

**PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA  
BISNIS KAFE ANGGOTA PHRI DI KOTA BANDUNG**



**TESIS**

**Oleh:**

**Felina Kusnakhin  
2017811005**

**Pembimbing:**

**Prof. Dr. Hamfri Djadjadikerta, Ak., MM.**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
2019**

**THE IMPACT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON  
BUSINESS PERFORMANCE OF PHRI CAFÉ MEMBERS IN  
BANDUNG**



**THESIS**

**by:**

**Felina Kusnakhin  
2017811005**

**Supervisor:**

**Prof. Dr. Hamfri Djadjadikerta, Ak., MM.**

**MASTER OF MANAGEMENT PROGRAM  
FACULTY OF ECONOMICS  
PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
BANDUNG  
2019**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA  
BISNIS KAFE ANGGOTA PHRI DI KOTA BANDUNG**

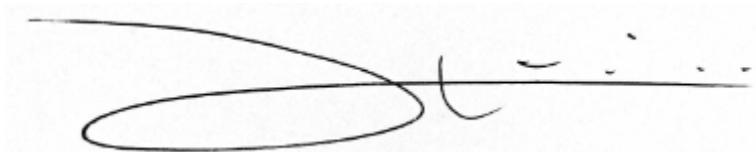


**Oleh:**

**Felina Kusnakhin  
2017811005**

**Disetujui untuk Diajukan Sidang pada Hari/Tanggal:  
Kamis, 18 Juli 2019**

**Pembimbing :**



**Prof. Dr. Hamfri Djadjadikerta, Ak., MM.**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
JULI 2019**

## **Pernyataan**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Felina Kusnakhin  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2017811005  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

### **Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja Bisnis Kafe Anggota PHRI di Kota Bandung**

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko akibat dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 18 Juli 2019



---

Felina Kusnakhin

# **Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja Bisnis Kafe Anggota PHRI di Kota Bandung**

**Felina Kusnakhin (2017811005)**

**Pembimbing: Prof. Dr. Hamfri Djadjadikerta, Ak., MM.**

**Magister Manajemen**

**Bandung**

**Juli 2019**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan dan menganalisa pengaruh positif atas strategi bersaing (strategi kreasi nilai dan strategi kepemimpinan biaya) terhadap kinerja bisnis. Model penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0 dengan metode penelitian dekriptif dan verifikatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode sensus terhadap 33 kafe anggota PHRI di Kota Bandung yang disebar melalui kuesioner dan wawancara. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif antara strategi kreasi nilai terhadap kinerja bisnis, dan terdapat pengaruh positif antara strategi kepemimpinan biaya terhadap kinerja bisnis. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara simultan strategi kreasi nilai dan kepemimpinan biaya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis kafe anggota PHRI di Kota Bandung.

**Kata Kunci: Kreasi Nilai, Kepemimpinan Biaya, Kinerja Bisnis**

**The Impact of Competitive Strategies on Business Performance of PHRI  
Café Members in Bandung**

**Felina Kusnakhin (2017811005)**

**Pembimbing: Prof. Dr. Hamfri Djadjadikerta, Ak., MM.**

**Magister Manajemen**

**Bandung**

**July 2019**

**ABSTRACT**

This study aims to show and analyze the positive impact of competitive strategies (value creation strategies and cost leadership strategies) to business performance. This research model used SmartPLS 3.0 with descriptive and verification as research methods. Data collection was carried out using a census method for 33 PHRI members café in Bandung which were distributed through questionnaires and interviews. The results of the study show that partially there is a positive impact between value creation strategies to the business performance, and there is also a positive impact between cost leadership strategies to the business performance. In addition, the results of the study also show that simultaneously both value creation strategies and cost leadership have a positive impact to the business performance of PHRI members café in Bandung.

**Keywords: Value Creation, Cost Leadership, Business Performance**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus atas berkat bimbingan dan tuntunanNya penulis dapat mengerjakan dan menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja Bisnis Kafe Anggota PHRI di Kota Bandung”**.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berperan serta mendukung dan membantu dalam penyusunan tesis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik:

1. Tuhan Yesus, yang telah mencurahkan rahmat dan bimbingan-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
2. Brigita Meylianti Sulungbudi, S.E., M.Si., selaku kepala prodi Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
3. Prof. Dr. Hamfri Djadjadikerta, Ak., MM., selaku pembimbing tunggal yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan saran dan pengetahuan mengenai penyusunan tesis.
4. Dr. Amelia Setiawan, S.E., M.Ak.,Ak., CISA. dan Dr. Laura Lahindah, SE., MM., selaku pembahas yang telah memberikan saran dan masukan sehingga tesis ini menjadi lebih baik.
5. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu kepada penulis.

6. Orang tua, keluarga besar Perobrasan, Lomie Pasundan, serta Selvi Loni Lulu yang telah memberikan dukungan dan doa dalam mengikuti perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
7. Yohana Melyani selaku teman seperjuangan dalam penyusunan tesis ini.
8. Gabriela Gozali, Gabriele Stephanie dan Bobby Reynaldo selaku teman-teman yang telah mendukung dan membantu terselesaikannya tesis ini.
9. Teman-teman Universitas Katolik Parahyangan yang memberikan dukungan dan semangat dalam perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat dituliskan satu persatu.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak baik akademis maupun non akademis. Tidak lupa penulis membuka kritik dan saran yang dapat membuat tesis ini menjadi lebih baik serta meminta maaf apabila terdapat kesalahan dalam penyusunan tesis ini.

