

PENGARUH ADAPTASI CEO TERHADAP KEBERLANGSUNGAN BISNIS YANG DIMODERASI OLEH USIA CEO DAN TINGKAT PENDIDIKAN CEO STARTUP BUSINESS MAHASISWA UNIVERSITAS CIPUTRA SURABAYA

Andreas Krisnata

International Business Management, Universitas Ciputra Surabaya

andreaskrisnata@gmail.com

Abstract: *The quite significant change occurs in the industrial world in globalization era. The industry has undergone a lot of change starting from industry 1.0, 2.0, 3.0, until now has entered industry 4.0. Each change of revolutionary era has its own characteristic. Of course this industry change cannot be separated from the role of Chief Executive Officer (CEO) to adapt because the CEO is the most important figure in determining the strategy to which direction of the business that is run will develop. In addition, the CEO plays the role as determinant of realizing the vision and mission of the business. Therefore, the purpose of this research is to analyze the factor of age and level of education to be the factors that can strengthen or weaken the relation between CEO adaptation towards the strategy that is taken, so can affect the sustainability towards the business. As many as 98 CEO from various business types at Universitas Ciputra Surabaya successfully are obtained through purposive sampling technique. The method that is used to process data by using Partial Least Square-SEM (PLS-SEM). The result that is obtained in this research indicates that CEO adaptation has significant result towards the sustainability of the business. In addition, it is found that the role of CEO age and CEO education level as moderator variables do not have significant effect.*

Keyword: *CEO adaptation, CEO age, CEO education, business continuity*

Abstrak: Perubahan yang sangat signifikan terjadi di dalam dunia industri pada era globalisasi. Industri telah mengalami banyak perubahan mulai dari industri 1.0, 2.0, 3.0, hingga sekarang sudah memasuki industri 4.0. Setiap perubahan era revolusi memiliki karakteristik tersendiri. Tentunya perubahan industri ini tidak lepas dari peranan dari Chief Executive Officer (CEO) untuk beradaptasi karena CEO merupakan sosok paling penting untuk menentukan strategi ke arah mana bisnis yang dijalankan akan berkembang. Selain itu, CEO berperan sebagai penentu mewujudkan visi dan misi bisnis. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor usia dan tingkat pendidikan menjadi faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah dari hubungan antara adaptasi CEO terhadap strategi yang diambil, sehingga dapat mempengaruhi keberlangsungan terhadap suatu bisnis. Sebanyak 98 CEO dari berbagai macam bisnis di Universitas Ciputra Surabaya berhasil didapatkan melalui teknik purposive sampling. Metode yang digunakan untuk mengolah data menggunakan Partial Least Square-SEM (PLS-SEM). Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi CEO memiliki hasil yang signifikan terhadap keberlangsungan suatu bisnis. Selain itu, ditemukan bahwa peran usia CEO dan tingkat pendidikan CEO sebagai variabel moderator tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Kata kunci: adaptasi CEO, usia CEO, tingkat pendidikan CEO, keberlangsungan bisnis

PENDAHULUAN

Perubahan yang sangat signifikan terjadi di dalam dunia industri pada era globalisasi. Industri telah mengalami banyak perubahan mulai dari industri 1.0, 2.0, 3.0, hingga sekarang sudah memasuki industri 4.0. Setiap perubahan era revolusi memiliki karakteristik tersendiri. Berfokus pada perubahan revolusi industri, faktor utama yang berperan penting dalam perubahan tersebut adalah bisnis. Bisnis menjadi salah satu penggerak ekonomi bagi suatu negara maupun global. Penggerak ekonomi tersebut terjadi dengan adanya lapangan pekerjaan yang luas bagi masyarakat. Semakin banyak bisnis akan semakin banyak lapangan pekerjaan yang tersedia sehingga lapangan pekerjaan tersebut membantu memajukan ekonomi suatu negara maupun global. Dengan kata lain, sebagian besar pergerakan ekonomi bergantung terhadap bisnis karena bisnis merupakan suatu bagian terpenting yang tidak boleh terlupakan bagi setiap negara dan global.

Peran yang sangat penting bagi bisnis untuk selalu bisa bertahan dan perkembang untuk kemajuan negara dan global. Dengan demikian, negara tersebut akan menjadi negara maju yang bisa memutar pergerakan ekonomi dengan lebih baik. Maka dari itu, sebaiknya bisnis selalu bisa beradaptasi dengan baik dari perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi. Tentunya dalam sebuah bisnis harus mempunyai CEO yang bisa beradaptasi dengan baik dari perubahan lingkungan.

