

BAB 1

PENDAHULUAN

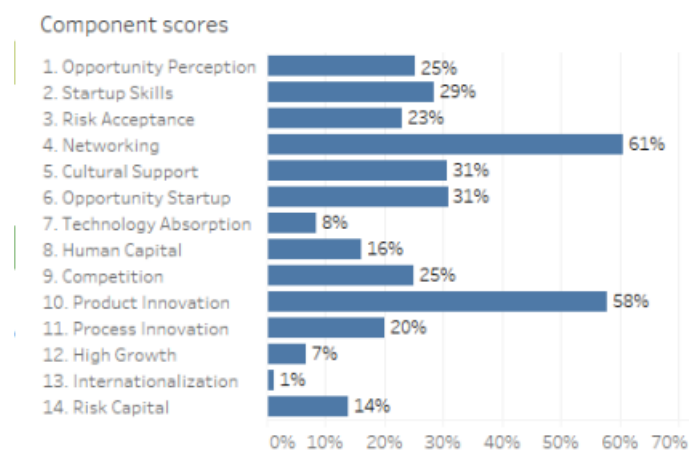
1.1 Latar Belakang Penelitian

Peranan sektor swasta yang dimotori oleh praktek kewirausahaan mengalami peningkatan di berbagai negara berkembang termasuk UMKM. Pertumbuhan ekonomi ditopang oleh beragam kelompok usaha baik di level perusahaan besar sampai dengan skala mikro atau UMKM. Bisnis usaha kecil memberikan kontribusi signifikan bagi perekonomian seperti dikemukakan Ruriks dan Wenekers (2004). Wong et al (2005) yang menyatakan keterkaitan kewirausahaan, inovasi dengan pertumbuhan ekonomi. Secara paralel maupun sebagai bagian dari perubahan ini, munculnya sektor usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) merupakan bagian signifikan dalam pengembangan ekonomi dan penciptaan lapangan pekerjaan (Richardson, Howarth, dan Finnegan, 2008). UMKM memiliki karakteristik antara lain: bersifat padat karya, teknologi sederhana, serta mampu menyerap banyak tenaga kerja sehingga dapat mewujudkan pemerataan kesempatan berusaha dan pemerataan pendapatan.

Secara tegas Leonidou et al (2015) menyatakan bahwa UMKM dihadapkan dengan berbagai tantangan lemahnya orientasi wirausaha dan inovasi untuk memfasilitasi pengenalan baru ide, metode, dan produk. Sebelumnya Zhang (2000), Kelliher & Henderson (2004) mengemukakan masalah kerangka pembelajaran yang lemah, budaya yang berpusat pada pemilik dan struktur organisasi yang sederhana, serta keterbatasan waktu dan sumber daya yang spesifik untuk usaha kecil. Braidford et al (2017) menjelaskan pemilik yang resisten terhadap pertumbuhan dan melihat kendala sebagai hal yang mutlak menghambat pertumbuhan.

Permasalahan UMKM adalah masalah klasik termasuk UMKM di Indonesia. OECD (2018) mengungkapkan sesuai dengan perbandingan data Sensus Ekonomi (2016) dan data *OECD Structural and Demographic Business Statistics (SDBS)* besaran UKM Indonesia masih terbilang kecil dalam skala internasional. Tingkat resiko kegagalan (*risk aversion*) sebesar 47%. Nilai

tersebut lebih tinggi dibandingkan nilai median OECD sebesar 37%. *GEM Total Entrepreneurship Activity (TEA rate)*, tingkat kemunculan usaha-usaha baru di Indonesia juga tergolong rendah menurut standar internasional. Indonesia telah sejajar dengan sejumlah negara lain dalam tingkat hambatan wirausaha dan tingkat perdagangan (OECD, 2018). Menurut Data Global Entrepreneurship Index (2018) indikator kualitas ekosistem kewirausahaan dan tingkat dan kedalaman pendukung ekosistem kewirausahaan masih lemah yaitu berada pada tingkat 94 dari 137 atau lebih rendah dari negara Ghana (86). Scor indeks kewirausahaan di Indonesia adalah sebagai berikut:



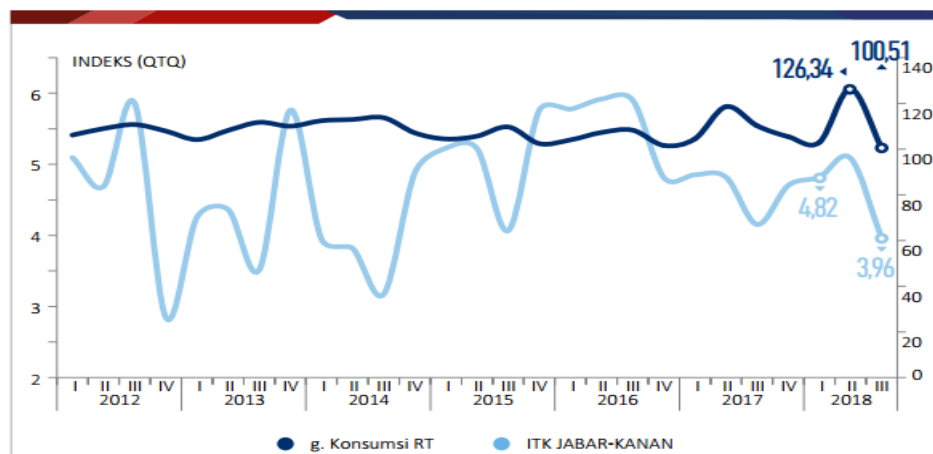
(Sumber: GEM, 2018)

Gambar 1.1
Indeks Kewirausahaan Indonesia

Di sisi lain fenomena yang ada yaitu kemampuan UMKM dalam menjangkau pasar, UMKM tidak mampu menjangkau pasar yang lebih luas layaknya pengusaha dengan modal besar. Hal ini berdampak pada penjualan, keuntungan bahkan meningkatkan keluhan pelanggan berdasarkan adanya ketidakpuasan terhadap suatu barang atau jasa akibat produk kurang sesuai dengan ekspektasi pasar. Mengenai jangkauan pasar bagi UMKM, Cerrato dan Piva (2012) menjelaskan adanya hambatan usaha kecil dan menengah milik keluarga memperluas pasar. Modal manusia, kecenderungan inovasi, ukuran, dan usia perusahaan karakteristik industri mempengaruhi bagaimana perusahaan mengembangkan pasarnya.