Bandung, Juli 2019,

Felina Kusnakhin

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1. Penulis.....	9
1.4.2. Akademis .....	9
1.4.3. Industri .....	9
1.5. Kerangka Pemikiran .....	9
1.5.1. Hubungan Antara Kreasi Nilai Terhadap Kinerja Bisnis .....	11
1.5.2. Hubungan Antara Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Bisnis.	13
1.5.3. Hubungan Antara Kreasi Nilai dan Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Bisnis .....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	17

2.1.	Industri Penyedia Makanan dan Minuman .....	17
2.1.1.	Industri Penyedia Minuman .....	17
2.1.2.	Rumah Minuman dan Kafe .....	17
2.2.	Strategi Bersaing.....	18
2.2.1.	Kreasi Nilai / Strategi Diferensiasi .....	23
2.2.2.	Strategi Kepemimpinan Harga .....	29
2.2.3.	Strategi Biru .....	34
2.3.	Kinerja Bisnis .....	36
2.3.1.	Perspektif Keuangan .....	40
2.3.2.	Perspektif Pelanggan.....	40
2.3.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	41
2.3.4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	41
BAB III METODE PENELITIAN .....		42
3.1.	Metode yang Digunakan .....	42
3.2.	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	43
3.2.1.	Model Indikator Reflektif .....	43
3.2.2.	Model Indikator Formatif.....	44
3.3.	Sumber Data.....	49
3.4.	Responden Penelitian.....	49
3.5.	Cara Penentuan Data / Informasi.....	51

3.6.	Teknik Pengumpulan Data dan Uji Instrumen Penelitian.....	52
3.6.1.	Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.6.2.	Uji Validitas dan Realibilitas .....	52
3.7.	Rancangan Analisis dan Rancangan Uji Hipotesis.....	53
3.7.1.	Rancangan Analisis .....	54
3.7.2.	Rancangan Uji Hipotesis.....	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		59
4.1.	Gambaran Responden .....	59
4.2.	Analisa Deskriptif Hasil Survey Terhadap Variabel dan Indikator Penelitian .....	59
4.2.1.	Variabel Kreasi Nilai ( $X_1$ ).....	59
4.2.2.	Variabel Kepemimpinan Biaya ( $X_2$ ).....	72
4.2.3.	Variabel Kinerja Bisnis (Y) .....	80
4.3.	Analisa Verifikatif Model Penelitian dengan Partial Least Square (PLS).. .....	87
4.3.1.	Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	87
4.3.2.	Evaluasi <i>Inner Model</i> .....	91
4.3.3.	Evaluasi Quality Index.....	93
4.4.	Analisa Uji Hipotesis .....	93
4.4.1.	Analisa Statistik Pengaruh Secara Parsial.....	93

4.4.2. Analisa Statistik Pengaruh Kreasi Nilai ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Biaya ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Bisnis (Y) Secara Simultan .....	95
4.4.3. Analisa Deskriptif Pengaruh Kreasi Nilai dan Kepemimpinan Biaya terhadap Kinerja Bisnis .....	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
5.1. Kesimpulan.....	101
5.2. Saran .....	102
DAFTAR PUSTAKA .....	104
LAMPIRAN .....	108

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Wisatawan Internasional dan domestik ke Kota Bandung Tahun 2012-2016.....	2
Tabel 1.2 Jumlah Pertumbuhan Tempat Usaha Industri Makanan dan Minuman Bandung Tahun 2013-2017 .....	6
Tabel 2.1 Definisi Strategi Bersaing dari Berbagai Ahli .....	22
Tabel 2.2 Definisi Kreasi Nilai dari Berbagai Ahli .....	26
Tabel 2.3 Definisi Kinerja Bisnis dari Berbagai Ahli.....	38
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	45
Tabel 3.2 Kafe Anggota PHRI di Kota Bandung pada Tahun 2019 .....	49
Tabel 3.3 Kriteria Output PLS SEM.....	56
Tabel 4.1 Rentang Skala Kategori Kreasi Nilai .....	60
Tabel 4.2 Nilai Rata-Rata Indikator Fungsi Manfaat .....	62
Tabel 4.3 Nilai Rata-Rata Indikator Fungsi Inovasi .....	67
Tabel 4.4 Nilai Rata-Rata Indikator Fungsi Pasar .....	70
Tabel 4.5 Rentang Skala Kategori Kepemimpinan biaya .....	72
Tabel 4.6 Nilai Rata-Rata Indikator Efisiensi SDM .....	74
Tabel 4.7 Nilai Rata-Rata Indikator Efisiensi Operasional.....	76
Tabel 4.8 Nilai Rata-Rata Indikator Efisiensi Pengadaan Barang .....	78