Adaptasi dari bisnis tentunya tidak lepas dari peran dari *Chief Executive Officer* (CEO) karena CEO merupakan sosok paling penting untuk menentukan kearah mana bisnis akan berkembang. Selain itu, CEO berperan sebagai penentu mewujudkan visi dan misi bisnis. Hal ini menjadi tuntutan bagi CEO untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan supaya CEO dapat merasakan perubahan yang terjadi di lingkungan. Adaptasi dari perubahan tersebut diharapkan dapat membawa strategi, inovasi, dan kebijakan yang akan membawa dampak ke bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Faktor usia dan tingkat pendidikan menjadi salah satu faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah dari hubungan antara adaptasi CEO terhadap kebijakan yang diambil sehingga mempengaruhi keberlangsungan terhadap suatu bisnis. Usia yang semakin dewasa akan membawa CEO untuk semakin menggunakan segala cara untuk membuat perusahaannya semakin maju dengan komitmen yang tinggi juga tetapi keputusan tersebut diambil secara konservatif (berhati-hati) dengan meminimalisir resiko dibandingkan CEO yang lebih muda (Surty & Scheepers, 2020). Sedangkan tingkat pendidikan CEO yang mempunyai gelar antara MBA dan yang lain memiliki perbedaan, tentunya hal ini tampak dari segi pengambilan keputusan dengan situasi perubahan lingkungan yang sama (Naseem et al., 2020).

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Dinamika Lingkungan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan menyatakan bahwa ada 2 macam jenis dinamika, misalnya dinamika teknologi dan dinamika pasar (Foo & McKiernan, 2007). Rodrigo-Alarcon et al (2017) menekankan bahwa dinamisme teknologi mengacu pada persepsi perubahan cepat dalam perkembangan teknologi industri tempat perusahaan dibenamkan, dengan peningkatan produk pesaing (Garcés-Galdeano & García-Olaverri, 2019). Disisi lain, dinamika pasar mengacu pada tingkat perubahan dalam preferensi produk dan layanan, kebutuhan klien dan komposisi pelanggan (Rodrigo-Alarcon et al., 2017). Dinamisme pasar sangat mengganggu bisnis dalam berbagai aspek karena memiliki efek ketidakstabilan dalam berbagai aspek bisnis, termasuk desain manufaktur, biaya, dan kemampuan karyawan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah.

Adaptasi CEO

Penelitian tentang Adaptasi CEO selalu berhubungan dengan lingkungan global sekarang menjadi lebih kompetitif sehingga akibatnya situasi global sangat tidak stabil (Kautto et al., 2018). Untuk bertahan dalam perubahan lingkungan yang drastis, CEO tidak punya pilihan selain belajar mengatasi lingkungan yang agresif (Nurlaela et al., 2021). Menurut Kaur & Singh (2019) kemudian CEO beradaptasi sama artinya dengan menjadi efektif. Tanpa CEO beradaptasi Darwinian menyatakan bahwa lingkungan berubah tetapi perusahaan yang memiliki produksi dan berkinerja tinggi akan terstruktur secara kaku dan birokratis (Agustin & Bhilawa, 2020). Tujuan akhir dari adaptasi CEO yaitu menerapkan kebijakan, tujuan, penggunaan indikator, dan sistem untuk mendapatkan keuntungan dan umpan balik untuk memperkuat peran kepemimpinannya dalam merumuskan, merencanakan dan mengimplementasikan strategi (Kaur & Singh, 2019).

Usia CEO

Usia dapat digunakan sebagai alternatif untuk berbagai sifat dan tingkat perkembangan kognitif (Naseem et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Ferri et al. (2020) menyatakan bahwa semakin tua CEO maka akan

semakin menggunakan segala cara untuk membuat perusahaannya semakin maju dengan komitmen yang tinggi juga tetapi keputusan tersebut diambil secara konservatif (berhati-hati) dengan meminimalisir resiko dibandingkan CEO yang lebih muda (Surty & Scheepers, 2020). Sedangkan penelitian milik Lewis et al (2014) dan Shen (2003) menjelaskan CEO dengan umur yang lebih muda lebih mempunyai motivasi dan inovasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan salah satunya dengan memahami keinginan perubahan lingkungan sekitar perusahaan.

CEO education

CEO education adalah tingkat pendidikan formal yang terakhir kali diselesaikan oleh CEO perusahaan untuk mencerminkan kapabilitas dari CEO tersebut (King et al., 2016). Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh CEO dapat mempunyai peranan dalam keberlangsungan perusahaan melalui pengambilan keputusan strategi yang diambil CEO. Menurut Surty & Scheepers (2020) *CEO education* merupakan salah satu faktor kritis dalam memilih CEO tetapi dampak tingkat pendidikan CEO mungkin tidak langsung (Hsu et al., 2019). Menurut Garcés-Galdeano & García-Olaverri (2019), *CEO education* mencerminkan bakat yang dimiliki oleh seorang CEO. Menurut Nurlaela et al. (2021) pendidikan CEO meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai bagi *shareholder*.

