

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRATEGI PEMBERIAN KREDIT DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA DANAMON SIMPAN PINJAM

Studi pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Wilayah Jateng & DIY

Irma Puspita

J. Sugiarto PH

**Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

ABSTRAK

Dalam lingkungan perbankan liberalisasi & global saat ini, kompetensi manajer telah dianggap sebuah konsep yang sangat penting. Studi ini meneliti efek moderasi strategi pemberian kredit dalam hubungan antara kompetensi manajer dan lingkungan bisnis yang digunakan oleh Danamon Simpan Pinjam (DSP) Jawa Tengah dan DIY dan meneliti bagaimana hal ini dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja DSP.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kompetensi manajer, lingkungan bisnis dan strategi pemberian kredit terhadap kinerja DSP Jawa Tengah dan DIY. Penelitian ini dilakukan terhadap 101 unit manajer, data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada unit manajer dan hipotesis diuji menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajer, lingkungan bisnis dan strategi pemberian kredit berpengaruh terhadap kinerja DSP. Hal ini juga mengungkapkan bahwa kinerja organisasi adalah bukti tidak hanya manajer menjalankan strategi yang sudah ada tetapi juga kemampuan mereka (keterampilan) dalam mencari informasi yang diperlukan.

Kata kunci: kompetensi manajer, lingkungan bisnis, strategi pemberian kredit dan kinerja perusahaan

I. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di bidang perbankan yang nampak akhir-akhir ini adalah persaingan dalam penyaluran kredit Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang menempati jumlah mayoritas dari total unit usaha yang ada. Akan tetapi kebanyakan dari para pengusaha UMKM masih mengalami kesulitan dalam menjalankan usaha, dan secara garis besar kesulitan yang dihadapi berkisar masalah permodalan, persaingan pasar dan bahan baku yang sulit didapat. Persaingan dalam berbagai sektor bisnis tidak dapat dihindari dan berdampak pada kinerja perusahaan, termasuk dalam sektor perbankan (Thanh dan Ha, 2013:148). Persaingan dan perkembangan yang cukup pesat pada usaha perbankan tersebut menjadikan masing-masing lembaga perbankan harus berlomba untuk memenangkan persaingan bisnis. Manajemen sebuah bank dituntut kecepatan dan ketepatan dalam merespon apa yang dibutuhkan masyarakat saat ini. Sebagai perusahaan jasa, perusahaan perbankan harus berorientasi pada kualitas pelayanan yang diberikan dan mampu menciptakan kepuasan bagi para pelanggannya.

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kepentingan para anggotanya.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan prestasi manajemen, kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kinerja perusahaannya kecuali dalam kondisi yang sudah amat buruk, terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius.

Penilaian kinerja perusahaan harus diukur karena dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan baik pihak internal maupun eksternal, kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi perusahaan yang dapat dianalisis sehingga dapat diketahui baik buruknya kinerja suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu.

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank danamon Indonesia, Tbk untuk segmen mikro banking (Danamon Simpan Pinjam) wilayah Jateng & DIY yang meliputi 16 cluster atau cabang yang terdiri dari 109 unit DSP. Objek penelitian dilakukan di wilayah tersebut dengan alasan bahwa pada awal pendirian Danamon Simpan pinjam tahun 2004, *pilot project* dilaksanakan di unit kerja Jateng & DIY dan saat ini kinerja wilayah Jateng & DIY mengalami penurunan, berikut dijelaskan pada tabel 1.1.

Table 1.1
Laporan Kinerja Danamon Simpan Pinjam (2009-2014)

* Dalam jutaan rupiah

INDIKATOR	2009	2010	2011	2012	2013	2014
LV *	2,149,371	2,600,035	2,621,838	2,614,617	2,346,145	2,087,579
NOA	52,891	47,797	43,651	39,781	31,950	25,275
NPL	113,178	153,853	200,252	212,620	209,479	174,743
% NPL	5.27%	5.92%	7.64%	8.13%	8.93%	8.37%
INV WO	207,826	186,653	204,662	253,721	304,076	305,279
UNIT	173	173	176	172	160	109

Pada tahun 2012 jumlah loan volume (kredit yang disalurkan) mencapai 2.614.617 dan mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya yang pada tahun 2009 hanya berjumlah 2.149.371 tetapi setelah tahun 2012 sampai dengan akhir tahun 2014 jumlah kredit yang disalurkan terus mengalami penurunan atau disebut minus *growth*. Hal serupa juga terjadi pada jumlah nasabah (NOA), pada tahun 2009 total NOA adalah 52.891 dan terus mengalami penurunan sehingga pada akhir tahun 2014 hanya berjumlah 25.275. Kinerja DSP juga dapat dilihat dari nilai NPL (Non Performing Loan) atau kredit bermasalah yang merupakan salah satu kunci untuk menilai kualitas kinerja bank. Besarnya nilai NPL merupakan indikasi adanya masalah dalam bank tersebut. Bank Indonesia (BI) melalui Peraturan Bank Indonesia (PBI)

menetapkan bahwa rasio kredit bermasalah (NPL) adalah sebesar 5,5%. Pada tabel 1.1 dapat dilihat NPL mengalami kenaikan setiap tahunnya melebihi peraturan yang ditetapkan.

