrah dan Tintin Suhaeni (2017)	Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Bersaing UKM Café dan Restoran	strategik berkontribusi sebesar 16,08% terhadap strategi bersaing yang berasal dari pemimpin yang paham dan konsistensi visi dan tujuan perusahaan.	waktu penelitian	Persamaan variable yaitu kepemimpinan strategik (X2) dan Strategi Bersaing (Y)
3	Yurita Kusuma Wardani dkk. (2016)	Membangun Strategi Bisnis Melalui Faktor Manajerial Sebagai Pemilik Dan Lingkungan Bisnis Eksternal Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan	lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap strategi bisnis	Objek dan waktu penelitian	Terdapat persamaan variable yaitu Lingkungan Bisnis (X1) dan Strategi Bisnis (Y)
4	Mohammad Hunitie (2018)	Impact Of Strategic Leadership On Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking And Strategic Planning: A Bi-Meditational Research	Kepemimpinan strategik berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing melalui pemikiran strategis dan perencanaan strategis.	Objek dan waktu penelitian	Terdapat persamaan variabel kepemimpinan strategik (X2) Dan Strategi bersaing (Y)
5	Mahmud Nuhung (2012)	Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal Dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan	Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan PT. Murfa Surya Mahardika Sulawesi Selatan	Objek dan waktu penelitian	Terdapat persamaan variable yaitu lingkungan Bisnis (X1)

6	Chi, T., Kilduff & Gargeya (2009)	Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance	Karakteristik Lingkungan Bisnis berpengaruh positif terhadap prioritas bersaing perusahaan	Objek dan waktu penelitian	Terdapat persamaan variabel yaitu Lingkungan Bisnis(X1) dan Strategi Bersaing (Y)
7	Selamet Riyanto (2018)	Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (Ukm) Di Madiun	Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing	Objek dan waktu penelitian	Terdapat Persamaan Variabel (X1) Lingkungan Bisnis
8	Larrea J.L., Arangumen M.J., & Valdaliso J. M. (2017)	Exploring the role of leadership in territorial strategies for competitiveness	Peran kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi strategi teritorial untuk daya saing	Objek dan waktu penelitian	Terdapat persamaan variable yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan strategic (X2) dan strategi Bersaing (Y)

2.2 Kerangka Pemikiran

Didalam dunia bisnis persaingan merupakan hal yang sering terjadi di kegiatan pemasaran, dengan menerapkan Lingkungan bisnis baik maka akan membantu perusahaan tersebut dalam mencapai keunggulan persaingan . Lingkungan bisnis merupakan kekuatan yang mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pengelolaan kegiatan bisnisnya yang terdiri dari factor eksternal dan internal. Dengan

adanya kemampuan mengendalikan lingkungan bisnis dengan baik maka perusahaan itu bisa lebih berkembang dari pesaingnya.

Selain itu kepemimpinan strategik sangat diperlukan dalam menjalankan bisnisnya, apabila seseorang mampu mengontrol organisasi dengan baik yang menerapkan 5 komponen seperti : Menentukan arah strategis organisasi (Visi dan Misi) ,Mengelola sumber daya organisasi ,Mempertahankan budaya organisasi ,Menekankan praktek etika Etika ,Membangun keseimbangan kontrol organisasi,maka dapat mengambil keputusan strategi bersaing yang tepat dan baik diharapkan bisa mencapai keunggulan kompetitive dari pesaingnya.

2.2.1 Keterkaitan Lingkungan Bisnis Eksternal Terhadap Strategi Bersaing

Menurut **Wheelen dan Hunger, (1992) dalam Yudi Hertawan (2015)** menyatakan bahwa “sebelum CEO merumuskan strategi organisasi mereka perlu meneliti lingkungan bisnis untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi”.

