

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Usaha yang bergerak di sektor industri pariwisata berkembang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir. Naiknya kecenderungan wisatawan untuk melakukan perjalanan merupakan faktor yang mendasari perkembangan usaha tersebut (Wulandari, 2014). Dalam hal ini, pengusaha-pengusaha yang bergerak di sektor penyedia sarana pariwisata menangkap peluang tersebut, sehingga bermunculan hotel dan restoran baru yang bisa dikatakan cukup menjamur.

Data dari Direktori Perusahaan/Usaha Restoran/Rumah Makan (2015) menunjukkan bahwa perusahaan restoran yang memiliki pendapatan di atas Rp 1.000.000.000 mencapai angka 1500 buah. Hal ini mendukung pernyataan bahwa sektor restoran memang diminati pengusaha. Lebih lanjut, Wulandari (2014) menjabarkan bahwa pendapatan yang diperoleh dari sektor ini dapat dikatakan cukup tinggi, dengan rata-rata di atas Rp 4.000.000.000 per tahunnya. Tabel 1.1 di halaman 2 akan memperlihatkan pendapatan per tahun restoran berdasarkan provinsi-provinsi di Indonesia.

Surabaya sebagai ibukota provinsi Jawa Timur juga merupakan lahan investasi bagi pengusaha-pengusaha sektor restoran. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan PDRB sektor restoran dari tahun 2009 hingga tahun 2014 sebesar 20% (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2016). Selain itu, perusahaan berbentuk CV atau PT yang bergerak di bidang restoran juga tergolong banyak, mencapai angka

lebih dari 150 perusahaan di Jawa Timur. Perusahaan-perusahaan tersebut dapat membawahi beberapa restoran sekaligus. Contoh dari perusahaan tersebut adalah *The Duck King* yang mendaftarkan 3 restoran. Ketua APKRINDO (Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia) Jawa Timur menyatakan bahwa di tahun 2013, jumlah restoran di Surabaya diperkirakan berada di angka 2000 buah dengan pertumbuhan sebesar 20% setiap tahunnya (*Pertumbuhan Restoran di Surabaya, 2013*).



Gambar 1.1. Jumlah Restoran di Surabaya

Sumber: Lestari (2019) diolah penulis

Jumlah restoran yang meningkat ini akan mengakibatkan persaingan antar pengusaha-pengusaha restoran yang ada di Indonesia secara umum, dan Surabaya khususnya. Untuk memastikan bahwa restoran-restoran tersebut dapat bertahan dalam persaingan ini, setiap pengusaha restoran harus memperhatikan performa restoran-restoran ini sebagai organisasi atau badan usaha, baik secara finansial

(Gopalakrishnan, 2000), maupun non-finansial (Ul Hassan *et al.*, 2013). Performa secara finansial dapat dilihat dari peningkatan profit, *return on investment*, dan *return on asset*, sedangkan performa secara non-finansial dapat dilihat dari tingkat kesuksesan inovasi produk, marketing, maupun inovasi organisasi.

Daily *et al.* (2002), Mackey (2008), Gavrea *et al.* (2011) menyebutkan bahwa unsur kepemimpinan berperan penting dalam pencapaian performa sebuah organisasi. Secara strategis, Daily *et al.* (2002) berargumen bahwa kepemimpinan bersamaan dengan kemampuan manajerial memiliki hubungan yang kuat dengan performa organisasi. Pemimpin strategis berperan sangat penting dalam pengambilan keputusan yang mana disertai dengan tingkat *entrepreneurial* sebuah perusahaan, hal ini akan menentukan arah dari sebuah organisasi. Gavrea *et al.* (2011) menyatakan hal yang serupa. Kepemimpinan bersama dengan strategi yang diadopsi oleh sebuah perusahaan dan performa karyawan akan menyebabkan naiknya performa perusahaan tersebut.

Mackey (2008) menambahkan bahwa kepemimpinan bahkan lebih penting daripada faktor-faktor eksternal industri dalam *setting* tertentu. Peneliti tersebut menjelaskan lebih lanjut bahwa CEO (*Chief Executive Officer*) sebagai pemimpin strategis sebuah perusahaan akan menentukan performa perusahaan tersebut, dimana perusahaan yang mengalami pergantian CEO secara terus-menerus akan memiliki performa yang lebih buruk daripada perusahaan dengan CEO yang tetap. Secara analogi, pergantian kepemimpinan tersebut dapat berakibat buruk, dimana pergantian gaya maupun orientasi kepemimpinan akan menyebabkan bergantinya cara perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan, sehingga perusahaan memerlukan proses

adaptasi yang lebih kuat menghadapi pergantian kepemimpinan tersebut.

Dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah disebutkan di atas, dapat dikatakan bahwa performa organisasi dipengaruhi oleh kapabilitas pemimpin strategis dalam mengelola sebuah perusahaan. Namun demikian, beberapa penelitian terdahulu (Ensari dan Murphy, 2003, O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid, dan Self, 2010, Puni, Ofei, dan Okoe, 2014) menyatakan hal yang sebaliknya.

O'Reilly *et al.*, (2010) menyatakan bahwa performa dari organisasi tidak diukur berdasarkan kapabilitas pemimpin strategis saja, namun bahwa performa organisasi akan meningkat apabila setiap jenjang kepemimpinan berkomitmen untuk melakukan implementasi strategi yang telah dirancang. Dengan kata lain, kemauan menjalankan strategi barulah yang berpengaruh terhadap naiknya performa organisasi. Selanjutnya, Puni *et al.* (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi performa organisasi.

Ensari dan Murphy (2003) memberikan pandangan yang berbeda. Penelitian ini menjelaskan bahwa pada negara dengan budaya individualisme, kompetensi pimpinan menjadi acuan bawahan untuk memberikan atribusi. Sebaliknya, pada negara dengan budaya kolektif, atribusi bawahan terhadap pimpinan tidak diberikan berdasarkan kompetensi pimpinan tersebut, namun tergantung capaian dari organisasi. Dengan kata lain, justru performa organisasi akan memberikan pengaruh pada atribusi kepemimpinan.

Pfeffer (1977) memberikan pendapat yang serupa. Peran pimpinan strategis dalam performa organisasi susah untuk diukur. Hal ini karena kesuksesan organisasi akan diasosiasikan dengan pemimpin tersebut, terlepas dari peranan pemimpin

tersebut secara nyata. Pendapat serupa dinyatakan oleh Meindl, Ehrlich, dan Dukerich (1985) yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi masih bersifat *bias* karena pemimpin seringkali ditunjuk karena ketokohan pemimpin tersebut. Hal ini diperkuat dengan pendapat Bligh, Kohles, dan Pillai (2011) yang menyatakan bahwa terdapat *bias* dari atribusi kepemimpinan terkait dengan kesuksesan organisasi, dimana terdapat banyak faktor penilaian kepemimpinan dari bawahan termasuk karakteristik, persepsi, dan motivasi bawahan tersebut dalam melihat kapabilitas pemimpin strategis sebuah organisasi.

Apabila disimpulkan, penelitian-penelitian yang dibahas disini menyatakan bahwa kepemimpinan strategis tidak memiliki peranan vital dalam meningkatkan performa dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sejauh ini, penelitian terkait hubungan kepemimpinan strategis dengan performa dari sebuah organisasi masih bersifat inkonklusif. Oleh karena itu, peneliti akan berfokus untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan strategis terhadap performa yang akan dilakukan di restoran-restoran di Surabaya. Untuk menjelaskan hubungan tersebut, peneliti menggunakan 2 macam pendekatan, yaitu pendekatan A aksen dan pendekatan mediasi (Ferdinand, 2002) untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan strategis dan performa organisasi.

Mengacu pada pendapat O'Reilly *et al.* (2010) dan Oladele, Akeke, Adebisi, dan Adeusi (2013), hal yang penting dalam meningkatkan performa sebuah organisasi terkait dengan kepemimpinan strategis adalah kapabilitas pemimpin strategis. Hal ini logis, karena kapabilitas kepemimpinan tersebut akan memberikan pengaruh besar pada organisasi secara keseluruhan, terutama pada organisasi di

bidang jasa yang bersifat padat karya. Oleh karena itu, penulis akan berfokus pada kapabilitas pemimpin strategis dalam memimpin restoran yang ada di Surabaya, karena kepemimpinan ini akan menentukan performa restoran sebagai organisasi jasa yang padat karya. Kapabilitas yang dimaksud bertujuan untuk meningkatkan inovasi sebuah restoran. Mengacu pada pendapat Burgelman dan Grove (2007) dan Liñán (2008), kapabilitas yang bertujuan melakukan perubahan secara dinamis pada lingkungan perusahaan untuk mencapai kondisi unggul disebut *entrepreneurial skills* atau *capabilities*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kapabilitas pemimpin strategis yang akan diteliti adalah kapabilitas entrepreneur dari pemimpin tersebut.

