

## **BAB III**

### **LANDASAN TEORI**

#### **3.1 Teori Umum**

##### **3.1.1 Teori Kewirausahaan**

Kewirausahaan merupakan kemampuan individu untuk mengidentifikasi peluang, mengelola sumber daya, dan menciptakan nilai melalui inovasi serta pengambilan risiko. Schumpeter (1934) mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses melakukan *new combinations* yang menghasilkan produk, jasa, atau metode produksi baru. Drucker (1985) menekankan bahwa kewirausahaan tidak hanya terkait dengan memulai usaha, tetapi juga mencerminkan pola pikir yang berfokus pada penciptaan peluang dan tindakan yang memberikan nilai tambah. Sementara itu, Lumpkin dan Dess (1996) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan mencakup lima dimensi utama, yaitu *innovativeness, risk-taking, proactiveness, competitive aggressiveness*, dan *autonomy*, yang menggambarkan karakteristik penting dalam perilaku wirausaha. Berdasarkan uraian para ahli tersebut, ditegaskan bahwa kewirausahaan merupakan proses yang menuntut kreativitas, keberanian mengambil risiko, serta kemampuan membaca dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan usaha yang dinamis.

##### **3.1.2 Teori Manajemen Strategis**

Manajemen strategis merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang disusun untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. David (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategis meliputi tiga tahap utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Proses ini memungkinkan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Porter (1985) mengidentifikasi dua strategi utama untuk mencapai keunggulan kompetitif, yakni strategi diferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya. Strategi diferensiasi berfokus pada penciptaan nilai unik melalui

keunggulan produk, sedangkan strategi kepemimpinan biaya menekankan efisiensi dan produktivitas untuk menghasilkan biaya operasional yang lebih rendah. Pendekatan manajemen strategis memberikan kerangka bagi organisasi dalam menyusun rencana bisnis yang terstruktur, menetapkan prioritas, serta membuat keputusan strategis secara efektif.

### 3.1.3 Teori Inovasi Produk

Inovasi produk adalah proses memperkenalkan atau memodifikasi produk agar memiliki nilai tambah bagi konsumen dan mampu bersaing di pasar. Kotler dan Keller (2016) mendefinisikan inovasi produk sebagai upaya menciptakan barang atau jasa baru, atau memperbaiki produk yang sudah ada, untuk meningkatkan manfaat dan nilai yang dirasakan konsumen.

Trott (2017) menjelaskan bahwa inovasi produk merupakan salah satu bentuk inovasi yang berfokus pada pengembangan karakteristik, fungsi, dan fitur baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara lebih baik. Ia menegaskan bahwa proses inovasi melibatkan tahapan sistematis mulai dari pencarian ide, pengembangan konsep, desain produk, hingga pengujian dan penyempurnaan sebelum dipasarkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya kreativitas, pemahaman terhadap preferensi konsumen, serta desain produk yang mampu menciptakan nilai dan pengalaman pengguna yang lebih baik. Dengan demikian, inovasi produk dipandang sebagai proses terstruktur yang bertujuan meningkatkan daya tarik dan daya saing produk di pasar.

## 3.2 Teori Khusus

### 3.2.1 Peran dan Fungsi *Chief Executive Officer*

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi, baik berskala kecil maupun besar, memiliki peranan penting terhadap keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis modern yang sangat dinamis dan kompetitif, ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat, fluktuasi ekonomi, perubahan kebijakan fiskal, hingga tantangan lingkungan. Peran *top management*, khususnya *Chief Executive Officer* (CEO), menjadi elemen

yang sangat krusial dalam menentukan arah dan kesuksesan perusahaan (Gordon et al., 2021).

