

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Kinerja yang baik merupakan tujuan dari setiap organisasi baik organisasi nirlaba maupun organisasi yang berorientasi laba. Dalam manajemen strategik, ada 2 (dua) pendekatan teori besar dan sangat terkenal yaitu pendekatan teori organisasi industrial (*Industrial Organization*) dan teori berbasis sumber daya (*Resource Based View*). Kedua teori ini mempunyai perbedaan pandangan di mana teori organisasi industrial memandang bahwa kinerja perusahaan banyak ditentukan oleh kinerja struktur pasar dan atau struktur industri di mana perusahaan tersebut berada. Jika industrinya berkembang maka kinerja perusahaan tersebut akan mengikuti apa yang terjadi dalam industrinya. Pendekatan berbasis sumber daya (*Resource Based View*) mempunyai pandangan yang berbeda dimana kinerja perusahaan diyakini ditentukan oleh sumber daya internal perusahaan tersebut yang dapat dikelompokkan pada sumber daya manusia, sumber daya fisik dan sumber daya organisasi (Barney, 1991).

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan teori kontinjensi untuk menjembatani kesenjangan 2 (dua) teori besar yang disebutkan di atas. Teori kontinjensi berpandangan bahwa kinerja dan keberlangsungan hidup perusahaan dipengaruhi oleh keselarasan antara strategi perusahaan dan lingkungan perusahaan, sehingga pemilihan strategi mempertimbangkan perubahan lingkungan perusahaan (Child, 1997). Seperti halnya Child (1997), Cadez dan Guilding (2008)

menyatakan bahwa teori kontinjensi menilai kinerja perusahaan ditentukan oleh kecocokan antar faktor-faktor kontekstual organisasi.

Kinerja diartikan sebagai catatan hasil pada pelaksanaan fungsi kerja atau aktifitas dalam kurun waktu tertentu (Keban, 2004). Mengingat kinerja merupakan sebuah catatan dan atau tampilan dari hasil, maka kinerja perlu diukur dan tentu saja dipresentasikan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengukuran kinerja mengalami perkembangan dari waktu ke waktu baik dari aspek metode maupun dimensi yang diukur. Beberapa metodologi pengukuran kinerja dikenalkan oleh para ahli untuk mendapatkan kinerja yang baik dan berkesinambungan. Norton dan Kaplan (1992) memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen dalam pengukuran kinerja yang pada perkembangannya menjadi alat manajemen strategi perusahaan. Neely *et al.* (2001) mengenalkan metode atau alat pengukuran kinerja yang lain yang diberi nama *Performance Prism* (Prisma Kinerja) yang terdiri dari 5 (lima) bidang yang digambarkan saling berhubungan antara yang satu dengan yang lain dimana setiap bidang mewakili faktor-faktor yang diukur yaitu *Stakeholder satisfaction, strategies, processes, capabilities* dan *stakeholder contribution*. Di samping metode tradisional yang hanya mengukur faktor keuangan, *Balanced scorecard* dan *Performance Prism*, masih banyak alat atau model pengukuran kinerja yang dikembangkan para ahli seperti misalnya IPMS (*Integrated Performance Measurement System*), SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*), CPMF (*Cambridge Performance Measurement Framework*) dan lain-lain.

Dalam hal indikator atau dimensi dari kinerja, para peneliti belum mendapatkan suatu konsensus tentang hal tersebut. Berbagai indikator digunakan

dalam banyak penelitian untuk merefleksikan kinerja perusahaan seperti misalnya *Return on Equity (ROE)* (Pan & Tsai, 2012; Ibrahim *et al.*, 2012; Shim, 2010; Parnell, 2010), *Return on Investment (ROI)* (Ismail & Alsadi, 2010; Liu & Barrar, 2009; Li *et al.*, 2006; White, 1986), *Market share* (Hao, Kasper & Muchlbacher, 2012; Parnell, 2010; Iselin *et al.*, 2008; Li *et al.*, 2006) dan masih banyak lagi yang lain yang digunakan. *Return on Equity*, *Return on Asset*, *Return on investment*, *Return on Sales* merupakan contoh ukuran-ukuran kinerja yang mewakili dimensi keuangan, sedangkan pangsa pasar, pertumbuhan pasar, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan merupakan contoh ukuran-ukuran kinerja yang mewakili dimensi non-keuangan.