Penelitian terkait kapabilitas entrepreneur dan hubungannya dengan performa perusahaan masih belum banyak diteliti. Dalam penelitiannya, Abaho *et al.* (2017) menggunakan variabel kompetensi entrepreneur dan melihat hubungannya dengan performa organisasi. Namun demikian, Phelan dan Sharpley (2011) menjelaskan bahwa kompetensi berarti perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang untuk mencapai standar performa minimal. Oleh karena itu, kompetensi entrepreneur memiliki perbedaan yang fundamental dengan kapabilitas entrepreneur yang merupakan kemampuan seseorang untuk melihat ke depan terkait arah perusahaan, mengambil tindakan, dan memaksimalkan sumber daya untuk mencapai masa depan tersebut (Prahalad dan Krishnan, 2008).

Penelitian-penelitian lain terkait kapabilitas entrepreneur memiliki beberapa perbedaan fundamental (Roudini dan Osman, 2012, Lv *et al.*, 2011, Abdelgawad, 2013). Roudini dan Osman (2012) menggunakan kapabilitas entrepreneur secara internasional, yang menjadikan penelitian tersebut berfokus pada kapabilitas

manajerial yang dipadu dengan kapabilitas untuk mengejar visi. Lv *et al.* (2011) mengembangkan instrumen penelitiannya sendiri, di mana instrumen ini menggabungkan antara kapabilitas dan karakteristik atau kompetensi dari responden. Sedangkan Abdelgawad (2013) menyajikan studi teoritis yang menjelaskan dimensi-dimensi kapabilitas entrepreneur dan berfokus pada kepemimpinan strategis.

Dari penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa konstruk kapabilitas entrepreneur belum terlalu banyak dieksplorasi oleh peneliti-peneliti terdahulu. Lebih lanjut, konstruk ini masih rancu pendefinisian, terutama karena terjadi banyak pencampuran antara kapabilitas dan kompetensi, di mana seharusnya terdapat perbedaan antara keduanya, di mana kompetensi seharusnya membentuk kapabilitas (Teece, Pisano, dan Shuen, 1997). Oleh karena itu, masih terdapat *gap* dalam penelitian terkait hubungan kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis dan performa perusahaan terkait dengan kejelasan konstruk kapabilitas entrepreneur dengan studi yang bersifat empiris.

Kepemimpinan strategis akan menitikberatkan pada peningkatan kreatifitas sekaligus efisiensi operasional yang menyebabkan terbentuknya sebuah sistem pendukung, dimana dalam sistem ini organisasi akan memberikan kebebasan pada anggota-anggotanya untuk melakukan inovasi (Odoardi, Montani, Boudrias, dan Batiselli, 2015). Hal ini diistilahkan dengan dukungan terhadap inovasi (Scott dan Bruce, 1994), atau iklim inovasi (Sarros, Cooper, dan Santora, 2008).

Penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan variabel dukungan terhadap inovasi masih belum berjumlah banyak. Dari penelitian-penelitian sebelumnya yang ditemukan, Gumusloğlu dan Ilsev (2009) menggunakan variabel

inovasi organisasi, dan Kazama *et al.* (2002) menggunakan variabel iklim inovasi.

Scott dan Bruce (1994) menjelaskan bahwa sebenarnya dukungan terhadap inovasi merupakan bagian dari iklim organisasi. Namun, Montes *et al.* (2004) memberikan pandangan yang berbeda. Peneliti-peneliti tersebut menjelaskan bahwa iklim organisasi seharusnya mempengaruhi dukungan terhadap inovasi, di mana dukungan terhadap inovasi merupakan variabel yang terpisah dari iklim organisasi.

Sekali lagi, dapat dikatakan bahwa penelitian terkait dukungan terhadap inovasi tidak banyak, karena variabel ini seringkali disatukan dengan iklim organisasi. Penelitian yang menghubungkan kepemimpinan dengan dukungan terhadap inovasi juga tidak banyak (Scott dan Bruce, 1994, Gumusloğlu dan Ilsev, 2009), di mana penelitian ini mengkaji perilaku dari pemimpin, bukan kapabilitas pemimpin tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan bukti empiris terkait hubungan antara kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis dan dukungan terhadap inovasi.

