

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja pada dasarnya merupakan kunci utama dalam mengetahui apakah suatu organisasi beroperasi secara efektif dan efisien atau sebaliknya. Dalam menghasilkan kinerja yang baik dibutuhkan kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya yang ada dalam organisasi. Dengan menilai kinerja, maka dapat diketahui bagaimana sebenarnya kondisi perusahaan. Venkatraman dan Ramanujam (1986) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan hasil dari tindakan yang dinilai berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Tindakan yang diambil tersebut merupakan bentuk keputusan yang telah dipertimbangkan sebelumnya melalui serangkaian proses pengambilan keputusan (Stoner & Wankel, 2003).

Pengambilan keputusan oleh Stoner & Wankel (2003) didefinisikan sebagai proses pemilihan arah tindakan untuk mendapatkan pemecahan masalah tertentu. Bagi manajer, pengambilan keputusan merupakan bagian penting dalam pekerjaan. Keputusan yang diambil manajer nantinya akan menjadi acuan bagi anggotanya untuk mengambil keputusan dan tindakan yang lebih spesifik, sesuai dengan fungsinya di dalam organisasi.

Pembuat keputusan merupakan salah satu fungsi manajer (Dessler, 2004). Dengan diambilnya keputusan yang berkualitas maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Berkaitan dengan kualitas keputusan, Postmest, Spears & Cihangir (2001) menyatakan bahwa keputusan dikatakan berkualitas jika pengambil keputusan dapat meraih solusi terbaik dalam menangani masalah.

Dengan berkualitasnya keputusan yang diambil manajer maka akan membuat proses operasional menjadi lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan dan berujung pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Kualitas keputusan diposisikan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini karena kualitas keputusan merupakan hasil dari keputusan yang diambil, sifatnya dapat berupa ekstensif ataupun komprehensif. Amason (1996) berpendapat bahwa keputusan yang berkualitas akan lebih terwakili jika dinilai berdasarkan kualitas proses keputusan itu sendiri daripada dinilai berdasarkan hasil keputusan seperti kinerja keuangan. Penelitian Meissner & Wulf (2013) juga menggunakan kualitas keputusan sebagai variabel mediasi, namun yang diuji adalah sifat keputusan yang komprehensif dengan kinerja. Miller, Burke & Glick (1998) menyatakan bahwa indikator perilaku yang sama juga relevan terhadap kekomprehensifan juga relevan terhadap keekstensifan, karena keduanya hanya berbeda horizon waktu. Untuk itu hubungan antara keekstensifan keputusan dengan kinerja organisasi juga dapat dimediasi oleh kualitas keputusan.

Kualitas keputusan dapat dipengaruhi banyak faktor eksternal yang bukan merupakan bagian dari proses keputusan itu sendiri (Forbes, 2007) salah satu hal yang berada diluar proses keputusan itu sendiri adalah ketidakpastian lingkungan. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak pasti, akan sulit bagi manajer untuk memprediksi lingkungan bisnisnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa manajer menghadapi ketidakpastian yang tinggi. Ketidakpastian dapat disebabkan dari lingkungan eksternal perusahaan dimana pengambil keputusan tidak memiliki kemampuan untuk memprediksi dan mengatur lingkungannya karena lingkungan

eksternal merupakan ruang lingkup yang luas dan berada di luar kendali pengambil keputusan. Miliken (1987) mengartikan ketidakpastian sebagai ketidakmampuan yang dirasakan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Ketidakpastian yang dijelaskan oleh Miliken tersebut merupakan penilaian subjektif, sedangkan yang bersifat objektif memiliki penilaian berdasarkan kriteria tertentu.

Persepsi ketidakpastian lingkungan diartikan sebagai persepsi individual terhadap ketidakpastian dari lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Dalam penelitian ini persepsi ketidakpastian lingkungan diposisikan sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara keekstensifan keputusan dengan kualitas keputusan dikarenakan persepsi ketidakpastian didasari oleh lingkungan (Downey & Slocum, 1975). Kemudian ketidakpastian merupakan faktor kontijensi seperti yang dijelaskan oleh Schreyogg & Steinmann (1987) bahwa pembuat keputusan strategis harus mempertimbangkan faktor kompleksitas dan ketidakpastian sebagai faktor kontijensi. Faktor kontijensi sendiri dalam berbagai penelitian selalu diposisikan dalam variabel moderasi seperti penelitian Xin *et al.* (2010). Karena ketidakpastian merupakan faktor kontijensi, untuk itu dapat dikatakan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan juga merupakan variabel moderasi sehingga dalam penelitian ini penulis dapat menggunakan persepsi ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi.

