

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi Industri 4.0 yang bermula sejak tahun 2016 merupakan fenomena di mana industri menggabungkan teknologi otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur (finance.detik.com). Dampak Revolusi Industri 4.0 paling nyata dirasakan oleh bidang ekonomi di Indonesia dengan adanya perubahan lingkungan bisnis (scholink.org). Contoh perubahan lingkungan bisnis yang ada adalah dengan mempercepat proses produksi dengan teknologi mesin, mengurangi jumlah karyawan karena tergantikan oleh teknologi mesin, serta melakukan investasi penambahan alat teknologi dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi. Dengan adanya berbagai macam pembaruan teknologi mesin yang semakin canggih, tentu menciptakan kompetisi bisnis yang semakin kompetitif. Baru-baru ini, ditambah lagi dengan adanya Pandemi Covid-19 yang tentu berdampak besar pada sektor industri manufaktur di Indonesia. Menurut Ketua Umum Kamar Dagang dan Industri (Kadin) Indonesia, Arsjad Rasjid, mengatakan bahwa mayoritas industri manufaktur di Indonesia sangat merasakan dampak negatif dari adanya pandemi ini, bahkan banyak industri yang mengalami penurunan penjualan hingga mengganggu kegiatan operasional industri (ekonomi.bisnis.com). Ini menunjukkan bahwa lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang sangat dinamis sehingga organisasi dituntut untuk terus beradaptasi agar mampu bertahan di industri bisnis yang tidak pasti dan terus berubah.

Fenomena ini menyebabkan industri manufaktur di Indonesia harus bersiap untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan agar dapat bertahan di lingkungan yang tidak menentu. Saat persaingan semakin ketat dan perubahan semakin cepat, organisasi perlu untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi seluruh sumberdaya sehingga kompetensi yang dimiliki organisasi meningkat (Jansen *et al.*, 2006). Organisasi harus memperbarui dan menciptakan kompetensi baru, sehingga organisasi dapat menjadi pemimpin dalam lingkungan pasar. Organisasi harus melakukan penyesuaian-penyesuaian strategi sebagai bentuk adaptasi agar bisa berkompetisi di lingkungan bisnis.

Dalam proses operasionalnya, organisasi memerlukan strategi yang tepat sebagai alat bersaing yang dalam penerapannya memerlukan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan serta penilaian yang tepat dan akurat sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Hitt *et al.*, 2001). Dalam level bisnis, penerapan strategi khususnya merupakan pekerjaan yang menantang karena dalam penerapannya, strategi bisnis ini tidak seringkali tidak sesuai dengan harapan (Sudaryati dan Amelia., 2014). Untuk mencapai daya saing strategis, organisasi mengevaluasi lingkungan eksternal, mencari tahu peluang yang ada, menunjuk sumber daya yang ulet dan kompeten, serta menentukan strategi yang tepat untuk diimplementasikan sehingga menghasilkan output yang baik (Hitt *et al.*, 2001).

Lingkungan bisnis yang dinamis menyebabkan ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi di Indonesia yang berdampak pada beberapa industri, mendorong organisasi untuk mendesain strategi yang tepat guna mempertahankan diri dalam lingkungan persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Choi

dan Park, 2016). Perubahan strategis ini menuntut organisasi untuk membuat keputusan strategi yang akan digunakan dalam berinvestasi. Organisasi harus mampu melakukan eksplorasi dan eksploitasi sumberdaya untuk mendukung perubahan teknologi yang ada (Hou *et al.*, 2019; Gupta *et al.*, 2006). Perubahan strategis merupakan perubahan yang terjadi pada proses implementasi strategi itu sendiri.

Industri dengan intensitas penggunaan teknologi yang tinggi, salah satunya adalah industri manufaktur. Hal ini mengakibatkan industri manufaktur Indonesia berupaya untuk meningkatkan kemampuan eksplorasi dan eksploitasi sumberdaya (Hou *et al.*, 2019). Eksplorasi dan eksploitasi sumberdaya mengakibatkan kebutuhan sumberdaya meningkat, sehingga perencanaan alokasi sumberdaya mengalami pergeseran untuk mengimbangi perubahan teknologi yang cepat. Eksplorasi dan eksploitasi sumberdaya dapat berjalan dengan baik apabila organisasi dapat melakukan perencanaan proyek R&D. Aktivitas R&D ini menjadi penting karena dengan mengalokasikan biaya R&D yang sesuai, organisasi akan mampu membaca situasi pasar dari hasil riset dan membuat pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mempertahankan keberlangsungannya. Dengan alokasi R&D yang tepat, maka perubahan strategis organisasi akan lebih sistematis dan sesuai harapan. Industri manufaktur di Indonesia yang sangat beragam dan bersentuhan langsung dengan kebutuhan masyarakat di Indonesia. Saat ketidakpastian lingkungan meningkat, setiap organisasi berupaya untuk melakukan kegiatan tertentu yang berbeda dengan pesaing untuk memenangkan persaingan. Ini mengakibatkan organisasi berupaya untuk melakukan perubahan-perubahan

