

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Kemajuan industry perdagangan untuk skala kecil dan menengah atau UMKM membutuhkan dukungan dana perbankan melalui penyaluran kredit kepada UMKM. Setiap periode, pinjaman dana pada Usaha Mikro Kecil serta Menengah mengalami peningkatan dan pada umumnya, pinjaman ini pertambahannya lebih besar jika dibandingkan dengan keseluruhan kredit perbankan. Rendahnya kucuran pinjaman dana perbankan pada Usaha skala Mikro Kecil serta Menengah disebabkan pembiayaan terhadap UMKM masih belum menjadi target utama dalam penyaluran kredit perbankan di kebanyakan negara Asia tak terkecuali di Indonesia karena tingkat risiko yang tinggi (<https://republika.co.id>). Penyediaan pinjaman bagi usaha skala mikro kecil serta menengah di Indonesia tergolong rendah. Direktur Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia Yunita Resmi Sari mengatakan rata-rata pembiayaan UMKM oleh bank di Asia memiliki rasio 11,6 persen terhadap *Gross Domestic Product* (GDP) dan 18,7 persen terhadap total pembiayaan (<https://republika.co.id>).

Kegagalan kinerja penyaluran kredit perbankan ini pun dialami oleh Bank Central Asia. PT Bank Centraal Asia Tbk. (BCA) mengaku kesulitan memenuhi kewajiban penyaluran pinjaman pada Usaha dagang Mikro Kecil serta Menengah sebanyak dua puluh persen dari total pinjaman. Saat ini kredit

segmen UMKM di BCA saat ini baru mencapai sekitar 12-13% sedangkan korporasi sudah mencapai sekitar 30% dari total penyaluran kredit ([www.finansial.bisnis.com](http://www.finansial.bisnis.com) Diakses Oktober 2018).

Kemampuan Bank Central Asia untuk menggenjot target pembiayaan UMKM sesuai aturan pemerintah, yaitu sebesar 20% dari total penyaluran kredit tentunya tidak lepas dari perencanaan strategis serta upaya inovasi yang dilakukan oleh internal Bank Central Asia. Sejak mengalami ancaman gulung tikar akibat krisis ekonomi Bank Central Asia fokus untuk mengembangkan pembelajaran organisasional dimana karyawan dikembangkan kompetensinya secara institusi. Dengan menetapkan pembelajaran organisasional dan memberikan performance yang baik Bank Central Asia mampu untuk fokus dengan bisnisnya.

Untuk sebagian besar pemain industri ekonomi, baik perusahaan besar maupun kecil, perusahaan yang telah berdiri sejak lama maupun pendatang baru, akan menghadapi perubahan lingkungan eksternal secara terus menerus (Mintzberg dan Lampel, 1999; Hitt et al., 2001; Irlandia dan Webb, 2007). Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan harus mampu menyusun perencanaan strategis, kewirausahaan serta inovasi untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal tersebut (Hitt et al., 2001, 2002; Wickham, 2004; Kuratko dan Audretsch, 2009). Kraus (2011) menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah komponen utama dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Robson (1994) mengemukakan bahwa Perencanaan strategis didefinisikan sebagai suatu proses perkembangan dan mempertahankan kesesuaian tujuan organisasi yang ditetapkan serta potensi dan kesempatan untuk merubahnya.

Perencanaan strategik merupakan perangkat yang manajemen perusahaan yang mendukung organisasi atau perusahaan untuk memusatkan sumber daya perusahaan pada rencana perusahaan yang dikerjakan serta menjadi pedoman bagi mereka yang terlibat dalam perusahaan dalam bekerja sehingga perusahaan terarah dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Collier et al (2004) menyatakan bahwa peran dari perencanaan strategis pada keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan ekonomi yang berkelanjutan tidak hanya dalam memberikan rencana yang tepat namun lebih dititik beratkan pada peran perencanaan strategis dalam melibatkan seluruh personel, pemahaman mengenai strategi yang akan ditetapkan perusahaan dengan demikian akan memudahkan dalam pelaksanaan strategi perusahaan itu sendiri.