Pimpinan organisasi yang memberikan dukungan terhadap inovasi atau membentuk sebuah iklim inovasi dalam sebuah perusahaan akan menerima masukan dalam bentuk ide-ide inovatif dari anggota perusahaan tersebut (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, dan Kilic, 2010) sekaligus memberikan imbalan yang sesuai terhadap ide-ide maupun inovasi-inovasi yang dihasilkan (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Llopis, Garcia-Granero, Fernández-Mesa, dan Alegre (2013) menambahkan bahwa dukungan tersebut dapat berupa toleransi pimpinan terhadap pengambilan resiko dari anggota-anggota organisasi. Inovasi yang akan dihasilkan berarti sebuah

investasi yang bisa berjalan dengan baik maupun tidak. Oleh karena itu, inovasi yang akan dibuat mengandung sebuah resiko yang akan ditanggung perusahaan. Apabila perusahaan tersebut melakukan tindakan tegas atas inovasi yang tidak berhasil, maka anggota organisasi tidak akan memiliki keberanian untuk melakukan inovasi. Hal ini juga merupakan sebuah dukungan terhadap inovasi. Alpan *et al.* (2010) memaparkan pula bahwa dukungan yang diberikan dapat berupa waktu untuk melakukan pengembangan-pengembangan produk maupun perbaikan sistem, sekaligus memberikan kebebasan terhadap anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri.

Inovasi yang dilakukan restoran sebagai sebuah organisasi diharapkan dapat mendukung performa restoran tersebut. Dalam hal ini, kemampuan untuk menciptakan inovasi tersebut memegang peranan yang sangat penting. Kemampuan ini disebut *innovation capability* (Börjesson dan Elmquist, 2014). Kemampuan ini diperoleh dengan sistem pembelajaran yang dinamis (Kale, 2012), dimana sistem inilah yang nantinya akan memudahkan pelaku-pelaku restoran untuk melakukan inovasi yang bersifat menguntungkan. Menurut Wu dan Sivalogathan (2013), pencipta inovasi-inovasi ini adalah manusia, dimana ide-ide akan bermunculan dari manusia ini.

Scott dan Bruce (1994) menyatakan fakta bahwa manusia sebagai pencipta dan pelaksana ide membuat perilaku inovatif, atau perilaku kerja inovatif menjadi penting untuk diperhatikan. Hal ini karena perilaku kerja inovatif lebih dari hanya sekedar penciptaan ide, namun juga mencakup pengaplikasian ide-ide tersebut menjadi praktek-praktek yang lebih baik di tempat kerja. Dengan kata lain, sumber

daya manusia yang ada dalam sebuah restoran bukan hanya digunakan dalam rangka pelayanan saja, melainkan penciptaan inovasi-inovasi yang akan menjadi keunggulan kompetitif.

Perilaku kerja inovatif merupakan sebuah konstruk yang cukup sering diteliti. Penelitian-penelitian terkait konstruk ini menitikberatkan pada hubungan konstruk tersebut dengan kepemimpinan (Tu dan Lu, 2013, Khan dan Aslam, 2012), faktor psikologis (Madrid *et al.*, 2014), perilaku organisasi dan manajemen internal organisasi (Kimwolo dan Kimosop, 2017, Promsri, 2017, Jena dan Memon, 2017, Scott dan Bruce, 1994), serta iklim inovasi atau dukungan terhadap inovasi (Shanker *et al.*, 2017, Scott dan Bruce, 1994).

Terkait dengan kepemimpinan, hasil-hasil penelitian terdahulu melihat hubungan antara perilaku pemimpin dengan perilaku kerja inovatif bawahan (Tu dan Lu, 2013, dan Khan dan Aslam, 2012). Dalam hal ini, belum ada penelitian yang secara langsung melihat hubungan kapabilitas pemimpin strategis terhadap perilaku kerja inovatif bawahan. Namun demikian, Odoardi, Montani, Boudrias, dan Battiselli (2015) mengindikasikan bahwa pembentukan perilaku kerja inovatif merupakan hasil dari kepemimpinan yang partisipatif, dimana hal yang dikaji adalah praktek manajerial pimpinan tersebut. Dengan kata lain, seharusnya kapabilitas pimpinan untuk melakukan manajemen adalah sebuah poin yang membentuk perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi *gap* yang ada terkait hubungan kepemimpinan dengan perilaku kerja inovatif, yaitu dengan melakukan kajian terkait kapabilitas entrepreneur pimpinan strategis dan hubungannya dengan perilaku kerja inovatif.

Peneliti-peneliti lainnya (Scott dan Bruce, 1994, dan Shanker *et al.*, 2017) menghubungkan dukungan terhadap inovasi atau iklim organisasi terhadap terciptanya perilaku kerja inovatif. Hal ini logis, karena karyawan tidak akan berani menciptakan atau memberikan ide-ide inovatif apabila hal ini tidak didukung perusahaan (Llopis *et al.*, 2013). Namun demikian, seperti yang telah dikatakan sebelumnya, konstruk dukungan terhadap inovasi yang digunakan adalah konstruk yang dianggap sebagai bagian dari iklim organisasi, bukan sebagai konstruk mandiri atau independen seperti pendapat Montes *et al.* (2004). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi *gap* tersebut dengan memberikan bukti empiris terkait hubungan antara dukungan terhadap inovasi dan perilaku kerja inovatif.