Tabel 4.9 Rentang Skala Kategori Kinerja Bisnis .....	81
Tabel 4.10 Nilai Rata-Rata Indikator Perspektif Keuangan.....	82
Tabel 4.11 Nilai Rata-Rata Indikator Perspektif Konsumen.....	83
Tabel 4.12 Nilai Rata-Rata Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal.....	85
Tabel 4.13 Nilai Rata-Rata Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	86
Tabel 4.14 Loading Factor .....	88
Tabel 4.15 Average Variance Extracted .....	89
Tabel 4.16 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha .....	89
Tabel 4.17 R-Squares.....	90
Tabel 4.18 f-Squares Variabel Kreasi Nilai (Variabel $X_1$ ) dan Kepemimpinan Biaya (Variabel $X_2$ ) terhadap Variabel Kinerja Bisnis (Y).....	92
Tabel 4.19 Nilai t-statistik Kreasi Nilai ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Bisnis (Y) .....	94
Tabel 4.20 Nilai t-statistik Kepemimpinan Biaya ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Bisnis (Y) .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Laju Pertumbuhan Ekonomi Sektor Industri Pengolahan di Kota Bandung Tahun 2012-2016.....	4
Gambar 1.2 Pertumbuhan Kafe, Restoran, Rumah Makan di Kota Bandung Tahun 2013-2017.....	5
Gambar 1.3 Diagram Hasil Pra-Survei .....	7
Gambar 1.4 Hubungan antara Kreasi Nilai dengan Kinerja Bisnis .....	12
Gambar 1.5 Hubungan antara Kepemimpinan Biaya dengan Kinerja Bisnis ....	14
Gambar 1.6 Hubungan antara Kreasi Nilai dan Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Bisnis .....	15
Gambar 1.7 Kerangka Pemikiran .....	16
Gambar 2.1 Tiga Strategi Generik.....	20
Gambar 2.2 Inovasi Nilai .....	35
Gambar 4.1 Histogram Persentase Responden Indikator Fungsi Manfaat (I)....	61
Gambar 4.2 Histogram Persentase Responden Indikator Fungsi Manfaat (II) ..	62
Gambar 4.3 Histogram Persentase Responden Indikator Fungsi Manfaat (III) .	62
Gambar 4.4 Histogram Persentase Responden Indikator Fungsi Inovasi (I).....	66
Gambar 4.5 Histogram Persentase Responden Indikator Fungsi Inovasi (II)....	66
Gambar 4.6 Histogram Persentase Responden Indikator Fungsi Pasar (I) .....	70

Gambar 4.7 Histogram Persentase Responden Indikator Fungsi Pasar (II).....	70
Gambar 4.8 Histogram Persentase Responden Indikator Efisiensi SDM (I) .....	73
Gambar 4.9 Histogram Persentase Responden Indikator Efisiensi SDM (II)....	73
Gambar 4.10 Histogram Persentase Responden Indikator Efisiensi Operasional .....	76
Gambar 4.11 Histogram Persentase Responden Indikator Efisiensi Pengadaan Barang (I) .....	78
Gambar 4.12 Histogram Persentase Responden Indikator Efisiensi Peengadaan Barang (II) .....	78
Gambar 4.13 Histogram Persentase Responden Indikator Perspektif Keuangan .....	82
Gambar 4.14 Histogram Persentase Responden Indikator Perspektif Konsumen .....	83
Gambar 4.15 Histogram Persentase Responden Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal .....	85
Gambar 4.16 Histogram Persentase Responden Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	86
Gambar 4.17 Diagram Jalur .....	87

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Djoko Udjiyanto, Ketua Komisi X DPR RI, mengungkapkan, "Bila merujuk pada cadangan devisa per akhir Desember 2017 sebesar USD 130,2 miliar atau Rp1.744 triliun, jasa pariwisata berkontribusi sebesar 11,64 persen." Hal ini dikatakan saat dirinya berada di Palangka Raya, Kalimantan Tengah, saat menggelar pertemuan dengan otoritas pariwisata Kalteng, Minggu (29/4/2018). Hal tersebut menunjukkan bawah sektor pariwisata merupakan salah satu penyumbang devisa terbesar di Indonesia setelah minyak sawit mentah. (<http://www.tribunnews.com>)

Lebih lanjut, Menteri Pariwisata RI, Arief Yahya, mengatakan tiga destinasi pariwisata di Provinsi Jawa Barat yaitu Bandung, Geopark Ciletuh di Pelabuhanratu, dan Pantai Pangandaran, berpotensi dikembangkan sebagai destinasi kelas dunia. Ketiga destinasi ini masing-masing mempunyai keunggulan yang berbeda. Misalnya, Kota Bandung sebagai tempat wisata belanja dan kuliner, Ciletuh yang mendapat status UNESCO Global Geopark (UGG), dan Pangandaran sebagai destinasi *marine tourism* dengan beberapa *spot surfing* kelas dunia.

Tiga destinasi di Jabar yang dikembangkan sebagai destinasi kelas dunia dinilai mempunyai kriteria yang dianggap layak untuk dijadikan destinasi bertaraf internasional. Hasil survei yang dilakukan oleh koran lokal, menunjukkan bahwa Kota Bandung, terpilih sebagai destinasi wisata favorit di kawasan Asia, berada di

posisi ke-4 setelah Bangkok, Seoul, dan Mumbai, dan berada urutan ke-5 se-Asia Pasifik, dan urutan ke-21 di dunia terkait pariwisata. (<http://jabar.tribunnews.com>).

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan oleh *Frontier Consulting Group* dan *Tempo Media Group*, indeks pariwisata Kota Bandung menjadi salah satu yang tertinggi di Indonesia, yakni mencapai 95,30 atau lebih tinggi dari Kota Denpasar dengan Indeks Pariwisata 87,65 dan Kota Yogyakarta dengan indeks pariwisata 85,68. (<http://www.jabarprov.go.id>)

Sebagai salah satu destinasi wisata unggulan, Kota Bandung didukung oleh keanekaragaman potensi wisata seperti wisata alam, budaya, *heritage*, kuliner, *fashion*, hingga tempat rekreasi dan hiburan. Selain itu, perbaikan infrastruktur dan fasilitas umum bagi masyarakat kota Bandung saat ini juga telah meningkatkan daya tarik pariwisata kota Bandung. Adapun peningkatan jumlah kunjungan wisatawan yang berkunjung ke kota Bandung beberapa tahun terakhir, ditampilkan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1. Jumlah Kunjungan Wisatawan Internasional dan Domestik ke Kota Bandung Tahun 2012-2016**

Tahun	Wisatawan		
	International	Domestik	Total
2012	176.855	5.080.584	5.257.439
2013	176.432	5.388.292	5.564.724
2014	180.143	5.627.421	5.807.564
2015	183.932	5.877.162	6.061.094
2016	173.036	4.827.589	5.000.625