Begitu strategisnya posisi kinerja dalam perusahaan dan belum adanya konsensus akan dimensi kinerja ini memberikan peluang yang besar dan ketertarikan untuk senantiasa memasukkan kinerja dalam penelitian manajemen stratejik. Dari pandangan di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu yang dinamis dan penggunaannya disesuaikan dengan konteks penelitian yang dilakukan dan atau tujuan yang diharapkan. Pada penelitian ini digunakan indikator-indikator dari variabel kinerja dengan memasukkan unsur pergerakan atau indikasi naik atau turun, di samping itu faktor keuangan dan non-keuangan dimasukkan untuk mengakomodasi perkembangan definisi kinerja organisasi yang tidak hanya bertumpu pada faktor keuangan untuk mendapatkan *sustainability* (keberlangsungan yang terus menerus).

Telah banyak penelitian yang mempelajari tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dan atau perusahaan. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan atau perusahaan antara lain adalah

budaya organisasi (Xenikou & Simosi, 2006; Mgbere, 2009; Sumarto & Subroto, 2011; Araujo *et al.*, 2013), Kepemimpinan (Mahsud, 2006; Chang & Lee, 2007; Mgbere, 2009; Sarwat *et al.*, 2011; Wahjudono, 2013; Araujo *et al.*, 2013), Struktur Organisasi (Farahmand, 2010; Lei & Schmit, 2010; Ortega *et al.*, 2010; Hao *et al.*, 2012), Supply Chain Management (Li *et al.*, 2006), Diversifikasi (Qian *et al.*, 2008), *Total Quality Management* (Gao, 2011; Hassan *et al.*, 2012), strategi bisnis (Parnell, 2010) dan masih banyak lagi penelitian yang lain.

Struktur organisasi merupakan faktor dari organisasi yang bisa ditentukan, diatur dan diubah oleh perusahaan (Collis & Montgomery, 2005). Struktur organisasi diartikan sebagai bagaimana kekuasaan dan tanggungjawab dialokasikan dan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan dalam organisasi (Daft, 2013, Nahm *et al.* 2003). Pada penelitian-penelitian tentang hubungan antara struktur organisasi dan kinerja terdapat 2 (dua) hasil penelitian yang berbeda satu sama lain berkaitan dengan pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja. Satu kelompok penelitian menghasilkan bahwa ada pengaruh langsung maupun tidak langsung antara struktur organisasi terhadap kinerja dengan menggunakan mediasi pembelajaran dan inovasi yang penelitiannya dilakukan di Austria dan China (Hao *et al.*, 2012) dan penelitian yang dilakukan perusahaan medis di Amerika Serikat (Lei & Schmit, 2010), akan tetapi ada penelitian empiris yang lain yang menyatakan tidak adanya pengaruh langsung struktur organisasi pada kinerja pada penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan besar di Spanyol (Ortega *et al.*, 2010). Perbedaan hasil penelitian ini membuka ruang dan menarik untuk dilakukan penelitian lanjutan dalam upaya memperkaya kajian antara

hubungan struktur organisasi dan kinerja perusahaan dalam konteks perusahaan manufaktur besar di Indonesia.

*Research gap* yang ada dalam penelitian empiris tentang hubungan struktur organisasi dan kinerja perusahaan seperti diterangkan di atas akan dicarikan solusi dengan menempatkan kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai variabel mediasi. Seperti diterangkan di atas bahwa setiap perusahaan tentu menginginkan kinerja yang baik secara berkesinambungan atau bahkan memperoleh kinerja yang lebih baik dari satu periode bisnis ke periode bisnis berikutnya. Kinerja yang baik yang secara berkesinambungan tersebut tentu tidak bisa didapat dengan tidak melakukan suatu aktivitas bisnis yang signifikan maupun melakukan hal yang sama dari waktu ke waktu. Perusahaan senantiasa mendapatkan tuntutan untuk melakukan upaya-upaya agar tetap bisa mempertahankan dan atau meningkatkan kinerjanya. Perbaikan berkelanjutan atau dikenal dengan *continuous improvement* yang merupakan salah satu komponen penting dalam *Total Quality Management* (Dean & Bowen, 1994; Hackman & Wageman, 1995) banyak dijadikan suatu inisiatif yang strategis dalam perusahaan. Anand (2009) menyatakan bahwa perbaikan berkelanjutan dapat dikatakan sebagai kemampuan dinamis (*Dynamic Capability*) mengingat keduanya mengandung aktifitas rutin dalam salah satunya pengembangan pembelajaran organisasi .

