

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Bisnis dan persaingan usaha yang berkembang makin kompetitif di Indonesia khususnya antar bidang usaha sejenis menuntut pelaku bisnis lebih progresif, tangguh dan inovatif dalam meraih tujuan usaha yang diharapkan. Peningkatan kinerja ekonomi bisnis global secara khusus akan mendorong meningkatnya pertumbuhan usaha secara mikro, artinya perusahaan akan lebih banyak menghasilkan laba karena mampu memanfaatkan peluang dan pelaku bisnis mampu mengolahnya dengan baik, tidak hanya keuntungan jangka pendek saja namun perusahaan juga bekerja keras untuk mempertahankan keuntungan jangka panjang yang umumnya diharapkan oleh semua usaha yakni keunggulan kompetitif yang berkepanjangan yang sering dikenal dengan *Sustainable Competitive Advantage* (CSA). Bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif akan bisa *sustain* (bertahan), namun sebaliknya apabila tidak memiliki keunggulan kompetitif karena selalu kalah dengan pesaingnya maka perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama bahkan bisa mengalami kebangkrutan.

Sirait, dkk (2015) menjelaskan bahwa pelaku bisnis khususnya UMKM memiliki peran penting dalam sistem ekonomi lingkup nasional, yaitu memperkuat struktur ekonomi nasional dengan cara antara lain meningkatkan pendapatan per kapita masyarakat, pemerataan lapangan kerja, menyumbangkan devisa. UMKM di Indonesia sendiri memberikan sumbangan terhadap PDB Indonesia sebesar 9.90%

dan menyerap tenaga kerja sebanyak 107.657.509 orang pada tahun 2012 (BPS, 2012). Data usaha mikro kecil menengah di Jawa Tengah tahun 2017 tercatat 133.679 unit dengan serapan tenaga kerja 918.455 dengan omzet rata-rata 350-400 juta. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Unit usaha mengalami kenaikan 15.4%, dengan serapan kenaikan tenaga kerja 16%.

Permasalahan yang dihadapi oleh pelaku bisnis adalah daya tahan. Banyak bermunculan bisnis rintisan yang dikenal dengan *start-up bussiness*, namun karena masalah kurangnya daya tahan maka usaha tersebut terhenti kelangsungan usahanya. Sedangkan sektor ekonomi Indonesia adalah sektor dengan kontribusi terbesar untuk penciptaan lapangan pekerjaan secara merata baik di desa maupun di kota. Bisnis dengan skala UMKM dianggap mampu menjadi magnet dalam dunia bisnis, karena dengan adanya UMKM mampu mengurangi angka pengangguran dan kemiskinan (Dinas Koperasi UMKM Jawa Tengah, 2018).

Semakin berkembangnya perekonomian Indonesia menyebabkan adanya persaingan para pelaku usaha. Penciptaan peluang dibutuhkan suatu persiapan yang didukung akan kualitas otoritas yang memenuhi syarat. Peran Usaha Mikro dan Kecil memainkan peran utama dalam ekonomi dan pembangunan Indonesia. Sektor ini telah membuktikan keberlangsungan ekonomi, sedangkan krismon 1998 tidak menumbangkan UMKM. Justru UMKMtelaah menjalankan perannya mengatasi gejolak ekonomi nasional. UMKM mempunyai kekuatan dalam mengelola kegiatan ekonomi di masyarakat dan telah menjadi dasar pendapatan dari beberapa individu dalam meningkatkan kesejahteraan mereka (Firdayanti, 2017). Kegagalan

pengembangan ekonomi komersial yang didasarkan pada perusahaan-perusahaan besar telah mendorong proyek-proyek ekonomi untuk mengatur upaya-upaya pembangunan yang sedang dibangun dalam mempromosikan usaha kecil dan bisnis.

Perkembangan ekonomi global dan modifikasi struktural keragaman global telah menciptakan tantangan dan juga merupakan waktu untuk mempromosikan bisnis di lokal maupun di luar negeri. Dibutuhkan tindakan pencegahan penanggulangan resiko, menghadapi tantangan dengan ketersediaan potensi kejadian dengan meningkatkan persaingan. Daya saing sosial tercapai ketika perusahaan mampu mengembangkan dan menerapkan strategi yang tepat. Pada akhirnya isu permasalahan daya saing dapat teratasi.