Restoran sebagai bagian dari industri jasa memang memiliki titik berat pada sumber daya manusia, karena operasional restoran tersebut dilakukan sebagian besar oleh manusia. Mengacu pada pendekatan *resource-based view* (Collis dan Montgomery, 2002), sumber daya manusia dianggap sebagai *resource* restoran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan restoran tersebut. Lebih lanjut, menurut Lawson dan Samson (2001), prioritas perusahaan, termasuk didalamnya restoran, adalah menciptakan inovasi-inovasi baru guna mencapai keunggulan kompetitif.

Penciptaan inovasi ini sangat tergantung oleh manusia, karena proses pencarian ide-ide maupun teknologi yang akan mendukung ide-ide tersebut akan dilakukan oleh manusia (Yuan dan Woodman, 2010). Dalam hal ini, restoran harus membuat atmosfer kerja sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia yang ada di dalamnya akan berani untuk menciptakan inovasi (Eisenberger, Fasolo, dan Davis-LaMastro, 1990, Radmard, Ardakani, dan Rahro., 2013, dan Turek dan Wojtzuk-

Turek, 2013). Dalam hal ini, atmosfer yang dibentuk diharapkan akan membentuk perilaku sumber daya manusia yang bersifat inovatif, atau yang disebut dengan perilaku kerja inovatif (Momeni, Nielsen, dan Kafash, 2015).

Dalam sebuah restoran, orang yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan restoran tersebut adalah manajer restoran tersebut sebagai pimpinan tertinggi. Dalam hal ini, penentu dari penciptaan keunggulan kompetitif yang bersifat inovatif adalah manajer restoran tersebut. Pada prakteknya, manajer akan menerima tujuan strategis yang diberikan baik dari level *area manager* restoran tersebut, atau bahkan dari *owner* restoran tersebut secara langsung apabila skala restoran tersebut lebih kecil. Dalam hal ini, kepemimpinan manajer menjadi penting dalam rangka pembentukan iklim inovasi atau dukungan restoran sebagai perusahaan terhadap inovasi tersebut. Lebih lanjut, iklim inovasi akan dapat mendorong bawahan dalam mengadopsi cara-cara yang bersifat inovatif yang bersumber dari perilaku inovatif bawahan tersebut.

Pembentukan perilaku inovatif ini akan sangat bergantung pada kapabilitas pimpinan dalam ranah strategis, atau diistilahkan sebagai kepemimpinan strategis (Agbor, 2008, Abdow, 2015). Seorang pemimpin strategis memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan luar dan menciptakan strategi-strategi untuk menjawab tantangan dan menciptakan kesempatan-kesempatan yang baru bagi perusahaan (Eromafuru, 2013), sehingga perusahaan tersebut akan dapat bertahan dalam intensitas kompetisi yang makin meningkat (Schneider dan Barbera, 2011) dan bahkan inovasi yang dilakukan akan mempengaruhi *sustainability* perusahaan dalam aliansi strategis (Schweitzer, 2014).

Udegbe dan Udegbe (2013) menjelaskan bahwa perilaku inovatif dari sebuah perusahaan akan bergantung pada penciptaan iklim perusahaan yang kreatif sehingga terjadi pembaruan-pembaruan dalam sistem operasional sehari-hari. Pada akhirnya, kreativitas ini akan menghasilkan profitabilitas bagi sebuah perusahaan. Lebih lanjut, Duursema (2013) menjelaskan bahwa pembentukan iklim kreativitas ini sangat tergantung pada pimpinan, dimana seorang pemimpin strategis akan berperilaku proaktif dalam memastikan bahwa inovasi yang diciptakan bersifat kontinu. Pembentukan iklim kreativitas ini dapat dijalankan dengan memfasilitasi eksperimen terkait ide-ide baru, menstimulasi bawahan untuk selalu berpikir kreatif dan *out of the box*, serta menciptakan ruang bagi bawahan untuk berkreasi.