Usaha keluarga berada dalam struktur perekonomian dunia baik pada skala lokal, regional, nasional dan global saat ini menunjukkan perubahan yang fluktuatif dan sensitif. Hal ini merupakan reaksi dari turbulensi perubahan lingkungan internal dan eksternal usaha. Usaha keluarga berada dalam situasi kompetitive yang sangat ketat dengan tantangan yang semakin berat termasuk di Jawa barat.

Menurut data Bank Indonesia (2018) ada perlambatan ekonomi di Jawa barat akibat melambatnya konsumsi rumah tangga seiring dengan peningkatan upah minimum 2019 yang lebih rendah dibanding 2018.



(Sumber: BPS, 2018)

Gambar 1.2 Kecenderungan penurunan konsumsi rumah tangga

Perlambatan pada pertumbuhan konsumsi rumah tangga tercermin dari Survei Konsumen melalui Indeks Keyakinan Konsumen (IKK) yang menunjukkan adanya penurunan dari 140,32 menjadi 138,23. Kondisi tersebut menjadi tantangan berat bagi UMKM. Persaingan semakin ketat di tengah menurunnya daya beli rumah tangga. Kondisi tersebut mengancam sector ekonomi UMKM.

Salah satu usaha keluarga yang sedang berkembang saat ini adalah usaha kuliner di Kota Bandung, kuliner tersebut salah satunya adalah bisnis jasa boga. Pertumbuhan industri makanan minuman yang termasuk di dalamnya usaha jasa boga di Kota Bandung mempunyai persentase cukup besar terhadap

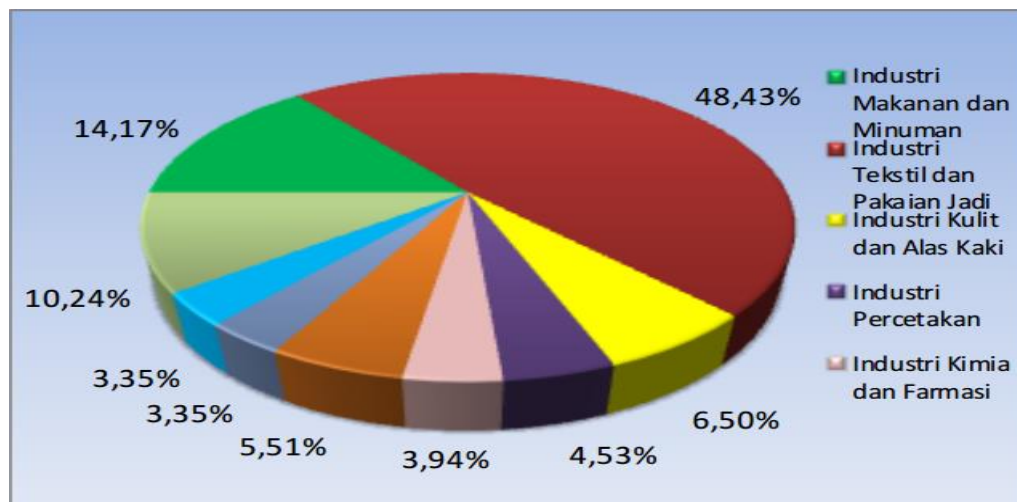
perekonomian. Di sisi lain Usaha tersebut menghadapi tantangan cukup tinggi pada tahun 2016-2017. Ada perlambatan ekonomi di Kota Bandung termasuk dalam usaha olahan makanan dan minuman (BPS, Kota Bandung 2018). Selama tahun 2017 terjadi pertumbuhan ekonomi sebesar 7,21%, lebih lambat jika dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi tahun sebelumnya yang mencapai 7,79%. Usaha tata boga UMKM termasuk dalam kelompok akomodasi makan dan minum. Pada tahun 2017 mengalami penurunan laju Pertumbuhan Produk Domestik Regional Brut Atas Dasar Harga Konstan 2010 Kota Bandung Menurut Lapangan Usaha. Sebelumnya 11.41 dan pada tahun 2017 menurun menjadi 10.32. seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Laju Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Konstan 2010 Kota Bandung Menurut Lapangan Usaha

Lapangan Usaha/Industry		2013	2014	2015	2016*	2017**
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan/ <i>Agriculture, Forestry and Fishing</i>	4,18	0,17	1,73	-4,22	7,14
B	Pertambangan dan Penggalian/ <i>Mining and Quarrying</i>	0	0	0	0	0
C	Industri Pengolahan/ <i>Manufacturing</i>	4,06	4,71	3,94	4,01	4,53
D	Pengadaan Listrik dan Gas/ <i>Electricity and Gas</i>	4,82	5,47	3,55	6,70	2,82
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang/ <i>Water supply, Sewerage, Waste Management and Remediation Activities</i>	6,10	5,52	3,51	3,67	-0,53
F	Konstruksi/ <i>Construction</i>	8,54	6,80	7,86	6,93	7,76
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor/ <i>Wholesale and Retail Trade; Repair of Motor Vehicles and Motorcycles</i>	8,71	7,62	7,17	7,26	6,37
H	Transportasi dan Pergudangan/ <i>Transportation and Storage</i>	9,39	8,56	11,47	9,74	5,65
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/ <i>Accommodation and Food Service Activities</i>	10,18	11,05	8,23	11,41	10,32

Sumber: BPS Kota Bandung 2018

Menurunnya pertumbuhan atas permintaan atas jasa penyediaan akomodasi makanan dan minuman pada tahun 2017 menurun dibanding tahun sebelumnya. Banyak UMKM jasa boga baru yang terjun ke bidang ini membuat persaingan menjadi semakin ketat, permintaan dan penawaran menghasilkan persaingan harga yang semakin ketat. Berikut ini tertera di dalam gambar data potensi usaha industri di kota Bandung tahun 2018:



Sumber: BPS Kota Bandung 2018

Gambar 1.3
Potensi Usaha Industri Kota Bandung Tahun 2018

Berdasarkan gambar 1.3 di atas bahwa industri makanan dan minuman menempati urutan kedua sebesar 14.17%. Menurun signifikan dibandingkan dengan data tahun 2015 yang menunjukkan potensi usaha makanan dan minuman yaitu sebesar 69.43%. Industri ini bisa dimulai dari skala usaha rumahan. Namun, tidak bisa dipungkiri persaingan dalam industri ini akan semakin banyak dan ketat.