Djamaludin (2008) mengungkapkan bahwa organisasi layaknya makhluk yang harus bertahan hidup salah satunya dengan cara adaptasi. Organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat pada lingkungan strategik dengan dimensi aspek sosial, ekonomi, globalisasi hingga aspek teknologi. Jika organisasi kurang tanggap dalam menyesuaikan diri maka kinerja organisasi akan menurun. Pembelajaran organisasional dianggap sebagai bagian integral dari kesuksesan organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan penggunaan pengetahuan yang ada serta mencari pengetahuan baru dalam lingkungan dalam rangka proses pengembangan kompetensi baru dalam organisasi yang penting. Kemampuan pembelajaran organisasi (*organizational learning capability*) diartikan sebagai proses evaluatif secara praktis mengenai praktik manajemen dalam tujuan pengelolaan perusahaan yang dapat memfasilitasi pembelajaran agar organisasi mengalami peningkatan ke

arah yang lebih baik (Goh dan Richard, 1997). Jika suatu perusahaan memiliki kemampuan pembelajaran organisasi, perusahaan tersebut akan lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan dan melakukan tindakan secara tepat maka akan meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan yang nantinya akan menunjukkan tingginya kinerja perusahaan yang bersangkutan sehingga arah hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja perusahaan adalah signifikan positif (Hasan, 2017).

Proses pembelajaran dalam organisasi harus terkait dengan inovasi dimana sebuah organisasi yang baik dalam melakukan pengembangan pengetahuan maka akan baik juga menghasilkan proses dan produk yang inovatif dan pembelajaran dalam suatu organisasi mencerminkan bahwa organisasi mempelajari yang harus mereka pelajari sehingga organisasi tersebut memiliki kinerja yang lebih dari pesaingnya (Sirait, dkk, 2015). Adanya inovasi dapat menghasilkan suatu produk maupun proses yang baru baik itu penambahan fitur yang berbeda dari produk dan proses yang sudah ada sebelumnya maupun produk dan proses yang benar-benar baru sehingga dapat meningkatkan daya saing dan ciri khas dari suatu bisnis tersebut dan diharapkan siap menghadapi persaingan dengan kompetitor yang lain serta meningkatkan kinerja bisnisnya.

Persaingan di berbagai sektor semakin ketat dan tidak dapat dihindari. Pelaku usaha diharuskan memiliki orientasi kewirausahaan antara lain keberanian mengambil resiko, proaktif menemukan ide-ide baru dan menjalankan aktivitas yang inovatif (Setyawati, 2013). Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki

implikasi positif terhadap kinerja bisnis. Hal inilah yang membuat UMKM bertahan karena dominasi orientasi kewirausahaan pelaku usaha yang tinggi.

Implementasi strategi perusahaan sangat menentukan tercapainya sasaran perusahaan untuk sukses diantara pesaing-pesaingnya. Peran organisasi sangat menentukan keberhasilan tersebut terletak pada budaya organisasi yang baik sebagai bentuk pengendalian dan koordinasi perusahaan yang dapat mengarahkan perilaku yang mendukung keberhasilan organisasi (Sawitri, 2011).

Penguasaan pasar dengan kekuatan sendiri terbukti sangat sulit dihadapi pelaku-pelaku usaha UMKM. Banyak strategi yang dilakukan (Strategi melawan atau strategi bergabung) sudah sering diaplikasikan pada usahanya. Ketika pelaku usaha melawan menunjukkan adanya keberanian dan ketangguhan namun memiliki konsekuensi gagal atau kalah. Namun bergabung dengan usaha lain dinilai kurang begitu kuat mengingat terbatasnya pengendalian. Aliansi strategis dianggap paling menguntungkan memandang perspektif positif gabungan usaha yang strategis (Hidayat, 2013).