Perencanaan strategis partisipatif adalah metode perencanaan strategis yang melibatkan lini manajerial yang terlibat secara langsung dalam implementasi perencanaan strategis tersebut (Kohtamaki,2011). Adapun tujuan dari perencanaan strategis partisipatif adalah meningkatkan pemahaman personil tentang tujuan perusahaan dan target strategis, menjelaskan mengapa strategi diterapkan dan menciptakan kebersamaan di antara karyawan yang terlibat. Perencanaan strategis partisipatif berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi strategis yang telah ditetapkan sehingga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

David (1997) menyatakan perencanaan strategik partisipatif menjadikan perusahaan bersikap proaktif terhadap masa depan perusahaan tersebut. Dengan demikian perencanaan strategis partisipatif membantu perusahaan untuk melakukan inovasi terlebih dalam menghadapi perubahan lingkungan ekonomi.

Inovasi merupakan suatu konsep dalam melakukan pengembangan dan implementasi suatu ide atau perilaku dalam kaitannya dengan pengembangan produk atau jasa, teknologi, struktur dan proses produksi, system administrasi baru, penemuan pasar baru yang dilakukan organisasi perusahaan (Damanpour,1991)

Kegiatan inovasi, menurut Klein dan Sorra (1996) dapat dikategorikan menjadi dua. Pertama, yaitu inovasi yang dibuat berdasarkan sudut pandang dari pemilik produk yang akan dipasarkan. Pada model yang pertama, ide dari pemilik usaha adalah satu-satunya sumber dari inovasi itu sendiri. Untuk model inovasi yang kedua, barang yang dihasilkan untuk dipasarkan dibuat dengan melihat kebutuhan pengguna akhir atau pemakai produk tersebut. Swa (2005) menambahkan bahwa inovasi atau terobosan dalam perusahaan atau organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Di mana melalui terobosan tertentu akan memberikan added value pada daya saing organisasi yang bersangkutan.

Perencanaan strategis partisipatif memungkinkan perusahaan untuk menemukan inovasi melalui pendekatan yang pertama. Yaitu pendekatan source-based model. Keterlibatan karyawan melalui perencanaan strategis partisipatif memungkinkan perusahaan untuk melakukan inovasi berdasarkan perspektif perusahaan terhadap lingkungan ekonomi. Dengan demikian, dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana perencanaan strategis partisipatif dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan daya inovasi sebagai variable intervening.

Selain perencanaan strategis, perusahaan harus mampu meningkatkan pembelajaran agar mampu berinovasi dan menghadapi perubahan lingkungan

serta persaingan dalam lingkungan ekonomi. Pembelajaran organisasi merupakan salah satu komponen strategis untuk tercapainya kinerja perusahaan yang telah ditetapkan untuk rencana periode jangka panjang. Pembelajaran Organisasional adalah kecakapan organisasi dalam mencipta, memperoleh, dan mengalihkan pengetahuan serta mengubah perilaku yang diinginkan sehingga akan selalu merefleksikan pada pengetahuan dan wawasan baru (Garvin,1993). Pembelajaran organisasional juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengimplementasikan praktik manajerial, struktur, sistem birokrasi serta langkah-langkah prosedural yang tepat dalam memfasilitasi sehingga mendorong adanya pembelajaran pada organisasi atau perusahaan terkait. (Goh dan Richard, 1997).

Proses pembelajaran organisasional yang diperoleh dari aliansi strategis maupun yang diperoleh dari pengalaman internal akan mempercepat proses inovasi yang kemudian akan memberikan fasilitas dalam pengembangan produk (Schroeder et al., 2002). Dengan demikian proses pembelajaran organisasional dalam perusahaan berdampak positif pada kinerja perusahaan baik dengan anteseden daya inovasi maupun langsung pada performa perusahaan.