Menurut frederickson (1984) jika lingkungan eksternal relatif stabil, umumnya proses keputusan didasari prosedur formal dan menurut Miller, Burke & Glick (1998) prosedur formal merupakan bagian dari keekstensifan keputusan.

Jika lingkungan eksternal relatif tidak stabil berdasarkan sudut pandang manajer, maka yang lebih dibutuhkan adalah prosedur yang tidak formal seperti komprehensif karena manajer harus menangani *task* yang tidak terstandar, dengan rendahnya ketidakpastian yang dirasakan pengambil keputusan atau dapat dikatakan bahwa lingkungan memiliki kepastian, hubungan antara keekstensifan dengan kualitas keputusan akan lebih baik. Jika ketidakpastian yang dirasakan pengambil keputusan tinggi, maka keekstensifan keputusan akan kurang mempengaruhi kualitas keputusan karena yang lebih dibutuhkan adalah keputusan yang tidak formal. Dalam penelitian ini persepsi ketidakpastian lingkungan diukur berdasarkan persepsi manajer terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi, dan hasil persepsi tersebut akan mempengaruhi tindakan-tindakan yang diambil manajer dalam menanggapi lingkungan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kualitas keputusan yang diambil.

Dalam mengambil keputusan, terdapat dua fungsi strategis yaitu keekstensifan keputusan dan kekomprehensifan keputusan. Keekstensifan keputusan oleh Miller, Burke & Glick (1998) didefinisikan sebagai “sejauh mana kelompok eksekutif eselon atas memanfaatkan proses perencanaan substansial untuk merumuskan tujuan jangka panjang dan strategi perusahaan”. Keekstensifan keputusan ditandai dengan adanya orientasi jangka panjang dan formalnya proses pengambilan keputusan. Jika dibandingkan dengan kekomprehensifan keputusan, keekstensifan keputusan lebih berfokus pada konteks perencanaan strategis jangka panjang daripada menguji indikator untuk segera mengatasi masalah yang berkaitan dengan peluang dan ancaman saat ini seperti pada kekomprehensifan

keputusan. Keekstensifan lebih berfokus dengan bagaimana cara agar perusahaan dapat bertahan sepuluh tahun kedepan dibandingkan dengan kekomprehensifan yang mengatasi masalah keseharian dengan menyeluruh.

Keputusan dapat dikatakan ekstensif jika disimpulkan berdasarkan Miller, Burke & Glick (1998) yaitu memiliki aspek proses perencanaan formal dan berorientasi jangka panjang. Penelitian Tehranian, Travlos & Waegelein (1987) menyatakan perusahaan yang berorientasi jangka panjang akan memiliki reaksi pasar yang baik dan memotivasi manajer untuk menghasilkan keputusan yang berkualitas, dan penelitian Glaister *et al.* (2007) perencanaan formal mempengaruhi kinerja dimana kinerja yang baik menurut Eisenhardt (1989) ditentukan oleh keputusan yang berkualitas, maka prosedur formal secara tidak langsung dapat memengaruhi kualitas keputusan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keekstensifan keputusan dapat memengaruhi kualitas keputusan.

Dalam mengembangkan penelitian tentang keekstensifan keputusan terhadap kinerja ini, penulis memilih objek para manajer, pemilik atau pengelola UMKM dalam industri kuliner di Kota Padang yakni sejenis kafe dan restoran. Rumah minum / kafe menurut Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2015) mencakup jenis usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual dan menyajikan utamanya minuman untuk umum di tempat usahanya, baik dilengkapi dengan peralatan/perlengkapan untuk proses pembuatan dan penyimpanan maupun tidak dan baik telah mendapatkan surat keputusan sebagai rumah minum dari instansi yang membinanya maupun

belum, sedangkan kelompok resto mencakup jenis usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual dan menyajikan makanan dan minuman untuk umum di tempat usahanya, baik dilengkapi dengan peralatan/perlengkapan untuk proses pembuatan dan penyimpanan maupun tidak dan telah mendapatkan surat keputusan sebagai restoran/rumah makan dari instansi yang membinanya.