Dengan terus memburuknya nilai NPL sehingga berdampak pada nilai *Write Off* atau hapus buku. Jumlah *inventory* WO pada tahun 2009 adalah 207.826 dan hingga akhir tahun 2014 mencapai 305.279. Dilihat dari berbagai indikator kinerja Danamon Simpan Pinjam Wilayah Jateng & DIY yang semakin menurun menjadi dasar manajemen kantor pusat mengambil kebijakan untuk menutup unit-unit DSP yang merugi, sehingga di tahun 2014 jumlah kantor DSP hanya 109 unit jauh menurun dibandingkan tahun 2009 yaitu 173 unit dan tahun 2011 yang berjumlah 176 unit. Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah yang muncul adalah turunnya kinerja

DSP dilihat dari tingginya NPL dan menurunnya jumlah kredit yang disalurkan dari tahun ke tahun.

Masalah dalam penelitian ini juga didukung adanya *research gap* dari penelitian terdahulu, dimana (1) Kompetensi manajer berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, Okenwa (2009), namun bertentangan dengan Okwu, *et al.*, (2011) yang menyatakan bahwa Kompetensi Manajer berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan (2) Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit dan kinerja perusahaan, Ray (2004), namun bertentangan dengan Hopkins (1997) yang menyatakan bahwa Lingkungan bisnis berpengaruh negatif terhadap strategi pemberian kredit dan kinerja organisasi

Berdasarkan *problem statement* dan *research gap* tersebut, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi manajer berpengaruh terhadap strategi pemberian kredit Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng & DIY?
2. Apakah kompetensi manajer berpengaruh terhadap kinerja Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng & DIY?
3. Apakah lingkungan bisnis berpengaruh terhadap strategi pemberian kredit Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng & DIY?
4. Apakah lingkungan bisnis berpengaruh terhadap kinerja Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng & DIY?
5. Apakah strategi pemberian kredit berpengaruh terhadap kinerja Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng & DIY?

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Strategi Pemberian Kredit

Istilah kredit berasal dari bahasa Yunani “*credere*” yang berarti kepercayaan (*truth* atau *faith*). Sedangkan menurut Moini (2001:281), Kredit adalah hubungan kepercayaan dan keyakinan antara dua orang atau lebih berdasarkan keyakinan dan kepercayaan. Menurut undang-undang No. 7 tahun 1992 pada pasal 1 ayat 11, kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. Dari pengertian diatas dapatlah dijelaskan bahwa kredit dapat berupa uang atau tagihan yang nilainya diukur dengan uang.

Menurut Pearce dan Robinson (2011:566), strategi adalah rencana berskala besar yang bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut

Suwarsono (2008:6), strategi adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Salah satu tema strategis dalam sektor perbankan adalah strategi pemberian kredit, karena penyaluran kredit merupakan usaha utama dari bisnis perbankan. Bank mendapatkan keuntungan dari pendapatan bunga yang diberikan atas jasa kredit tersebut.

Menurut definisi yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa strategi pemberian kredit adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Efektivitas strategi pemberian kredit erat kaitannya dengan tujuan kredit yaitu *profitability* dan *safety*. *Profitability* menyangkut keuntungan dari bunga kredit, sedangkan *safety* menyangkut kelancaran dari pengembalian kredit. Di samping itu apabila kita perhatikan unsur-unsur yang menyebabkan kegagalan kredit pada dasarnya merupakan kegagalan daripada strategi yang digunakan. Kegagalan kredit juga merupakan kegagalan penerapan strategi pemberian kredit, ini akan tercermin dalam tingkat kolektibilitas yang dicapai. Dengan demikian strategi pemberian kredit suatu organisasi harus dapat beradaptasi dengan cepat untuk melakukan penyesuaian dengan kondisi ekonomi. Menurut Fedorenko *et al.*, (2007:18) menunjukkan bahwa

penilaian internal perusahaan sangat mempengaruhi strategi dalam pemberian kredit. Hal ini dikuatkan oleh penelitian Dewi (2009:51) dan Anggraini (2013:778), bahwa strategi pemberian kredit pada bank meliputi tingkat suku bunga, cara pemasaran kredit yang dipengaruhi oleh kondisi internal bank itu sendiri seperti proses pencairan kredit, proses penagihan kredit, penguasaan teknologi. Penelitian yang dilakukan oleh Murray dan Richardson (2004:172) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menggunakan suatu proses perencanaan strategi dalam membangun pemahaman yang sama untuk sebuah organisasi adalah kunci keberhasilan dari pelaksanaan strategi yang direncanakan.

2.2 Hubungan antara Kompetensi Manajer dan Strategi Pemberian Kredit dengan Kinerja DSP

Penerapan strategi merupakan tantangan utama bagi organisasi saat ini. Ada banyak elemen yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan strategi, mulai dari orang yang menyampaikan dan melaksanakan strategi kepada sistem yang telah ditetapkan serta koordinasi dan kontrol atas pelaksanaan strategi tersebut dalam hal ini adalah seorang manajer, Permana *et al.*, (2012:57). sehingga kompetensi manajerial merupakan kemampuan seorang manajer untuk mengarahkan alur kerja dan memimpin sebuah tim dalam menentukan hasil yang jelas. Beberapa alasan menunjukkan bahwa adanya hubungan antara kompetensi manajer, strategi dan kinerja organisasi. Efek dari

kepemimpinan pada kelangsungan hidup organisasi juga penting karena kepemimpinan dipandang sebagai salah satu kekuatan pendorong utama untuk meningkatkan kinerja dan kelangsungan perusahaan. Dari teori yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompetensi manajer berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit.