Pada penelitian ini Digunakan kerangka pikir yang dikaji Marko Kohtamaki (2011) yang kemudian dikembangkan dengan perubahan variabel anteseden. Pada penelitian sebelumnya, Mahko Kohtamaki et al, (2011) meneliti pengaruh perencanaan strategis partisipatif terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen personel terhadap implementasi strategi dan melalui *learning organization*. Penelitian sebelumnya dilakukan terhadap perusahaan IT kelas kecil dan

menengah di negara Finlandia. Pengembangan pada penelitian ini, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh dua variabel independent yaitu perencanaan strategis partisipatif dan pembelajaran organisasional dengan anteseden daya inovasi.

Penelitian ini mengkaji Bank Central Asia sebagai obyek penelitian. Adapun alasan memilih perbankan dalam penelitian ini dikarenakan keadaan internal dan eksternal pada industri perbankan itu sendiri, dimana industri perbankan bergerak di bidang bisnis (mencari laba) serta lingkungan eksternal industri perbankan yang dinamis dan penuh persaingan.

Perbedaan pada penelitian ini dengan model penelitian pada jurnal utama acuan adalah pada variabel interveningnya. Adapun alasan penelitian ini tidak menggunakan komitmen personil terhadap implementasi strategi sebagai variabel intervening adalah karena tingginya komitmen karyawan BCA yang ditunjukkan dengan rendahnya turnover BCA yaitu sebesar 2.4% (Swa, 2017). Swa (2017) menjelaskan bahwa dalam kebijakannya BCA memberikan prinsip keadilan, transparansi serta kejelasan dalam berkarir sehingga menjadikan karyawan loyal dan berkomitmen di BCA. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Antanegoro, Surya, Sanusi (2017) disebutkan bahwa daya inovasi yang dilakukan oleh BCA berpengaruh terhadap kepuasan serta loyalitas nasabah BCA.

Penelitian ini akan mengkaji pengaruh perencanaan strategis partisipatif dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan pada Bank Central Asia secara langsung dan melalui anteseden berupa daya inovasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian didasarkan pada dua temuan, yaitu pada temuan empiris dan teoritis. Pada temuan empiris terdapat permasalahan mengenai kinerja penyerapan kredit UMKM oleh BCA belum mampu memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah sebesar 20% dari total kredit ([www.finansial.bisnis.com](http://www.finansial.bisnis.com) Diakses Oktober 2018). Selain itu, dari hasil kajian teoritis ditemukan bahwa kinerja perusahaan dijelaskan oleh variabel-variabel pendahulu. Dari pembuktian empiris variabel-variabel tersebut masih ditemukan perbedaan temuan penelitian yang tercantum di bawah :

**Tabel 1.1.**  
**Temuan Inkonsistensi Hasil Penelitian**

<b>Pengaruh antar Variabel</b>	<b>Sumber Penelitian</b>	<b>Temuan</b>
Pembelajaran Organisasi → Daya Inovasi	Sirait, Sukmawati, Sumertajaya (2017), Widjajanti dan Widodo (2014), Firmansyah (2017)	Pembelajaran organisasional berpengaruh <b>positif signifikan</b> terhadap daya inovasi
	Sofian (2006)	Pembelajaran organisasional berpengaruh <b>negatif signifikan</b> terhadap daya inovasi
Daya Inovasi → Kinerja	Sirait, Sukmawati, Sumertajaya (2017), Sartika (2015), Hamali (2012)	Daya inovasi berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap performa perusahaan
	Rediono (2013),	Daya inovasi berpengaruh

	Nadyatari (2017)	terhadap performa perusahaan
Perencanaan Strategi → Kinerja	Asmarani (2006)	Perencanaan strategi berpengaruh <b>tidak signifikan positif</b> terhadap kinerja
Pembelajaran Organisasi → Kinerja	Arinaldi, Amri, Nurdasila Darsono (2017); Hasan, Alizar., Prima Fithri dan Indah Qisty Annisa (2017), Ressya (2014)	Pembelajaran organisasional berpengaruh <b>positif signifikan</b> terhadap kinerja
	Sari, Novita., Marnis dan Samsir (2014); Uniati, Monica Ida (2014)	Pengaruh Pembelajaran organisasional pada Kinerja adalah <b>positif tetapi tidak signifikan</b>
	Amrul dan Hardi (2010)	Dampak Pembelajaran organisasional pada Kinerja adalah <b>negative yang signifikan.</b>