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung

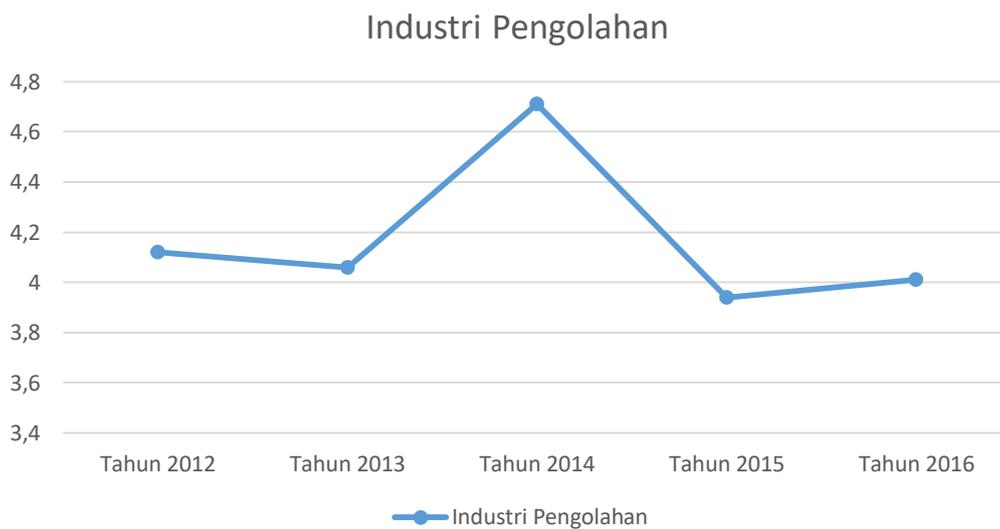
Menurut Kepala Disbudpar Kota Bandung, Dewi Kaniyasi, pada tahun 2017 lalu Kota Bandung dikunjungi oleh sekitar 6,9 juta wisatawan, baik wisatawan dari luar negeri maupun wisatawan dari dalam negeri. (<http://www.jabarprov.go.id>) Hal ini berarti jumlah kunjungan wisatawan Kota Bandung dari tahun 2016 hingga tahun 2017 naik sebesar 38%. Pertumbuhan ekonomi diharapkan dapat sejalan dengan peningkatan jumlah wisatawan yang masuk. Salah satu sektor yang terpengaruh oleh kedatangan wisatawan adalah industri pengolahan yang didalamnya terdapat industri makanan dan minuman.

BPS Kota Bandung, merilis suatu data peranan lapangan usaha dalam kategori industri pengolahan. Pada tahun 2012, peranan lapangan usaha kategori industri pengolahan mencapai 23,17% dan mengalami penurunan sebesar 1,34% menjadi 21,83% pada tahun 2013. Secara berurutan peranan lapangan usaha kategori industri pengolahan pada tahun 2014 dan 2015 adalah 21,48% dan 20,58%. Nilai ini kembali menurun sebesar 0,61% pada tahun 2016 sehingga nilai peranan lapangan usaha kategori industri pengolahan berada pada 19,97%.

Walaupun sejak tahun 2012 lapangan usaha kategori industri pengolahan, mengalami penurunan, namun industri pengolahan masih merupakan kategori usaha yang mendominasi perekonomian kota Bandung. Industri pengolahan menempati posisi kedua penyumbang struktur ekonomi terbesar di Kota Bandung. Hal ini dibuktikan melalui data yang dilansir dari BPS yang menyatakan pada tahun 2016 dan 2017, secara berurutan 19,97% dan 19,33% dari struktur ekonomi Kota Bandung merupakan industri pengolahan yang didalamnya termasuk industri makanan dan minuman (BPS Kota Bandung, 2016).

Seiring dengan peningkatan kunjungan wisatawan maka pertumbuhan industri-industri terkait juga seharusnya mengalami peningkatan. Industri makanan dan minuman di Kota Bandung; yang terkenal akan tempat wisata belanja dan kuliner; pun seharusnya mengalami peningkatan. Oleh karena itu, bisnis restoran atau bentuk kuliner lainnya di Kota Bandung dipercaya sebagai salah satu industri yang memiliki prospek menjanjikan.

**Gambar 1.1. Laju Pertumbuhan Ekonomi Sektor Industri Pengolahan di Kota Bandung Tahun 2012-2016 (dalam Persen)**



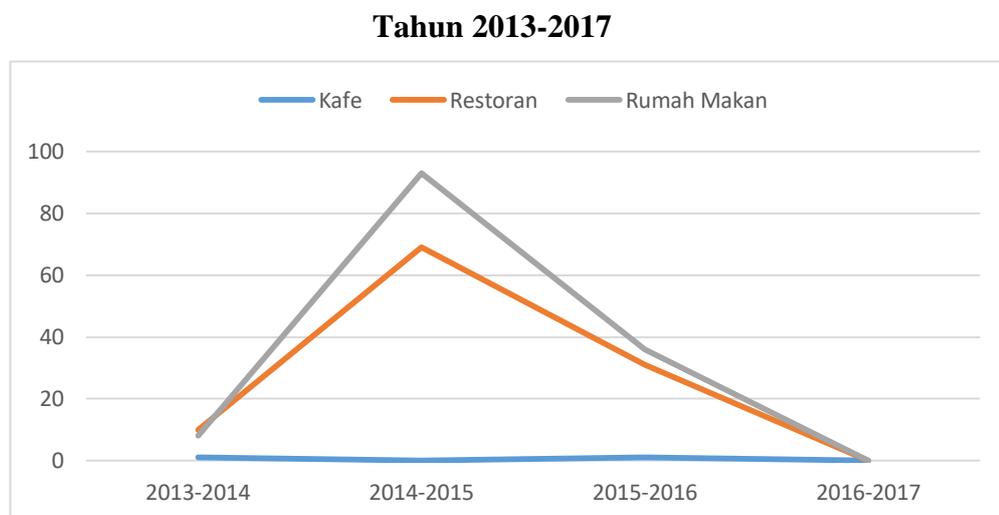
Sumber: BPS Kota Bandung

Tingginya LPE (Laju Pertumbuhan Ekonomi) seperti pada Gambar 1.1, menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kinerja produksi pada sektor industri pengolahan. Adapun nilai pada LPE didasarkan pada perkembangan aktivitas ekonomi yang terjadi, sehingga nilai tersebut tidak dapat memastikan keberhasilan seluruh subsektor dalam industri pengolahan, termasuk didalamnya keberhasilan industri makanan dan minuman.