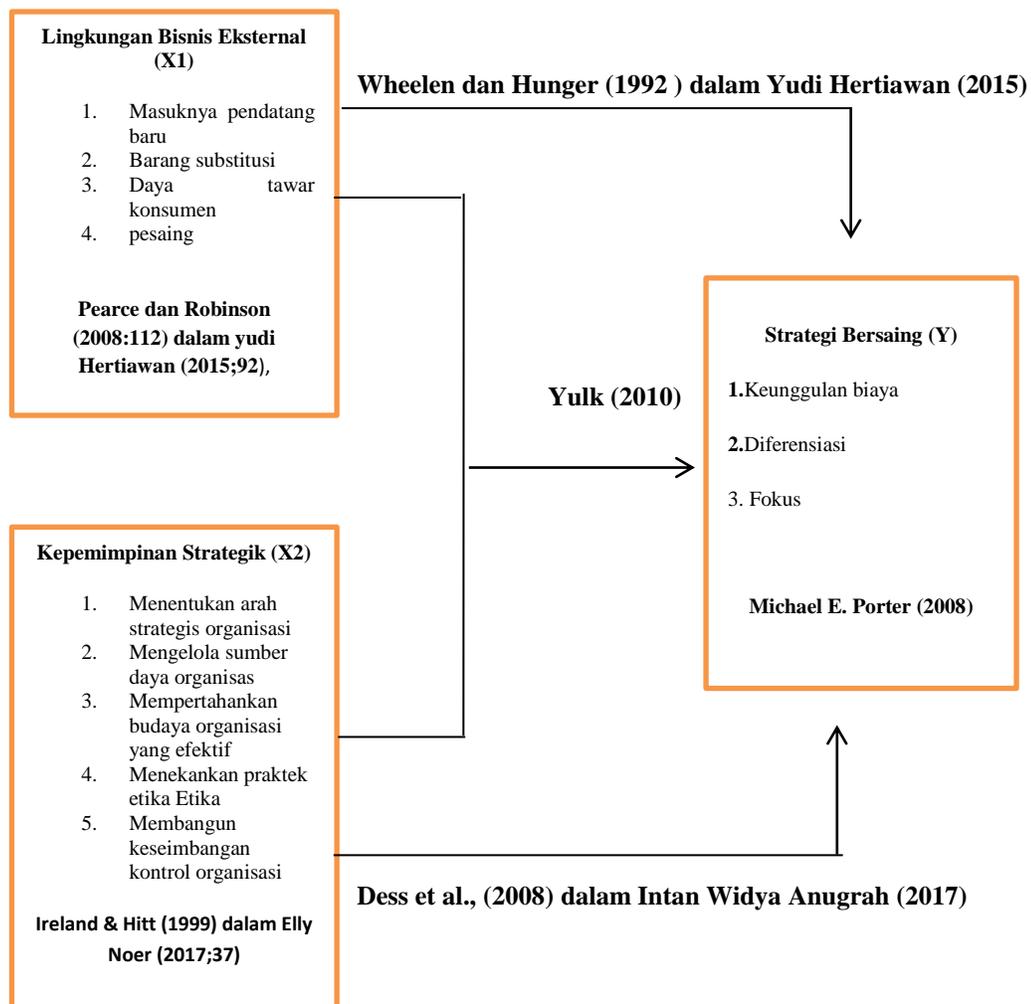
Dalam literature kontingensi tradisional menunjukan “bahwa lingkungan bisnis mempengaruhi kuputusan perusahaan tentang strategi bersaing” **Hambrick (1983) dalam Chi.,T.,Kilduff & Gargeya (2009).**

2.2.2 Keterkaitan Kepemimpinan Strategik terhadap Strategi Bersaing

“Untuk bisa bersaing di dalam pasar persaingan yang global, organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan efektif” **Dess et al., (2008) dalam Intan Widya Anugrah dan Tintin Suhaeni (2017)”**.

2.2.3 Keterkaitan antara Lingkungan Bisnis Eksternal dan kepemimpinan strategik terhadap strategi bersaing

“menurut Yulk (2010) dalam Yudi Hertawan (2015;80) “kemampuan pemimpin melakukan tindakan strategisnya bergantung pada faktor historis organisasi (budaya organisasi) yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan Bisnis”.



Gambar 2.1
Skema Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu hasil jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Definisi hipotesis menurut **Husein Umar (2002:62)** dalam **Muhammad Iffan dan Lia (2017:33)** adalah “Pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak” setiap riset terhadap suatu objek harus dibawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa:

- Hipotesis Utama:
Terdapat pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Kepemimpinan Strategik terhadap Strategi Bersaing pada pelaku usaha distro yang terdaftar di KICK (Kreative Independent Clothing Kommunity) di Bandung
- Sub Hipotesis

H1: Lingkungan Bisnis Eksternal berpengaruh terhadap Strategi Bersaing pada pelaku usaha distro yang terdaftar di KICK (Kreative Independent Clothing Kommunity) di Bandung.

H2: Kepemimpinan Strategik berpengaruh terhadap Strategi Bersaing pada pelaku usaha distro yang terdaftar di KICK (Kreative Independent Clothing Kommunity) di Bandung.