Menurut Kadis Koperasi dan UMKM Kota Bandung Priana Wirasaputra Usaha jasa boga di Kota Bandung termasuk ke dalam kelompok usaha mikro kecil menengah (UMKM) dengan ciri-ciri mempunyai modal awal Rp. 50.000.000 sd Rp10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha serta dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) s/d Rp.5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah) dan termasuk ke dalam industri makanan dan minuman atau jasa boga. Hal ini juga merupakan industri keunggulan di Kota Bandung. (sumber: <http://jabar.metrotvnews.com/peristiwa/8ko0dqIK-kuliner-masih-menjadi-industri-unggulan-di-Bandung>).

Kontribusi sektor olahan makanan dan minuman di kota Bandung ditinjau dari penyerapan tenaga kerja adalah 38.25% tenaga kerja (tertinggi dibanding bidang lainnya seperti tekstil untuk tahun 2015). Ditinjau dari Peranan PDRB

Menurut Lapangan Usaha sektor penyediaan akomodasi makanan dan minuman olahan Kota Bandung 2012 – 2016, kontribusinya sebesar 4.74 %. Pada tahun 2015 perannya mengalami penurunan sebesar 0,06% menjadi 4,56%. Pada tahun 2016 peranan lapangan usaha kategori penyediaan akomodasi dan makan minum kembali meningkat, yaitu sebesar 0,18% dibandingkan tahun 2015 menjadi 4,74%. tahun 2017 meningkat 4.9% seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Distribusi Persentase Produk Domestik Regional Bruto Kota Bandung Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha (persen), 2013–2017

Lapangan Usaha/Industry		2013	2014	2015	2016*	2017**
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan/ <i>Agriculture, Forestry and Fishery</i>	0,14	0,14	0,14	0,12	0,12
B	Pertambangan dan Penggalian/ <i>Mining and Quarrying</i>	0	0	0	0	0
C	Industri Pengolahan/ <i>Manufacturing</i>	21,83	21,48	20,59	19,98	19,33
D	Pengadaan Listrik dan Gas/ <i>Electricity and Gas</i>	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang/ <i>Water supply, Sewerage, Waste Management and Remediation Activities</i>	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
F	Konstruksi/ <i>Construction</i>	9,00	9,00	9,01	8,87	8,86
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor/ <i>Wholesale and Retail Trade; Repair of Motor Vehicles and Motorcycles</i>	28,84	27,78	27,47	26,95	26,56
H	Transportasi dan Pergudangan/ <i>Transportation and Storage</i>	8,52	9,25	10,64	11,25	11,41
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/ <i>Accommodation and Food Service Activities</i>	4,47	4,62	4,56	4,74	4,90

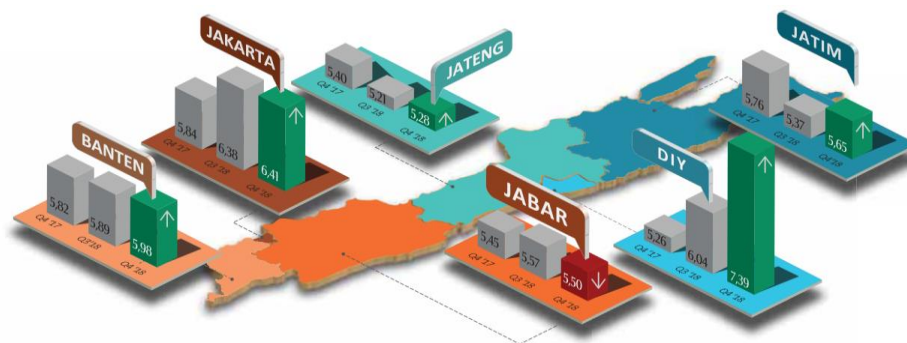
Sumber: BPS Kota Bandung 2018

Hal tersebut dapat menggambarkan terjadinya pergeseran struktur ekonomi di Kota Bandung ke kategori jasa-jasa. Kerlambatan pertumbuhan ekonomi Kota Bandung pada tahun 2017 dibandingkan Tahun 2016 disebabkan antara lain penyediaan akomodasi dan makan minuman. Sebagai penelitian pendahuluan, penulis melakukan pra survey mengenai kinerja UMKM terhadap 30 UMKM jasa boga anggota APJI. Dari hasil wawancara menggambarkan bahwa pertumbuhan UMKM makanan dan minuman dari tahun ke tahun sejak tahun 2012 mengalami peningkatan. Hal tersebut membuat UMKM jasa boga mengalami tantangan yang lebih berat untuk mampu mempertahankan keberadaannya dan juga mengembangkan usahanya. Dalam hal

ini sebagai pengusaha yang bergerak di bidang jasa boga harus benar-benar kreatif dalam menciptakan sebuah produk yang dapat diterima oleh konsumen, disamping itu pula pengusaha harus memenuhi kebutuhan konsumen. Dengan kata lain, perusahaan harus berusaha untuk memenuhi permintaan konsumen agar dapat mempertahankan kehidupannya. Banyaknya pengusaha yang bergerak dalam bidang usaha jasa boga menjadi suatu persaingan usaha yang sangat ketat dengan jumlah pengusaha jasa boga di Kota Bandung sebanyak 1.875 pengusaha (Sumber: BPS Kota Bandung 2016).

Namun, dalam peningkatan kinerja UMKM jasa boga tersebut masih adanya permasalahan-permasalahan yang dialami usaha tersebut dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja usahanya. Permasalahan tersebut adalah 1) ketiadaan pembagian tugas dan delegasi yang jelas antara administrasi dan operasional. Faktanya, kebanyakan usaha kecil dikelola tanpa sistem yang jelas. Ini terjadi karena pengelola merangkap juga sebagai pemilik. Akibatnya, pengelola perusahaan juga sering memanfaatkan tenaga kerja dari keluarga dan kerabat terdekat dengan mengabaikan meritisme dan kompetensi pekerja. (2) rendahnya keahlian atau keterlibatan sumber daya manusia dalam pengembangan organisasi (3) Produk makananan yang dihasilkan cenderung monoton (4) Terbatasnya modal karena tidak berani mengambil resiko kepada Bank. Hal ini akan berdampak terhadap menurunnya produktifitas dan kinerja bagi UMKM itu sendiri.