CEO merupakan posisi tertinggi dalam struktur organisasi (Ting et al., 2017) sekaligus menjadi representasi utama dari perusahaan di mata publik (Gorn et al., 2008, dalam Canace et al., 2020). Seorang CEO memiliki tanggung jawab besar untuk mengawasi keseluruhan kegiatan operasional, membuat keputusan strategis yang berdampak jangka panjang, serta memastikan penggunaan sumber daya perusahaan dilakukan secara efisien dan efektif (Lindeman, 2019). Selain itu, kendali dan pengaruh terbesar dalam sebuah organisasi berada di tangan CEO, karena posisi ini memberi wewenang untuk menetapkan strategi dan menentukan arah masa depan perusahaan. Pandangan ini sejalan dengan Hambrick dan Mason (1984) yang menjelaskan bahwa setiap keputusan strategis yang dibuat oleh CEO biasanya mencerminkan nilai, pengalaman, dan cara pandang pribadi sang pemimpin. Oleh karena itu, keputusan tersebut akan sangat memengaruhi arah perkembangan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **3.2.2 Teori Kepemimpinan (*Leadership*)**

Pemimpin merupakan individu yang memiliki kemampuan, naluri, sikap, dan kepribadian yang memungkinkan dirinya menciptakan kondisi di mana orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar bersedia bekerja sama dalam rangka mencapai sasaran tertentu. Menurut Fahmi (2017), kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mempelajari secara menyeluruh cara seorang pemimpin mengarahkan, memengaruhi, serta mengawasi individu lain agar menjalankan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sementara itu, Badu dan Djafri (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya memengaruhi orang lain dengan memberikan motivasi dan arahan agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan yang

telah disepakati bersama. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan perilaku individu maupun kelompok untuk bergerak menuju pencapaian tujuan tertentu secara efektif dan sukarela.

Kepemimpinan juga mencakup kemampuan untuk membangun kepercayaan, menciptakan visi bersama, serta menginspirasi anggota tim agar berkomitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan perkembangan bawahannya. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan dituntut untuk adaptif terhadap perubahan, mampu berpikir strategis, serta memiliki kecerdasan emosional dalam mengelola dinamika tim. Kepemimpinan yang efektif menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi karena berperan dalam menentukan arah, budaya kerja, dan motivasi anggota tim. Oleh karena itu, pemimpin perlu menggabungkan kemampuan manajerial dan interpersonal agar dapat menjalankan perannya secara optimal dalam menghadapi tantangan dan mencapai keberlanjutan organisasi.

### **3.2.3 Teori Pengambilan Keputusan (*Decision-Making Theory*)**

Teori pengambilan keputusan (*decision making theory*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen yang berperan besar dalam menentukan arah, strategi, dan keberhasilan suatu organisasi. Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai proses pemilihan satu tindakan terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia berdasarkan pertimbangan terhadap informasi, tujuan, nilai, dan konsekuensi yang mungkin timbul. Menurut Herbert A. Simon (1977), pengambilan keputusan adalah “pemilihan satu tindakan dari beberapa alternatif yang tersedia.” Sementara itu, James G. March (1986) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara berbagai alternatif dengan mempertimbangkan implikasi serta konsekuensi dari setiap pilihan tersebut.

Dalam konteks bisnis, pengambilan keputusan merupakan proses yang tidak dapat dihindari dan menjadi tanggung jawab penting seorang pemimpin, khususnya CEO. Setiap keputusan yang diambil akan memengaruhi jalannya organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, termasuk faktor pasar, keuangan, sumber daya manusia, serta risiko yang mungkin terjadi. Pengambilan keputusan yang tepat akan membantu organisasi mencapai efisiensi, efektivitas, dan daya saing yang lebih baik di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

Keputusan dalam dunia bisnis tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada prosesnya yang melibatkan keterampilan berpikir kritis, analisis data, serta pertimbangan etis dan sosial. Menurut teori rasional dari Herbert Simon, pengambilan keputusan idealnya didasarkan pada analisis logis terhadap seluruh informasi yang tersedia. Namun, dalam praktiknya, pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif individu, yang dikenal dengan konsep *bounded rationality* atau rasionalitas terbatas. Hal ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin, termasuk CEO, perlu menggunakan intuisi, pengalaman, dan penilaian pribadi dalam membuat keputusan strategis.