pada strateginya guna mengimbangi tindakan yang dilakukan pesaing (Sirmon *et al.*, 2007). Organisasi dituntut untuk merespon perubahan dengan cepat, jika tidak ada perubahan strategis yang dilakukan maka akan berdampak pada keberlangsungan industri. Dengan demikian, penelitian ini akan dilakukan dari perspektif finansial karena perspektif finansial organisasi dapat mempengaruhi seluruh perspektif lain agar dapat berjalan dengan lancar. Dengan adanya pengukuran kuantitatif ini, variabel dapat diukur dengan akurat.

Beberapa peneliti mempertimbangkan dinamika lingkungan bisnis modern ikut mempengaruhi hubungan ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi (Kafetzopoulos *et al.*, 2019; Turulja and Bajgoric, 2018; Tsai and Yang, 2014). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh ketidakpastian lingkungan pada perubahan strategis organisasi sangat bervariasi, ada yang berpengaruh signifikan secara positif, ada yang tidak berpengaruh, dan ada juga yang berpengaruh signifikan secara negatif. Bisa disimpulkan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi hubungan kedua variabel tersebut. Penelitian sebelumnya oleh Agustina, dkk (2022), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel tidak terlepas dari peran manajerial. Peran manajerial yang handal diharapkan mampu untuk mengurangi pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi. Hal ini mendorong peneliti untuk mengkaji efek moderasi *managerial ability* pada hubungan ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi. Organisasi dengan *managerial ability* yang handal mengatasi ketidakpastian lingkungan dengan mengeksploitasi permintaan pasar yang berubah dengan cepat (Tsai dan Yang, 2014), dengan

mempertimbangkan risiko yang ditimbulkan maka *managerial ability* diperlukan sehingga meningkatkan kemampuan daya saing organisasi. Manajer harus mampu menurunkan dampak ketidakpastian lingkungan dengan menyerap segala informasi yang terdapat dalam lingkungan mereka, sebab ketidakpastian lingkungan merupakan suatu kondisi ketidakpastian informasi yang dihadapi oleh manajer (Duncan, 1972). Ketidakpastian lingkungan mendorong manajemen untuk semakin aktif untuk mencari sumber informasi terkait dengan kondisi pasar dan pesaing, sehingga organisasi dapat mempertahankan strategi yang sudah ada untuk bertahan dalam lingkungan yang tidak pasti.

Managerial ability menjadi komponen utama untuk mengurangi dampak ketidakpastian lingkungan. *Managerial ability* yang handal diharapkan mampu untuk menginventarisir segala informasi yang terkait dengan ketidakpastian lingkungan sehingga manajer dapat menyiapkan sumberdaya yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis. *Managerial ability* menunjukkan tingkat efisiensi manajer dalam mengelola sumber daya organisasi untuk menghasilkan output (Demerjian, Lev, & McVay, 2013). *Managerial ability* didefinisikan dengan bagaimana manajer mengelola input secara efisien untuk menghasilkan output yang maksimal, di mana output yang dimaksudkan adalah penjualan atau *sales*. Menurut Demerjian *et al* (2013), input dalam mengukur kemampuan manajer yang efisien terdiri dari COGS, SG&A, PPE, *capital expenditure*, dan *intangibile*. Manajer dengan *ability* yang baik akan mengelola semua input tersebut secara baik dan efisien untuk menghasilkan penjualan yang maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. *Managerial ability* yang handal

merupakan kemampuan untuk mensinkronisasikan kondisi internal dengan informasi dari eksternal sehingga pemilihan terkait dengan penggunaan sumberdaya dapat dimaksimalkan dan disesuaikan dengan kondisi eksternal. Selain itu, manajer yang handal juga harus mampu membaca pesaing dan memprediksi kondisi bisnis di masa depan untuk menyesuaikan strategi pengadaan yang tepat dan meoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi dalam menghasilkan output, sehingga organisasi dapat mengambil tindakan atas strategi yang akan dijalankan untuk menjaga keberlangsungan hidup organisasi. Hal ini sesuai dengan teori kontingensi, yang mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana pengaruh pemimpin tergantung pada konteks lingkungan tugas kelompok serta gaya kepemimpinan yang tepat.