Unit usaha yang rentan dengan permasalahan daya saing adalah bisnis rintisan yang bergerak dibidang jasa *event organizer* khususnya *wedding organizer* (WO). Jasa WO sangat dibutuhkan mengatasi kebutuhan sosial individu-individu yang memiliki kesibukan tinggi. Jasa WO sebagai solusi dalam memberikan pelayanan bagi peristiwa penting seumur hidup yakni peristiwa pernikahan. Tercatat di kementerian agama peristiwa pernikahan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Jumlah Peristiwa Nikah**  
**Kantor Kementerian Agama Kota Semarang**

<b>Tahun</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah</b>
<b>2014</b>	Januari – Maret	1.666
	April – Juni	2.536
	Juli – September	1.169
	Oktober – Desember	2.220
	Total	<b>7.591</b>
<b>2015</b>	Januari – Maret	1.498
	April – Juni	1.889
	Juli – September	1.708
	Oktober – Desember	2.049
	Total	<b>7.144</b>
<b>2016</b>	Januari – Maret	1492
	April – Juni	1723
	Juli – September	2553
	Oktober – Desember	2620
	Total	<b>8388</b>
<b>2017</b>	Januari – Maret	1501
	April – Juni	2199
	Juli – September	1812
	Oktober – Desember	2640
	Total	<b>8152</b>

Sumber : Kementerian Agama Kota Semarang, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1. Peristiwa Nikah menurut data Kementerian Agama selama 4 tahun terakhir memiliki peningkatan yang cukup signifikan pada triwulan ke-2 dan ke-4. Pada tahun 2014 ada kenaikan di triwulan ke-2 (April-Juni) dan ke-4 (Oktober-Desember) sebesar 52% dan 90% sementara menurun drastis di triwulan ke-3 (Juli – September) sebesar 54%. Pada tahun 2015 ada kenaikan di triwulan ke-2 (April-Juni) dan ke-4 (Oktober-Desember) sebesar 26% dan 20% sementara menurun drastis di triwulan ke-3 (Juli – September) sebesar 10%. Pada tahun 2017 ada kenaikan di triwulan ke-2 (April-Juni) dan ke-4 (Oktober-Desember) sebesar 47% dan 46% sementara menurun drastis di triwulan ke-3 (Juli – September) sebesar 13%.

Data tersebut menunjukkan ketidak stabilan dari adanya kejadian pernikahan dalam setahun. UMKM yang melekat pada kejadian pernikahan juga mengalami hal yang sama, UMKM tersebut mengalami fluktuasi tinggi seperti WO, *Wedding Photography, Designer*, dan lain lain.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa pernikahan merupakan sebuah acara keluarga serta sebuah acara yang penting dan baiknya memilih hari yang tepat agar semua keluarga dan rekan dapat berkumpul / tidak berhalangan hadir. Hari tersebut berada pada bulan yang memiliki hari libur panjang. Pada triwulan kedua antara bulan April sampai juni merupakan pergantian tahun ajaran baru siswa baik Sekolah Dasar hingga perguruan tinggi. Wali murid umumnya memiliki kesibukan yang lebih rendah dibandingkan dengan ketika anak mereka menjalani hari-hari kalender pendidikan seperti biasa. Pada triwulan 4 yaitu sekitar bulan Oktober November dan Desember juga merupakan bulan di mana para pekerja atau karyawan menghabiskan sisa cuti ditambah lagi pada bulan Desember terdapat hari libur panjang pada jeda Natal dan Tahun Baru karena bulan-bulan tersebut dipandang kurang efektif dalam jam jam kerja umumnya acara keluarga seperti pernikahan diadakan di triwulan akhir tersebut .

Asumsi lain dalam mengadakan acara pernikahan adalah dengan menghindari bulan-bulan puasa agar tidak mengganggu peribadatan. Misalnya pada tahun Pada tahun 2016 ada kenaikan di triwulan ke-2 (April-Juni), ke-3 (Juli – September) dan ke-4 (Oktober-Desember) sebesar 15% dan 48% dan 2%. Berbeda dengan pola tahun sebelumnya, tahun 2016 diprediksi karena pada Juni merupakan

bulan puasa, sehingga acara pernikahan banyak terjadi pasca hari raya yaitu di bulan Juli-September.