Pada umumnya pengguna jasa dan produk UMKM jasa boga adalah rumah tangga. Menurut data Bank Indonesia (2018) kinerja perekonomian, kondisi ketenagakerjaan dan penghasilan menjadi sumber kerentanan rumah tangga. Struktur permintaan untuk industri pengolahan makanan dan minuman adalah 52,8% berasal dari rumah tangga. Dibanding daerah lain pertumbuhan ekonomi Jawa barat menurun hanya 5.5% dibanding tahun sebelumnya 5.75% dan dibandingkan dengan provinsi lain. Gambaran pertumbuhan ekonomi di Jawa barat adalah sebagai berikut:



(Sumber : Bank Indonesia, KER Provinsi Jawa barat 2019)

Gambar 1.4
Pertumbuhan Ekonomi Jawa barat

Pertumbuhan ekonomi terpusat dikota-kota besar seperti Kota Bandung. Indikasi penurunan tersebut dapat dilihat dari menurunnya sektor konsumsi rumah tangga termasuk di Kota Bandung. Kontribusi ekonomi industri olahan termasuk makanan terhadap perekonomian Kota Bandung menurun seperti dapat dilihat pada gambar berikut:



(Sumber: Kota Bandung Dalam Angka 2018)

Gambar 1.5
Kontribusi ekonomi industri olahan

Pada tahun 2012 peranan kategori industri pengolahan sebesar 23,17%, kemudian menurun menjadi 19,33% terhadap total PDRB tahun 2017. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sektor ekonomi olahan mengalami persaingan yang cukup ketat. Penyediaan akomodasi dan makan minum di Kota Bandung menunjukkan pertumbuhan ekonomi yang berfluktuatif. Langkah selanjutnya

dalam pra survei setelah dilakukan wawancara, juga disebarakan angket terhadap 30 UMKM jasa boga Kota Bandung untuk mengetahui kinerjanya, di bawah ini adalah hasilnya dalam bentuk tabel.

Tabel 1.3
Penelitian Pendahuluan Kinerja UMKM Jasa Boga Kota Bandung
(anggota APJI)

No	Pernyataan	Persentase Kinerja (%)
1	Perusahaan memahami ada dimana letak keberadaan segmen usahanya	82
2	Perusahaan dapat memanfaatkan posisinya yang berada pada segmen tersebut	63
3	Perusahaan mempunyai kemampuan yang besar dalam memanfaatkan wilayah pasar sesuai dengan segmennya	51
4	Volume penjualan meningkat secara signifikan	65
5	Omzet penjualan meningkat secara signifikan	65
6	Iklan / promosi menunjang peningkatan volume penjualan dan omzet	69
7	Pertambahan modal didapat secara mandiri tanpa sumber lain	93
8	Pertumbuhan profit didapat murni dari hasil perusahaan tanpa ada tambahan sumber usaha lain	88
9	Tersedianya anggaran untuk pengembangan karyawan	70
10	Tingkat keluhan pelanggan didapat secara intens	52
11	Kepuasan pelanggan didapat dari hasil survey dan testimony	75
12	Terjadi penambahan jumlah karyawan secara berkala seiring dengan peningkatan produktifitas usaha	72
13	Karyawan dapat dikatakan loyal pada perusahaan	70
14	Konsumen melakukan <i>repeat order</i> terhadap Perusahaan	61
15	Perusahaan mempunyai kemampuan memenuhi keinginan pelanggan	70

Sumber: hasil pengolahan data pra survei

Dari Tabel 1.3 dapat terlihat bahwa pra survei terhadap kinerja UMKM jasa boga (anggota APJI) memunculkan faktor-faktor dominan dan non dominan, seperti pada nomor 7 yaitu “Pertambahan modal didapat secara mandiri tanpa

sumber lain” dengan nilai sebesar 93%, artinya bahwa banyak usaha-usaha jasa boga ini memang berdikari dikarenakan tidak mau mengambil resiko untuk memanfaatkan fasilitas pinjaman dari Bank. Hal ini sudah menjadi budaya atau tradisi di dalam keluarga, mengingat usaha ini pun merupakan usaha keluarga yang didapat secara turun temurun sehingga unsur-unsur pendukung untuk mengembangkan usaha dapat dikatakan sangat minim.

Pernyataan lain yang justru paling minim nilainya adalah nomor 3 yaitu “Perusahaan mempunyai kemampuan yang besar dalam memanfaatkan wilayah pasar sesuai dengan segmennya” dengan nilai sebesar 51% artinya bahwa banyak usaha-usaha jasa boga ini “nyaman” dengan pencapaian kinerjanya di lingkungan wilayah pasar sesuai segmennya tanpa harus banyak *effort* yang dikeluarkan, mereka cenderung lebih fokus pada mencapai target penghasilan agar dapat menutupi biaya-biaya operasionalnya.

Tingkat keluhan pelanggan jasa boga cukup tinggi yang disampaikan pada pemilik usaha. Perusahaan tidak memiliki sistem untuk menampung keluhan sampai dengan menyelesaikan masalah secara sistematis. Penyelesaian terhadap keluhan pelanggan lebih banyak dilakukan secara reaktif. Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam bisnis tata boga di kota Bandung menerapkan sistem secara menyeluruh untuk menjamin kepuasan pelanggan misalnya dengan mengintegrasikan sistem mutu kedalam proses produksi untuk menghasilkan *zero defect*. Perusahaan memiliki toleransi atas kesalahan produk sangat rendah dan sebagian besar merupakan perusahaan UMKM.