Apabila karyawan restoran memiliki persepsi yang baik terhadap atasannya, persepsi bahwa restoran tersebut sebagai organisasi memberikan dukungan yang baik akan dimiliki pula (Gavin, Wayne, dan Erdogan, 2012, Kartika, 2011). Eisenberger, Huntington, dan Hutchison (1986) menjelaskan bahwa dukungan ini disebut sebagai *perceived organizational support* (POS). Dikatakan lebih lanjut bahwa konsep ini adalah konsep yang sifatnya global. Dengan kata lain, persepsi terhadap dukungan organisasi ini akan menyeluruh.

Terkait dengan inovasi, Alpan *et al.* (2010) menyatakan bahwa persepsi dukungan perusahaan terhadap inovasi akan meningkatkan performa inovatif sebuah perusahaan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa persepsi ini akan terbentuk dari sistem yang telah diciptakan oleh *top-level management* dalam kaitannya dengan dukungan terhadap inovasi, dan juga kepemimpinan (Gumusluoglu dan Ilsev, 2009, Mathisen dan Solveig, 2015). Dukungan ini juga akan meningkatkan perasaan *empowered* dari

karyawan-karyawan tersebut (Lau, 2010) sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan-karyawan tersebut dan pada akhirnya meningkatkan pula profitabilitas perusahaan (Krasteva *et al.*, 2014).

Walaupun penelitian-penelitian di atas telah menjabarkan dengan cukup baik terkait hubungan antara kepemimpinan strategis, dukungan terhadap inovasi, perilaku inovatif, dan performa perusahaan, ternyata belum banyak peneliti-peneliti yang melihat objek restoran sebagai objek penelitian terkait konstruk-konstruk di atas. Penelitian-penelitian ini lebih berfokus pada lingkungan industri, aspek operasional dan kepuasan pelanggan, dan inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dalam melihat hubungan kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis terhadap performa organisasi dalam *setting* restoran.

Beberapa peneliti telah mengkaji hubungan konstruk inovasi terhadap performa organisasi (Shanker *et al.*, 2017, Huang *et al.*, 2015, Soto-Acosta *et al.*, 2016). Namun demikian, objek penelitian yang dilihat merupakan perusahaan-perusahaan yang bukan merupakan restoran. Lebih lanjut, hanya 1 penelitian yang secara empiris membuktikan hubungan langsung antara perilaku kerja inovatif terhadap performa organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memberikan kontribusi terkait konstruk dukungan terhadap inovasi dan perilaku kerja inovatif serta hubungannya terhadap performa organisasi dalam *setting* restoran.

Terkait dengan dukungan terhadap inovasi, manajer maupun karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan bekerja dengan jauh lebih baik daripada manajer yang tidak merasa didukung. Dalam hal ini, manajer maupun bawahan tersebut akan lebih berani memberikan masukan atau ide-ide yang bersifat positif

pada organisasi (Eisenberger *et al.*, 1990). Mengacu pada teori pertukaran sosial (Cropanzano dan Mitchell, 2005) dan teori dukungan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002), masukan-masukan tersebut akan bersifat positif sebagai imbal balik dukungan yang bersifat positif pula. Sehingga, masukan atau ide-ide tersebut akan diberikan agar restoran dapat mencapai tujuan strategis yang telah disampaikan pada manajer maupun karyawan tersebut.

Penjabaran di atas sesuai dengan pendapat Radmard *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa dukungan yang diterima oleh seorang karyawan akan membuat karyawan bersedia untuk memberikan masukan-masukan yang bersifat inovatif. Namun demikian, penelitian-penelitian terdahulu terkait hubungan persepsi atas dukungan organisasi dan inovasi lebih sering mengacu pada *corporate entrepreneurship* maupun *innovative workplace behavior* (Behram dan Özdermici, 2014, Radmard *et al.*, 2013, Lukeš, 2012).

Selain dari hal-hal yang telah dijabarkan di atas, pembentukan inovasi tidak hanya dibentuk dari faktor-faktor internal sebuah perusahaan. Shane (1992) menjelaskan bahwa negara-negara tertentu lebih memiliki kecenderungan inovatif daripada negara-negara lainnya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa kebudayaan suatu negara, yang diukur dari *power distance* dan *individualism* akan berimbas pada kenaikan jumlah paten yang bersifat inovatif yang akhirnya akan berimbas pula pada kenaikan GNP suatu negara. Elenkov, Judge, dan Wright (2005) menambahkan bahwa kebudayaan masyarakat yang diistilahkan dengan *social culture* akan berimbas pada kemampuan atasan untuk mempengaruhi bawahan untuk berinovasi tergantung dari karakteristik kebudayaan itu sendiri. Kebudayaan-kebudayaan

tertentu dapat memperkuat kecenderungan untuk berinovasi, dan kebudayaan-kebudayaan lain dapat memperlemah kecenderungan tersebut.