Industri kuliner sendiri merupakan salah satu industri kreatif yang dikembangkan di Indonesia saat ini dan merupakan penyumbang PDB terbesar diantara 16 jenis industri kreatif (tempo.co) sehingga hal ini menarik untuk diteliti. Menurut Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2015) industri kuliner memiliki kegiatan persiapan pengolahan, penyajian produk makanan dan minuman yang menjadi unsur kreatifitas, estetika, kearifan lokal dan tradisi sebagai bagian terpenting dalam meningkatkan cita rasa dan nilai produk untuk menarik minat beli dan memberikan suatu pengalaman bagi pembeli.

Berikut ini kaitan industri kuliner dengan perekonomian indonesia berdasarkan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2015) :

- Kontribusi terhadap PDB.

Untuk mengetahui kondisi perekonomian negara dalam suatu periode tertentu dapat dilihat dari Produk Domestik Bruto (PDB). Dalam hal ini industri kuliner mampu memberikan kontribusi 33% dari total PDB.

- Kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja.

Industri kuliner menyerap sekitar 3,7 juta tenaga kerja dan merupakan pemberi kontribusi terbesar kedua dalam penyerapan tenaga kerja setelah mode.

- Kontribusi terhadap pertumbuhan usaha.

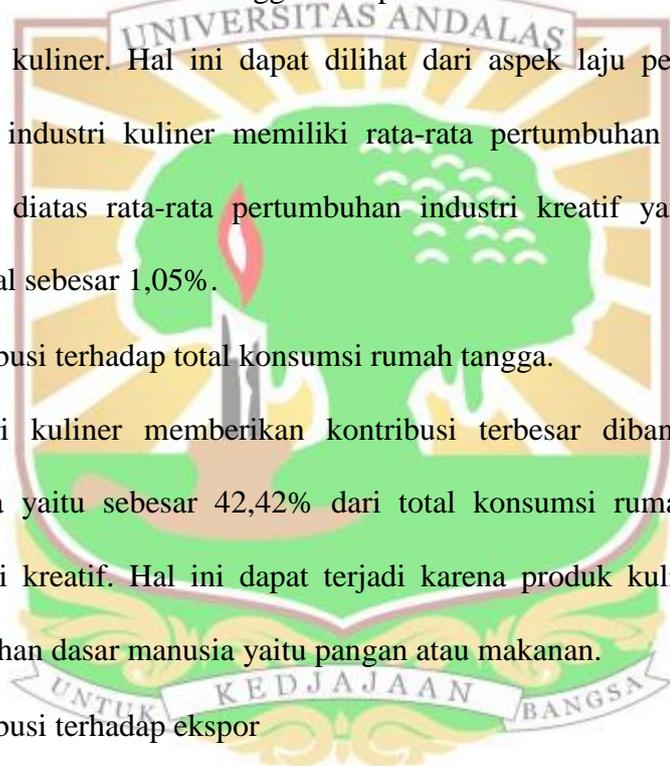
Industri kuliner memiliki perkembangan yang baik dari aspek pertumbuhan bisnis sehingga cukup menarik untuk membuka usaha di bidang kuliner. Hal ini dapat dilihat dari aspek laju pertumbuhan unit usaha, industri kuliner memiliki rata-rata pertumbuhan 1,48%, hal ini berada diatas rata-rata pertumbuhan industri kreatif yaitu 0,98%, dan nasional sebesar 1,05%.

- Kontribusi terhadap total konsumsi rumah tangga.