Keberlangsungan Bisnis

United Nations Development Programme (UNDP) telah mengadaptasi untuk membentuk *Human Development Index*. *Human Development Index* perusahaan terdiri dari tiga komponen utama: Kualitas hubungan industrial dan kondisi tenaga kerja, pendidikan, tingkat pendapatan. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Najar & Dhaouadi, (2020) yang berpendapat bahwa keberlangsungan suatu bisnis juga dapat dipengaruhi dari *inbound open innovation*, *outbound open innovation*, dan *CEO attitude toward open innovation*.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaur & Singh (2019) bertujuan untuk mengetahui hubungan antara karakteristik Chief Executive Officer (CEO) dan kinerja perusahaan yang dilakukan di negara India. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa usaha kecil yang memiliki CEO yang lebih inovatif akan memiliki sikap yang lebih positif terhadap adopsi teknologi baru, lebih berpengetahuan tentang teknologi baru, dan lebih mungkin untuk mengadopsi teknologi baru. Hal ini akan berdampak terhadap kinerja perusahaan secara langsung. Penelitian kedua yang dilakukan oleh Najar & Dhaouadi, (2020) dengan tujuan untuk mempelajari dampak dari karakteristik *Chief Executive Officer* (CEO) berpengaruh terhadap pada strategi inovasi yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan. Hasil dari penelitian ini menekankan pentingnya sikap CEO dalam mendorong inovasi dan kemudian menerapkannya pada strategi. Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Surty & Scheepers (2020) yang bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan pada efektivitas perubahan perusahaan terhadap lingkungan yang menjadi semakin dinamis. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa dinamisme lingkungan memiliki sedikit efek penguatan yang signifikan pada hubungan antara kepemimpinan dan respons terhadap perubahan. Penelitian keempat yang dilakukan oleh Agustin & Bhilawa (2020), bertujuan untuk mengetahui keterhubungan antara karakteristik CEO dengan komponen Umur, Pendidikan, dan Pengalaman terhadap Kelangsungan Hidup Perusahaan. Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa strategi dan keputusan yang diambil oleh CEO dipengaruhi oleh usia dan pendidikan CEO. Penelitian kelima yang dilakukan oleh Nurlaela et al. (2021) dengan tujuan untuk menguji pengaruh *board director diversity* terhadap keberlangsungan perusahaan. Penelitian dilakukan untuk mengetahui masa jabatan CEO, usia CEO, latar belakang pendidikan CEO dan CEO berkewarganegaraan asing berpengaruh pada keberlangsungan bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa usia CEO dan latar belakang CEO berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Keterhubungan Adaptasi CEO Terhadap Keberlangsungan Bisnis

Dalam penelitian yang dilakukan para peneliti sebelumnya mengenai keterhubungan adaptasi CEO terhadap keberlangsungan perusahaan, khususnya Ferri et al. (2020) menyatakan bahwa para CEO setuju untuk memperkenalkan suatu kebijakan yang berisiko dari hasil adaptasi terhadap perubahan lingkungan karena mereka mengharapkan dengan kuat dampak positif dalam hal penghematan biaya, fleksibilitas dan kurangnya fokus pada teknologi sehingga keberlangsungan perusahaan dapat terjamin dalam waktu tertentu. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Hsu et al. (2019) yang menyatakan bahwa mengadopsi kebijakan yang sesuai dengan perubahan lingkungan sebagai elemen inti perubahan dan ditujukan untuk merancang inovasi yang kompetitif dan berkelanjutan untuk menjaga keberlangsungan bisnis.

H₁: Adaptasi CEO berpengaruh positif terhadap keberlangsungan bisnis

Peran Usia CEO yang Memoderasi Hubungan Adaptasi CEO Terhadap Keberlangsungan Bisnis

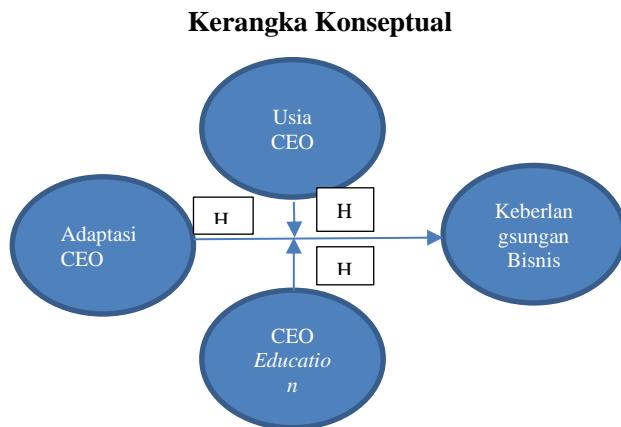
Usia dapat digunakan sebagai alternatif berbagai sifat dan tingkat perkembangan kognitif, peneliti dapat berharap bahwa usia dapat mempengaruhi pengambilan keputusan CEO secara positif atau negatif. CEO muda lebih suka memanfaatkan lebih banyak hutang, sedangkan yang lebih tua cenderung memiliki lebih sedikit hutang, menyiratkan bahwa CEO yang lebih muda tidak takut untuk membuat keputusan pendanaan yang berani (Ferri et al., 2020). Sebaliknya, CEO yang lebih tua terbukti lebih konservatif sehubungan dengan pengambilan keputusan. CEO muda lebih didorong dan bersemangat untuk mencapai prestasi individu dan organisasi tertentu (Nurlaela et al., 2021). Usia CEO juga dapat memengaruhi kecenderungannya untuk terlibat dalam perilaku pengambilan risiko. Secara khusus, CEO yang lebih tua berinvestasi lebih sedikit dalam kegiatan penelitian, pengembangan, dan mengadopsi kebijakan investasi yang berisiko. Oleh karena itu, CEO yang lebih muda memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mengadaptasi pengambilan keputusan berdasarkan perubahan lingkungan yang dirasakan sehingga perusahaan dapat berlangsung secara lancar.

