

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

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

Globalisasi yang terjadi pada perdagangan internasional mengarahkan kepada integrasi ekonomi antar negara di dunia. Integrasi ekonomi menimbulkan peristiwa geopolitik dan geoekonomi yang mempengaruhi ekonomi negara tersebut, aktivitas ekspor dan impor dalam integrasi ekonomi antar negara tersebut mengakibatkan terjadinya konektivitas antar negara. Pada kasus perang dagang Amerika dan China menimbulkan kekhawatiran di berbagai negara dan membuat laju ekonomi global terpuruk.

Kondisi ekonomi di berbagai negara akibat perang dagang Amerika dan China, menciptakan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis di seluruh perusahaan khususnya Indonesia. Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai ketidakmampuan individu untuk memprediksi seluruh faktor sosial dan fisik yang mempengaruhi pembuatan keputusan pada organisasi secara akurat (Miliken, 1978). Ketidakpastian lingkungan bisnis yang terjadi akibat adanya perubahan kebijakan ekonomi negara maupun kondisi gejolak ekonomi dunia dapat mempengaruhi ekonomi negara - negara lainnya di dunia.

Dalam buku yang berjudul "*Modern Organization*" kontijensi adalah teori yang berkaitan dengan lingkungan, situasi, dan kepentingan (Etzioni, 1987). Menurut Mardiyah & Gundono (2002) pendekatan pada teori kontijensi membawa masalah utama yang dihadapkan pada para manajer untuk menentukan kesesuaian dalam desain organisasi dengan kondisi lingkungan yang tidak pasti. Teori kontijensi yang telah dikembangkan untuk mengetahui tingkat ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan dilihat dari pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal, namun pada dasarnya ketidakpastian lingkungan bisnis sendiri timbul akibat ketidakmampuan manajemen dalam memprediksi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembuatan keputusan dan

bersaing dengan perusahaan lain, sehingga menyebabkan operasional perusahaan terganggu.

Lingkungan yang tidak pasti di masa yang akan datang dapat memunculkan beberapa masalah seperti lingkungan usaha yang kurang kondusif, tingkat efisiensi operasional usaha yang rendah, lemahnya efisiensi usaha dalam peningkatan produk, dan nilai manajerial yang kurang profesional. Ketidakmampuan manajer dalam memprediksi masalah tersebut membuat perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan lain, akibatnya tingkat produktivitas perusahaan menurun. Ketidakpastian lingkungan bisnis akan berdampak pada pemilihan strategi yang tepat dalam melakukan aktivitas bisnis perusahaan. Salah satu bentuk dampak yang dirasakan dari ketidakpastian lingkungan tersebut adalah adanya fluktuasi pada penjualan produk perusahaan yang dikarenakan manajer tidak mampu menentukan strategi yang tepat, akibatnya permintaan konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan melemah. Ketika fluktuasi penjualan terjadi membuat produksi perusahaan kurang efektif, biaya yang dikeluarkan perusahaan akan meningkat namun tidak diimbangi dengan penjualan produk, hal tersebut mengakibatkan kondisi pertumbuhan laba perusahaan kurang maksimal, dan operasional perusahaan menjadi terhambat sehingga kinerja perusahaan cenderung menurun. Menurut Sudaryati & Amelia (2015) dan Dawes (2000) untuk mengetahui sejauh apa perusahaan dikelola secara efektif, penggunaan pertumbuhan laba dapat mencerminkan kemampuan perusahaan. Laba yang dihasilkan akan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menjamin pembagian dividen kepada penanam modal dan menjamin kegiatan operasional perusahaan lainnya.

