

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya**

Peneliti dalam melakukan review penelitian sebelumnya hanya mencantumkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebagai referensi utama dalam penyusunan proposal penelitian sebagai berikut; Pertama hasil penelitian (Yuan and Wen 2018) menunjukkan bahwa pengalaman asing manajer memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi perusahaan daripada manajer tanpa pengalaman asing (luar negeri). Studi asing manajer dan pengalaman asing kerja seorang manajer memiliki dampak penting pada inovasi perusahaan. Dengan pengalaman asing manajer di perusahaan swasta memiliki lebih banyak inisiatif untuk berinovasi daripada di perusahaan milik negara dan yang memperoleh pengalaman kerja asing manajer di Amerika Serikat cenderung lebih berpengaruh dan inovatif daripada mereka yang memiliki pengalaman dari negara atau wilayah lain. Secara keseluruhan menunjukkan bahwa pengalaman asing manajerial penting untuk inovasi perusahaan di pasar negara berkembang.

Kedua penelitian (Semuel, Siagian, and Octavia 2017) melakukan penelitian tentang dampak kepemimpinan dan inovasi terhadap strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan hotel di Indonesia Surabaya, Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang memiliki tingkat posisi dari

supervisor hingga CEO di dalam organisasi kepemimpinan mempengaruhi kinerja hotel, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui inovasi dan diferensiasi sebagai variabel intervening. Sementara kepemimpinan tidak mempengaruhi strategi diferensiasi, itu mempengaruhi secara tidak langsung melalui inovasi.

Ketiga penelitian (Burke et al. 2018) dampak pengalaman kewirausahaan sebelumnya pada kinerja perusahaan saat ini dengan karyawan (perusahaan pemberi kerja). Kami membedakan antara pengalaman kewirausahaan eksternal yang diperoleh di luar arus pengalaman kewirausahaan internal yang kuat dan diperoleh dalam batas-batas perusahaan majikan yang saat ini dijalankan pengalaman kewirausahaan eksternal dan pengalaman internal sebagai pekerja akun sendiri meningkatkan kinerja perusahaan majikan. Oleh karena itu hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa, bagi individu tanpa pengalaman kewirausahaan sebelumnya yang ingin memulai firma baru, awal yang baik untuk strategi (sebagai pekerja akun-mandiri) lebih disukai dari pada strategi yang lebih banyak mempekerjakan karyawan pemula.

Keempat penelitian (Custódio et al. 2017) hasil menunjukkan bahwa perusahaan dengan *chief executive officer* (CEO) selama masa kerja menghasilkan banyak inovasi dengan pengalamannya mereka menghasilkan lebih banyak paten. Hasil yang lain menunjukkan bahwa CEO secara umum memacu inovasi karena mereka memperoleh pengetahuan di luar domain teknologi saat ini, dan mereka memiliki keterampilan yang dapat diterapkan di tempat lain. Sehingga dapat menyimpulkan bahwa efisien pasar tenaga kerja untuk eksekutif dapat mempromosikan inovasi.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1 Agency Theory**

*Agency Theory* merupakan teori yang mendiskripsikan hubungan antara manajer dengan pemegang saham. Manajer berperan sebagai agen yang direkrut oleh pemegang saham selaku principle untuk bekerja demi kepentingan pemegang saham. Dalam hubungan antara manajer dan pemegang saham akan timbul *agency problem*.

*Agency problem* adalah adanya kemungkinan timbulnya suatu konflik kepentingan antara manajer dengan pemegang saham (Ross, 2012;11). *Agency problem* timbul akibat adanya asimetri informasi. Asimetri informasi merupakan kondisi dimana pihak manajer lebih banyak mengetahui kondisi internal perusahaan dibandingkan dengan pemegang saham. Dalam kondisi tersebut dapat memicu manajer untuk melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan keinginan dan kepentingan pribadi dan mengorbankan kepentingan pemegang saham sehingga memicu terjadinya masalah keagenan.

Pada penelitian ini masalah agensi timbul karena manajer memiliki keengganan untuk berubah yang tercermin dari R&D. Manajer cenderung menghindari proyek yang baru dan relative berisiko untuk menjaga reputasi mereka sebagai pengambil keputusan (Hirshleifer dan Thakor, 1992), sedangkan pemegang saham lebih memilih risiko yang tinggi karena dapat meningkatkan return saham mereka. Sehingga, dengan adanya pengalaman asing seorang manajer mampu

mengurangi masalah keagensian tersebut dan meningkatkan kepercayaan pemegang saham untuk mempertahankan citra perusahaan.

Seperti halnya hipotesis *bonus plan* semua hal lain dalam keadaan tetap, para manager perusahaan cenderung untuk memilih prosedur akuntansi dengan perubahan laba yang dilaporkan dari periode masa depan ke periode masa kini. Hipotesis ini nampaknya cukup beralasan, para manager perusahaan tentunya menginginkan imbalan yang tinggi. Jika imbalan mereka bergantung pada peningkatan pendapatan bersih, maka untuk mendapatkan bonus mereka akan melaporkan pendapatan bersih setinggi mungkin (Watts dan Zimmerman, 1986).