Peneliti-peneliti terdahulu berpendapat bahwa *social culture* akan berimbang pada inovasi maupun performa sebuah perusahaan. Kebudayaan tertentu akan memperkuat kecenderungan pimpinan mempengaruhi bawahan untuk berinovasi (Elenkov *et al.*, 2005), tingkat inovasi pekerja (Shane, 1992), maupun performa sebuah perusahaan (Antonakis, Avolio, dan Sivasubramaniam, 2003). Dalam hal ini, kebudayaan Indonesia juga kemungkinan memiliki pengaruh yang sama, apakah itu memperkuat atau memperlemah inovasi. Hal ini juga dinyatakan Shane (1992) yang menjabarkan bahwa tiap-tiap kebudayaan memiliki pengaruh yang berbeda terhadap tingkat inovasi. Dengan kata lain, terdapat kebudayaan tertentu yang memampukan masyarakat yang menganut kebudayaan tersebut untuk lebih inovatif daripada kebudayaan lainnya.

Hofstede (2011) menjelaskan bahwa terdapat 6 dimensi pengukur kebudayaan yaitu *power distance*, *individualism vs collectivism*, *masculinity vs femininity*, *short term orientation vs long term orientation*, *uncertainty avoidance*, dan *indulgence*. Namun demikian, Heine (2008) menyatakan bahwa perbedaan utama kebudayaan dari satu kelompok dan yang lainnya terletak pada kecenderungan *individualism vs collectivism*. Gorodichenko dan Roland (2013) menjelaskan bahwa dimensi inilah yang erat hubungannya dengan inovasi dan *growth*, dan dimensi lainnya tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap kedua hal tersebut.

Penekanan terhadap capaian individu, seperti inovasi, akan membuat penghargaan kelompok terhadap individu tersebut tinggi, bukan pada kelompok atau

tim tempat individu tersebut berada. Dalam hal ini, individu akan terpacu untuk melakukan inovasi untuk mendapatkan penghargaan. Nantinya, inovasi ini akan dijadikan sebagai dasar penilaian prestasi dari individu-individu tersebut. Sebaliknya budaya yang cenderung kolektif akan memudahkan sebuah tim untuk bergerak dalam mencapai tujuan yang sama. Setiap anggota dalam tim akan lebih mudah untuk diarahkan dalam hal pencapaian tujuan sebuah organisasi, di mana prioritas dari pencapaian tersebut adalah pencapaian anggota tim dan bukan pencapaian seorang individu. Namun demikian, budaya ini akan sangat mementingkan kenyamanan sebuah tim, sehingga akan menghambat terjadinya inovasi.

Beberapa peneliti terdahulu (Probst dan Lawler, 2006, Du *et al.*, 2016, Panaccio *et al.*, 2014) telah menggunakan variabel kolektivisme sebagai variabel moderator dalam penelitian masing-masing. Probst dan Lawler (2006) melihat efek moderasi kolektivisme terhadap hubungan antara perilaku-perilaku pekerja dalam organisasi. Selain itu, beberapa peneliti seperti Du *et al.* (2016) dan Panaccio *et al.* (2014) telah melihat efek moderasi kolektivisme terhadap perilaku kerja inovatif. Lebih lanjut, Panaccio *et al.* (2014) melihat lebih lanjut terkait hubungan kepemimpinan terhadap perilaku inovatif dengan mediasi pemenuhan kontrak psikologis pekerja sebagai variabel mediasi dan kolektivisme sebagai variabel moderasi. Namun demikian, bukti empiris terkait hubungan antara kepemimpinan strategis, khususnya kapabilitas entrepreneur pemimpin tersebut dan variabel-variabel terkait inovasi, seperti dukungan terhadap inovasi dan perilaku kerja inovatif dengan moderasi kolektivisme masih belum ada. Dalam hal ini, penelitian ini dapat memberikan kebaruan terkait efek moderasi kolektivisme terhadap hubungan

tersebut.

Dari penjabaran tentang kebudayaan di atas, penulis mengambil kecenderungan kolektif masyarakat Indonesia untuk melihat dampaknya terhadap inovasi. Indonesia merupakan masyarakat dengan budaya kolektif dengan skor *individualism* sebesar 14 dari 100, yang berarti masyarakat Indonesia cenderung memiliki kolektivitas yang tinggi. Dalam hal ini, budaya kolektif masyarakat Indonesia dapat menghalangi atau menghambat terjadinya inovasi (Gorodichenko dan Roland, 2013), sehingga walaupun kepemimpinan strategis berperan dalam meningkatkan kecenderungan inovasi maupun kecenderungan pimpinan tersebut untuk membentuk iklim inovatif (Elenkov *et al.*, 2005), budaya kolektif akan tetap menghambat inovasi tersebut untuk tercapai.