Perekonomian di Kota Bandung merupakan salah satu pusat pertumbuhan di Jawa Barat. Dalam menangani permasalahan UMKM jasa boga di Kota Bandung menggunakan dua pendekatan yang sudah pernah dilakukan. Pendekatan pertama adalah pendekatan praktis yang dilakukan oleh anggota UMKM jasa boga dalam APJI bekerjasama dengan pemerintah khususnya DISPERINDAGKOP & UMKM. Pembinaan maupun pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan usaha dengan memberikan fasilitas-fasilitas program-program tentang UMKM jasa boga adalah intervensi untuk meningkatkan kinerja UMKM termasuk adanya pameran jasa boga. Upaya pengembangan UMKM jasa

boga selama ini yang telah dilakukan dengan menganut pada pola pengembangan yaitu pengembangan umum dan pola pengembangan usaha. Perkembangan UMKM jasa boga lebih banyak tergantung kepada pemilik melalui bimbingan dan pengawasan manajemen. Pendekatan yang kedua adalah pendekatan secara teoritis. Pendekatan teoritis yang sudah dilakukan mengenai kinerja usaha UMKM jasa boga sehingga bisa bertahan.

Hambatan untuk mewujudkan tentang kinerja UMKM dapat dilihat sebagai persoalan yang bersumber dari faktor internal dan dinamika eksternal yang mempengaruhi bagaimana perusahaan tetap hidup dan mampu menampilkan kinerjanya. Beragam penjelasan tentang kinerja organisasi dari perspektif kewirausahaan yang justru menimbulkan ambiguitas. Barraza et al (2011) mengemukakan tekanan persaingan menurunkan kinerja. Produk dan layanan berkualitas lebih rendah, keterlambatan pengiriman produk dan layanan, penjualan menurun dan hilangnya pelanggan bahkan pasar. Keuntungan bagi menurun akibat penjualan menurun dan skala ekonomi dalam produksi sulit dicapai. Guest, (2010); Sharma & Ruud (2003) menjelaskan suatu organisasi yang akan sustain adalah organisasi yang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu, ekonomi, sosial, dan lingkungan. Faktor ekonomi adalah peningkatan usaha dalam organisasi tersebut, faktor sosial adalah adanya bentuk tanggung jawab sosial organisasi untuk membantu tidak hanya orang dalam organisasi tetapi diluar organisasi, dan terakhir adalah lingkungan; bagaimana aspek internal dan eksternal organisasi bisa mempengaruhi ketercapaian tujuan strategis. Dimana peningkatan banyaknya UMKM jasa boga didirikan, tingkat persaingan yang terjadi semakin ketat. Untuk mampu bertahan sebagai pelaku bisnis dituntut untuk mampu bersaing dengan cara meningkatkan mutu kinerja, karena hanya yang mempunyai kinerja yang baik yang mampu bertahan.

Mengenai kinerja UMKM, Wood (2006) menyoroti masalah internal sebagai penghambat. Dijelaskan faktor jangka pendek yang lebih bersifat operasional dan bidang perencanaan strategis memiliki pengaruh tapi kecil sebagai pendorong pertumbuhan. Cadieux (2007) menyoroti masalah suksesi dalam usaha milik keluarga. Lema dan Dure´ndez (2007) mengemukakan tentang

bagaimana perilaku manajer di usaha milik keluarga. Manajer perusahaan keluarga menggunakan beberapa alat manajemen seperti sistem akuntansi manajemen dan anggaran kas untuk proses pengambilan keputusan dan memberikan lebih sedikit kepentingan untuk perencanaan strategis dan program pelatihan personil sebagai faktor daya saing.

Menurut Matsuno, Mentzer, & Ozsomer (2002) untuk dapat mencapai kinerja yang bagus bagi UMKM tersebut harus didukung oleh faktor-faktor lain yaitu kecenderungan organisasi untuk menerima proses wirausaha, praktis, dan pengambilan keputusan yang ditandai dengan preferensi terhadap inovasi, mampu mengambil resiko, dan proaktif. Penjelasan mengenai hal ini berkaitan dengan aspek pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan mengoreksi kesalahan dimana organisasi mempelajari tentang perilaku individu sebagai agennya: individu dan pembelajaran perilaku, ada 4 (empat) hal yang berkaitan dengan pembelajaran organisasi yaitu pengetahuan tambahan, penyebaran informasi, interpretasi informasi dan *organizational memory*. Hal ini ditujukan agar dalam sebuah organisasi tersebut dapat tetap stabil meskipun banyaknya perubahan yang terjadi.

Dalam mewujudkan pembelajaran organisasi dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti training, kursus, outbond, dan lainnya dan cara tersebut dapat diterapkan untuk karyawan atau seluruh civitas dalam sebuah organisasi (Garcia-Morales, 2007). Dalam pengertian ini, William E. Baker James, M. Sinkula (2002) berpendapat bahwa pembelajaran adalah unggulan atas sumber daya lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keuntungan kompetitif jangka panjang dengan terus meningkatkan kegiatan informasi ditingkat yang lebih cepat daripada pesaing. Selanjutnya pembelajaran organisasi mengarah pada asumsi tentang norma-norma operasi dasar perusahaan yang dipegang (Slater dan Narver, 1995). Srimai et al (2011) mengemukakan kedudukan pembelajaran dalam sistem pencapaian kinerja strategis lembaga publik. Hubungan yang signifikan antara penggunaan interaktif strategic performance measurement systems / SPMS dan pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasi bekerja sebagai katalisator untuk meningkatkan Kinerja UMKM (Wageeh a. Nafei, 2016). Sebelumnya Hoi & Ngui (2013) pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara pengelolaan SDM dan kinerja. Wahda (2017) mempertegas bagaimana norma dan nilai-nilai yang melekat pada pembelajaran organisasi menentukan pencapaian kinerja. Vargas et al (2016) mengemukakan hubungan pembelajaran dengan performance. Liao et al (2017) menjelaskan pembelajaran organisasi (OL) di industri keuangan dan teknologi tinggi Taiwan menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Membangun kinerja yang menunjukkan keunggulan bersaing menjadi tujuan penting dalam bisnis.