Secara global kompetensi manajer dan kepemimpinan telah menjadi aspek yang banyak dipelajari dari perilaku organisasi dan sejumlah teori telah muncul berfokus pada strategi, sifat, gaya dan pendekatan situasional kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Kehinde *et al.*, (2012:318) menemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kompetensi manajer dan strategi dengan kinerja perbankan. Perencanaan strategi dan implementasinya adalah hal penting yang harus dimiliki seorang manajer yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perbankan, perencanaan strategi yang tepat membantu bank untuk memperjelas tujuan dan menyebarkan sumber daya yang tersedia dengan cara yang konsisten hal ini juga dapat membantu perusahaan untuk lebih fokus pada masalah-masalah penting sehingga dapat terhindar dari kegagalan.

Dari teori yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kompetensi manajer berpengaruh positif terhadap kinerja DSP

2.3 Hubungan antara Lingkungan Bisnis dan Strategi Pemberian Kredit dengan Kinerja DSP

Lingkungan adalah jumlah total kekuatan fisik, sosial dan lembaga yang relevan dengan penetapan tujuan organisasi dan tujuan pencapaian yang diambil langsung menjadi pertimbangan oleh anggota organisasi ketika membuat rencana dan keputusan bisnis. Dengan meliputi pasar geografis yang lebih luas bahkan di dalam negeri, perusahaan dapat menyebarkan risiko dalam bisnis yang ada dan menciptakan ceruk baru dalam menghadapi meningkatnya persaingan di pasar domestik dengan memilih ekspansi pasar geografis, Ray (2004:15).

Penelitian yang dilakukan oleh Adeoye dan Elegunde (2012:199) mengungkapkan bahwa segala sesuatu yang sama dalam pengendalian lingkungan bisnis eksternal dapat dilakukan sampai batas tertentu, hal ini memerlukan pemantauan yang konstan dan harus selalu dilakukan. Namun, sebuah perusahaan yang ingin berhasil harus mengembangkan pemahaman tentang perubahan lingkungan bisnis yang penuh dengan persaingan. Pemahaman tersebut akan memungkinkan organisasi untuk memilih strategi yang sesuai dengan lingkungan bisnis karena mengingat begitu cepatnya perubahan lingkungan bisnis dimana perusahaan berada. Suatu perusahaan yang menginginkan *survive* dan keluar sebagai pemenang dalam bisnis yang kompetitif harus

menciptakan pola kebijakan perusahaan yang komprehensif yang tidak hanya melihat organisasi saat ini tetapi juga berorientasi untuk mencapai keunggulan bersaing di masa yang akan datang. Persaingan yang semakin ketat dimasa mendatang memerlukan kreasi strategi baru berupa pola strategi yang spesifik dan memadai.

Dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumberdaya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi, namun dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis, Kusmayandi (2008:431). Penelitian yang dilakukan oleh Adeoye dan Elegunde (2012:198) menemukan bahwa lingkungan bisnis eksternal memiliki dampak pada kinerja organisasi. Pada riset yang dilakukan oleh Oyewobi *et al.*, (2013:699) menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan bisnis dan strategi perusahaan dengan kinerja organisasi memberikan manfaat yang signifikan bagi kinerja organisasi. Dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja DSP.

2.4 Hubungan antara Strategi Paemberian kredit dengan Kinerja DSP

Strategi pemberian kredit adalah kebijakan atau wewenang sebuah bank dimana setiap bank memiliki strategi yang berbeda dalam pemberian kredit kepada nasabahnya. Strategi yang diambil oleh suatu bank dapat berdampak pada kinerja bank tersebut, karena jika suatu bank salah menerapkan kebijakan yang diberikan untuk memberikan kredit kepada nasabahnya, maka akan berdampak pada penurunan kinerja bank tersebut. Perusahaan yang bersedia dan mampu untuk mengubah strategi yang lebih efektif dalam lingkungan yang muncul dapat tampil lebih baik dari perusahaan-perusahaan yang tidak mampu atau tidak mau mengadopsi strategi yang tepat, Forte *et al.*, (2000:756). Oleh karena itu, merumuskan strategi yang baik, berdasarkan kompetensi unik yang dimiliki perusahaan dan lingkungan eksternal merupakan faktor penting untuk peningkatan kinerja perusahaan di masa depan, Wu (2009:87). Dari teori yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut

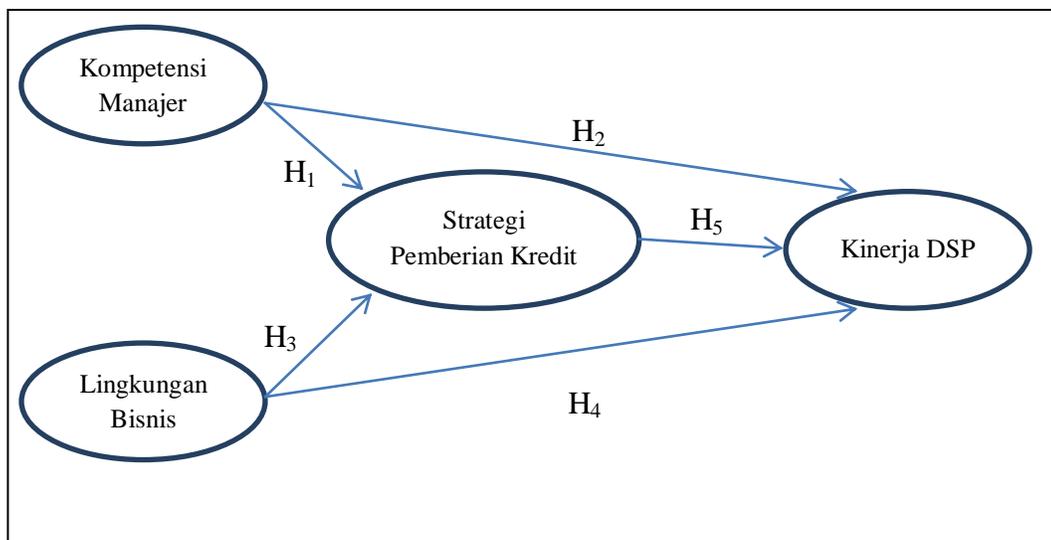
H₅: Strategi Pemberian Kredit Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja DSP

2.5 MODEL PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan pustaka dalam penelitian ini akan mengkaji

hubungan antara variabel kompetensi manajer dan lingkungan bisnis yang berpengaruh kepada strategi pemberian kredit yang hasil akhirnya mampu meningkatkan kinerja DSP. Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Pandey dan Misra (2015:36), (Ray (2004: 12), Oyewobi (2013:693), Angraini *et al.*, (2013:778), Dewi (2009:41).

Tabel 2.1
Daftar Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator
Kompetensi Manajer	Pengetahuan, Negosiasi, Kemampuan mendengarkan, Kemampuan memimpin
Lingkungan Bisnis	Jangkauan cakupan geografis, Kebijakan pemerintah, Tingkat persaingan bank, Tindakan Inovatif
Strategi Pemberian Kredit	Tingkat suku bunga, Proses pencairan, Cara pemasaran kredit, <i>Maintenace Debitur</i>
Kinerja DSP	NPAT / Profit, Loan Volume, NPL (<i>Non Performing Loan</i>), NOA (<i>Number of Account</i>)

Sumber: dari berbagai jurnal

III. METODE PENELITIAN

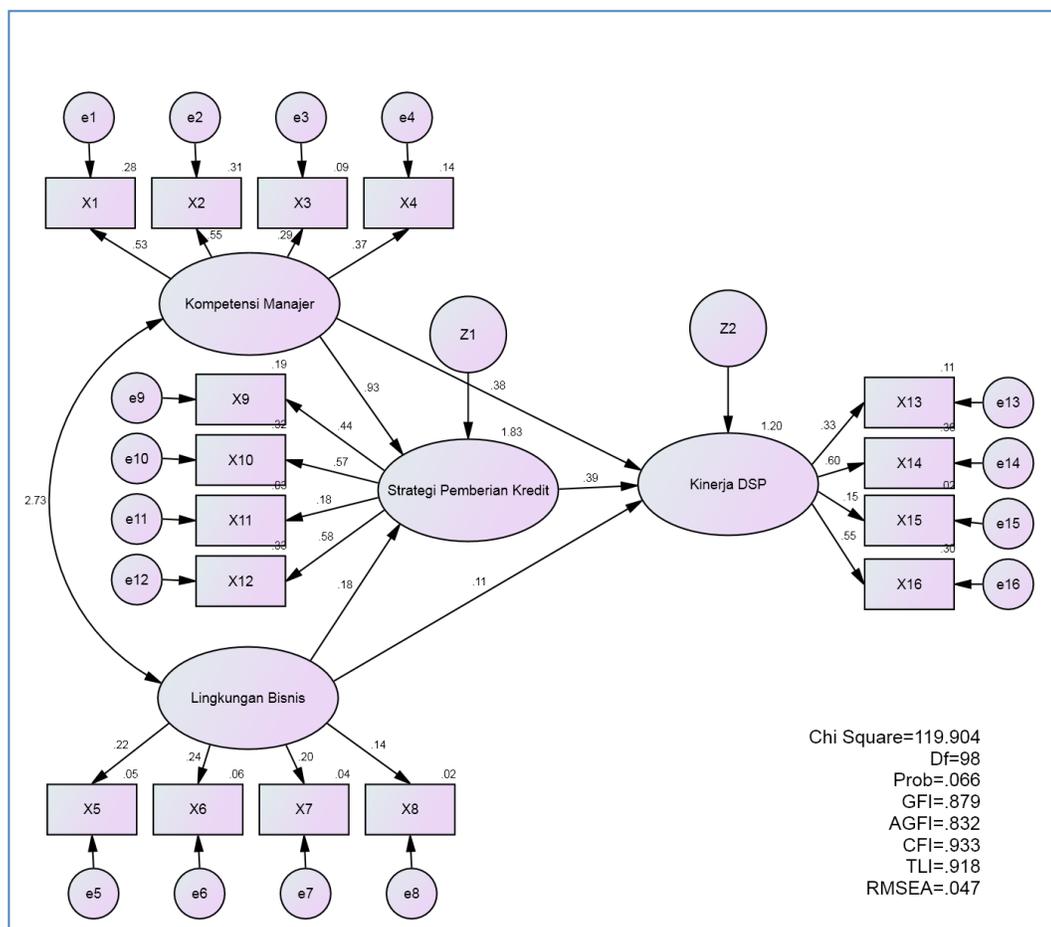
Sampel penelitian sebanyak **101 responden**, namun kuesioner yang telah dibagikan sebanyak 109 buah, dengan tujuan untuk mengantisipasi jika terdapat data di beberapa kuesioner yang kurang mendukung dalam penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM).