Peneliti-peneliti lain (Morris, Avilla, dan Allen, 1993) mengemukakan pendapat yang berbeda terkait dengan dampak budaya individualisme dan kolektivisme terhadap inovasi. Temuan peneliti-peneliti tersebut menyatakan bahwa baik kecenderungan individualisme maupun kolektivisme tidak memiliki dampak yang maksimal pada inovasi. Namun demikian, saat terdapat keseimbangan antara keduanya, kecenderungan untuk berinovasi akan meningkat.

Pada industri restoran, kecenderungan kolektif tim biasanya tergolong sangat tinggi. Hal ini karena pekerjaan operasional restoran sangat menuntut kerja tim yang baik, terkoordinasi, dan memiliki komunikasi yang baik. *Reward* yang didapatkan karyawan restoran pun biasanya didasarkan pada kerja tim tersebut, yaitu dalam bentuk *service charge* yang akan dibagikan pada karyawan apabila memiliki kinerja yang baik. Perlu diketahui bahwa *service charge* ini dibagikan secara merata, bukan

hanya pada seorang individual. Jadi, sebaik apapun kinerja 1 orang, *reward* yang sama akan dibagikan pada seluruh anggota tim. Sedangkan, inovasi merupakan pencapaian pribadi. Dalam sebuah restoran, inovasi ini dapat berarti pembuatan menu-menu baru, penggunaan *gimmick* pada media sosial restoran, pemendekan alur kerja, maupun pembaharuan promosi.

Kecenderungan kolektif yang tinggi dan karakteristik inovasi sebagai capaian individu tersebut dapat mengakibatkan sebuah situasi. Dalam hal ini, walaupun pimpinan memiliki kapabilitas entrepreneur yang baik, kecenderungan kolektivitas tim restoran dapat mengakibatkan individu untuk tidak berkeinginan untuk melakukan inovasi, terutama karena apa yang individu tersebut dapatkan akan sama dengan apa yang didapatkan tim secara keseluruhan.

Perbedaan pendapat peneliti-peneliti terdahulu berarti masih adanya *gap* terkait dampak budaya individualisme dan kolektivisme pada inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan *gap* tersebut sehingga akan memberikan kontribusi terkait dampak kebudayaan terhadap inovasi. Selain itu, kebaruan dari penelitian ini terutama adalah penambahan kolektivisme sebagai variabel moderasi, di mana variabel ini masih belum pernah diteliti pada penelitian-penelitian sejenis sehingga masih belum memiliki bukti empiris.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis mengangkat judul studi ini yaitu “Pengaruh kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis terhadap dukungan terhadap inovasi, perilaku kerja inovatif, dan performa restoran dengan kolektivisme sebagai variabel moderasi (Studi pada restoran informal di Surabaya)”.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dilakukan di atas, maka rumusan masalah studi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis berpengaruh signifikan terhadap dukungan terhadap inovasi?
2. Apakah kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif?
3. Apakah kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis berpengaruh signifikan terhadap performa restoran?
4. Apakah dukungan terhadap inovasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif?
5. Apakah dukungan terhadap inovasi berpengaruh signifikan terhadap performa restoran?
6. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap performa restoran?
7. Apakah kolektivisme memoderasi pengaruh kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis terhadap perilaku kerja inovatif?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini dapat dinyatakan dalam poin-poin sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis terhadap dukungan terhadap inovasi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas entrepreneur

pemimpin strategis berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis berpengaruh signifikan terhadap performa restoran.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan terhadap inovasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan terhadap inovasi berpengaruh signifikan terhadap performa organisasi.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap performa organisasi.
7. Untuk menguji dan menganalisis moderasi kolektivisme terhadap pengaruh kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis terhadap perilaku kerja inovatif.

1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini akan menghasilkan manfaat baik bagi manajemen restoran, pengembangan ilmu pengetahuan, dan penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Untuk manajemen restoran, dengan mengetahui perilaku inovatif dari manajer restoran, restoran akan dapat mencapai performa yang baik.
2. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam literatur terkait dengan kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis dan performa restoran.
3. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi dasar

penelitian selanjutnya yang terkait hubungan kapabilitas entrepreneur pemimpin strategis, dukungan terhadap inovasi, perilaku kerja inovatif, dan performa restoran dalam konteks masyarakat dengan budaya kolektif.