Pembelajaran organisasi adalah komponen utama dalam upaya memperbaiki kinerja usaha dan untuk mencapai keunggulan kompetitif, dengan kata lain pembelajaran organisasi memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja UMKM melalui keunggulan bersaing (Kogut & Zander, 1996). Pembelajaran organisasi yang diindikasikan dengan berbagi pengetahuan dalam organisasi menentukan kinerja. Noruzy et al (2012) pentingnya pembelajaran organisasi untuk kinerja. Yeh et al (2016) menyatakan kinerja dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi di lembaga public dengan varians berbeda antara wilayah pedesaan dan perkotaan. Oh (2018) menempatkan kepercayaan pada kepemimpinan sebagai mediator antara pembelajaran organisasi dan kinerja. Liao et al (2017) mengemukakan pentingnya keunggulan bersaing yang didorong oleh pembelajaran organisasi. Zuo et al (2019) menyatakan posisi yang berbeda bahwa pembelajaran adaptif meningkatkan kebermaknaan tetapi mengurangi kebaruan, pembelajaran eksperimental merusak kebermaknaan. Secara khusus, pembelajaran meningkatkan kebaruan hanya ketika perusahaan mampu menyesuaikan dalam kelangkaan sumber daya. Berbeda dengan Druskat (2000) pada tingkat kelompok pembelajaran tidak berpengaruh terhadap kinerja. didukung oleh Bator & Battour (2013) bahwa pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap performance untuk layanan jasa.

Faktor lain yang berkaitan dengan kinerja adalah orientasi kewirausahaan. Entrepreneurship Orientation (EO) sebagai komponen penting untuk kinerja

kewirausahaan yang berkelanjutan. (Anderson et al., 2015). Miao et al (2017), Gupta & wales (2017) membahas EO dalam kaitannya dengan performance. EO sebagai salah satu jenis orientasi strategis memfasilitasi eksplorasi dan eksploitasi peluang untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkatraman, 2000). Gunawan et al (2015) mengemukakan pentingnya orientasi kewirausahaan untuk menghasilkan kinerja yang inovatif. McKenny et al (2018) mengemukakan penelitian umumnya memperlakukan kewirausahaan Orientasi (EO) sebagai dimensi yang secara independen mempengaruhi kinerja perusahaan. Pertumbuhan kinerja UMKM yang rendah akibat kurangnya pemahaman dan praktek yang menunjukkan adanya orientasi pada pertumbuhan, sikap proaktif dalam mencari pengetahuan tentang manajemen usaha serta inovasi produk di pasar produk yang relatif baru (Peck et al 2017). Yon & Solomon (2017) mengemukakan EO sebagai predictor bagi kinerja perusahaan yang dimoderasi oleh *safety psychological* pegawai. Ahn et al (2018) memaparkan temuannya bahwa terdapat hubungan antara kegiatan inovasi usaha kecil dan menengah (UKM) dan pertumbuhan penjualan sebagai salah satu indikator kinerja.

Ditinjau dari kedudukan konsep EO dalam kajian kewirausahaan, diperoleh gambaran bahwa dapat menjelaskan, memprediksi, mengembangkan dan mengontrol kinerja organisasi. Lechner & Gudmundsson (2014) mengemukakan UMKM menghadapi beragam tantangan untuk mengimplementasikan konsep EO dalam upaya untuk meningkatkan kinerja. EO dimanifestasikan dalam perusahaan sebagai kualitas organisasi (Ireland et al., 2009). Covin dan Miller, (2014) mengemukakan Orientasi kewirausahaan (EO) telah menjadi salah satu konstruksi yang paling mapan dalam kewirausahaan. Kosa et al (2018, hlm 2) bahwa kontribusi EO terhadap kinerja usaha kecil berbeda untuk perusahaan yang beroperasi di berbagai sektor dan lokasi berbeda.

Fakta tersebut menjelaskan tentang adanya variasi EO untuk menjelaskan kinerja perusahaan bahkan kemungkinan tidak signifikannya pengaruh EO sebagai prediktor kinerja cukup terbuka. Orientasi kewirausahaan adalah orientasi strategis tingkat perusahaan yang menangkap praktik pembuatan strategi

organisasi, filosofi manajerial, dan perilaku perusahaan yang berwirausaha secara alami (Anderson, et al 2009). Hoskisson et al (2016) mengemukakan pengelolaan resiko sebagai aspek kritis dalam manajemen strategis. Sebelumnya Doern (2011) mengemukakan tentang niat para pemilik untuk tumbuh, lebih memilih menunda realisasi dan memperlambat proses sebagai hambatan kinerja. EO berkaitan dengan performance (Kosa et al 2018).

Dari aspek pembelajaran organisasi dan orientasi kewirausahaan yang telah dibahas diatas dalam rangka peningkatan kinerja UMKM jasa boga ini, ada satu aspek pendukung lainnya yaitu keunggulan bersaing perusahaan yang ditentukan oleh sumber daya yang tidak mudah ditiru atau disubstitusikan oleh pesaing (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Hoopes, 2003). Aspek paling mendasar dalam mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah mencapai kinerja usaha yang berkelanjutan (Fahy & Smithee 1999). Anderson & Ullah (2014) mengemukakan persepsi tentang sumber daya sebagai hambatan tumbuh bagi UMKM. Kurangnya pengetahuan, waktu dan kemampuan dapat menjelaskan mengapa sebagian besar perusahaan kecil tidak tumbuh. Gill & Biger (2012) menunjukkan kurangnya pendanaan, tantangan pasar, dan masalah regulasi dianggap sebagai hambatan bagi pertumbuhan bisnis kecil di Kanada. Sumber daya menjadi salah satu kunci untuk mewujudkan keunggulan yang kurang dimiliki UMKM. Hsu & Fang (2007) mengemukakan pembelajaran organisasi memediasi hubungan sumberdaya internal dengan kinerja organisasi.

Berbeda dengan kondisi kelompok usaha dengan sumber daya yang memadai baik dari segi modal maupun sumber daya seperti SDM, teknologi atau penerimaan pasar yang luas terhadap produk-produk yang ditawarkan sesuai keinginan pasar. Kurangnya pengetahuan, waktu dan kemampuan untuk memberikan nilai superior menjadikan UMKM sulit bersaing. Kondisi ini menghambat pertumbuhan UMKM dan pada akhirnya mempengaruhi bagaimana siklus hidup UMKM yang lebih pendek. UMKM rentan mengalami kebangkrutan akibat kurangnya sumberdaya dan kreativitas dalam menciptakan nilai unggul. Amin et al (2012) mengemukakan bahwa UMKM yang berorientasi sumber daya dan keterampilan mereka untuk bersaing dengan perusahaan besar sangat terbatas,

peluang UMKM untuk muncul sebagai kompetitif unggul dari pasar besar sangat tipis, oleh karena itu UMKM bergantung pada kemampuan untuk memenuhi lingkungan pasar (dalam hal ini segmen pasar pada usaha catering). Jika hal ini dapat tercapai maka UMKM jasa boga akan mempunyai kinerja yang bagus sesuai dengan yang diharapkan dan menjadi UMKM unggulan. Ketersediaan sumber daya memungkinkan perusahaan untuk mendiferensiasikan diri dengan skala ekonomi tinggi. Ismail & Kuivalaine (2015) menegaskan capabilitas organisasi ditinjau dari sumber daya menentukan kinerja usaha kecil dan menengah.