Dampak *managerial ability* pada perubahan strategis dalam suatu organisasi didukung oleh Andreou *et al.* (2015) yang melakukan survei pada 2.344 organisasi selama krisis 2008. Menurut penelitian, manajer dengan kemampuan yang baik dapat membuat keputusan yang menguntungkan organisasi bahkan di saat krisis ekonomi melanda. Penelitian ini memiliki hasil di mana *managerial ability* dapat mendorong manajer untuk meminimalisir dampak dari ketidakpastian lingkungan sehingga perubahan strategis organisasi tidak perlu dilakukan. Sebaliknya, Duncan (1972) dalam Prasetyo (2002) menemukan bahwa dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, manajemen akan menghadapi kesulitan untuk memahami lingkungan yang kompleks sehingga manajer akan menghadapi kesulitan dalam membuat perencanaan dan melakukan pengendalian terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *managerial ability* belum tentu bisa meningkatkan kinerja

organisasi karena adanya lingkungan yang sangat kompleks. Adanya pertentangan hasil penelitian terdahulu, serta adanya keterbaruan variabel moderasi *managerial ability* melatarbelakangi peneliti untuk menguji pengaruh *managerial ability* dalam memperlemah ketidakpastian lingkungan dan menurunkan dampaknya terhadap perubahan strategis organisasi di Indonesia.

Berdasarkan atas latarbelakang permasalahan yang sudah diungkapkan pada paragraf sebelumnya, serta adanya *research gap* yang ada pada penelitian terdahulu, dan didukung dengan adanya keterbaruan yang akan dihasilkan oleh penelitian ini, maka penelitian ini akan mengambil judul “Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Perubahan Strategis Organisasi: Peran Moderasi *Managerial Ability*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap perubahan strategis organisasi?
2. Apakah *managerial ability* memoderasi pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi
2. Mengetahui dampak moderasi *managerial ability* pada ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Manfaat Teori

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam pengujian teori kontingensi dengan ketidakpastian lingkungan, *managerial ability*, dan perubahan strategis organisasi sebagai variabel penelitian. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya terkait dengan variabel penelitian yang sama.

Manfaat Praktik

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengambil keputusan di dalam organisasi agar mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal untuk mereduksi terjadinya perubahan strategis organisasi dalam tiap bentuk kondisi ekonomi global yang terjadi. Selain itu, penelitian ini diharapkan juga dapat membuktikan peran penting *managerial ability* dalam memperlemah ketidakpastian lingkungan dan menurunkan dampaknya terhadap perubahan strategis organisasi.

1.5 Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh antara ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi, serta menguji peran moderasi *managerial ability* pada pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi. Dasar teori yang digunakan adalah teori kontingensi. Pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan ataupun laporan tahunan organisasi manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Untuk menguji hipotesis penelitian, data dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dan *moderated regression analysis* (MRA).

1.6 Sistematika Tesis

Untuk mempermudah pemahaman dalam penelitian, maka dibuat rancangan penulisan yang mana dalam penelitian ini terdiri dari lima bab yang meliputi:

BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran umum mengenai latar belakang mengenai pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi, serta peran moderasi *managerial ability* pada pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi. Rumusan masalah dan tujuan penelitian ini terkait dengan pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi, serta peran moderasi *managerial ability* pada pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi. Manfaat penelitian berisi

harapan pada penelitian ini, yaitu sebagai pengembangan teori variabel terkait dan memberikan manfaat bagi pengambil kebijakan organisasi.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori yang mendasari penelitian ini, yakni teori kontingensi, ketidakpastian lingkungan, *managerial ability*, serta perubahan strategis organisasi. Selain itu, bagian ini memaparkan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antar variabel, dan hipotesis penelitian yang menjelaskan hipotesis tentang pengaruh antar variabel yang diteliti.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan maupun laporan tahunan organisasi manufaktur yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia (BEI). Definisi operasional memberikan penjelasan dan pengukuran yang digunakan untuk tiap variabel. Data dari penelitian ini dianalisis menggunakan analisis statistik regresi linier berganda dan *moderated regression analysis* (MRA) dengan alat bantu statistik yaitu *software* WarPLS 6.0.

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil mengenai penelitian tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi, serta peran moderasi *managerial ability* terhadap kedua variabel tersebut. Terdapat interpretasi hasil dari pengujian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Selanjutnya, bab ini akan membahas serta menjawab permasalahan yang telah dirumuskan.

BAB 5: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan mengenai hasil dan pembahasan yang bertujuan untuk menjawab hipotesis yang telah terungkap mengenai pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap perubahan strategis organisasi, serta peran moderasi *managerial ability* terhadap kedua variabel tersebut. Selain itu, bab ini juga memberikan saran untuk praktisi, pengambil kebijakan, serta peneliti selanjutnya yang membahas penelitian serupa.