### **2.2.2 The Upper Echelon Theory**

*The upper echelon theory* (Hambrick and Mason, 1984) menyatakan bahwa hasil organisasi, pilihan strategis dan tingkat kinerja sebagian diprediksi oleh karakteristik dari latar belakang manajerial, seperti pengalaman karir, pendidikan, *socioeconomic roots*, posisi keuangan, dan karakteristik kelompok, pengalaman manajerial asing secara positif terkait dengan inovasi perusahaan. Dalam hal ini, (Hambrick and Mason, 1984) menambahkan bahwa manager yang telah menempuh pendidikan formal di luar negeri lebih mampu menangani tantangan manajemen yang lebih kompleks (seperti, inovasi), dibanding dengan manager yang belum memiliki pendidikan formal luar negeri.

Manajer dengan pengalaman luar negeri biasanya belajar atau bekerja di negara maju. Data penelitian ini menunjukkan bahwa negara-negara yang dituju oleh seorang manager untuk belajar atau bekerja yakni berada di Amerika Serikat, Australia, Inggris, Singapura dan Kanada. Untuk meningkatkan produktifitas yang

tinggi, maka seorang manajer harus memiliki keterampilan yang khusus, pengalaman manajemen yang canggih dan kemampuan yang kreatif untuk dapat mentransfer pengetahuan dan teknologi keterampilan mereka. Sementara itu, setelah bertahun-tahun belajar atau bekerja di luar negeri, para manajer harus memiliki pandangan yang lebih luas, yang mudah terbuka untuk memunculkan ide-ide baru. Pengalaman (asing) seorang manajer yang diperoleh di Amerika Serikat memiliki dampak yang lebih nyata pada inovasi daripada yang diperoleh di negara atau wilayah non-Amerika Serikat, Miletkov dkk. (2017). Hal ini membuktikan bahwa pengalaman asing manajerial penting untuk inovasi perusahaan di negara-negara berkembang atau lembaga hukum yang lemah.

### **2.2.3 Inovasi**

Richards dan Wilson (1975) berpendapat bahwa inovasi adalah hasil penemuan-penemuan dari ide yang baru atau menyebarkan makna penemuan baru tersebut ke dalam penggunaan umum di masyarakat. Inovasi tidak harus datang dari pimpinan tertinggi akan tetapi juga sudah menjadi tanggungjawab semua pihak yang terlibat dalam proses. Inovasi merupakan hasil dari kreativitas dan implementasi kombinasi ide yang cemerlang. Inovasi mengandung arti pengembangan dari implementasi sesuatu yang terbaru.

Inovasi dalam perusahaan sangat penting karena menjadi salah satu strategi dalam bertahan dan bersaing, namun inovasi di dalam perusahaan terkendala dengan adanya managerial conservatism. *Managerial conservatism* adalah inovasi dibatasi oleh masalah keagenan dimana adanya perbedaan kepentingan antara pemegang saham dan manajer di dalam perusahaan. Manajer cenderung menolak

untuk berubah agar tidak kehilangan pekerjaan dan menjaga reputasinya sebagai pengambil keputusan.

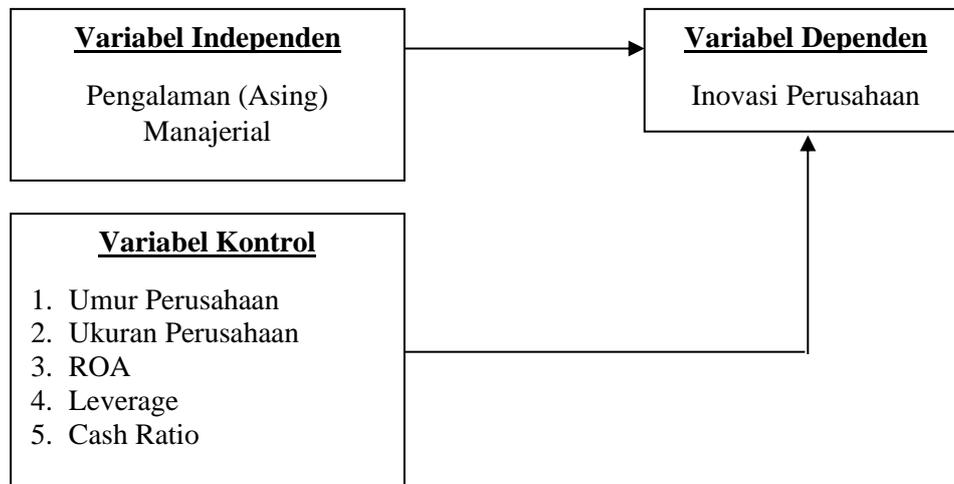
Kesempatan inovasi yang paling sukses dihasilkan dari pencarian yang sadar dan terarah dan kegagalan yang tidak terduga dapat menjadi langkah penting menuju kesuksesan perusahaan nantinya. Karena kemungkinan masa depan dan proses yang berisiko secara intrinsik, toleransi yang luar biasa untuk kegagalan diperlukan untuk inovasi yang efektif. Oleh karena itu, perilaku pengambilan risiko manajer sangat penting untuk kegiatan inventif (Francis dan Smith, 1995). Penelitian berikutnya terkait ekonomi keuangan berfokus pada dampak karakteristik manajerial tertentu pada inovasi perusahaan. Karakteristik ini termasuk kemampuan manajerial (Chen and Liao 2015), insentif manajerial (Lin et al., 2011); (Bernstein 2015). Bakat-bakat ini cenderung berkonsentrasi pada kegiatan inovasi, seperti upaya ilmiah, teknologi, organisasi, keuangan dan komersial, berharap untuk mengarah pada penerapan inovasi (Viederyte 2016), Tidak seperti tugas rutin, seperti produksi massal dan pemasaran, inovasi melibatkan proses multi-tahap panjang yang penuh ketidakpastian (Holmstrom 1989). Kesempatan inovasi yang paling sukses dihasilkan dari pencarian yang sadar dan terarah dan kegagalan yang tidak terduga dapat menjadi langkah penting menuju kesuksesan perusahaan nantinya.