Sekarang ini semakin banyak pelaku usaha yang mencoba peruntungannya di industri makanan dan minuman seperti bisnis restoran dan usaha kuliner lainnya, termasuk kafe. Beragam nama kafe, menu dan ide kreatif lainnya semakin bermunculan. Namun, seiring dengan kemunculan jumlah kafe di Kota Bandung, banyak dari kafe tersebut silih berganti dalam penjualannya. Pada waktu tertentu ada yang sedang *booming* dan ramai pengunjung namun hanya bertahan beberapa bulan saja, setelah itu gulung tikar (dikutip dari <https://interactive.co.id/blog/ini-alasan-mengapa-banyak-bisnis-restoran-yang-gagal-part-1-45.html>).

Hal ini juga terlihat dari data pertumbuhan kafe yang dilansir dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung menunjukkan bahwa hampir seluruh usaha di Industri makanan dan minuman mengalami pertumbuhan yang signifikan. Namun terdapat 1 golongan industri makanan / minuman yang tidak mengalami pertumbuhan yakni kafe. Jumlah pertumbuhan kafe di kota Bandung dari tahun 2013 hingga tahun 2017 (lihat Tabel 1.2) cenderung tidak mengalami perubahan seperti pada Gambar 1.2.

**Gambar 1.2. Pertumbuhan Kafe, Restoran, Rumah Makan di Kota Bandung**



Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung

**Tabel 1.2. Jumlah Pertumbuhan Tempat Usaha Industri Makanan dan Minuman Bandung Tahun 2013-2017**

Golongan Industri Makanan/Minuman	Pertumbuhan / Tahun				
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Rata-rata
Kafe	1	0	1	0	<b>0,5</b>
Restoran	9	69	30	0	<b>27</b>
Rumah Makan	-2	24	5	0	<b>6,75</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>93</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>34,25</b>

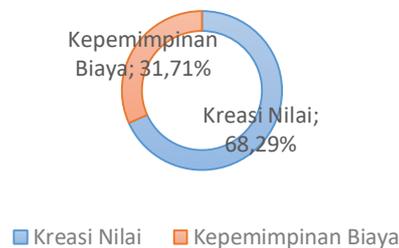
Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung

Mengacu pada data pada Tabel 1.1 yang menunjukkan jumlah pengunjung wisatawan ke kota Bandung dan Gambar 1.2 yang memperlihatkan pertumbuhan kafe di kota Bandung, terlihat suatu fenomena dimana pertumbuhan kafe di Kota Bandung tidak signifikan atau cenderung tidak mengalami pertumbuhan di bandingkan dengan jumlah wisatawan yang datang ke Kota Bandung.

Seiring dengan pertumbuhan wisatawan, preferensi jenis dan rasa makanan juga semakin cepat berubah ditambah dengan inovasi teknologi pangan, menyebabkan industri makanan dan minuman terus menerus membutuhkan pembaharuan. Menurut Ketua Aprkrindo Jawa Timur Tjahjono Haryono, banyaknya kafe yang tidak berkembang dapat disebabkan karena tidak memiliki konsep. Dikatakan, mereka (para pemilik kafe) hanya sekedar membuka kafe di lahan kosong (diambil dari <https://www.moneysmart.id/bisnis-kuliner-bangkrut-karena-5-kesalahan-ini/>). Disebutkan juga bahwa konsep inovasi dan efisiensi biaya menjadi beberapa faktor yang perlu untuk diperhatikan.

Sebelum penelitian, pra-survei telah dilakukan terhadap beberapa orang konsumen (responden) dari 30 kafe di Bandung. Berdasarkan hasil pra-survei tersebut dikatakan bahwa terdapat 2 faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu kepemimpinan biaya dan kreasi nilai (Lihat Lampiran A, hlm 103), seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.3 sebagai berikut:

**Gambar 1.3. Diagram Hasil Pra-Survei**



Sumber: Data Olahan

Hasil dari pra-survei dari 30 kafe yang didatangi, menunjukkan bahwa 26 orang atau sebanyak 31,71% menganggap kepemimpinan biaya sebagai faktor utama dalam keberhasilan kafe, dan 68,29% lainnya adalah faktor kreasi nilai. Sri Hartini (2013) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan biaya memoderasi hubungan kausal orientasi perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan biaya perusahaan berperan penting sebagai pemicu orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja.

Priem (2007) menyatakan bahwa ketika nilai dibuat, konsumen (1) akan bersedia membayar untuk nilai yang baru, (2) akan bersedia membayar lebih untuk sesuatu yang dianggap lebih baik, atau (3) akan memilih untuk menerima suatu manfaat dengan harga yang lebih rendah, sehingga menghasilkan volume pembelian yang lebih besar.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Apakah kreasi nilai berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis kafe anggota PHRI di Kota Bandung?
2. Apakah kepemimpinan biaya berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis kafe anggota PHRI di Kota Bandung?
3. Apakah kreasi nilai dan kepemimpinan biaya secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis kafe anggota PHRI di Kota Bandung?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif antara kreasi nilai terhadap kinerja bisnis kafe anggota PHRI di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif antara kepemimpinan biaya terhadap kinerja bisnis kafe anggota PHRI di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui secara simultan pengaruh positif antara kreasi nilai dan kepemimpinan biaya terhadap kinerja bisnis kafe anggota PHRI di Kota Bandung.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Penulis**

Penelitian yang dilakukan dapat dijadikan masukan bagi peneliti yang ingin mengembangkan lebih lanjut mengenai manajemen stratejik, dalam kajian pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja bisnis.