Universitas Brighton di Inggris melalui salah satu institusinya yang mereka sebut CENTRIM (*Centre for Research in Innovation Management*) banyak melakukan penelitian-penelitian. Salah satu jalur penelitian yang mereka sebut CIRCA (*Continuous Improvement Research for Competitive Advantage*) yang dipimpin oleh Bessant *et al.* (1997, 2001) menghasilkan suatu model yang disebut

dengan model evolusi *Continuous Improvement Capability* yang kemudian sering disebut sebagai *maturity model for the evolution of continuous improvement capability*. Model tersebut berisi tentang tahapan evolusi kemampuan perbaikan berkelanjutan yang harus dicapai oleh organisasi. Dalam penelitian tersebut, perbaikan berkelanjutan perusahaan mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda-beda yang mereka temukan sebagai sebuah evolusi yang berhubungan dengan kondisi perilaku.

Gao (2011) melakukan penelitian tentang hubungan praktik pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja dengan menempatkan kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai mediasi. Salah satu temuan dalam penelitian ini yaitu kemampuan perbaikan berkelanjutan memediasi hubungan *Human Resources Development Practice* dan peningkatan kinerja. Kemampuan peningkatan berkelanjutan sebagai variabel mediasi dalam penelitian Gao (2011) ini sangat menarik untuk didalami dan dikembangkan lebih jauh mengingat sangat banyak penelitian tentang perbaikan berkelanjutan yang hanya membagi ada atau tidak adanya perbaikan berkelanjutan di suatu organisasi padahal ada kemungkinan bahwa perusahaan yang menerapkan perbaikan berkelanjutan mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Mempertimbangkan bahwa setiap perusahaan mempunyai kemampuan yang berbeda dalam hal perbaikan berkelanjutan, maka kemampuan perbaikan berkelanjutan ini dijadikan bahan untuk dikembangkan lebih jauh dalam penelitian empiris ini sebagai variabel tersendiri.

Besterfield (2003) menyebutkan bahwa salah satu hambatan dalam penerapan *Total Quality Management* adalah kurangnya komitmen manajemen perusahaan. Bahasan tentang manajemen tidak lepas dari bahasan kepemimpinan

dalam perusahaan pada area yang lebih luas. Kepemimpinan secara umum terjadi dalam organisasi dan orang-orang di dalamnya. Adanya berbagai ragam gaya dan tipe kepemimpinan akan memberikan dampak yang berbeda baik terhadap orang-orang yang dipimpin dan pada akhirnya mempengaruhi orang dalam berperilaku dalam organisasi. Jha *et al.* (1996) menyatakan dalam penelitiannya bahwa suksesnya perbaikan berkelanjutan dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya perusahaan, sikap karyawan dan beberapa faktor lain. Dalam beberapa kasus nyata di dunia bisnis, pergantian pimpinan membuat kinerja perusahaan mengalami perubahan atau ketika perusahaan mempunyai kinerja yang tidak baik seperti diharapkan *shareholder* sering kali dilakukan pergantian pimpinan seperti yang terjadi pada PT. Garuda Indonesia, PT. PLN, PT. Telkom, Yahoo Inc., Chrysler, General Motor dan masih banyak perusahaan lain. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat strategis dalam meraih kesuksesan perusahaan dan penelitian tentang kepemimpinan strategis menjadi lebih populer dari waktu ke waktu (Boal & Hooijberg (2000) seperti dikutip Wanasika (2009). Wanasika (2009) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan strategis adalah proses pembuatan visi, perencanaan dan pelaksanaan tindakan melalui orang lain yang mengarah kepada pembaruan yang konstan dan keunggulan bersaing organisasi yang terus menerus. Menjadi sangat menarik untuk meneliti faktor kepemimpinan strategis tersebut dalam konteks kepemimpinan perusahaan manufaktur di Indonesia.

Perekonomian Indonesia beberapa tahun terakhir sejak tahun 2009 sampai 2013 menunjukkan pertumbuhan yang baik dan cukup menggembirakan meski pada saat yang sama kondisi ekonomi global tidak mendukung dan bahkan negara lain mempunyai pertumbuhan ekonomi yang sangat kecil dan banyak juga yang

mempunyai pertumbuhan yang negatif. Pertumbuhan perekonomian sering ditandai dengan pertumbuhan Produk Domestik Bruto yang merupakan fungsi dari konsumsi rumah tangga, konsumsi pemerintah, investasi dan pendapatan dari selisih impor dan ekspor. Tabel 1.1 di bawah ini menunjukkan beberapa contoh laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) negara-negara di dunia pada kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013.