H₂: Peran usia CEO memoderasi hubungan adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis

Peran Pendidikan CEO yang Memoderasi Hubungan Adaptasi CEO Terhadap Keberlangsungan Bisnis

Najar & Dhaouadi (2020) berpendapat bahwa dampak utama dari seorang CEO yang berpendidikan mungkin tidak langsung, dengan mendorong penunjukan manajer yang berpendidikan di posisi senior lainnya. Tingkat pendidikan telah ditemukan terkait dengan sejauh mana pencarian dan analisis informasi masyarakat (Paras et al., 2019). Seorang CEO yang berpendidikan tinggi cenderung menuntut informasi yang lebih rinci, yang mengarah pada SDM yang lebih rasional-komprehensif (King et al., 2016; Naseem et al., 2020). Ini menunjukkan bahwa pendidikan mungkin juga dikaitkan dengan lebih banyak kebijakan, lebih banyak koordinasi, dan mungkin lebih banyak partisipasi yang sesuai dengan perubahan lingkungan. Memperluas argumen ini, orang mungkin mengharapkan CEO yang terdidik menjadi lebih layak, sehingga kebijakan yang diambil dapat membuat perusahaan berlangsung lebih lama. Namun, Nutt (1986) menemukan bahwa tingkat pendidikan CEO hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap pengambilan keputusan.

H₃: Peran CEO education memoderasi hubungan adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis



METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi untuk penelitian ini adalah individu dalam bisnis yang beroperasi di Universitas Ciputra Surabaya yang menduduki posisi yang berperan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Posisi spesifik yang dimaksud adalah CEO dari bisnis anggota Universitas Ciputra Surabaya. Sedangkan anggota Universitas Ciputra Surabaya adalah dosen dan mahasiswa. Di dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *purposive sampling method*. Kriteria yang diambil adalah CEO yang menjadi salah satu anggota Universitas Ciputra Surabaya yang menjalankan bisnis dengan memainkan peran utama mengambil keputusan strategi sehingga dapat menginformasikan dan membentuk variabel yang diteliti dengan menentukan jenis perilaku yang diharapkan dan didukung.

Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan kuesioner yang telah disusun sebelumnya, kemudian disebarluaskan kepada responden. Pada penelitian ini penyebarluasan kuesioner dilakukan secara online dengan menggunakan Google Form sebagai media pengumpulan data responden sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan.

Variabel dan Definisi Operasional

Tabel 1.

Variabel	Indikator	Definisi Operasional	Skala	Sumber
Adaptasi CEO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Response to change</i> • <i>Environmental dynamism</i> 	<p><i>Response to change</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya secara pribadi senang menerapkan perubahan 2. Saya berkomitmen untuk menerapkan perubahan 3. Saya pikir perubahan itu sesuai dengan <i>value</i> kita 4. Saya yakin kita bisa menjaga momentum dalam mengimplementasikan perubahan 5. Saya menyadari kesulitan yang akan kita hadapi jika kita gagal menerapkan perubahan 6. Saya bertekad untuk menerapkan perubahan tersebut 7. Saya yakin perubahan itu akan menguntungkan organisasi 8. Saya yakin organisasi dapat mengkoordinasikan tugas-tugas sehingga implementasi berjalan lancar 9. Ini adalah kepentingan pribadi saya untuk membantu menerapkan perubahan tersebut 10. Saya akan melakukan apa pun untuk menerapkan perubahan 11. Saya pikir perubahan ini perlu dilakukan 12. Saya yakin bahwa kami dapat menangani tantangan yang mungkin muncul dalam mengimplementasikan perubahan 13. Saya secara pribadi yakin bahwa perubahan itu tepat untuk organisasi kami 14. Saya ingin menerapkan perubahan tersebut 15. Saya percaya perubahan akan membuat segalanya lebih baik 16. Saya yakin bahwa organisasi dapat mendukung orang saat mereka menyesuaikan diri dengan perubahan <p><i>Environmental dynamism</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan lingkungan di market Anda sangat intens 2. Klien Anda secara teratur meminta produk dan layanan baru 3. Di market anda, perubahan terus terjadi 4. Di market Anda, produk dan layanan mengalami perubahan dengan cepat dan sering 	(1–5)	Surty & Scheepers (2020)
Usia CEO	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Resiko 	<p>Tingkat Resiko</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya menyukai tantangan dalam mengambil keputusan. 2. Saya menggunakan segala cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan. 3. Saya mempertanggungjawabkan keputusan yang telah diambil. 	(1–5)	(Agustin & Bhilawa, 2020)
<i>CEO education</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi yang Lebih Efektif 	<p>Strategi yang Lebih Efektif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pendidikan saya membantu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain. 2. Tingkat pendidikan saya membantu dalam memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam mengambil keputusan. 3. Tingkat pendidikan saya membantu untuk memiliki 	(1–5)	(Naseem et al., 2020)

		kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik.		
Keberlangsungan Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inbound open innovation</i> • <i>Outbound open innovation</i> • CEO attitude toward Open innovation 	<p><i>Inbound Open Innovation</i> Mengenai perusahaan Anda, sejauh mana Anda setuju dengan pernyataan berikut?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>External partners</i>, seperti pelanggan, pesaing, lembaga penelitian, konsultan, pemasok, pemerintah, atau universitas, terlibat langsung dalam semua <i>innovation projects</i> Anda. 2. Semua semua <i>innovation projects</i> Anda sangat bergantung pada kontribusi mitra eksternal, seperti pelanggan, pesaing, lembaga penelitian, konsultan, pemasok, pemerintah, atau universitas. 3. Perusahaan Anda sering membeli produk dari <i>external partners</i>. 4. Perusahaan Anda sering membeli kekayaan intelektual, seperti paten, hak cipta, atau merek dagang, milik dari <i>external partners</i> untuk digunakan dalam <i>innovation projects</i> Anda. <p><i>Outbound Open Innovation</i> Mengenai perusahaan Anda, sejauh mana Anda setuju dengan pernyataan berikut?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan Anda sering menjual lisensi, seperti paten, hak cipta, atau merek dagang, kepada perusahaan lain untuk mendapatkan keuntungan yang lebih baik dari upaya inovasi Anda. 2. Perusahaan kami sering menawarkan perjanjian royalti kepada perusahaan lain untuk mendapatkan keuntungan yang lebih baik dari upaya inovasi Anda 3. Perusahaan Anda memperkuat setiap kemungkinan penggunaan kekayaan intelektual kami sendiri untuk lebih menguntungkan perusahaan Anda. 4. Perusahaan kami menemukan <i>spin-off</i> (pemisahan sebagian bisnis) untuk mendapatkan keuntungan yang lebih baik dari upaya inovasi Anda. <p><i>CEO attitude toward innovation</i> Performa Bisnis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya secara aktif mendukung adopsi / implementasi inovasi 2. Saya menekankan pentingnya inovasi bagi karyawan saya 3. Saya percaya bahwa inovasi dapat bermanfaat bagi pengembangan produk dan layanan baru 4. Saya percaya bahwa inovasi akan meningkatkan penjualan perusahaan 5. Saya percaya bahwa inovasi sangat membantu dalam meraih peluang baru 6. Saya mudah mengadopsi inovasi untuk kinerja Perusahaan 	(1–5)	Najar dan Dhaouadi (2020)

Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* SEM berbasis varians atau dikenal dengan nama *partial least square*-SEM (PLS-SEM). Metode ini digunakan karena dapat menangani distribusi data non-normal, ukuran sampel kecil, dan model kompleks dengan banyak indikator (Hair et al., 2017a). Selain itu, Salah satu alasan pemilihan penggunaan PLS-SEM adalah kemampuannya dalam memperkirakan model yang kompleks dengan hanya menggunakan beberapa pengamatan, tanpa memaksakan asumsi distribusi pada data (Sarstedt el at., 2014). Data tersebut nantinya akan diolah menggunakan program SmartPLS.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen ditentukan melalui nilai dari *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk menentukan setiap item operasional dapat dinyatakan valid atau tidak. Beberapa syarat yang harus dipenuhi setiap item operasional untuk dinyatakan valid yaitu nilai dari *outer loadings* harus $\geq 0,7$ dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap item operasional harus $\geq 0,5$ (Hair et al., 2018).

Setelah melihat hasil yang diperoleh berdasarkan uji validitas konvergen, seluruh item operasional memiliki nilai *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE) memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk dinyatakan valid untuk setiap item operasional yang digunakan karena satu variabel hampir mampu menjelaskan setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Uji Validitas Diskriminan

Terdapat pengujian selanjutnya dalam pengujian validitas yaitu pengujian validitas diskriminan. Pengujian ini dilihat *Fornell-Larcker Criterion*, yang dapat dicapai apabila memenuhi syarat nilai akar AVE yang dimiliki oleh variabel lebih tinggi dari nilai kuadrat korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya.

Berdasarkan syarat yang perlu dipenuhi untuk lolos uji validitas diskriminan, hasil pengujian ini membuktikan lagi bahwa setiap variabel data yang digunakan memenuhi validitas diskriminan dan dapat dinyatakan lolos uji validitas diskriminan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Cross Loadings* nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Artinya setiap variabel yang digunakan dapat melakukan fungsi pengukuran agar terbentuk data yang valid.

Uji Reliabilitas

Pada pengujian reliabilitas terdapat dua nilai penting yang perlu diperhatikan yaitu nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Syarat yang perlu dipenuhi untuk nilai *composite reliability* harus $\geq 0,7$ dan nilai *cronbach alpha* harus $\geq 0,7$.

Berdasarkan hasil pengujian yang dapat dilihat bahwa hasil tersebut menyatakan memenuhi syarat reliabel sehingga dapat menunjukkan konsistensi setiap responden dalam memberikan skor pada setiap item operasional.

Uji R-Square (R^2) & Uji Q-Square (Q^2)

Uji *R-Square* (R^2) dilakukan mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam memprediksi variabel endogen. Nilai *R-Square* (R^2) mendekati 1 memiliki kemampuan variabel eksogen dalam memprediksi variabel endogen semakin tinggi. Sedangkan dalam uji *Q-Square* (Q^2) dilakukan untuk mengukur kekuatan antara dua variabel (*predictive relevance*). Nilai *Q-Square* (Q^2) mendekati 1 memiliki kemampuan *predictive relevance* yang sangat kuat antara dua variabel.