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada gambar 4.1, tabel 4.1 dan tabel 4.2.

Gambar 4.1

Hasil Uji Structural Equation Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil pengamatan gambar pada grafik analisis *full model* dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak *full model*.

Tabel 4.1

Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i> (df = 98)	< 122,108	119,904	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,066	Baik
GFI	≥ 0,90	0,879	Marjinal
AGFI	≥ 0,90	0,832	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,918	Marjinal
CFI	≥ 0,95	0,933	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,246	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,047	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model pada table 4.1 memperoleh nilai sebesar 119,904 masih dibawah *chi-square* tabel dengan *degree of freedom* 98 pada tingkat signifikan 5% sebesar 122,108. Nilai probabilitas sebesar 0,06 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,246 dibawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,879 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Nilai AGFI sebesar 0,832 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan. Nilai TLI sebesar 0,918 kurang dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,933 kurang dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,047

kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.2 terlihat bahwa setiap indikator menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai Critical Ratio (CR) ≥ 1,96 dengan Probability (P) < 0,05 dan ada dua indikator dengan nilai probabilitas melebihi 0,05 artinya indikator tersebut tidak signifikan. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor eksogen dan endogen betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi

syarat tersebut, maka model penelitian yang diajukan dapat diterima.

Tabel 4.2
Hasil Regression Weights
Analisis Struktural Equation Modeling

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi_Pemberian_Kredit	<--- Kompetensi_Manajer	.895	.175	5.125	***	par_1
Strategi_Pemberian_Kredit	<--- Lingkungan_Bisnis	.647	.268	2.416	.016	par_4
Kinerja_DSP	<--- Kompetensi_Manajer	.197	.098	2.013	.044	par_2
Kinerja_DSP	<--- Strategi_Pemberian_Kredit	.209	.102	2.053	.040	par_3
Kinerja_DSP	<--- Lingkungan_Bisnis	.216	.110	1.966	.049	par_5
X8	<--- Lingkungan_Bisnis	1.000				
X7	<--- Lingkungan_Bisnis	1.605	.532	3.017	.003	par_7
X6	<--- Lingkungan_Bisnis	1.595	.519	3.074	.002	par_8
X5	<--- Lingkungan_Bisnis	1.628	.509	3.202	.001	par_9
X12	<--- Strategi_Pemberian_Kredit	1.000				
X11	<--- Strategi_Pemberian_Kredit	.296	.159	1.866	.062	par_10
X10	<--- Strategi_Pemberian_Kredit	1.119	.201	5.580	***	par_11
X9	<--- Strategi_Pemberian_Kredit	.713	.160	4.462	***	par_12
X1	<--- Kompetensi_Manajer	1.000				
X2	<--- Kompetensi_Manajer	.866	.168	5.144	***	par_13
X3	<--- Kompetensi_Manajer	.454	.144	3.161	.002	par_14
X4	<--- Kompetensi_Manajer	.604	.159	3.786	***	par_15
X13	<--- Kinerja_DSP	1.000				
X14	<--- Kinerja_DSP	1.887	.641	2.945	.003	par_16
X15	<--- Kinerja_DSP	.431	.350	1.232	.218	par_17
X16	<--- Kinerja_DSP	1.748	.594	2.940	.003	par_18

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

4.1 Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.3 (*Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan

menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas

secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

Tabel 4.3

Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi_Pemberian_Kredit	<---	Kompetensi_Manajer	.895	.175	5.125	***	par_1
Strategi_Pemberian_Kredit	<---	Lingkungan_Bisnis	.647	.268	2.416	.016	par_4
Kinerja_DSP	<---	Kompetensi_Manajer	.197	.098	2.013	.044	par_2
Kinerja_DSP	<---	Strategi_Pemberian_Kredit	.209	.102	2.053	.040	par_3
Kinerja_DSP	<---	Lingkungan_Bisnis	.216	.110	1.966	.049	par_5

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

4.2. Pembahasan

Pengaruh variabel kompetensi manajer diukur melalui indikator-indikator pengetahuan, negosiasi, kemampuan mendengarkan, dan kemampuan memimpin. Parameter estimasi pengaruh kompetensi manajer terhadap strategi pemberian kredit adalah sebesar 0,175 dengan nilai pada CR (*Critical Ratio*) adalah sebesar 5,125 yang berada di atas persyaratan $CR \geq 1,96$ dengan nilai p (*probability*) sebesar 0,000 yang berada di bawah 0,05 sebagai nilai yang dipersyaratkan, sehingga H_1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajer secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit.