Manso 2011; (Anon 2018) Custódio et al. 2017); menunjukkan bahwa skema kompensasi inovasi dan motivasi bagi manajer harus menunjukkan toleransi untuk kegagalan awal dan pahala untuk keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, manajer dengan pengalaman asing dapat lebih memahami dan menjadi lebih

toleran terhadap hasil yang tidak memuaskan dalam inovasi, sehingga memungkinkan organisasi mereka untuk mempertahankan tujuan yang jelas untuk praktik sistematis inovasi. Akibatnya, mereka dapat menciptakan lingkungan yang toleran dan partisipatif untuk inovasi, mendorong karyawan untuk mengekspresikan ide dan berbagi wawasan dengan mengurangi risiko yang dirasakan dan hukuman yang terkait dengan kegagalan

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Penelitian ini tentang manajer yang telah memiliki pengalaman asing atau luar negeri. Manajer yang memiliki pengalaman (asing) biasanya belajar atau bekerja di negara maju seperti AS, Hong Kong, Inggris, Jepang, dan Kanada. Para manajer tersebut memiliki keterampilan dan pengalaman manajemen kreatif, sehingga dapat mentransfer pengetahuan dan keterampilan teknologi mereka untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Manajer dengan pengalaman luar negeri mungkin lebih baik dalam memilih proyek R & D untuk mengelola seluruh proses inovasi dalam rangka meningkatkan peluang keberhasilan inovasi. Pada akhirnya mengarah pada lebih banyak output inovasi dengan di mediasi oleh karakteristik perusahaan dalam melakukan inovasi perusahaan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

#### 2.4. Hipotesis

Di Indonesia, sudah ada pihak yang memberikan kontribusi serta talenta yang sangat terampil dengan pengalaman (asing) manajerialnya. Pengalaman (asing) seorang manajer merupakan sumber daya yang langka di negara dan tingkat perusahaan. Mengikuti kebijakan bakat nasional, perusahaan di Indonesia akan mengundang pengalaman (asing) manajerial untuk menduduki posisi penting yang mana kebijakan ini masih terbilang terbatas. Mereka akan menerima perhatian dan pemantauan dari pemilik, karyawan, pemerintah, analis keuangan, investor institusi, dan bahkan publik. Keahlian-keahlian cenderung berkonsentrasi pada kegiatan inovasi, seperti upaya ilmiah, teknologi, organisasi, keuangan dan komersial, berharap untuk mengarah pada penerapan inovasi (Viederyte 2016).

Para manajer ini biasanya memiliki kontrak dengan pemberi kerja dan kinerjanya dinilai setiap tahun. Para manajer juga memiliki kontrak dengan pemilik modal atau pemegang saham. Dimana antara manajer dan pemegang saham ingin

memaksimalkan utility masing-masing yang nantinya akan menimbulkan asimetri informasi. Manajer dengan pengalaman asing akan memiliki kemampuan dan talenta yang lebih baik. Karena talenta ini dipandang sebagai bintang super, penilaian mereka akan menarik lebih banyak perhatian. Hal ini dapat mendorong manajer dengan pengalaman asing untuk fokus pada kinerja peningkatan perusahaan pada kegiatan inovasi.

Peneliti berpendapat bahwa pengalaman (asing) manajerial dapat mempengaruhi inovasi seperti meningkatkan nilai perusahaan untuk berinvestasi dalam R & D, sebagai proxy dari inovasi. Hal ini, manajerial dengan pengalaman asingnya mungkin menghargai pentingnya R & D untuk pertumbuhan perusahaan. Disisi yang lain jumlah R & D yang sama, manajer dengan pengalaman asing mungkin lebih baik dalam memilih proyek R & D dan mengelola seluruh proses inovasi, yang meningkatkan peluang keberhasilan inovasi dan pada akhirnya mengarah pada lebih banyak output inovasi. Singkatnya, diskusi di atas membawa kita untuk berhipotesis bahwa:

**H1a:** Pengalaman (asing) manajerial berpengaruh pada inovasi perusahaan.

**H1b:** Pengalaman (asing) manajerial tidak berpengaruh pada inovasi perusahaan.