### **1.4.2. Akademis**

Penelitian ini membantu penegasan atas penerapan manajemen stratejik dalam bentuk membandingkan antara teori dan penerapannya dalam bisnis. Penelitian ini juga memberikan dasar bagi pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan strategi bersaing terhadap kinerja bisnis.

### **1.4.3. Industri**

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi industri terkait di Kota Bandung dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis.

## **1.5. Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini terfokus pada penggunaan strategi bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis. Porter dengan teori *Generic Strategies* menyatakan bahwa terdapat 2 strategi bersaing, yaitu strategi diferensiasi / kreasi nilai dan strategi kepemimpinan biaya. Hasil pra-survei yang dilakukan menunjukkan bahwa kreasi nilai dan strategi kepemimpinan biaya merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan. Sehingga dapat diasumsikan bahwa bahwa baik kreasi nilai ataupun strategi kepemimpinan biaya, bahkan keduanya dinilai mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan dalam hal ini adalah kafe.

Pada penelitian ini konsep kreasi nilai didasarkan pada konsep dari Doyle (2009). Doyle menyatakan bahwa untuk dapat bertahan bahkan mengungguli persaingan, suatu perusahaan perlu untuk menawarkan nilai yang berbeda bagi konsumen dibandingkan dengan para pesaingnya. Adapun untuk membentuk nilai tersebut, perusahaan perlu untuk mengetahui dan memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan. Didasari pada teori Kotler (2015), Doyle membagi kreasi nilai menjadi 3 dimensi utama yaitu: manfaat, inovasi, dan pasar. Dimensi / fungsi manfaat berkaitan ketika konsumen merasakan kegunaan yang lebih ketika mengkonsumsi ataupun mendatangi perusahaan, dalam hal ini kafe. Dimensi / fungsi inovasi berkaitan dengan pengadaan varian / menu / pengalaman yang baru ketika mengkonsumsi ataupun mendatangi kafe. Dimensi / fungsi pasar yang berkaitan dengan kepercayaan konsumen yang tercermin dari jumlah pelanggan.

Konsep strategi kepemimpinan biaya menggunakan konsep dari Thompson et al. (2016) dan Wheelen et al (2015) yang menyatakan selain dengan diferensiasi produk, keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui efisiensi biaya. Ketika perusahaan melakukan efisiensi biaya, maka ia menggunakan strategi kepemimpinan biaya yang menjadikan perusahaan sebagai penyedia produk dengan biaya rendah. Guna mendapatkan biaya yang rendah perusahaan perlu untuk memastikan setiap komponen perlu untuk beroperasi dengan efisien, termasuk didalamnya, pekerja, pelatihan, pengadaan barang, dll. Hampir sama dengan kreasi nilai Doyle, Thompson et al menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif ketika perusahaan bukan hanya mampu menciptakan hal baru yang berbeda dari para pesaingnya namun juga dengan diiringi efisiensi biaya.

Adapun konsep kinerja bisnis menggunakan konsep *balanced score card*, dari Popy Rufaidah (2014) yang merupakan pengembangan dari teori Kaplan (1996). Dalam bukunya Popy Rufaidah mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan metode *Balanced Score Card*. Metode ini dapat membantu perusahaan dalam menjelaskan visi dan strategi yang dipilih untuk dapat mengubahnya menjadi serangkaian aktivitas. Hasil akhir dari metode ini ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penggunaan metode *Balanced Score Card* memiliki 4 perspektif, perspektif pertama merupakan perspektif keuangan. Perspektif keuangan merupakan salah satu bentuk pengukuran kuantitatif dari perusahaan, misalnya dengan melakukan pengukuran perubahan jumlah penjualan. Perspektif kedua merupakan perspektif pelanggan, yang seluruhnya berkaitan dengan konsumen / segmen pasar yang dituju. Perspektif ketiga merupakan perspektif proses bisnis internal yang merupakan pengukuran atas kegiatan operasional perusahaan, dan terakhir perspektif keempat yang merupakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada dasarnya perspektif ini ditujukan untuk mengurangi ketimpangan antara pertumbuhan dengan kemampuan personil dari perusahaan.

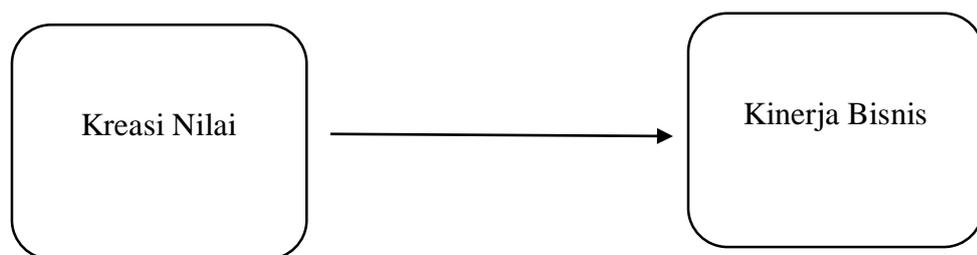
#### **1.5.1. Hubungan Antara Kreasi Nilai Terhadap Kinerja Bisnis**

Hubungan antara variabel kreasi nilai dengan kinerja bisnis diungkapkan pada hasil penelitian Matanda dan Ndubisi (2009) yang menyatakan bahwa, kreasi nilai pada pelanggan dapat meningkatkan penilaian bagi perusahaan. Lebih lanjut dikatakan bahwa dengan meningkatnya penilaian perusahaan mempengaruhi kinerja bisnis secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian Matanda dan Ndubisi,

Rodgers (2010) menunjukkan bahwa kreasi nilai perusahaan dapat menyebabkan kesenjangan kinerja. Kreasi nilai tersebut dapat dipengaruhi oleh tujuh variabel yang terdiri dari visi, misi, nilai-nilai inti, tujuan, strategi, fleksibilitas organisasi, dan risiko.