Nilai yang dihasilkan pada pengujian *R-Square* (R^2) mendapatkan hasil 0,652 sehingga bisa dikategorikan moderat. Nilai mendekati 1 memiliki kemampuan variabel eksogen dalam memprediksi variabel endogen semakin tinggi. Sedangkan nilai yang dihasilkan pada pengujian *Q-Square* (Q^2) menunjukkan 0,323 menandakan model pada PLS memiliki *predictive relevance* yang baik karena nilai $Q^2 > 0$.

Uji f-Square (f^2)

Dalam pengujian *f-Square* (f^2) terdapat 3 kategori yaitu lemah, moderat, dan tinggi. Kategori ini menunjukkan kekuatan pengaruh variabel endogen dan eksogen. Apabila nilai *f-Square* (f^2) $\leq 0,02$ maka termasuk dalam kategori lemah, selanjutnya nilai *f-Square* (f^2) $\leq 0,15$ maka termasuk dalam kategori moderat, sedangkan nilai *f-Square* (f^2) $\leq 0,35$ maka termasuk dalam kategori tinggi.

Dari hasil pengujian *f-Square* (f^2), dapat disimpulkan kategori setiap variabelnya. Variabel adaptasi CEO dipengaruhi keberlangsungan bisnis mendapatkan nilai *f-Square* (f^2) 0,159 sehingga dapat dikategorikan memiliki pengaruh yang lemah. Variabel usia CEO dipengaruhi keberlangsungan bisnis mendapatkan nilai *f-Square* (f^2) 1,064 sehingga dikategorikan memiliki pengaruh yang tinggi. Sedangkan, variabel CEO *education* mendapatkan nilai *f-Square* (f^2) 0,000 sehingga dikategorikan memiliki pengaruh yang lemah.

Uji t

Berdasarkan pengujian t memberikan nilai *t-statistics* masing-masing hipotesis dalam penelitian ini. Dari hasil yang diperoleh dalam pengujian ini maka, ditemukan satu hipotesis yang memiliki nilai *t-statistic* $> 1,96$ sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima. Selain itu, terdapat dua hipotesis yang tidak signifikan karena tidak memenuhi kriteria *t-statistic* yang sudah ditentukan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, H_1 yang merepresentasikan hubungan antara variabel adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis dapat diterima karena nilai *t-statistic* yang didapatkan sebesar 4,270. Namun, berdasarkan perbandingan nilai signifikansi antara variabel adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis dengan tidak adanya variabel moderator maupun dengan variabel moderator, terdapat fenomena bahwa hubungan ini lebih kuat tanpa adanya variabel moderator. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistics hubungan langsung mendapatkan nilai yang lebih besar. Adapun, kesimpulan lebih lanjut yang diperlihatkan oleh H_2 dan H_3 yang menyatakan peran usia CEO sebagai variabel moderasi dalam hubungan adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis serta peran CEO *education* sebagai variabel moderasi dalam hubungan

adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis tidak memberikan pengaruh yang signifikan karena nilai *t-statistics* yang ditunjukkan hanya berada pada angka 0,353 dan 0,641.

Pembahasan

Pengaruh Adaptasi CEO Terhadap Keberlangsungan Bisnis

Berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah dilakukan menunjukkan hasil yang positif antara hubungan adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis. Hal ini terlihat dalam hasil pengujian *P value* dibawah 0,05. Namun, hasil lebih signifikan yang dihasilkan pada hubungan langsung (*direct effect*) antara variabel adaptasi CEO dengan variabel keberlangsungan bisnis. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Hsu et al. (2019) yang menyatakan bahwa mengadopsi kebijakan yang sesuai dengan perubahan lingkungan sebagai elemen inti perubahan dan ditujukan untuk merancang inovasi yang kompetitif dan berkelanjutan untuk menjaga keberlangsungan bisnis. Tujuan dari mengadopsi kebijakan ini supaya mendapatkan dampak yang positif dalam kinerja perusahaan secara langsung (Kaur & Singh, 2019). Ditambahkan lagi CEO yang lebih inovatif akan memiliki sikap yang lebih positif terhadap adopsi teknologi baru, lebih berpengetahuan tentang teknologi baru, dan lebih mungkin untuk mengadopsi teknologi baru yang terjadi dalam perubahan lingkungan.

Pengaruh Usia CEO Memoderasi Hubungan Adaptasi CEO Terhadap Keberlangsungan Bisnis

Melihat hasil pengolahan data pada penelitian ini, ditemukan bahwa pengaruh moderasi yang dihasilkan variabel usia CEO diantara hubungan variabel adaptasi CEO dengan variabel keberlangsungan bisnis menunjukkan hasil yang tidak signifikan karena nilai *P value* diatas 0,05. Pada penelitian Wurthmann (2020) menyatakan bahwa CEO yang lebih tua mungkin memiliki stamina fisik, mental, dan kemampuan memproses informasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan lingkungan lebih sedikit daripada yang dimiliki oleh CEO yang lebih muda. Tetapi, pada penelitian Ferri et al. (2020) menyatakan bahwa semakin tua CEO maka akan semakin menggunakan segala cara untuk membuat perusahaannya semakin maju dengan komitmen yang tinggi juga tetapi keputusan tersebut diambil secara konservatif (berhati-hati) dengan meminimalisir resiko dibandingkan CEO yang lebih muda.

