

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Peranan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sangat penting bagi Indonesia dalam persaingan di pasar global. Hal tersebut dapat terlihat pada kontribusi UMKM di Indonesia yang cukup signifikan pada total Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2018, yang mencapai 57,56%. Meskipun demikian, kinerja serta daya saing UMKM Indonesia saat ini masih relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya yang memiliki tingkat pembangunan yang relatif sama, terutama dari segi produktifitas, partisipasi dalam jaringan produksi global maupun partisipasi dalam lingkup regional serta kontribusi terhadap nilai tambah (Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia, 2016).

Peningkatan daya saing pada UMKM ini salah satunya dapat diperoleh melalui penerapan manajemen stratejik. Penerapan dari manajemen stratejik pada UMKM dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi yang lebih baik, serta dengan penerapan manajemen stratejik pada UMKM, penyusunan strategi dalam perusahaan akan menjadi lebih sistematis, rasional serta logis. Penerapan dari manajemen stratejik saat ini sering dikaitkan dengan perusahaan-perusahaan dengan skala yang lebih besar, padahal penerapan manajemen stratejik tersebut dapat juga diterapkan pada skala usaha bisnis UMKM. Penerapan manajemen stratejik pada skala usaha bisnis UMKM akan sangat berguna terutama dalam rangka

meningkatkan daya saing dari UMKM sehingga dapat meningkatkan skala bisnisnya menuju skala yang lebih besar.

Manajemen stratejik terdiri dari beberapa tahapan atau proses, yang dimulai dari tahap pengamatan lingkungan bisnis, perencanaan strategi, penerapan atau implementasi dari strategi yang sudah direncanakan sampai dengan tahap pengawasan serta evaluasi dari strategi. Setiap tahapan dari strategi tersebut memiliki tantangan dan hambatan yang akan dihadapi.

Namun, salah satu tahapan yang paling krusial dalam suatu tahapan atau proses manajemen stratejik ini adalah pada saat melakukan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan tahapan implementasi strategi merupakan proses untuk mewujudkan atau menerjemahkan suatu strategi yang telah dibuat atau direncanakan pada tahapan sebelumnya kedalam suatu bentuk tindakan dan melalui berbagai serangkaian prosedur, program serta anggaran.

Salah satu kesalahan dalam proses manajemen stratejik yang dilakukan oleh banyak perusahaan adalah perusahaan tersebut seringkali mengerahkan seluruh sumber daya dan waktu yang mereka miliki untuk melakukan perencanaan suatu strategi serta melakukan analisa mengenai kondisi lingkungan bisnis yang kompetitif, namun mereka mengesampingkan dan kurang dalam mencurahkan sumber daya dan waktu yang mereka miliki untuk mengimplementasikan strategi yang sudah mereka rencanakan tersebut (Radomska, 2014).

Implementasi dari suatu strategi merupakan proses yang sangat menentukan keberhasilan dari suatu strategi. Suatu strategi akan dikatakan berhasil jika strategi tersebut dapat diwujudkan dengan baik sesuai dengan yang telah direncanakan dengan baik sebelumnya. Namun sebaliknya, strategi yang sudah direncanakan dengan baik pun akan tetap dikatakan gagal jika strategi tersebut tidak dapat diwujudkan dengan baik kedalam suatu tindakan yang nyata.

Dalam literatur serta penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang mempengaruhi proses implementasi dari suatu strategi. Salah satu faktor yang mempengaruhi proses implementasi strategi adalah gaya kepemimpinan (Zaribaf & Hamid, 2010; Al-Kandi *et al.*, 2013; Odanga, 2016; Kihara *et al.*, 2016). Gaya kepemimpinan ini merupakan pola perilaku dari pemimpin yang dilakukan secara terus-menerus untuk mempengaruhi pengikutnya.

Gaya kepemimpinan ini memiliki peranan yang sangat krusial dalam mewujudkan suatu strategi secara umum (Sorooshian *et al.*, 2010). Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi setiap anggota dari organisasi untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif juga sangat dibutuhkan terutama dalam efektifitas implementasi strategi, dikarenakan gaya kepemimpinan yang efektif akan memastikan setiap pegawai untuk ikut terlibat dan berinisiatif untuk mengeluarkan kemampuan terbaik yang mereka miliki dalam mewujudkan suatu strategi yang telah direncanakan.

Kihara *et al.*, (2016) dalam penelitiannya terhadap UMKM di Kenya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan akan memberikan suatu arahan yang

jelas, komunikasi yang baik, kemampuan memotivasi serta membangun budaya organisasi yang baik serta akan mempengaruhi proses dari implementasi suatu strategi. Dalam konteks UMKM peran dari gaya kepemimpinan dari manajemen tingkat atas sangat penting, mengingat pemilik usaha atau manajer tingkat atas dalam UMKM memiliki kewenangan untuk mengambil suatu keputusan serta membuat suatu strategi sehingga mereka akan lebih berpengaruh terhadap implementasi dari strategi (Sorooshian, 2010).

Faktor selanjutnya yang disebutkan dalam literatur serta penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh terhadap proses implementasi strategi bisnis (Zaribaf & Hamid, 2010; Kiyua *et al.*, 2015). Struktur organisasi merupakan salah satu bagian yang fundamental dari suatu proses implementasi strategi yang efektif. Struktur organisasi merupakan suatu desain organisasi dalam mengelola alokasi sumber daya yang dimilikinya dalam rangka menjalankan suatu strategi (Sorooshian *et al.*, 2010).