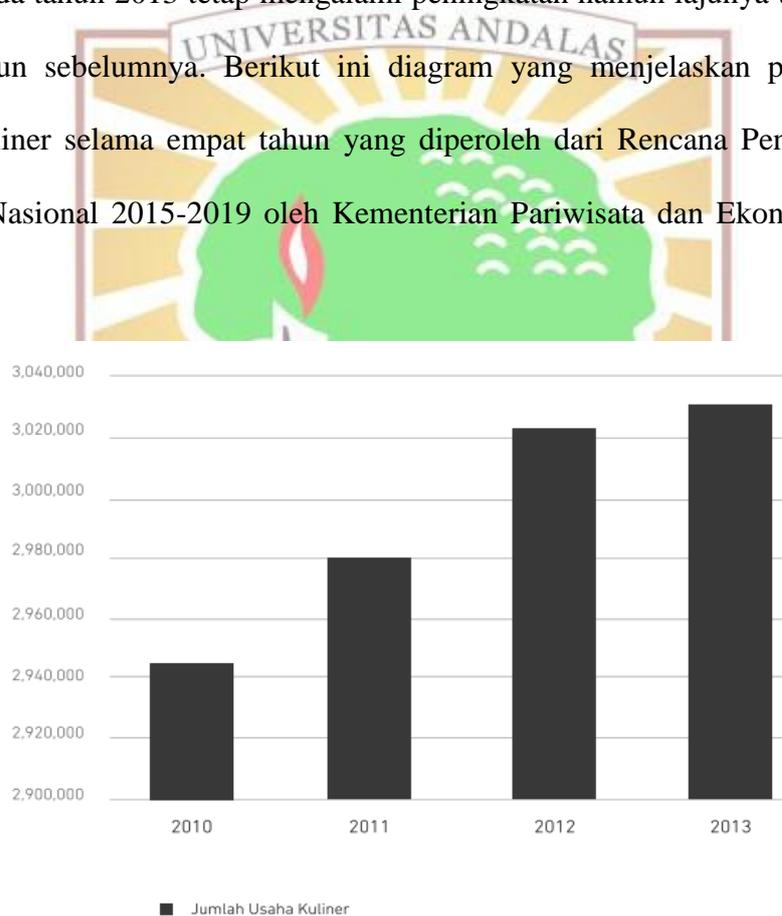
Industri kuliner memberikan kontribusi terbesar dibanding subsektor lainnya yaitu sebesar 42,42% dari total konsumsi rumah tangga pada industri kreatif. Hal ini dapat terjadi karena produk kuliner merupakan kebutuhan dasar manusia yaitu pangan atau makanan.

- Kontribusi terhadap ekspor

Industri kuliner memberikan kontribusi terbesa ketiga terhadap ekspor setelah industri mode dan kerajinan, yaitu sebesar 9,93% dari total ekspor industri kreatif. Bentuk ekspor dari subsektor kuliner terdapat dua kategori yaitu warga negara asing yang mengonsumsi makanan di Indonesia dan perusahaan yang membuka usaha kuliner di luar negeri.



Berdasarkan Rencana Pengembangan Kuliner Nasional 2015-2019 oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2015), pertumbuhan industri kuliner di Indonesia selama satu tahun yang awalnya berjumlah lebih dari 2.940.000 unit usaha pada tahun 2010 mengalami peningkatan pada tahun 2011 menjadi sekitar 2.980.000 unit usaha, kemudian jumlah usaha mengalami laju peningkatan yang hampir sama pada tahun 2012 menjadi lebih dari 3.020.000 unit usaha, pada tahun 2013 tetap mengalami peningkatan namun lajunya tidak seperti tahun-tahun sebelumnya. Berikut ini diagram yang menjelaskan pertumbuhan usaha kuliner selama empat tahun yang diperoleh dari Rencana Pengembangan Kuliner Nasional 2015-2019 oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2015:



Gambar 1.1. Jumlah Usaha Sektor Kuliner

Perkembangan UMKM kuliner ini juga terjadi di Ibu Kota Provinsi Sumatera Barat yaitu Kota Padang. Berdasarkan Badan Pusat Statistik Kota

Padang, jumlah UMKM kuliner terus mengalami pertumbuhan sejak pertama kali didata yaitu tahun 2010 dan menciptakan lapangan kerja yang juga terus tumbuh seiring dengan meningkatnya jumlah unit usaha UMKM industri kuliner. Berikut ini adalah data yang berhasil dirangkum berdasarkan publikasi tahunan Badan Pusat Statistik Kota Padang :

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Unit Usaha dan Penyerapan Tenaga Kerja dalam Industri Kuliner di Kota Padang

Tahun	Jumlah Unit Usaha			Jumlah Tenaga Kerja Terserap		
	Formal	Non Formal	Total	Formal	Non Formal	Total
2010	48	-	48	314	-	314
2011	292	876	1168	1558	4674	6232
2012	316	924	1240	2816	4906	7722
2013	316	924	1240	2816	4906	7722
2014	356	954	1310	2825	4931	7756
2015	368	1118	1486	2886	5863	8749

Sumber : Badan Pusat Statistik : Publikasi Tahunan Padang dalam Angka

Berdasarkan tabel diatas, terlihat adanya peningkatan jumlah unit usaha dan tenaga kerja terserap dalam industri kuliner di Kota Padang. Pengklasifikasian industri kuliner baru dilaksanakan pada tahun 2010 sehingga tidak didapati data untuk tahun sebelumnya. Sementara pada publikasi tahun 2013 tidak ditemukan adanya perbedaan dengan tahun 2012.