Dalam organisasi modern, pengambilan keputusan juga berkaitan erat dengan perencanaan strategis, alokasi sumber daya, manajemen risiko, serta inovasi dan pengembangan produk. Misalnya, keputusan untuk melakukan ekspansi pasar, meluncurkan produk baru, atau mengubah strategi pemasaran membutuhkan pertimbangan yang matang agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Keputusan yang tepat tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar. Dengan demikian, teori pengambilan keputusan memberikan dasar konseptual bagi seorang pemimpin, terutama CEO, dalam menjalankan perannya untuk menetapkan arah organisasi. Keputusan yang diambil harus didasari pada analisis yang komprehensif, pertimbangan risiko, serta

nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan. Selain itu, proses pengambilan keputusan juga menjadi sarana pembelajaran yang berkelanjutan, di mana setiap hasil, baik sukses maupun gagal, memberikan pengalaman berharga bagi pengembangan kemampuan manajerial dan kepemimpinan di masa depan.

### **3.2.4 Teori Manajemen Strategis**

Menurut Prawirosentono dan Primasari (2018), manajemen strategi merupakan ilmu sekaligus seni dalam mensinergikan berbagai sumber daya organisasi secara proporsional sehingga dapat dihasilkan serangkaian keputusan strategis yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal dengan memperhatikan kondisi lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan bisnis, perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, apa tujuan dan strategi mereka, serta mengenali kekuatan, kelemahan, dan pola reaksi pesaing dalam menghadapi perubahan pasar. Pemahaman ini penting agar perusahaan dapat menentukan langkah strategis yang tepat dan berdaya saing tinggi.

Sementara itu, Glueck (2021) mendefinisikan manajemen strategi sebagai proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perumusan strategi guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Artinya, manajemen strategi tidak hanya berfokus pada penyusunan rencana, tetapi juga mencakup pelaksanaan dan evaluasi strategi agar perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Selanjutnya, menurut Pearce & Robinson (2003), manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar dan jangka panjang yang memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungan eksternal, sehingga mampu mengoptimalkan pencapaian tujuan strategis maupun operasional. Dalam konteks bisnis, hal ini mencakup perencanaan strategi pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, inovasi produk, serta efisiensi operasional agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Dengan demikian, manajemen strategi menjadi pondasi penting dalam pengelolaan bisnis *modern*. Melalui penerapan manajemen strategi yang tepat, perusahaan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar, mengambil keputusan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, serta memanfaatkan peluang yang muncul. Strategi yang dirancang dengan baik akan membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif, memperkuat posisi di pasar, dan memastikan keberlanjutan usaha di tengah persaingan yang semakin ketat.

### 3.3 Analisis Industri

#### 3.3.1 *Logic of Industry*

*Logic of industry* merupakan prinsip dasar yang menjelaskan urutan prioritas yang harus dipenuhi agar sebuah bisnis dapat bertahan dan berkembang. Dalam industri makanan ringan (*snack*), logika ini menekankan bahwa keberhasilan usaha harus dimulai dari pondasi yang tepat yaitu memahami kebutuhan konsumen, memastikan keamanan produk, dan menetapkan harga yang sesuai dengan daya beli pasar. Markplus, Inc. (2024) menunjukkan bahwa pasar *snack* sangat dipengaruhi oleh preferensi rasa dan pengalaman, sehingga produk harus benar-benar relevan dengan selera konsumen sebelum memasuki tahapan promosi maupun distribusi. Secara umum, terdapat tiga komponen utama dalam *logic of industry* pada sektor camilan:

##### 1. Rasa dan Kebutuhan Pasar

Rasa merupakan faktor pertama dan paling menentukan dalam keberhasilan produk camilan. Konsumen biasanya membeli *snack* secara impulsif, sehingga cita rasa yang enak, konsisten, dan mengikuti tren pasar menjadi penentu utama apakah produk akan diterima atau ditolak. Jika produk tidak sesuai dengan preferensi konsumen, maka inovasi kemasan atau promosi tidak akan mampu meningkatkan penjualan secara signifikan (Markplus, Inc., 2024).