Struktur organisasi ini akan mengikuti atau menyesuaikan dengan suatu strategi yang dijalankan oleh perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa untuk dapat mencapai suatu strategi, perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang sesuai, jelas dan memiliki kontribusi fungsional terhadap strategi yang sedang dijalankan (Zaribaf & Hamid, 2010). Bahkan, struktur organisasi dapat mendukung proses efektifitas implementasi strategi, dikarenakan struktur organisasi tersebut akan memberikan rumusan tugas serta tindakan dengan jelas, garis pertanggung

jawaban yang efektif, meningkatkan komunikasi dan memfasilitasi bagaimana mengalokasikan sumber daya yang dimiliki (Kinyua *et al.*, 2015).

Namun dalam beberapa penelitian lainnya justru menunjukkan hasil berbeda. Alamsjah (2011) melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang menentukan kesuksesan dalam implementasi suatu strategi dalam persepsi manajer tingkat menengah dari perusahaan yang terdaftar di bursa di Indonesia yang bergerak dibidang keuangan, manufaktur, perkebunan dan pertambangan di Jakarta. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan dari CEO dan top manajemen dalam menginspirasi manajer tingkat menengah yang merupakan salah satu indikator gaya kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan adanya pengaruh terhadap kesuksesan dari implementasi strategi. Dalam penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa struktur organisasi juga tidak memiliki pengaruh yang terhadap kesuksesan dari implementasi strategi.

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya terkait dengan pengaruhnya terhadap implementasi dari strategi. Dalam literatur dan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zaribaf & Hamid (2010), Alamsjah (2011), Ahmadi *et al.* (2012), Kinyua *et al.* (2015), Odanga & Nzulwa (2016) dan Odero (2016) juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap proses implementasi strategi. Bahkan, budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi (Odanga & Nzulwa, 2016).

Al-Kandi *et al.*, (2013) melakukan penelitian faktor-faktor yang menentukan implementasi strategi pada sebuah Bank di Arab Saudi memperlihatkan hasil yang berbeda dari penelitian-penelitian lainnya, dimana dalam penelitian tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang merupakan subdimensi dari variabel organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi strategi pada Bank di Arab Saudi.

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa adanya hasil yang berbeda pada penelitian terdahulu. Maka, berdasarkan hal tersebut peneliti telah menemukan *research gap*, dimana sebagian hasil penelitian memperlihatkan adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap proses implementasi strategi. Sebaliknya, sejumlah penelitian lainnya menyatakan sebaliknya dimana gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap implementasi strategi.

Berdasarkan *research gap* tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi dan implementasi strategi bisnis secara umum. Peneliti membatasi penelitian hanya pada variabel-variabel independent penelitian.

Pertama, gaya kepemimpinan yang merupakan pola perilaku dari pemimpin yang dilakukan dengan terus-menerus untuk mempengaruhi pengikutnya. Kedua, struktur organisasi yang merupakan suatu desain organisasi dalam mengelola alokasi sumber daya dalam menjalankan suatu strategi. Variabel independen yang

ketiga adalah budaya organisasi yang merupakan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh anggota organisasi serta digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Sedangkan variabel dependen yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah implementasi strategi yang merupakan proses untuk mewujudkan dan menerapkan strategi yang telah dibuat atau direncanakan sebelumnya dalam suatu bentuk tindakan.

Adapun pemikiran untuk melakukan penelitian di perusahaan UMKM adalah dikarenakan penelitian terdahulu lebih didominasi oleh perusahaan-perusahaan yang berskala besar, sehingga temuan dan solusi dari penelitian terdahulu pun akan terbatas pada perusahaan dengan skala besar.

Berdasarkan pemikiran tersebut, peneliti juga memiliki inisiatif untuk melakukan penelitian pada UMKM yang memiliki skala usaha lebih kecil dari objek penelitian terdahulu agar penelitian ini dapat menjadi pionir untuk mengetahui bagaimana proses manajemen stratejik khususnya implementasi strategi diterapkan pada skala bisnis UMKM.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan deskripsi yang telah dipaparkan diatas, maka terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini, antara lain

sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap implementasi strategi bisnis UMKM?
2. Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap implementasi strategi bisnis UMKM?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap implementasi strategi bisnis UMKM?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap implementasi strategi bisnis UMKM
2. Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap implementasi strategi bisnis UMKM
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi strategi bisnis UMKM

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini ini diharapkan dapat memberikan manfaat/ kontribusi baik dari sisi teoritis maupun manajerial antara lain:

1. Manfaat teoritis yang mempengaruhi keilmuan. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap literatur kajian manajemen strategik khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap implementasi strategi. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lainnya yang berencana melakukan studi pendalaman atau perluasan tema tersebut.
2. Manfaat praktis yang mempengaruhi penerapan dalam dunia nyata. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dari sisi manajerial di bidang manajemen strategik dalam mengambil keputusan mengenai mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap implementasi strategi. Peneliti juga berharap hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen dalam melakukan implementasi yang efektif dari strategi yang sudah direncanakan sebelumnya.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada para pelaku usaha UMKM di Kabupaten Bogor untuk mengevaluasi proses strategi bisnis dengan memahami pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap implementasi strategi bisnis.