Penulis memilih objek pada industri kuliner karena bisnis kuliner adalah jenis usaha yang akan selalu dibutuhkan contohnya pada restoran atau kafe yang erat kaitannya dengan kehidupan modern. Pengunjung restoran atau kafe tidak hanya datang untuk makan, tetapi juga untuk menikmati jasa atau fasilitas yang ada seperti wifi, dan umumnya restoran atau kafe menawarkan nuansa desain ruangan ataupun taman yang cukup bagus untuk menarik pengunjung. Tidak

jarang restoran atau kafe tersebut melakukan banyak perubahan mulai dari jenis menu, pelayanan dan fasilitas, harga dan lainnya yang mengundang pesaing untuk menterjemahkan dan memberi umpan balik atas *feedback* yang ada. Hasilnya industri ini memiliki tingkat perubahan yang tinggi, ditambah lagi banyaknya muncul pesaing baru karena industri ini tergolong mudah untuk dimasuki karena memiliki *barrier to entry* yang rendah seperti modal yang tidak terlalu besar, perizinan yang mudah dan proses bisnis yang tidak terlalu rumit (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2015) dan memiliki pangsa pasar yang sangat luas.

Karena sulitnya menentukan kriteria sampel dalam industri kuliner yang beragam, penulis mempersempit penelitian menjadi usaha kafe dan restoran saja. Pemilihan ini didasari dengan adanya fenomena maraknya pendirian jenis usaha ini di Kota Padang dibandingkan dengan rumah makan dan usaha lain yang tergolong dalam industri kuliner. Hal ini didukung pula dengan adanya media sosial yang secara tidak langsung ikut mempromosikan kafe dan restoran, sehingga banyak pengusaha yang berlomba-lomba untuk mendapatkan keuntungan dengan membuka jenis usaha tersebut.

Beberapa usaha dalam industri tersebut mengalami kemunduran ataupun bahkan kegagalan karena tidak mampu menyesuaikan keputusannya dengan perubahan dan ketidakpastian lingkungan, akibatnya kualitas keputusannya buruk dan berakibat pada kinerja perusahaannya. Karena berada pada industri yang dinamis dan terus berubah penting bagi manajer atau pemilik usaha untuk mempertimbangkan keputusannya, apakah harus dengan mempertimbangkan

rencana jangka panjang kedepannya atau tidak demi menghasilkan kinerja yang baik dan berujung pada keberhasilan usaha.

Berdasarkan uraian diatas, maka diperlukan adanya penelitian yang membahas tentang bagaimana sifat keputusan yang ekstensif mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga dapat digunakan sebagai acuan agar UMKM dapat berkinerja baik dan mampu menghadapi persaingan.