*Sumber: Disarikan dari Penelitian Terdahulu, 2018*

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah mengenai “bagaimana peran perencanaan strategi partisipasi dan pembelajaran organisasi serta daya inovasi dalam menjawab belum optimalnya penyerapan kredit UMKM oleh BCA untuk memenuhi standar yang ditetapkan”



### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Setelah mengetahui uraian permasalahan, maka perumusan masalah yang dikaji melalui penelitian ini antara lain:

1. Apakah perencanaan strategi partisipatif memiliki dampak pada daya inovasi?
2. Apakah pembelajaran organisasional memiliki dampak pada daya inovasi?
3. Apakah daya inovasi memiliki dampak pada kinerja perusahaan?
4. Apakah perencanaan strategis partisipatif memiliki dampak pada kinerja perusahaan?
5. Apakah pembelajaran organisasional memiliki dampak pada kinerja perusahaan?

### **1.4. Tujuan Peneliitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis dampak perencanaan strategis partisipatif berpengaruh terhadap daya inovasi.
2. Untuk menganalisis dampak dari pembelajaran organisasional terhadap daya inovasi.
3. Untuk menganalisis dampak dari daya inovasi pada performa perusahaan.
4. Untuk menganalisis dampak dari perencanaan strategis partisipatif terhadap kinerja perusahaan.
5. Untuk menganalisis dampak pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

1. Berperan serta dalam bidang management strategik khususnya riset mengenai perencanaan strategis partisipatif, pembelajaran organisasional serta daya inovasi dan dampaknya bagi kinerja perusahaan.
2. Berkontribusi bagi praktek-praktek manajerial khususnya sehubungan dengan perencanaan strategis partisipatif, pembelajaran organisasional serta daya inovasi secara lebih terintegrasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Memberikan kontribusi praktis pada BCA khususnya dalam mengembangkan peran pembelajaran organisasional dalam mendongkrak peran daya inovasi pada Bank BCA.

## **1.6. Outline Tesis**

Outline tesis ini mengikuti standar penulisan sesuai buku Pedoman Penyusunan Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Tahun 2017.

Bab I Pendahuluan, menyajikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, Serta kegunaan dari penelitian, asumsi-asumsi penting juga garis besar tesis. Pada latar belakang penelitian disajikan beberapa kondisi *research problem* dan fenomena yang menarik untuk diteliti.

Bab II disajikan teori-teori atau hasil penelitian yang dipakai dalam membangun model dasar teori. Dengan model dasar teori dikembangkan proposisi-proposisi yang akan dipakai dalam pengajuan hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya berdasarkan proposisi-proposisi yang didukung studi hasil

penelitian yang berkaitan dengan konsep dalam proposisi-proposisi tersebut dibangun model empirik penelitian yang merupakan sintesis dari semua hipotesis yang diajukan. Model penelitian empirik ini akan menentukan metodologi penelitian yang akan dipakai untuk menguji hipotesis penelitian guna mengembangkan teori-teori yang sudah ada.

Bab III ini menjelaskan metodologi yang dipakai dalam penelitian. Dalam metodologi dijelaskan populasi dan sampel, desain kuesioner, dan cara pengumpulan data. Bagian akhir bab ini dijelaskan metode yang dipakai dalam analisis data yang didahului oleh pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur dan konsep-konsep penelitian. Setelah pengukuran validitas dilanjutkan dengan pengujian *goodness of fit* model. Metode analisis yang dipakai adalah pengujian terhadap hubungan kausalitas dalam model empirik.

Bab IV menyajikan hasil penelitian dalam bentuk analisis deskriptif dan analisis inferensial. Pada bab IV juga menyajikan pembahasan atau ulasan hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori yang terkait serta penelitian sebelumnya yang merupakan acuan penelitian ini.

Bab V menyajikan simpulan dari temuan penelitian yang dikaitkan dengan implikasi teoritis atas teori dan penelitian terdahulu yang menjadi pijakan serta implikasi teoritis yang diajukan atas dasar hasil penelitian kepada manajemen.