Kinerja perusahaan akan meningkat ketika manajer dapat menentukan strategi yang tepat yang dipengaruhi adanya faktor perubahan pada lingkungan. Strategi bisnis merupakan kegiatan perusahaan dalam mengambil kebijakan yang terintegrasi untuk membangun keunggulan bersaing dalam mencapai tujuan bisnis bagi perusahaan, sebab keunggulan dalam bersaing akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang diukur dengan operasional dan keuangan perusahaan (Sudaryati & Amelia, 2015). Terdapat strategi bisnis yang dikemukakan oleh Miles & Snow

(1978) yaitu, *prospector*, *reactor*, *defender*, dan *analyzers*. *Prospector* merupakan strategi yang cenderung mementingkan pada inovasi dengan pasar baru ataupun produk baru, *Reactor* merupakan strategi yang manajer puncaknya seringkali tidak merespon secara efektif dalam mempersepsikan perubahan lingkungan yang telah terjadi pada operasionalnya, *Defender* merupakan penggunaan strategi stabilitas terhadap produknya, dan mempertahankan kelangsungan hidup pada inti bisnisnya, dan *Analyzers* adalah penggunaan strategi diantara defender dan prospectors. Penentuan strategi yang tepat dalam lingkungan yang tidak pasti mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Penentuan strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan menghadapi sebuah lingkungan bisnis yang berbeda (Acquaah & Yasai, 2008). Manajer dalam menentukan strategi bisnis yang berbeda akan mempengaruhi hasil kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan strategi *prospector* dan *defender*. Penggunaan dua bentuk strategi ini berbeda secara ekstrem dan dibutuhkan untuk menghadapi ketidakpastian bisnis, dalam situasi yang tidak pasti (Sudaryati & Amelia, 2015).

Berdasarkan penjelasan diatas, penentuan strategi yang dipilih dan dijalankan oleh perusahaan dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini, mendorong perusahaan untuk menggunakan strategi *defender* dibanding strategi *prospector* dengan pengukuran keuangan yaitu *capital expenditure* terhadap *total asset* dan *price book value*, sebab strategi *defender* lebih mempertahankan pasar yang telah dicapai, lalu lebih memilih mengamankan produknya dengan menjual produk yang relatif stabil dan menekankan pada harga yang relatif rendah. Strategi ini dapat meningkatkan kemampuan bersaing dalam lingkungan yang tidak pasti dan meningkatkan permintaan konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan. Permintaan konsumen yang meningkat berdampak langsung pada pertumbuhan laba perusahaan, sehingga hal tersebut mencerminkan kinerja perusahaan yang meningkat dan berjalan dengan baik.

Sedangkan perusahaan dengan strategi *prospector* cenderung beroperasi pada lingkungan bisnis yang kurang stabil, dengan menciptakan pasar baru, beserta inovasi produknya (Sudaryati & Amelia, 2015). Perusahaan *prospector*

yang cenderung mengutamakan aspek produk sebagai *competitive advantages* menimbulkan pengeluaran modal atau *capital expenditure* yang besar termasuk biaya riset dan pengembangan (R&D) yang tinggi dibanding *defender*, pengeluaran tersebut untuk membiayai inovasi produk baru agar lebih variasi.

Perusahaan dengan kinerja yang tinggi diimbangi oleh profitabilitas yang tinggi hal ini menggunakan strategi *prospector* yang dimana lebih melakukan inovasi, dan memasuki pasar baru dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi (Ghofar & Islam, 2015). Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Hambrick (1983) yang menyatakan bahwa perusahaan berstrategi *defender* lebih meningkatkan profitabilitas dibanding strategi *prospector* untuk mempengaruhi kinerja. Penentuan strategi yang tepat dari Miles dan Snow untuk mempengaruhi kinerja perusahaan akan di pengaruhi terlebih dahulu oleh faktor lingkungan yang tidak pasti.

Penelitian yang dilakukan oleh Swamidass & Newell (1987) mengungkapkan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi strategi manufaktur dan bisnis, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja bisnis. Penelitian Errnawati (2005) menyatakan bahwa informasi *broadscope* akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika kondisi lingkungan tinggi, dalam arti ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh informasi *broad scope* terhadap kinerja manajerial. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Setiawan (2012) yang menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi hubungan antara *broadscope* sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