1.2. Rumusan Masalah

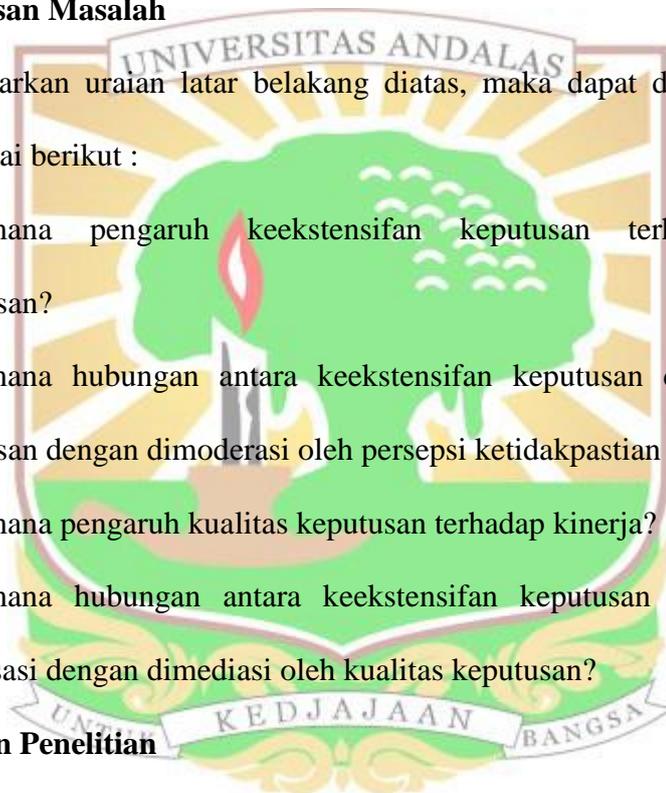
Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keekstensifan keputusan terhadap kualitas keputusan?
2. Bagaimana hubungan antara keekstensifan keputusan dengan kualitas keputusan dengan dimoderasi oleh persepsi ketidakpastian lingkungan?
3. Bagaimana pengaruh kualitas keputusan terhadap kinerja?
4. Bagaimana hubungan antara keekstensifan keputusan dengan kinerja organisasi dengan dimediasi oleh kualitas keputusan?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh keekstensifan keputusan terhadap kualitas keputusan.
2. Mengetahui hubungan antara keekstensifan keputusan dengan kualitas keputusan dengan dimoderasi oleh persepsi ketidakpastian lingkungan.
3. mengetahui pengaruh kualitas keputusan terhadap kinerja.



4. Mengetahui hubungan antara keektensifan keputusan dengan kinerja organisasi dengan dimediasi oleh kualitas keputusan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat atau masukan yang berarti bagi UMKM industri kuliner di Kota Padang terutama aspek yang memiliki dampak pada kinerja usaha seperti memperhatikan keektensifan keputusan.

2. Bagi Akademisi

- a. Mampu menambah pengetahuan mengenai pengaruh keektensifan keputusan terhadap kualitas keputusan yang dihasilkan dengan mempertimbangkan ketidakpastian yang memoderasi antara keduanya dan mengetahui hubungan antara keektensifan keputusan dengan kinerja organisasi dengan dimediasi oleh kualitas keputusan.
- b. Menjadi bahan masukan untuk ide penelitian selanjutnya serta menambah rujukan penelitian yang membahas mengenai keektensifan keputusan.

1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

BAB I PENDAHULUAN

Bagian pertama bab ini berisi latar belakang yang menjelaskan landasan pemikiran secara garis besar dan hal yang melandasi dilakukannya penelitian ini. Bagian kedua dalam bab ini yaitu rumusan masalah yang berisi pertanyaan tentang konsep yang telah dijelaskan sebelumnya dan membutuhkan jawaban dari hasil penelitian. Bagian selanjutnya merupakan tujuan penelitian dan

manfaat penelitian, merupakan hal yang akan diteliti serta manfaat yang diharapkan dapat dicapai melalui penelitian ini. Kemudian bagian terakhir berupa sistematika penulisan yang membahas secara ringkas hal-hal yang akan dijelaskan pada setiap bab.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menjelaskan tentang variabel-variabel yang akan digunakan dan teori-teori yang menjadi dasar dalam menentukan hipotesis dalam penelitian. Hipotesis sendiri merupakan pernyataan yang disimpulkan berdasarkan teori yang dijelaskan sebelumnya dan didasari oleh penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan hipotesis yang disimpulkan. Kemudian dibagian akhir terdapat kerangka penelitian berupa skema agar dapat menjelaskan secara singkat permasalahan yang akan diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang populasi yang ada, sampel yang digunakan dalam penelitian ini, bagaimana data didapatkan, definisian operasional variabel dan cara yang digunakan dalam menganalisis serta cara membuktikan hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mendeskripsikan karakteristik dari keseluruhan responden dan jawaban yang mereka pilih, menjelaskan hasil analisis dan bagaimana hipotesis didukung atau tidak, serta membahas alasan logis yang berhubungan dengan didukung atau tidaknya hipotesis tersebut. Hasil penelitian mengungkapkan interpretasi penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian. Saran yang diajukan berkaitan dengan penelitian dan merupakan anjuran yang diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan. Dijelaskan pula keterbatasan penelitian sehingga peneliti selanjutnya dapat menyempurnakan dengan merujuk pada penelitian ini.