## 2. Keamanan & Legalitas Produk

Keamanan pangan merupakan kebutuhan dasar dalam industri F&B. Legalitas seperti Nomor Induk Berusaha (NIB), Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT), sertifikasi halal, dan standar higienitas menjadi bukti bahwa produk aman dikonsumsi serta memenuhi persyaratan regulasi. Teten Masduki (2023) menegaskan bahwa legalitas tidak hanya meningkatkan kepercayaan konsumen, tetapi juga membuka akses distribusi ke platform modern seperti retail dan marketplace besar.

## 3. Harga yang Sesuai Segmen

Harga harus ditetapkan sesuai dengan segmen yang dituju dan tetap memberikan margin yang sehat bagi pelaku usaha. Dalam industri camilan yang sangat sensitif terhadap daya beli konsumen, harga yang terlalu tinggi berpotensi menghambat penjualan, sementara harga yang terlalu rendah dapat merugikan keberlanjutan bisnis. Kotler dan Armstrong (2018) menegaskan bahwa penetapan harga yang efektif harus disesuaikan dengan nilai yang dirasakan konsumen (*customer perceived value*) dan karakteristik segmen pasar yang dilayani.

### 3.3.2. Key Success Factor

*Key Success Factors (KSF)* adalah faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah bisnis dalam suatu industri. KSF berfokus pada apa yang membuat brand dapat menang dan unggul dibanding pesaing. Dalam industri F&B camilan yang sangat cepat, impulsif, dan penuh pilihan, KSF membantu mengarahkan bisnis untuk memahami faktor mana yang paling mempengaruhi preferensi konsumen, mendorong loyalitas, dan memperkuat posisi produk di tengah persaingan. KSF dalam kategori camilan bukan sekadar soal memenuhi standar dasar produk, tetapi tentang bagaimana sebuah camilan mampu menempati posisi teratas dalam preferensi konsumen. Untuk memahami faktor keberhasilan produk camilan secara lebih mendalam, berikut tiga KSF yang paling berpengaruh:

## 1. Kualitas Produk

Rasa, tekstur, dan kualitas sensori merupakan faktor terkuat yang menentukan penerimaan dan pembelian ulang camilan. Penelitian *Purdue University* menegaskan bahwa *taste and texture are the primary drivers of snack purchase and repeat purchase* (Lusk & Tonsor, 2021). Hal ini diperkuat oleh riset Chen (2016) yang menyatakan bahwa kualitas sensori berpengaruh langsung terhadap preferensi dan loyalitas konsumen.

## 2. Harga, Kemasan, & Distribusi

Harga berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat keputusan beli ketika nilai rasa dianggap sesuai. NielsenIQ (2023) melaporkan bahwa konsumen *snack* sensitif harga tetapi tetap menempatkan *value for taste* sebagai prioritas. Kemasan berfungsi menarik perhatian pertama, terutama di rak yang padat, sebagaimana ditegaskan MarkPlus (2024). Distribusi yang mudah dijangkau meningkatkan peluang produk dipilih secara konsisten.

## 3. Keunggulan Tambahan: Cerita Lokal, Tren Sehat, & *Branding Digital*

Keunggulan tambahan seperti klaim sehat, penggunaan bahan lokal, dan *storytelling* membantu diferensiasi, tetapi efektivitasnya bergantung pada kualitas rasa. KemenKopUKM (Masduki, 2023) menekankan bahwa inovasi dan narasi produk hanya optimal bila mutu inti produk sudah memenuhi ekspektasi konsumen.