Ditinjau dari segi bisnis *wedding organizer* yang melekat pada peristiwa pernikahan menunjukkan bahwa bisnis *wedding organizer* merupakan bisnis musiman. Beberapa penyedia jasa *event* pernikahan telah banyak menjamur dan terbukti memberikan pelayanan yang baik kepada klien dalam mengadakan sebuah acara pernikahan. Diantara pelaku usaha WO ada sebagian yang akrab di telinga masyarakat. Secara umum, WO telah lama berdiri dan memiliki reputasi yang baik, sehingga menjadi rekomendasi untuk setiap acara pernikahan. Berikut data mengenai 10 besar pemimpin pasar WO Semarang.

**Tabel 1.2.**  
**Data Perusahaan Pemimpin Pasar Wedding Organizer**  
**Di Kota Semarang**

No.	Nama Perusahaan
1.	Mahkota <i>Wedding and Event Organizer</i>
2.	Wangsit <i>Wedding and Event Organizer</i>
3.	<i>Stars Dream Wedding and Event Organizer</i>
4.	<i>Golden Wedding Organizer</i>
5.	<i>Harmony Enterprise</i>
6.	<i>Happy Management Wedding Organizer</i>
7.	<i>Lakone Wedding Organizer</i>
8.	<i>Tiara Enterprise</i>
9.	<i>Rossella Success Wedding Organizer</i>
10.	<i>IkaPesta Wedding Organizer</i>

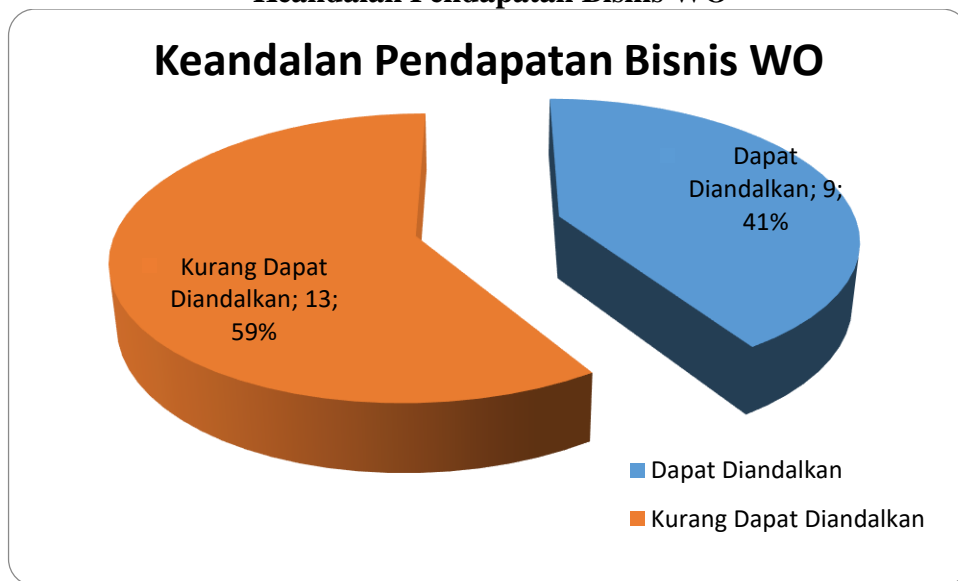
Sumber: *Weeding Avenue Magazine*, 2018

Tabel 1.2. menunjukkan 10 perusahaan WO yang terkenal dan telah berdiri lama di Semarang. Selain itu disamping sudah memiliki reputasi yang baik, rata-rata dengan pengalaman yang dimiliki WO Senior menjadikan nilai kontrak WO tinggi. Peluang usaha WO terbuka lebar namun bisnis ini memerlukan pengelolaan khusus karenamemiliki karakteristik pendapatan usaha yang memiliki fluktuasi tinggi



(kurang stabil) mengingat hal ini relevan dengan fluktuasi peristiwa pernikahan seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1. Pendapatan yang diharapkan dari bisnis merupakan sarana untuk kelangsungan hidup bisnis UMKM dan penghasilan bagi pemilik. Berdasarkan hasil pra survey kepada 22 orang pemilik bisnis WO, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar memiliki jenis usaha lain untuk mendukung bisnis WO ketika sepi. Hal ini bertolak belakang dengan fenomena pasar WO yang memiliki peluang yang prospektif. Hal ini ditunjukkan dengan persepsi keandalan pendapatan pada diagram sebagai berikut:

**Gambar 1.1.**  
**Keandalan Pendapatan Bisnis WO**



Sumber: *Pra Survey*, 2018

Berdasarkan tabel diatas keandalan bisnis WO diakui oleh 41% Responden *Pra-Survey* sementara 59% sisanya mengatakan bahwa pendapatan dari bisnis WO kurang dapat diandalkan sehingga beberapa diantara mereka memiliki bidang usaha lain untuk mengisi ketika terjadi kekosongan job WO.

Pra observasi dengan wawancara singkat dilakukan guna menganalisa jumlah *event* yang diterima oleh beberapa WO setahun terakhir baik WO yang memiliki skala usaha kecil maupun *market leader* WO. Secara detail data *event* yang didapatkan oleh beberapa WO sebagai berikut:

**Tabel 1.3.**  
**Pra Observasi *Event Job* WO Semarang**

WO	2017												Total
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
A*	10	7	6	10	13	14	12	9	8	15	12	16	132
B*	9	8	9	8	8	6	7	8	8	8	10	7	96
C*	5	2	5	5	8	5	3	4	5	5	7	6	60
Rata-rata													<b>96</b>
D	0	2	0	4	3	6	4	1	2	6	3	5	36
E	2	0	2	3	2	3	2	0	0	3	3	4	24
F	4	1	2	6	2	4	7	3	2	6	7	4	48
Rata-rata													<b>36</b>

Sumber: Pra Observasi 2018

\*WO *market leader*

Berdasarkan table 1.3. WO A, B dan C merupakan WO *market leader* yang sudah memiliki nama. Rata-rata WO tersebut memperoleh 96 *event* dalam setahun dan rata-rata 8 *event* dalam sebulan (selalu mendapatkan *event* rutin tiap *weekend*). Sementara WO D, E dan F belum tentu tiap minggu mendapatkan *event wedding* bahkan dalam sebulan tidak ada *job* sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan WO khususnya WO yang belum cukup branding kesulitan dalam memperoleh pendapatan. Usaha WO memiliki fluktuasi pekerjaan yang sangat bervariasi sehingga bisnis WO memiliki resiko yang besar. Beberapa diantara mereka fokus pada kompetensi inti namun sebagian besar telah mempunyai kegiatan usaha lain sebagai bentuk diversifikasi usaha seperti kursus *Make Up Artist* (MUA), Fotografi dan sebagainya.

Meskipun tidak semua pernikahan menggunakan jasa WO namun jumlah peristiwa nikah tersebut jauh lebih banyak jika dibandingkan dengan peristiwa nikah (Lihat tabel 1.1 dan 1.2). Jumlah peristiwa pernikahan tahun 2017 sebesar 8.152, apabila diasumsikan dari 10 besar pemimpin pasar dengan rata-rata *event* 96 maka *event* pernikahan yang ter-cover oleh pemimpin pasar WO hanya 960 *event* per tahunnya atau sekitar 11,7 %. Sisanya, *event* pernikahan tersebut ditangani oleh WO lain atau bahkan tanpa menggunakan jasa WO. Dari fenomena tersebut banyak bermunculan bisnis-bisnis WO di kota Semarang. Bisnis di bidang WO sangat dibutuhkan ketrampilan tinggi dalam menjalankannya. Selain ketersediaan modal juga perolehan pasar yang mudah didapatkan. Yang sering terjadi bisnis WO tersebut sulit bertahan karena kendala pasar. Hal ini merupakan permasalahan yang patut untuk dikaji dan dianalisis agar kinerja bisnis WO dapat memiliki daya tahan.