Tabel 1.1  
Perbandingan Pertumbuhan PDB Antar Negara

Negara	Laju Pertumbuhan PDB dalam %				
	2009	2010	2011	2012	2013
China	9,2	10,4	9,3	7,7	7,7
India	8,5	10,3	6,6	4,7	4,4
Indonesia	4,6	6,20	6,5	6,3	5,8
Singapura	-0,6	15,1	6,0	1,9	4,1
Vietnam	5,4	6,4	6,2	5,2	5,4
Amerika Serikat	-2,8	2,5	1,8	2,8	1,9
Jerman	-5,1	3,9	3,4	0,9	0,5

Sumber : Diolah dari International Monetary Fund (2014)

Pendapatan domestik Indonesia atas dasar harga berlaku melonjak menjadi Rp. 9.084 Triliun yang dari sebelumnya Rp 8.241 Trilliun. Industri manufaktur atau industri pengolahan yang didefinisikan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia (2014) sebagai suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah barang dasar (bahan mentah) menjadi barang jadi/setengah jadi dan atau dari barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya , baik secara mekanis, kimiawi dengan mesin ataupun dengan tangan, mempunyai kontribusi yang besar terhadap nilai Pendapatan Domestik Indonesia yang secara rinci dari tahun ke tahun dapat dilihat pada Tabel 1.2 di halaman 9.

Tabel 1.2  
Kontribusi Industri Manufaktur terhadap PDB Indonesia

Faktor	Kontribusi dalam %				
	2009	2010	2011	2012	2013
Industri Manufaktur	26,36	24,80	24,33	23,94	23,69

Sumber : Diolah dari BPS (2014)

Dalam laporan *Global Manufacturing Competitiveness Index* tahun 2013 yang dikeluarkan oleh *The Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL)'s Global Manufacturing Industry Group* dan *The US Council on Competitiveness*, Indonesia mendapatkan nilai 5,75 dari nilai tertinggi 10 dan berada pada ranking 17 di bawah Malaysia, Singapura dan Thailand. Selaras dengan posisi di atas, *The Global Competitiveness Report 2013-2014* yang dikeluarkan oleh World Economic Forum, Indonesia menempati urutan 38 dengan nilai 4,53 dari nilai tertinggi 7 dan juga berada di bawah beberapa negara ASEAN seperti disebutkan di atas bahkan di bawah Brunei Darussalam. Nilai yang di dapat Indonesia memberikan pengertian bahwa masih banyak ruang untuk melakukan perbaikan dan membangun keunggulan. Dengan kontribusi industri manufaktur pada Pendapatan Domestik Bruto yang besar tersebut dan posisi pada laporan *competitiveness* di atas, maka sudah sepatutnya jika seluruh pihak termasuk pihak akademisi memberikan perhatian yang besar dalam rangka meningkatkan kinerja industri manufaktur nasional dengan berbagai upaya yang dianggap relevan.

Dalam manajemen stratejik, lingkungan mendapatkan perhatian yang besar. Duncan (1972) mendefinisikan lingkungan perusahaan dengan segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang memberikan pengaruh pada aktifitas organisasi. Wheelen dan Hunger (2012) menyatakan bahwa manajemen stratejik terdiri dari

empat elemen dasar yaitu *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation* dan *evaluation and control*. Lebih jauh mereka membagi lingkungan dalam 2 (dua) kelompok besar yaitu lingkungan eksternal yang terdiri dari *societal environment* dan *task environment* dan lingkungan internal. Hal tersebut menjelaskan bahwa lingkungan mempunyai pengaruh terhadap perkembangan dan keberlangsungan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Mohd *et al.* (2013) berpendapat bahwa lingkungan bisnis yang mempunyai perubahan yang cepat memberikan pengaruh baik positif maupun negatif terhadap organisasi bisnis bergantung pada kemampuan merespon, beradaptasi dan bersaing mereka. Kecepatan perubahan dan tingkat ketidakstabilan elemen dalam lingkungan bisnis disebut dengan dinamika lingkungan (Li dan Smerly, 1998). Tiantian *et al.* (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dinamika lingkungan tingkat sedang memberikan pengaruh yang kuat pada hubungan kemampuan dinamis terhadap kinerja perusahaan sedang dinamika lingkungan yang rendah dan tinggi memberikan pengaruh moderasi yang lebih lemah. Secara umum bahwa hubungan kemampuan dinamis dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh dinamika lingkungan.