Martinez (2000) juga melakukan penelitian hubungan inovasi dengan kinerja bisnis pada industri *food and beverages* di Spanyol, Martinez menyatakan bahwa inovasi pada industri makanan dan minuman merupakan hal penting yang mempengaruhi persepsi konsumen, dimana setiap persepsi yang terbangun mempengaruhi kinerja bisnis. Penelitian juga dilakukan oleh Breunig dan Hyde (2011) yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil dari kreasi nilai yang dilakukan oleh perusahaan. Maka dari itu hubungan antara kreasi nilai dengan kinerja digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.4. Hubungan antara Kreasi Nilai dengan Kinerja Bisnis**



Sumber: Matanda dan Ndubisi (2009), Rodgers (2010), Martinez (2000), Breunig dan Hyde (2011).

Hubungan antara kreasi nilai terhadap kinerja bisnis memunculkan hipotesa penelitian pertama yaitu:

**H<sub>1</sub>: Kreasi nilai berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.**

### **1.5.2. Hubungan Antara Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Bisnis**

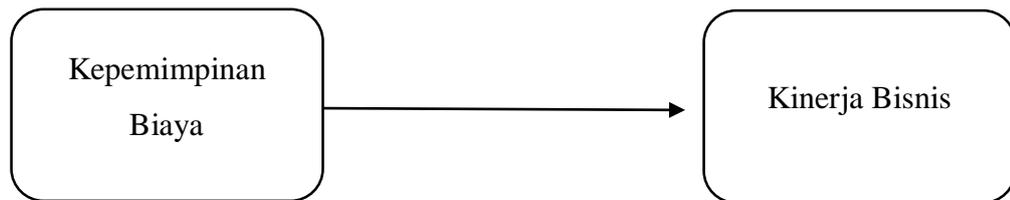
Hubungan antara strategi kepemimpinan biaya dengan kinerja bisnis diungkapkan pada penelitian Himme (2012) yang menemukan bahwa strategi kepemimpinan biaya memiliki efek positif pada kinerja organisasi. Dikatakan bahwa strategi kepemimpinan biaya dapat dilakukan dengan *cost reduction*. Himme menyatakan bahwa biaya-biaya yang terkait dengan *product cost, process cost, post production cost, administration cost* merupakan biaya-biaya yang perlu ditekan, termasuk di dalamnya biaya perekrutan dan pelatihan pekerja, biaya pengadaan barang, dan biaya operasional. Richard dan Marilyn (2014), menyatakan bahwa strategi kepemimpinan biaya dapat membawa perusahaan mendapatkan kinerja organisasi yang lebih positif.

Penelitian Richard dan Marilyn didasarkan pada penelitian Parnell (2010) yang menyatakan bahwa keberhasilan kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh strategi bersaing yang diambil, termasuk strategi kepemimpinan biaya. Parnell menyatakan bahwa setiap strategi yang digunakan perusahaan mencerminkan tujuan strategis organisasi. Suatu perusahaan dapat mendapatkan kinerja yang lebih positif ketika perusahaan berhasil melakukan efisiensi biaya-biaya yang terkait.

Nanda Kumar et al (2010) menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan dan tindakan persaingan merupakan moderator dalam hubungan antara strategi tingkat bisnis dan kinerja relatif kompetitif. Nanda Kumar menyatakan bahwa dalam lingkungan persaingan yang rendah strategi kepemimpinan biaya mengarahkan pada kinerja yang lebih baik. Dalam lingkungan yang sangat dinamis, strategi kepemimpinan biaya lebih bermanfaat dalam meningkatkan kinerja keuangan.

Maka dari itu, hubungan antara kepemimpinan biaya dengan kinerja bisnis dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.5. Hubungan antara Kepemimpinan Biaya dengan Kinerja Bisnis**



Sumber: Himme (2012), Richard & Marilyn (2014), Parnell (2010), Nanda Kumar et all (2010).

Hubungan antara kepemimpinan biaya terhadap kinerja bisnis memunculkan hipotesa penelitian kedua yaitu:

**H<sub>2</sub>: Kepemimpinan biaya berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.**

### **1.5.3. Hubungan Antara Kreasi Nilai dan Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Bisnis**

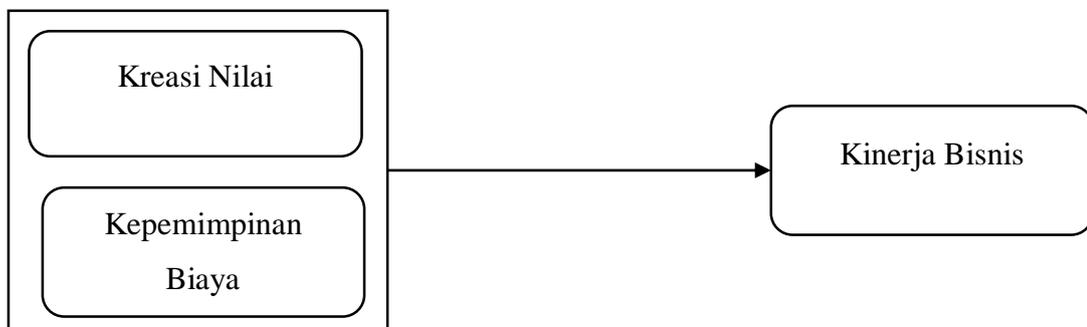
Hubungan antara variabel kreasi nilai dan kepemimpinan biaya terhadap kinerja bisnis diungkapkan pada penelitian Banker et al (2014) yang menyatakan bahwa baik strategi kepemimpinan biaya maupun diferensiasi memiliki dampak positif pada kinerja. Banker menyatakan bahwa dengan strategi diferensiasi, perusahaan dimungkinkan untuk lebih dapat mempertahankan keberhasilan kinerjanya. Di sisi lain, strategi diferensiasi mendatangkan risiko yang lebih besar dan kinerja yang cenderung tidak stabil dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya.

Penelitian Lindmann (2013) yang menyatakan bahwa setiap kepuasan pelanggan menjelaskan kemampuan bersaing antar perusahaan yang berdampak pada kinerja bisnis. Dikatakan bahwa loyalitas pelanggan menyiratkan kepuasan pelanggan baik pada faktor produk atau harga. Pada faktor produk, kepuasan dapat terbentuk oleh beberapa faktor, salah satunya adalah inovasi. Sedangkan pada sisi harga, setiap harga dipengaruhi oleh biaya produksi. Semakin perusahaan dapat menekan biaya produksi, harga yang ditetapkan dapat semakin rendah.

Lee dan Ho (2003) serta Fu Hsiang (2011) menemukan bahwa kebijakan dan strategi harus mengarah kepada penciptaan nilai yang lebih tinggi, namun setiap nilai yang ditawarkan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti biaya yang perlu dibayar untuk mendapatkan nilai tersebut. Nilai akan diterima jika pelanggan mempunyai sumber daya untuk mendapatkan nilai tersebut.

Maka dari itu, hubungan antara kreasi nilai dan kepemimpinan biaya terhadap kinerja bisnis dapat ditunjukkan:

**Gambar 1.6. Hubungan antara Kreasi Nilai dan Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Bisnis**



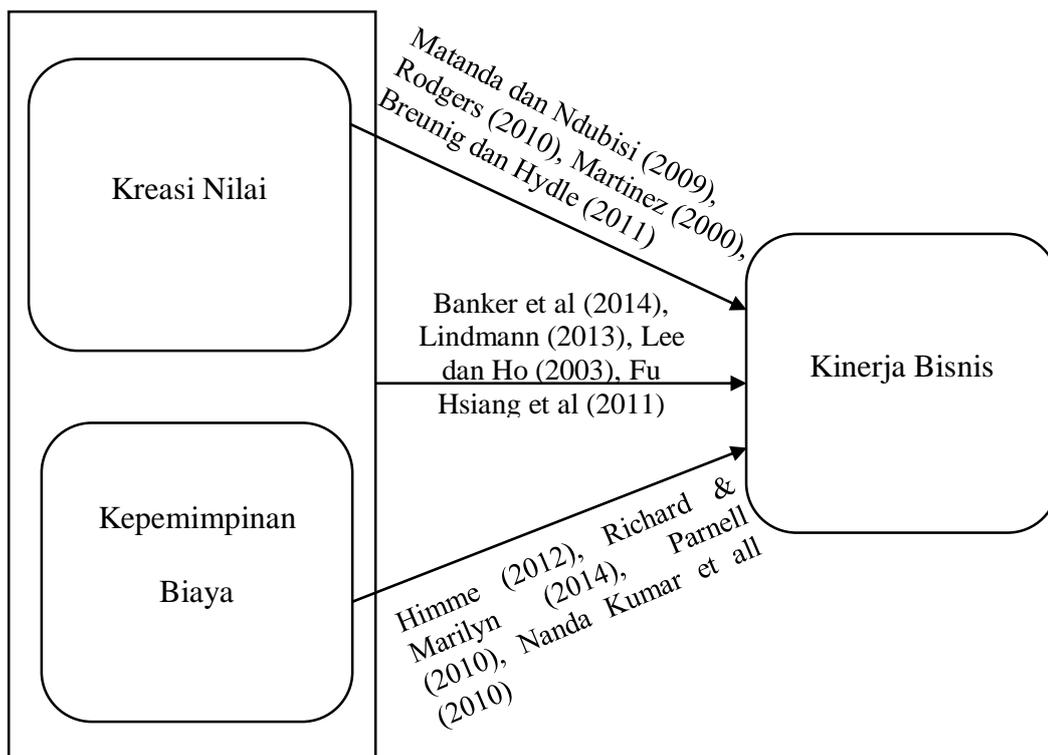
Sumber: Banker et al (2014), Lindmann (2013), Lee dan Ho (2003), Fu Hsiang et al (2011)

Hubungan antara kreasi nilai dan strategi kepemimpinan biaya terhadap kinerja bisnis memunculkan hipotesa penelitian ketiga yaitu:

**H<sub>3</sub>: Kreasi nilai dan kepemimpinan biaya secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.**

Dalam upaya untuk melihat hubungan-hubungan dan pengaruh antar variabel maka dibentuklah kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1.7. Kerangka Pemikiran**



Sumber: Matanda dan Ndubisi (2009), Rodgers (2010), Martinez (2000), Breunig dan Hyde (2011), Himme (2012), Richard & Marilyn (2014), Parnell (2010), Nanda Kumar et all (2010), Banker et al (2014), Lindmann (2013), Lee dan Ho (2003), Fu Hsiang et al (2011).