Berbagai penelitian yang terkait dengan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja usaha masih menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Hasan (2017) membuktikan pembelajaran organisasi mempunyai hubungan signifikan yang positif pada kinerja usaha. Pengaruh tersebut berdampak langsung terhadap pertumbuhan penjualan dan pengembangan produk. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2013) itu juga menunjukkan bahwa strategi aliansi memiliki dampak positif pada bisnis. Penelitian oleh Nugraha (2017) pun juga mendukung bahwa ada dampak positif antara pembelajaran organisasi dengan strategi aliansi. Sementara penelitian Firdayanti (2017) membuktikan hal sebaliknya bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh tidak signifikan pada kinerja bisnis. Pembelajaran organisasi yang dilaksanakan dengan baik tidak selalu berarti kinerja bisnis yang baik.

**Tabel 1.4.**  
**Research Gap**

Issue	Peneliti	Hasil	Research Gap
Pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap Kinerja Bisnis	Hasan (2017), Hidayat (2013) dan Nugraha (2017)	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Terdapat hasil yang berbeda antara pengaruh pembelajaran organisasi terhadap Kinerja Bisnis
	Firdayanti (2017)	Berpengaruh Positif dan Tidak Signifikan	
Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis	Rante (2011), Haji dkk (2016), Sumiyati (2015) dan Nuvriasari (2012)	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Terdapat hasil yang berbeda antara pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis
	Setyawati (2013)	Berpengaruh Positif dan Tidak Signifikan	
Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Bisnis	Sawitri (2011), Rante (2011), Putri (2012) Wanto (2016) dan Mediaty (2010)	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Terdapat hasil yang berbeda antara pengaruh Budaya terhadap Kinerja Bisnis
	Rante (2011)	Tidak Berpengaruh	

Sumber: Data Sekunder diolah, 2018.

Dari permasalahan daya tahan bisnis *start-up* WO dan adanya inkonsistensiantara hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja bisnis tersebut maka penulis ingin mengkaji penelitian mengenai kinerja bisnis WO di Semarang dengan variabel mediasi strategi aliansi untuk mengisi adanya kesenjangan penelitian. Maka dari itu, berdasarkan latar belakang dapat ditarik judul penelitian **”Pengaruh Pembelajaran Organisasi, Orientasi Kewirausahaan dan Budaya terhadap Kinerja Bisnis dengan Mediasi Strategi Aliansi (Studi pada Wedding Organizer di Semarang)”**.

## 1.2.Rumusan Masalah

Adanya fenomena dari *Pra Survey* ketidak andalan pendapatan yang diterima pelaku usaha WO khususnya yang belum memiliki *Branding* yang baik dan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang terjadi menimbulkan permasalahan **Bagaimana membangun model penelitian guna mengoptimalkan kinerja bisnis WO di kota Semarang.**Berdasarkan masalah yang tersurat pada latar belakang, dirumuskan dalam pertanyaan penelitian antara lain :

1. Apakah pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
3. Apakah Budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
4. Apakah strategi aliansi berpengaruh terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
5. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap strategi aliansi *wedding organizer* di kota Semarang?
6. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi aliansi *wedding organizer* di kota Semarang?
7. Apakah Budaya perusahaan berpengaruh terhadap strategi aliansi *wedding organizer* di kota Semarang?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan permasalahan dan pertanyaan penelitian yang disebutkan di atas:

1. Untuk pengujian empiris dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
2. Untuk pengujian empiris dan analisis dampak orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
3. Untuk pengujian empiris dan analisis dampak budaya terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
4. Untuk pengujian empiris dan analisis dampak strategi aliansi berpengaruh terhadap kinerja bisnis *wedding organizer* di kota Semarang?
5. Untuk pengujian empiris dan analisis dampak pembelajaran organisasi terhadap strategi aliansi *wedding organizer* di kota Semarang?
6. Untuk pengujian empiris dan analisis dampak orientasi kewirausahaan terhadap strategi aliansi *wedding organizer* di kota Semarang?
7. Untuk pengujian empiris dan analisis dampak budaya terhadap strategi aliansi *wedding organizer* di kota Semarang?

### **1.4.Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai referensi untuk peneliti lain serta bahan informasi bagi penelitian-penelitian selanjutnya berpakajian

lanjutan yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi pada kinerja bisnis.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, manfaat praktis penelitian ini adalah sebagai masukan solutif dalam pemecahan masalah pembelajaran organisasi dan kinerja bisnis.