Pengaruh CEO Education Memoderasi Hubungan Adaptasi CEO Terhadap Keberlangsungan Bisnis

Berdasarkan hasil pengujian penelitian yang dilakukan, menyatakan bahwa peran moderasi yang dimiliki oleh variabel CEO *education* dalam hubungan variabel adaptasi CEO dengan variabel keberlangsungan bisnis tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai *P value* diatas 0,05. Hal ini menandakan bahwa peran CEO *education* tidak memiliki pengaruh dalam hubungan variabel adaptasi CEO terhadap variabel keberlangsungan bisnis. Penelitian milik Nutt (1986) menemukan bahwa tingkat pendidikan CEO hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap pengambilan keputusan. CEO yang berpendidikan lebih baik kemungkinan memperkuat kinerja perusahaan di masa depan dengan pengambilan keputusan mereka dan meningkatkan tindakan strategis yang lebih relevan karena memiliki pelatihan yang lebih baik, pertumbuhan kognitif yang luas, dan kaya akan pengetahuan. Di sisi lain, pendidikan juga dapat menimbulkan berlebihannya kemampuan aktual seseorang yang dapat berdampak buruk pada kinerja perusahaan sebagai akibat dari bias kepercayaan yang berlebihan (Kaur & Singh, 2019).

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian yang didapatkan berguna untuk memberikan wawasan bagi seluruh anggota Universitas Ciputra Surabaya maupun kampus lain untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh seorang CEO dalam memilih strategi bisnis dalam situasi lingkungan yang cepat berubah. Penelitian yang dilakukan oleh Agustin & Bhilawa (2020) menunjukkan bahwa kebijakan serta strategi yang diambil oleh CEO akan berdampak terhadap kinerja keuangan dari perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan usahanya. Maka dari itu, peranan CEO dalam beradaptasi dengan lingkungan industri sangat mempengaruhi keberlangsungan suatu bisnis yang dijalankan. Dalam penelitian ini, secara khusus kebijakan yang diambil oleh CEO memerlukan adaptasi dari perubahan lingkungan yang terjadi di industri nya berupa *response to change* dan *environmental dynamism*. Tidak hanya itu, keberlangsungan bisnis juga memerlukan peranan CEO dalam memiliki wawasan *inbound open innovation*, *outbound open innovation*, dan *CEO attitude toward open innovation*.

Berikutnya, berkaitan dengan tidak berpengaruhnya variabel usia CEO dan variabel CEO education sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara adaptasi CEO dengan variabel keberlangsungan bisnis di Universitas Ciputra Surabaya, meski dalam beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa usia CEO dan CEO *education* memiliki dampak yang signifikan. Hal ini kemungkinan mengindikasikan bahwa komunitas para CEO di Universitas

Ciputra Surabaya memiliki pengaruh untuk menerima informasi yang sama baiknya sebagai pengganti variabel usia CEO dan variabel CEO *education* sebagai variabel moderasi. Selain itu, kemungkinan juga para CEO ini sudah memiliki jiwa *entrepreneurship* dalam setiap anggota Universitas Ciputra Surabaya sehingga variabel moderasi dalam penelitian ini tidak memiliki pengaruh.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini maka dapat memperlihatkan bahwa kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

- Hasil P *value* dibawah 0,05 sehingga adaptasi CEO memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberlangsungan bisnis karena kebijakan serta strategi yang diambil oleh CEO akan berdampak terhadap kinerja keuangan dari perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung. Ditambah lagi CEO yang lebih inovatif akan memiliki sikap yang lebih positif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi sehingga dapat menentukan kebijakan serta strategi yang lebih baik bagi bisnis yang dijalankan.
- Melalui penelitian ini ditemukan bahwa usia CEO sebagai variabel moderator tidak memberikan dampak yang signifikan karena P *value* diatas 0,05. Dengan kata lain, hubungan adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis memiliki hubungan yang lebih kuat tanpa adanya variabel moderator. Hal ini dikarenakan semakin tua CEO maka akan semakin menggunakan segala cara untuk membuat bisnisnya semakin maju dengan komitmen yang tinggi juga tetapi keputusan tersebut diambil secara konservatif (berhati-hati) dengan meminimalisir resiko dibandingkan CEO yang lebih muda.
- Ditemukan juga bahwa CEO *education* sebagai variabel moderator tidak memberikan dampak yang signifikan karena P *value* diatas 0,05. Dengan kata lain, hubungan adaptasi CEO terhadap keberlangsungan bisnis memiliki hubungan yang lebih kuat tanpa adanya variabel moderator. Hal ini dikarenakan pendidikan juga dapat menimbulkan berlebihannya kemampuan aktual seseorang yang dapat berdampak buruk pada kinerja bisnis sebagai akibat dari bias kepercayaan yang berlebihan.