Pengaruh variabel kompetensi manajer terhadap kinerja DSP dari tabel 4.2 dan tabel 4.3 diketahui bahwa parameter estimasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja DSP adalah sebesar 0,098 dengan nilai signifikan pada CR (*Critical Ratio*) adalah sebesar 2,013 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,044. Kedua

nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu berada di atas persyaratan $CR \geq 1,96$ untuk CR (*Critical Ratio*) dan $<0,05$ untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua pada penelitian ini diterima.

Pengaruh variabel lingkungan bisnis diukur melalui indikator-indikator jangkauan cakupan geografis, kebijakan pemerintah, tingkat persaingan bank dan tindakan inovatif. Parameter estimasi pengaruh lingkungan bisnis terhadap strategi pemberian kredit adalah sebesar 0,268 dengan nilai signifikan pada CR (*Critical Ratio*) adalah sebesar 2,416 yang berada di atas persyaratan $CR \geq 1,96$ dengan nilai P (*probability*) sebesar 0,016 yang berada di bawah 0,05 sebagai nilai yang dipersyaratkan, sehingga H_3 diterima dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit.

Pengaruh variabel lingkungan bisnis terhadap kinerja DSP dari tabel 4.2 dan tabel 4.3 diketahui bahwa

parameter estimasi pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja DSP adalah sebesar 0,110 dengan nilai signifikan pada CR (*Critical Ratio*) adalah sebesar 1,966 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,049. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu berada diatas persyaratan CR $\geq 1,96$ untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat pada penelitian ini diterima.

Pengaruh variabel strategi pemberian kredit terhadap kinerja DSP diukur melalui indikator-indikator tingkat suku bunga, proses pencairan, cara pemasaran kredit dan *maintenance* debitur. Parameter estimasi pengaruh strategi pemberian kredit terhadap kinerja DSP adalah sebesar 0,102 dengan nilai signifikan pada CR (*Critical Ratio*) adalah sebesar 2,053 yang berada diatas persyaratan CR $\geq 1,96$ dengan nilai P (*probability*) sebesar 0,040 yang berada dibawah 0,05 sebagai nilai yang dipersyaratkan. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima penelitian ini dapat diterima.

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 KESIMPULAN HIPOTESIS

5.2.1 Pengaruh Kompetensi Manajer Terhadap Strategi Pemberian Kredit

H₁ : *Kompetensi manajer berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemberian kredit dimana hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Kehinde *et al.*, (2012:318), yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kompetensi manajer dan strategi perbankan.

5.2.3 Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Strategi Pemberian Kredit

H₃ : *Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap strategi pemberian kredit*

Hasil penelitian pada lingkungan bisnis terhadap strategi pemberian kredit berpengaruh positif dan signifikan, hal tersebut sesuai dengan pendapat Ray (2004:16) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa lingkungan bisnis dapat merubah strategi perusahaan, dan strategi pemberian kredit tergantung pada kondisi lingkungan bisnis, Zakár dan Brown (2001:5).

5.2.4 Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja DSP

H₄ : *Lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja DSP*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja DSP dan dapat

disimpulkan bahwa penelitian ini memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Pendapat Adeoye dan Elegunde, (2004:194) menyatakan lingkungan bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Riset yang dilakukan oleh Oyewobi *et al.*, (2013:699) menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan bisnis dan strategi perusahaan dengan kinerja organisasi yang memberikan manfaat yang signifikan bagi kinerja organisasi.

5.2.5 Pengaruh Strategi Pemberian Kredit Terhadap Kinerja DSP

H₅ : *Strategi Pemberian Kredit Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja DSP*

Selanjutnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pemberian kredit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja DSP. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Forte *et al.*, (2000:756) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai strategi yang lebih efektif dapat tampil lebih baik dari perusahaan-perusahaan yang tidak mempunyai strategi yang tepat.

5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Sesuai uraian pada Bab 1 penelitian ini disusun sebagai usaha untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja Danamon Simpan Pinjam. Dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan

menghasilkan lima proses dasar untuk meningkatkan kinerja DSP, yaitu:

Pertama: Peningkatan kinerja DSP dalam hal ini ditandai oleh peningkatan *NPAT*, *Loan Volume*, *NOA* dan penurunan nilai *NPL* yang salah satunya dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi manajer sehingga dapat menerapkan strategi pemberian kredit yang tepat yang akan berdampak langsung terhadap kinerja DSP. Dari hasil pengujian juga diketahui bahwa indikator negosiasi merupakan indikator yang paling dominan pada variabel kompetensi manajer, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajer yang diukur dari negosiasi serta tiga indikator lainnya dalam penelitian ini akan mampu meningkatkan strategi pemberian kredit dan pada akhirnya meningkatkan kinerja DSP.