Fenomena ekonomi yang terjadi di Indonesia yang dipengaruhi oleh perdagangan bebas, membuat penulis tertarik untuk meneliti ketidakpastian lingkungan bisnis yang terjadi pada perusahaan manufaktur yang berada pada kondisi mengkhawatirkan akibat perang dagang, untuk dapat bertahan pada pasar bebas maka penentuan strategi harus tepat, untuk menentukan dampak yang terjadi pada kinerja perusahaan. Strategi dari Miles & Snow (1978) dibutuhkan dalam mengendalikan situasi ketidakpastian lingkungan bisnis saat ini untuk menjaga kinerja perusahaan dan meningkatkan intensitas persaingan pada pasar

bebas, strategi yang dibutuhkan yaitu *Prospector* dan *Defender*. Sedangkan strategi *reactor* dan *analyzer* cenderung kurang merespon pasar terhadap perubahan yang terjadi sehingga strategi perusahaan ini jarang sekali digunakan sebagai strategi bersaing perusahaan (Miles & Snow, 1978) dan (Matsuno & Mentzer, 2000).

## 1.2 Kesenjangan Penelitian

Penelitian terkait pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi masih sangat sedikit dilakukan pengujian empirisnya, salah satu penelitian yang diperoleh yaitu terkait “Ketidakpastian Lingkungan Memoderasi Hubungan antara Sistem Akuntansi Manajemen terhadap kinerja manajerial”, “Pengaruh Strategi Bisnis dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Informasi *Broadscope* Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial”, dan “Pengaruh Strategi Bisnis, Ketidakpastian dan Kinerja dalam Industri Perhotelan”, masih belum cukup untuk menjadi acuan teori, sehingga dibutuhkan penelitian empiris yang lebih lanjut dalam melihat pengaruh dibidang perusahaan.

Hasil dari peneliti terdahulu terdapat perbedaan satu dengan yang lain terhadap hipotesis yang sama. Salah satu perbedaan temuan penelitian menurut Swamidass & Newell (1987) mengungkapkan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi strategi manufaktur dan bisnis, serta kinerja bisnis, sedangkan penelitian Ernawati (2016) menyatakan bahwa informasi *broadscope* akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika kondisi lingkungan tinggi, dalam arti ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh informasi *broad scope* terhadap kinerja manajerial. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Setiawan (2012) yang menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi hubungan antara *broadscope* sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui bukti empiris adanya pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.
2. Mengetahui bukti empiris adanya pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi.

### 1.4 Ringkasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode tahun 2014-2018, penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, sehingga hipotesis satu diterima dan hipotesis dua ditolak.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini terdiri dari bab-bab yang saling berhubungan dengan yang lainnya, sistematika penulisan ini dibagi menjadi :

#### Bab 1 Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang masalah tentang fenomena yang terkait, mengenai persaingan bisnis yang terjadi di seluruh negara mendorong perusahaan untuk menetapkan strategi bisnis dalam ketidakpastian lingkungan yang nantinya mempengaruhi suatu kinerja perusahaan. Isi dari bab ini terkait juga dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat pada penelitian ini.

#### Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang pembahasan secara teoritis sesuai dengan teori pada literatur atau peneliti terdahulu yang digunakan sebagai dasar teori penelitian ini. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kontingensi, strategi perusahaan, ketidakpastian lingkungan, dan kinerja perusahaan. Kerangka pemikiran dibahas pada bab ini untuk memperjelas

maksud penelitian dan hipotesis yang merupakan jawaban sementara dari permasalahan pada penelitian.

### Bab 3 Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang pendekatan pada penelitian yaitu kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, menguraikan variabel independen yaitu strategi bisnis dan ketidakpastian lingkungan dan variabel dependen yaitu kinerja perusahaan, menjelaskan jenis dan sumber data yang digunakan, serta teknik analisis data.

### Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan gambaran umum, membahas hasil deskriptif statistik pengukuran variabel, hasil estimasi dan pembuktian hipotesis dari hasil pengukuran, dan interpretasi hasil dan pembahasan yang telah dibuktikan melalui hasil pengukuran.

### Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini membahas mengenai ringkasan hasil yang telah diuji melalui pengujian statistik, menguraikan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis, menguraikan saran yang diberikan oleh peneliti untuk peneliti selanjutnya, dan menguraikan keterbatasan dalam penelitian.