Saran dan Keterbatasan

Berdasarkan penjabaran yang dijelaskan pada keterbatasan dalam penelitian ini, penelitian yang akan datang sebaiknya juga disarankan memfokuskan pada satu bidang bisnis yang jalankan oleh CEO untuk melihat kembali keterhubungan antar variabel yang sudah ditentukan. Hal ini menjadi studi lebih lanjut bahwa masing-masing bidang bisnis nantinya menghasilkan fenomena baru berdasarkan bidang bisnis yang dijalankan.

Terakhir, menurut hasil yang didapatkan bahwa variabel usia CEO dan variabel CEO *education* yang menjadi variabel moderasi pada penelitian ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Maka, ditemukan fenomena bahwa komunitas para CEO di Universitas Ciputra Surabaya memiliki pengaruh untuk menerima informasi yang sama baiknya sebagai pengganti variabel CEO *education* dan setiap CEO sudah memiliki jiwa *entrepreneurship* sebagai pengganti variabel usia CEO sebagai masing-masing variabel moderator.

Keterbatasan penelitian ini tidak dapat dihindarkan walaupun sudah mengikuti prosedur ilmiah yang ada. Keterbatasan utama dalam penelitian ini penyebaran kuesioner secara *online* memiliki kekurangan yaitu *response rate* yang kurang bisa mencapai jumlah yang optimal. Selanjutnya, ukuran bisnis yang dijalankan setiap CEO tentunya memiliki perbedaan menyebabkan bisa terjadinya situasi yang dialami oleh para setiap CEO dalam mengambil strategi bisnis. Terakhir, industri bisnis yang dijalankan oleh setiap CEO pastinya memiliki perbedaan sehingga perubahan yang terjadi dalam industrinya memiliki dampak yang berbeda pada situasi pandemi COVID-19.

REFERENSI

- Agustin, I. D. A., & Bhilawa, L. (2020). REPUTASI CEO TERHADAP KEBERLANGSUNGAN USAHA PERUSAHAAN Ika Dyah Ayu Agustin Jurusan Akuntansi , Fakultas Ekonomi , Universitas Negeri Surabaya Loggar Bhilawa Jurusan Akuntansi , Fakultas Ekonomi , Universitas Negeri Surabaya. *AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa Vol, 8(2)*, 1–10.
- Ferri, L., Spanò, R., Maffei, M., & Fiondella, C. (2020). How risk perception influences CEOs' technological decisions: extending the technology acceptance model to small and medium-sized enterprises' technology decision makers. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0253>
- Foo, C. T., & McKiernan, P. (2007). Molecular, structural firm adaptations to environments: Empirical Tao of the CEO. *Chinese Management Studies*, 1(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/17506140710735436>
- Garcés-Galdeano, L., & García-Olaverri, C. (2019). The hidden value of intangibles: do CEO characteristics matter? *International Journal of Manpower*, 40(6), 1075–1091. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2018-0199>
- Hsu, H. Y., Liu, F. H., Tsou, H. T., & Chen, L. J. (2019). Openness of technology adoption, top management support and service innovation: a social innovation perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(3), 575–590. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0068>
- Kaur, R., & Singh, B. (2019). Do CEO characteristics explain firm performance in India? *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 409–426. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2019-0027>
- Kautto, N., Trundle, A., & McEvoy, D. (2018). Climate adaptation planning in the higher education sector. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(7), 1259–1278. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2018-0028>
- King, T., Srivastav, A., & Williams, J. (2016). What's in an education? Implications of CEO education for bank performance. *Journal of Corporate Finance*, 37, 287–308. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.01.003>
- Najar, T., & Dhaouadi, K. (2020). Chief Executive Officer's traits and open innovation in small and medium enterprises: the mediating role of innovation climate. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 607–631. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2020-0109>
- Naseem, M. A., Lin, J., Rehman, R. ur, Ahmad, M. I., & Ali, R. (2020). Does capital structure mediate the link between CEO characteristics and firm performance? *Management Decision*, 58(1), 164–181. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2018-0594>
- Nurlaela, F., Heryana, T., Andriana, D., & Supriatna, N. (2021). *Peran CEO Diversity Dalam Memoderasi Other Comprehensive Income (OCI) Terhadap Nilai Perusahaan*. 12(2), 91–100.
- Nutt, P. C. (1986). Decision style and strategic decisions of top executives. *Technological Forecasting and Social Change*, 30(1), 39–62. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(86\)90054-5](https://doi.org/10.1016/0040-1625(86)90054-5)
- Shen, W. (2003). The Dynamics of the CEO-Board Relationship: An Evolutionary Perspective. *The Academy of Management Review*, 28(3), 466. <https://doi.org/10.2307/30040733>
- Surty, S., & Scheepers, C. B. (2020). Moderating effect of environmental dynamism on leadership practices and employees' response to change in South Africa. *Management Research Review*, 43(7), 787–810. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0094>
- Wurthmann, K. (2020). The essential mix: six tools for strategy-making in the next decade. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 22–33. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0147>