Diperlukan penjelasan memadai tentang kinerja UMKM di tengah beragam teori yang dikemukakan para ahli untuk memberikan orientasi yang jelas bagi UMKM guna meningkatkan kinerja. Teori-teori yang ada kurang menjelaskan kinerja sesuai dengan karakteristik UMKM yang sangat beragam dengan kompleksitasnya sendiri. Heinicke, A. (2018) mengemukakan perlunya wawasan komprehensif ke dalam penelitian tentang pengukuran kinerja di UMKM. Disampaikan bahwa sebagian besar penelitian dilakukan di Eropa dan Australia, dan Amerika Utara. Akar teoritis dari teori kontingensi, teori organisasi, atau teori psikologi/ budaya. Pernyataan ini menunjukkan masih terdapat ruang diskusi melalui penelitian yang terkait dengan kinerja kewirausahaan.

Dari sisi epistemologi penelitian tentang kewirausahaan menimbulkan persoalan baru. Jones et al (2011) mengkritisi tentang tubuh pengetahuan kewirausahaan yang saat ini berkembang, kontribusi penting terhadap integrasi teoritis dan metodologis terbukti berpotensi terfragmentasi dan kekurangan teoritis di lapangan. Bahkan Cuervo et al (2007) sebelumnya menegaskan ada tumpang tindih dengan konsep kewirausahaan di sektor usaha kecil. Berkembangnya penelitian di sisi lain menimbulkan masalah. Kondisi tersebut menunjukkan hasil-hasil riset kewirausahaan yang memadai tetap berpotensi memunculkan masalah. Penelitian di bidang UMKM menurut López dan Hiebl (2015) tidak didukung badan penelitian yang koheren. Temuan penelitian terfragmentasi penyebarannya dan sulit diterapkan. Hanya beberapa tinjauan pustaka yang mencoba merangkum dan memetakan pengetahuan yang sudah ada

tentang penelitian UMKM (López dan Hiebl 2015). Lechner & Gudmundsson (2014) mengemukakan ada pertanyaan yang menunjukkan adanya bias hubungan mengenai strategi, EO dan performance. Artinya bahwa penjelasan tentang performance di UMKM belum sepenuhnya memadai mengingat perkembangan dan jenis-jenis usaha serta karakteristik UMKM yang sangat beragam.

Beragam pendapat yang menyatakan predictor kinerja yaitu pembelajaran organisasi seperti Matsuno et al (2002), Garcia-Morales (2007), Slater dan Narver (1995), Srimai et al (2011), Srimai et al (2011), Wahda (2017) Liao et al (2017) maupun Vargas et al (2016) kontra dengan hasil penelitian Druskat (2000), maupun Bator & Battour (2013) yang mengungkapkan sebaliknya bahwa tidak ada pengaruh signifikan pembelajaran organisasi terhadap performance. Kedua perbedaan tersebut menimbulkan gambaran bahwa kedudukan pembelajaran organisasi terhadap kinerja tidak bersifat final.

Ada perbedaan tentang kedudukan EO sebagai predictor untuk kinerja . Lumpkin & Dess, 1996, Anderson et al., 2015). Miao et al (2017), Gupta & wales (2017); Shane & Venkatraman, 2000). Gunawan et al (2015), Kosa et al 2018 berbeda pendapat dengan Hong & Cho (2012) yang mengemukakan bahwa EO tidak berpengaruh terhadap kinerja di lembaga public. Cho & lee (2018) mengemukakan kecenderungan pengambilan risiko tidak mempengaruhi kinerja bisnis keuangan dan non finansial. Perbedaan pendapat baik bersumber pada sumber daya (Barney 1991) maupun pasar (Porter 1990) sebagai prdikator kinerja usaha menunjukkan bahwa teori-teori untuk menjelaskan kinerja bersifat parsial, sementara dan kontekstual.

Ditinjau dari ruang lingkup penelitian, diperlukan penelitian untuk memahami kinerja UMKM dengan karakteristik yang khas seperti usaha jasa boga keluarga seperti dikemukakan Lee & Kreiser (2018) menyarankan penelitian selanjutnya tentang usaha keluarga dan mikro. Usaha keluarga telah memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi (Astrachan dan Shanker, 2003). Ketersediaan data yang sulit tentang usaha keluarga yang memiliki sejarah panjang menyebabkan kajian-kajian dari perspektif kewirausahaan sangat lemah. Pada umumnya informasi tentang bisnis keluarga yang akurat tidak tersedia.

Tantangan yang lebih besar lagi mengukur dampak kolektif bisnis keluarga adalah bahwa tidak ada kesepakatan yang ringkas, terukur, dan disetujui tentang definisi bisnis keluarga. Lebih lanjut Wang (2010) menyampaikan bahwa definisi usaha kecil keluarga yang diterima secara universal tetap sukar dipahami secara praksis, hal ini menyebabkan perlunya penelitian tentang usaha keluarga. Memadukan pengetahuan tentang kewirausahaan, usaha keluarga yang memiliki karakteristik unik di negara berkembang serta bagaimana tata kelola usaha memberikan kerangka kerja untuk memecahkan masalah performance menjadi lebih menyeluruh.

Penelitian tentang kinerja UMKM memiliki manfaat bagi perkembangan UMKM termasuk jasa boga. Parente et al (2018) mengemukakan teori dalam kewirausahaan membantu mengatasi tantangan yang ada dalam menciptakan dunia yang lebih berkelanjutan. Aktivitas penciptaan nilai untuk memberikan kontribusi bagi perekonomian memerlukan landasan konseptual orientasi kewirausahaan. Covin, & Wales, (2018) menyoroti aksiologis dari penelitian. Penelitian yang bermakna harus terus muncul, menantang asumsi tentang nilai, konsekuensi, dan manajemen perilaku kewirausahaan dan pentingnya teori dan signifikansi penelitian untuk kegiatan praktis.