Kedua: Peningkatan kinerja DSP yang salah satunya dapat dilihat dari kompetensi manajer sehingga akan berdampak langsung terhadap kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi manajer merupakan salah satu faktor yang secara langsung akan meningkatkan kinerja Danamon Simpan Pinjam

Ketiga: peningkatan kinerja DSP dapat dilihat dari strategi pemberian kredit yang akan berdampak langsung terhadap kinerja Danamon Simpan Pinjam. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi pemberian kredit merupakan salah satu faktor yang secara langsung akan meningkatkan kinerja Danamon Simpan Pinjam.

Keempat: peningkatan kinerja DSP yang salah satunya dilihat dari lingkungan bisnis sehingga dapat memberikan strategi pemberian kredit yang tepat yang akan berdampak langsung terhadap kinerja Danamon Simpan Pinjam. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan bisnis merupakan faktor yang kuat dalam penentuan strategi pemberian kredit, yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja Danamon Simpan Pinjam. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator kebijakan pemerintah merupakan indikator yang paling dominan pada variabel lingkungan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan bisnis yang diukur dari indikator kebijakan pemerintah dan tiga indikator lainnya dalam penelitian ini akan mampu meningkatkan strategi pemberian kredit dan pada akhirnya meningkatkan kinerja Danamon Simpan Pinjam. Demikian hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Danamon Simpan Pinjam.

Kelima: peningkatan kinerja DSP salah satunya dapat dilihat dari lingkungan bisnis yang berdampak langsung terhadap kinerja Danamon Simpan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Danamon Simpan Pinjam. Lingkungan bisnis merupakan salah satu faktor yang secara langsung akan meningkatkan kinerja Danamon Simpan Pinjam.

Pada penelitian ini menemukan bahwa paling sedikit terdapat lima proses dasar seperti yang disimpulkan diatas yang dapat dilaksanakan untuk dapat menghasilkan dampak yang baik untuk peningkatan kinerja Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng dan DIY.

5.4 Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan teori kinerja perusahaan yang dalam penelitian ini adalah Danamon Simpan Pinjam wilayah Jateng & DIY sangat diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban dari responden, maka beberapa implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara kompetensi manajer dengan strategi pemberian kredit. Hal ini mendukung penelitian Kehinde *et al.*, (2012:318), yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kompetensi manajer dan strategi perbankan. Selanjutnya menurut hasil penelitian Permanaet *al.*, (2012:60) yang menunjukan bahwa manajer sangat berpengaruh dalam penerapan strategi.
2. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukan

bahwa adanya hubungan positif antara kompetensi manajer dengan kinerja DSP. Hal ini mendukung penelitian Kehinde *et al.*, (2012:318), menemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kompetensi manajer dan strategi dengan kinerja perbankan. Penelitian yang dilakukan oleh Pandey *et al.*, (2012:318) menyatakan bahwa Pentingnya kompetensi manajer dalam industri perbankan.

3. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara lingkungan bisnis dengan strategi pemberian kredit. Hal ini mendukung penelitian Ray (2004:16) menyebutkan bahwa lingkungan bisnis dapat merubah strategi perusahaan. Strategi pemberian kredit tergantung pada kondisi lingkungan bisnis, Zakár dan Brown (2001:5).
4. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara lingkungan bisnis dengan kinerja Danamon Simpan Pinjam. Hal ini mendukung penelitian Adeoye dan Elegunde (2004:194) yaitu lingkungan bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Riset yang dilakukan oleh Oyewobi *et al.*, (2013:699) menunjukkan adanya hubungan

antara lingkungan bisnis dan strategi perusahaan dengan kinerja organisasi memberikan manfaat yang signifikan bagi kinerja organisasi.

5. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara strategi pemberian kredit dengan kinerja DSP. Riset yang dilakukan oleh Wu (2009:87) merumuskan strategi yang baik, berdasarkan kompetensi yang unik perusahaan dan lingkungan eksternal merupakan faktor penting untuk peningkatan kinerja perusahaan di masa depan. Perusahaan yang mampu untuk mengubah strategi yang lebih efektif dapat tampil lebih baik dari perusahaan-perusahaan yang tidak mampu atau tidak mau mengadopsi strategi yang tepat, Forte *et al.*, (2000:756).

5.5 Implikasi Penelitian

Penelitian dan konsep kuesioner disajikan dan ditujukan untuk unit manajer karena model yang digunakan dalam penelitian untuk membantu menyelesaikan permasalahan penelitian yaitu bagaimana meningkatkan kinerja Danamon Simpan Pinjam wilayah Jawa Tengah dan DIY. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh unit manajer DSP wilayah Jateng dan DIY. Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa variabel yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja DSP. Sehingga saran yang dapat diberikan pada pihak manajemen dari

hasil penelitian ini agar kinerja DSP dapat meningkat sehingga dapat mencapai target yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Manajer

Danamon Simpan pinjam diharapkan memperhatikan kualitas kompetensi manajernya agar perusahaan tidak mempunyai kendala dalam menjalankan strategi yang ditetapkan oleh manajemen sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.

2. Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis di setiap cabang DSP tentunya mempunyai kondisi yang berbeda sehingga perlu diterapkan strategi yang berbeda sesuai dengan kondisi lingkungannya, dengan penerapan strategi yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja DSP.

3. Strategi Pemberian Kredit

Salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan adalah dengan penerapan strategi yang tepat, dalam hal ini DSP adalah industri perbankan yang lebih fokus pada penyaluran kredit UMKM sehingga dengan strategi pemberian kredit yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja DSP.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Danamon Simpan Pinjam wilayah Jawa Tengah dan DIY. Dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil pengujian kelayakan full model dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) pada Tabel 4.22, terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu GFI (0,879), AGFI (0,832), TLI (0,918) dan CFI (0,933).
2. Pada hasil pengujian kelayakan variabel lingkungan bisnis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) pada Tabel 4.16, terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu *Chi-Square* (0,606) dan CMIN/DF (0,303).

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah disampaikan, maka penelitian mengenai kinerja DSP ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan beberapa indikator ataupun variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.

Penelitian mendatang hendaknya dilakukan pada obyek penelitian

lebih luas misalnya menggunakan nasabah sebagai responden, sehingga penelitian selanjutnya dapat mengetahui faktor-faktor dari sisi debitur yang dapat mempengaruhi kinerja DSP.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, Abayomi Olarewaju dan Ayobami Folarin Elegunde. 2012. Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*. Vol.6 No.2. hal. 194-201..
- Anggraini, Gama Risti. Kamaludin dan Sri Adji Prabawa. 2013. Pengaruh Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Perbankan Terhadap Strategi Pemberian Kredit Sebagai Upaya dalam Meminimalkan Nilai NPL. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 15. No. 5.
- Dewi, Chandra. 2009. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemberian Kredit dan Pengaruhnya Terhadap Non Performing Loan. Thesis.
- Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fedorenko, Nataliya., Dorothea Schäfer dan Oleksandr Talavera. 2007. The Effects of the Bank-Internal Ratings on the Loan Maturity. Department of Innovation, Industry and Services. Berlin: K'onigin-Luise-Str.
- Forte, Monique. James J Hoffman, Bruce T Lamont dan Erich N Brockmann. 2000. Organizational form and environment: An analysis of between-form and Within Form Responses to Environmental Change. *Strategic Management Journal*. Vol. 21. No. 7. p, 753.
- Kehinde, J.S, Jegede, C.A. dan Akinlabi, H.B. 2012. Impact of leadership skill and strategies on banking sector performance: A survey of selected consolidated banks in Nigeri.

- The Business & Management Review. International Trade & Academic Research Conference (ITARC). London UK. Vol. 3. No.1.
- Kusmayadi, Dedi. 2008. Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Sebuah Tinjauan Teoritis dan Empiris. Jurnal Akuntansi FE Unsil. Vol. 3. No. 2. hal. 430-436
- Laguna, M. Wiechetek, M dan Talik, W. 2012. The Competencies of Managers and Their Business Succes. Central European Business Review. Vol. 1. No. 3.
- Moini, Mostafa. 2001. Toward a General Theory of Credit and Money. The Review of Austrian Economics. hal. 267–317.
- Muhammad, Suwarsono. 2008. Manajemen Strategik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Murray, Elspeth dan Peter Richardson. 2004. First Among Equals as Parameters of Strategic Effectiveness. Cambridge University Press. hal 153-173.
- Okenwa, Gabriel. 2009. Leadership, Strategy and Performance in The Banking Industry of Emerging Economies: The Nigeria Experience. Disertasi. University of Phoenix.
- Okwu, Andy T. Victoria O. Akpa. Idowu, A Nwankwere dan Obiwuru Timothy C. 2011. Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. Australian Journal of Business and Management Research. Vol.1. No.7.
- Oyewobi, Luqman O. Abimbola O. Windapo and James O.B. Rotimi. 2013. The Effects of Business Environments on Corporate Strategies and Performance of Construction Organisations. Strategic Management Journal. hal 691-701.
- Pandey, Rina dan Rajnish Kumar Misra. 2015. Identifying Managerial Competencies in The Indian Banking Sector. Journal of Strategic Human Resource Management. Vol. 4.
- Pearce, John A dan Richard B. Robinson. 2011. Manajemen Strategis. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Permana, Dudi. Hasliza Abdul Halim dan Ishak Ismail. 2012. Recognising Middle Managers'

- Strategi Roles in the Strategic Implementation: The Case of Islamic Banking in Indonesia. 2nd Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy 2012). Universiti Sains Malaysia.
- Ray, Sougata. 2004. Environment-Strategy-Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalization. *Economic Liberalization Corporate Strategy Contingency Theory Strategic Adaptation*. Vikalpa. Vol. 29. No. 2.
- Thanh, Vu Huu dan Nguyen Minh Ha. 2013. The Effect of Banking Relationship on Firm Performance in Vietna. *International Journal of Economics and Finance*. Vol. 5. No. 5. hal. 148-158.
- Wu, Donglin. 2009. Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries. Tesis. School of Management College of Business. RMIT University.
- Zakár, Zsuzsa Bánhalmi. 2001. Do environmental impacts matter to lenders?. Brisbane: School of Environment, Griffith University.