Dinamika lingkungan dalam konteks manajemen operasi dimana perubahan pada pekerjaan rutin dilakukan dengan perbaikan proses yang kemudian dikenal dengan istilah *continuous improvement capability* (Iansiti and Clark, 1994; Ittner and Larcker, 1997 seperti dikutip oleh Anand *et al.* 2008). Mengingat eksistensi dinamika lingkungan bisnis dalam keberlangsungan perusahaan di mana perusahaan tidak bisa menghindari keberadaannya dan perkembangan perekonomian Indonesia, maka penting untuk menganalisis pengaruh moderasi

dinamika lingkungan perusahaan pada hubungan kemampuan perbaikan berkelanjutan dan kinerja perusahaan dalam konteks perusahaan manufaktur besar di Indonesia.

Merujuk pada bahasan sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa penelitian ini dilakukan untuk memberikan solusi atas kesenjangan teoritis, kesenjangan penelitian empiris, dan fenomena kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia. Kesenjangan penelitian empiris pada hubungan struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan seperti dipaparkan di atas diberikan solusi dengan menempatkan kemampuan perbaikan berkelanjutan yang dicetuskan oleh Bessant *et al.* (1997, 2001) sebagai variabel mediasi. Kemampuan perbaikan berkelanjutan dipilih sebagai sebuah variabel yang diteliti dalam konteks perusahaan manufaktur Indonesia yang dalam beberapa survei global menduduki peringkat di bawah negara lain termasuk di bawah negara Asia yang lain. Perbaikan pada kemampuan perbaikan berkelanjutan suatu perusahaan diyakini mampu membawa perusahaan pada tingkat kinerja yang lebih baik. Kajian ke dua dari penelitian ini adalah kajian hubungan kepemimpinan stratejik dan kinerja perusahaan dengan menempatkan kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai mediasi keduanya. Model penelitian dibangun untuk menjawab pertanyaan utama apakah kemampuan perbaikan berkelanjutan memberikan pengaruh sebagai mediasi hubungan struktur organisasi dan kepemimpinan stratejik terhadap kinerja perusahaan.

Model penelitian ini utamanya merupakan pengembangan dari model penelitian Gao (2011) yang menggunakan kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai variabel eksogen-endogen yang akan memberikan hasil yang bermanfaat bagi dunia industri di Indonesia khususnya industri manufaktur yang mempunyai

peran sangat penting dalam perekonomian bangsa Indonesia dan pengembangan keilmuan ke depan, mengingat kurangnya penelitian empiris yang menempatkan kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai variabel dalam penelitian kuantitatif oleh karena bahwa kemampuan perbaikan berkelanjutan diyakini mempunyai peran yang strategik dalam kemajuan perusahaan manufaktur di Indonesia. Untuk memberikan hasil yang lebih lengkap, dinamika lingkungan perusahaan digunakan sebagai variabel moderasi merujuk pada penelitian Tiantian *et al.* (2014) dan penelitian Al-Zu'bi (2015) mengingat setiap negara atau setiap bisnis mempunyai lingkungan yang senantiasa dinamis sehingga menjadi penting untuk mengetahui pengaruh moderasi dinamika lingkungan perusahaan dalam konteks perusahaan manufaktur besar di Indonesia.

Orisinalitas dari penelitian ini adalah digunakannya kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai solusi untuk menutup kesenjangan penelitian hubungan struktur organisasi dan kinerja perusahaan dan sebagai mediasi hubungan kepemimpinan strategik dan kinerja perusahaan dan juga ditambahkan variabel dinamika lingkungan sebagai variabel moderasi hubungan kemampuan perbaikan berkelanjutan dan kinerja perusahaan dalam konteks perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Dari uraian di atas diangkat penelitian ini dengan judul Pengaruh mediasi kemampuan perbaikan berkelanjutan dan moderasi dinamika lingkungan perusahaan dalam tata hubungan kepemimpinan strategik, struktur organisasi, kemampuan perbaikan berkelanjutan dan kinerja perusahaan (studi pada perusahaan manufaktur besar di Indonesia).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, dilakukan penelitian untuk memberi jawaban terhadap beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan stratejik berpengaruh terhadap kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan manufaktur besar di Indonesia?
2. Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan manufaktur besar di Indonesia?
3. Apakah kemampuan perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia?
4. Apakah kemampuan perbaikan berkelanjutan memediasi hubungan antara kepemimpinan stratejik dan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia?
5. Apakah kemampuan perbaikan berkelanjutan memediasi hubungan antara struktur organisasi dan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia?
6. Apakah dinamika lingkungan perusahaan memoderasi hubungan antara kemampuan perbaikan berkelanjutan dan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji dan menganalisis dalam upaya mendapatkan bukti empiris pada:

1. Pengaruh kepemimpinan stratejik terhadap kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan manufaktur besar di Indonesia.
2. Pengaruh struktur organisasi terhadap kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan manufaktur besar di Indonesia.