Kinerja sebuah organisasi merupakan penentu eksistensinya, penurunan yang sistematis atau mendadak dapat menyebabkan kematian organisasi (Baum & Singh, 1994), yaitu sebuah situasi yang terjadi ketika "sebuah organisasi gagal, menutup operasinya, dan membubarkan unsur penyusunnya" (Carroll & Delacroix, 1982). kinerja organisasi adalah membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menyelidiki penyimpangan dari perencanaan yang ada, penilaian kinerja individu dan memeriksa kemajuan yang dibuat untuk memenuhi tujuan yang telah ditargetkan (Hashim, 2007).

Beragam pendapat tentang predictor kinerja baik yang menunjukkan signifikansi pengaruh seperti penelitian berkontribusi terhadap untuk bidang kewirausahaan strategis dengan mengintegrasikan dua konsep inti: orientasi kewirausahaan dan pembelajaran organisasi. Kedua, menempatkan pemahaman tentang keunggulan bersaing dalam perspektif resources based view dan market

based view untuk menjelaskan bagaimana kinerja UMKM. Penelitian menyediakan kerangka teori untuk menjelaskan bagaimana masing-masing variabel mempengaruhi keunggulan dan kinerja perusahaan. Penelitian sebagai jawaban atas tantangan Heinicke, A. (2018) tentang wawasan komprehensif, López dan Hiebl 2015) mengenai pemetaan pengetahuan untuk UMKM maupun Covin & Wales (2008) mengenai tentang nilai, konsekuensi, dan manajemen perilaku kewirausahaan.

Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian berdasarkan fenomena yang ada maka penulis akan mengkaji lebih dalam mengenai kinerja UMKM unggulan dilihat dari keilmuan manajemen kewirausahaan dimana berdasarkan pembelajaran organisasi, orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing. Sehingga penelitian ini berjudul **“Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing serta Implikasinya Terhadap Kinerja UMKM (Studi pada UMKM Jasa Boga di Kota Bandung)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang dialami perusahaan sebagai berikut :

1. Perusahaan dikelola tidak sistematis, akibat dari pembagian tugas yang sifatnya merangkap (pengelola sekaligus *owner*).
2. Rendahnya keahlian yang dimiliki oleh sumberdaya manusia pelaku UMKM jasa boga.
3. Produk yang dihasilkan oleh UMKM jasa boga cenderung monoton.
4. Terbatasnya modal yang dimiliki oleh UMKM jasa boga karena ketidakmauan dalam mengambil resiko untuk memanfaatkan fasilitas pinjaman Bank.
5. Perusahaan minim untuk membaca peluang pasar karena kecenderungan “nyaman” dengan pasar yang ada.
6. Pemanfaatan profit cenderung digunakan untuk biaya rutin, belum berfikir untuk pengembangan perusahaan atau pegawai.

7. Pengembangan usaha terbentur dengan kondisi awal usaha yang merupakan usaha turun temurun keluarga.
8. Belum muncul keunggulan bersaing yang signifikan antar UMKM jasa boga Kota Bandung.
9. Pelaku UMKM jasa boga cenderung memanfaatkan keahlian yang sudah dimiliki tanpa ada keinginan lebih untuk meningkatkan keahliannya.
10. Para pelaku usaha lemah dalam melihat kondisi diluar lingkungannya yang dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan perusahaan
11. Pelaku UMKM jasa boga minim untuk mamahami makna dan manfaat dari pembelajaran organisasi.
12. Pelaku UMKM jasa boga minim untuk memanfaatkan pentingnya ilmu kewirausahaan sebagai nilai tambah bagi usahanya.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar masalah yang sudah dijelaskan di atas, maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Gambaran Pembelajaran Organisasi, Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja UMKM.
2. Bagaimana Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Orientasi Kewirausahaan di UMKM.
3. Bagaimana Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing di UMKM.
4. Bagaimana Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing di UMKM.
5. Bagaimana Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM.
6. Bagaimana Pengaruh langsung dan tidak langsung Pembelajaran Organisasi melalui Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM.
7. Bagaimana Pengaruh langsung dan tidak langsung Orientasi Kewirausahaan melalui Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM.

1.4 Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pembelajaran organisasi dan orientasi kewirausahaan serta keunggulan bersaing terhadap kinerja umkm. Jika dilihat lebih spesifik, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran Pembelajaran Organisasi, Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja UMKM.
2. Menganalisis Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Orientasi Kewirausahaan di UMKM.
3. Menganalisis Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing di UMKM.
4. Menganalisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing di UMKM.
5. Menganalisis Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM.
6. Menganalisis Pengaruh langsung dan tidak langsung Pembelajaran Organisasi melalui Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM.
7. Menganalisis Pengaruh langsung dan tidak langsung Orientasi Kewirausahaan melalui Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari tercapainya tujuan penelitian yang telah diungkapkan di atas maka penelitian dapat memberikan manfaat:

1. Manfaat pengembangan ilmu pengetahuan
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen, khususnya kewirausahaan (*entrepreneurship*), dalam upaya untuk meningkatkan peran pembelajaran organisasi dalam proses orientasi kewirausahaan dan memanfaatkan keunggulan bersaing dalam rangka mewujudkan kinerja yang baik pada perusahaan UMKM di Indonesia .
 - b. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berguna, referensi, dan motivasi untuk mengadakan penelitian

lanjutan berkaitan dengan pembelajaran organisasi dalam proses orientasi kewirausahaan dan memanfaatkan keunggulan bersaing dalam rangka mewujudkan kinerja yang baik pada perusahaan UMKM di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pengusaha perusahaan UMKM dapat dijadikan acuan dan sumbangan pemikiran dalam meningkatkan peran pembelajaran organisasi dalam proses orientasi kewirausahaan dan memanfaatkan keunggulan bersaing dalam rangka mewujudkan kinerja yang baik pada perusahaan UMKM di Indonesia.
- b. Bagi pemerintah dan regulator, menjadi masukan untuk penyempurnaan regulasi dan pembinaan perusahaan UMKM di Indonesia.
- c. Bagi *stakeholder*, menjadi salah satu sumber informasi yang berguna bagi semua pihak dalam mencermati pengambilan keputusan-keputusan yang sesuai dengan dinamika perkembangan perusahaan UMKM di Indonesia.