3. Pengaruh kemampuan perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia.
4. Pengaruh mediasi kemampuan perbaikan berkelanjutan terhadap hubungan antara kepemimpinan stratejik dan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia?
5. Pengaruh mediasi kemampuan perbaikan berkelanjutan terhadap hubungan antara struktur organisasi dan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia
6. Pengaruh moderasi dinamika lingkungan perusahaan terhadap hubungan antara kemampuan perbaikan berkelanjutan dan kinerja perusahaan manufaktur besar di Indonesia.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Perbaikan berkelanjutan tidak saja merupakan suatu aktivitas operasional jangka pendek akan tetapi sudah menjadi bagian strategi perusahaan dalam membangun keunggulan bersaing perusahaan dengan kondisi lingkungan perusahaan yang senantiasa berubah dari waktu ke waktu. Dengan penelitian ini, diharapkan akan memberikan manfaat atau kontribusi positif baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis yang dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis sebagai bagian dari pengembangan keilmuan dengan cara sebagai berikut:

- a. Menutup kesenjangan teoritis antara teori organisasi industri dan teori berbasis sumber daya dengan menggunakan teori kontinjensi dengan mengkaji tata hubungan variabel struktur organisasi, kepemimpinan

strategik, kemampuan perbaikan berkelanjutan, dinamika lingkungan perusahaan dan kinerja perusahaan.

- b. Menutup kesenjangan penelitian empiris dengan menggunakan kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai variabel mediasi hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja perusahaan.
- c. Memberikan kontribusi dalam penelitian empiris dengan menggunakan kemampuan perbaikan berkelanjutan sebagai variabel mediasi hubungan antara kepemimpinan strategik dengan kinerja perusahaan.
- d. Memberikan kontribusi dalam penelitian empiris pada pengaruh moderasi variabel dinamika lingkungan perusahaan terhadap hubungan kemampuan perbaikan berkelanjutan dan kinerja perusahaan.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini adalah penelitian empiris dimana data didapatkan dari banyak perusahaan manufaktur besar di Indonesia sehingga hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bahan masukan bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam bidang manufaktur khususnya dan perusahaan di bidang yang lain dalam membangun struktur organisasi perusahaan dan kepemimpinan perusahaan guna tercapainya kinerja perusahaan yang baik dan berkelanjutan dengan memperhatikan faktor-faktor penting dalam pembentukan struktur organisasi dan kepemimpinan strategik perusahaan. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan membantu perusahaan dalam membangun dan mengembangkan kemampuan perbaikan berkelanjutan di perusahaannya masing-masing di dalam kondisi lingkungan perusahaan yang dinamis untuk senantiasa mendapatkan kinerja perusahaan yang

baik atau kinerja yang superior dan berkesinambungan dengan meningkatkan kemampuan perbaikan berkelanjutan perusahaan.

Pemerintah Indonesia mempunyai kepentingan yang besar terhadap kinerja perusahaan-perusahaan di Indonesia yang notabene memberikan kontribusi dalam kemajuan perekonomian bangsa. Pemerintah dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bagian dalam pertimbangan pembuatan kebijakan nasional terkait perusahaan manufaktur di Indonesia meliputi pengembangan sumber daya, pengembangan organisasi, pengembangan produktifitas nasional, program dalam upaya mendorong terlaksananya perbaikan berkelanjutan perusahaan, dan kebijakan-kebijakan yang lain yang mendorong dunia bisnis mencapai kinerja dan keunggulan bersaing yang baik. Dengan banyaknya perusahaan di Indonesia yang melakukan perbaikan berkelanjutan sampai pada tingkat kemampuan yang tinggi dalam model tahapan evolusi kemampuan perbaikan berkelanjutan, diharapkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan-perusahaan di Indonesia menjadi semakin baik yang ujung-ujungnya akan mendongkrak keunggulan bersaing industri Indonesia di dunia internasional dan mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa.