

Pengaruh Proses Sensemaking Organisasi terhadap Respons Perubahan Lingkungan dengan Kapasitas Interpretatif Manajerial pada Perusahaan di Indonesia

Basneldi
STP Aviasi

Info Artikel

Article history:

Received Mar, 2026
Revised Mar, 2026
Accepted Mar, 2026

Kata Kunci:

Kapasitas Interpretatif Manajerial; Pembentukan Makna Organisasi; Perubahan Lingkungan; Respons Organisasi; SEM-PLS

Keywords:

Environmental Change;
Managerial Interpretive Capacity;
Organizational Response;
Organizational Sensemaking;
SEM-PLS

ABSTRAK

Organisasi semakin beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat, ketidakpastian pasar, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang terus berkembang, sehingga kemampuan untuk menafsirkan sinyal lingkungan dan menerjemahkannya menjadi respons strategis yang tepat menjadi sangat penting. Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh proses pembentukan makna organisasi terhadap respons organisasi terhadap perubahan lingkungan, dengan kapasitas interpretatif manajerial memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan ini di perusahaan-perusahaan Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data survei yang dikumpulkan dari 100 responden yang mewakili karyawan dan manajer di organisasi Indonesia, melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi terhadap proses pembentukan makna organisasi, kapasitas interpretatif manajerial, dan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS 3). Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembentukan makna organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap respons organisasi terhadap perubahan lingkungan ($\beta = 0.382$, $p < 0.001$). Selain itu, kapasitas interpretatif manajerial juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap respons organisasi ($\beta = 0.417$, $p < 0.001$). Selain itu, interaksi antara pembentukan makna organisasi dan kapasitas interpretatif manajerial secara signifikan memperkuat respons organisasi terhadap perubahan lingkungan ($\beta = 0.198$, $p = 0.012$). Temuan ini menyarankan bahwa organisasi dengan proses interpretasi kolektif yang kuat dan kapasitas interpretatif manajerial yang mumpuni lebih mampu memahami dinamika lingkungan dan menerapkan strategi adaptif yang efektif. Penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang pembentukan makna organisasi dan adaptasi lingkungan dengan menyediakan bukti empiris dari perusahaan-perusahaan Indonesia dan menyoroti pentingnya memperkuat kemampuan interpretatif dalam organisasi.

ABSTRACT

Organizations increasingly operate in environments characterized by rapid technological change, market uncertainty, and evolving stakeholder expectations, making the ability to interpret environmental signals and translate them into appropriate strategic responses highly important. This study aims to examine the effect of organizational sensemaking processes on organizational responses to environmental change, with managerial interpretive capacity playing an important role in strengthening this relationship in Indonesian companies. This research employs a quantitative approach using survey data collected from 100 respondents representing

employees and managers in Indonesian organizations through a structured questionnaire with a five-point Likert scale to measure perceptions of organizational sensemaking processes, managerial interpretive capacity, and organizational responses to environmental change. The data were analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares approach (SEM-PLS 3). The results show that organizational sensemaking processes have a significant positive effect on organizational responses to environmental change ($\beta = 0.382, p < 0.001$). In addition, managerial interpretive capacity also demonstrates a significant positive effect on organizational response ($\beta = 0.417, p < 0.001$). Furthermore, the interaction between organizational sensemaking and managerial interpretive capacity significantly strengthens organizational responses to environmental change ($\beta = 0.198, p = 0.012$). These findings suggest that organizations with strong collective interpretation processes and well-developed managerial interpretive capacity are better able to understand environmental dynamics and implement effective adaptive strategies. This study contributes to the literature on organizational sensemaking and environmental adaptation by providing empirical evidence from Indonesian companies and highlighting the importance of strengthening interpretive capabilities within organizations.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Name: Basneldi

Institution: STP Aviasi

Email: basneldi69@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, organisasi di seluruh dunia menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis yang didorong oleh disrupsi teknologi, globalisasi, pergeseran regulasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang terus berkembang. Kondisi ini mengharuskan organisasi tidak hanya memantau perkembangan eksternal tetapi juga menafsirkan dan meresponsnya secara efektif. Kemampuan organisasi untuk memahami sinyal lingkungan dan menerjemahkannya menjadi tindakan strategis telah menjadi penentu krusial dalam adaptabilitas organisasi dan keberlanjutan jangka panjang. Di ekonomi emerging seperti Indonesia, di mana bisnis beroperasi dalam konteks institusional, teknologi, dan pasar yang berubah dengan cepat, tantangan merespons perubahan lingkungan menjadi semakin signifikan. Perusahaan Indonesia harus menavigasi pergeseran dalam transformasi digital, kerangka regulasi, dan tekanan kompetitif sambil mempertahankan efektivitas organisasi dan keselarasan strategis. Dalam konteks ini, sensemaking organisasi memainkan peran penting karena memungkinkan anggota organisasi untuk menafsirkan sinyal lingkungan dan mengarahkan tindakan strategis; proses interpretatif ini mempengaruhi perilaku organisasi dan pembentukan strategi (Aziz et al., 2025). Selain itu, kepemimpinan juga menjadi esensial dalam menafsirkan perkembangan internal dan eksternal untuk mendorong perubahan strategis dan mempertahankan daya saing dalam lingkungan dinamis (Amzul et al., 2024).

Salah satu konsep penting yang membantu menjelaskan bagaimana organisasi merespons perubahan lingkungan adalah proses pembentukan makna organisasi. Pembentukan makna organisasi merujuk pada proses kolektif di mana anggota organisasi menafsirkan peristiwa, membangun pemahaman bersama, dan memberikan makna pada sinyal lingkungan. Melalui proses ini, organisasi mampu mengubah informasi eksternal yang ambigu menjadi pengetahuan yang

dapat ditindaklanjuti yang memandu pengambilan keputusan dan perilaku strategis. Ketika aktor organisasi secara kolektif mengembangkan interpretasi bersama tentang perubahan lingkungan, mereka lebih cenderung merespons secara terkoordinasi dan efektif, sedangkan ketidakhadiran makna bersama dapat menyebabkan interpretasi yang terfragmentasi, penundaan pengambilan keputusan, dan respons yang tidak efektif terhadap tekanan eksternal. Selain itu, lingkungan eksternal secara kuat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis, mengharuskan organisasi untuk terus mengevaluasi peluang dan ancaman guna beradaptasi secara efektif (Darsyah, 2023). Khususnya di ekonomi yang sedang berkembang, dinamika lingkungan dapat mendorong pengembangan kemampuan mendeteksi, memanfaatkan, dan mentransformasi yang mendukung strategi berkelanjutan, sementara kelincahan kepemimpinan dan budaya organisasi yang adaptif semakin memperkuat kemampuan organisasi untuk merespons perubahan yang cepat (Yuliasuti, 2025).

Konsep pembentukan makna organisasi erat kaitannya dengan teori sensemaking, yang menekankan peran interpretasi dan proses kognitif dalam tindakan organisasi. Menurut teori sensemaking, organisasi tidak sekadar merespons secara mekanis terhadap stimulus lingkungan; sebaliknya, mereka secara aktif menginterpretasikan peristiwa melalui interaksi sosial dan narasi bersama yang membentuk pemahaman strategis. Melalui diskusi, negosiasi, dan interpretasi kolektif, manajer dan anggota organisasi secara terus-menerus membangun makna dari perkembangan lingkungan. Proses pembentukan makna ini secara inheren subjektif dan dipengaruhi oleh narasi internal dan interaksi sosial di dalam organisasi (Schneider, 1997). Selain itu, pembentukan makna melibatkan proses kognitif di mana individu dan kelompok mengklasifikasikan, mengkategorikan, dan menceritakan situasi organisasi, memungkinkan mereka mengubah pengalaman kompleks menjadi model mental yang memandu pengambilan keputusan (Fisher, 2024). Proses ini juga bersifat intersubjektif, melibatkan komunikasi dan improvisasi di antara aktor organisasi yang membantu membangun pemahaman bersama dan memperkuat ketahanan organisasi (Yuliasuti, 2025).

Faktor penting lain yang mempengaruhi respons organisasi terhadap perubahan lingkungan adalah kapasitas interpretatif manajerial. Kapasitas interpretatif manajerial merujuk pada kemampuan manajer untuk menganalisis, menafsirkan, dan memahami informasi lingkungan yang kompleks. Manajer memainkan peran sentral dalam membentuk cara organisasi memahami sinyal lingkungan karena mereka sering bertindak sebagai penafsir kunci yang menerjemahkan perkembangan eksternal menjadi wawasan strategis (Schneider, 1997). Manajer dengan kapasitas interpretatif yang kuat lebih mampu mengidentifikasi peluang yang muncul, mengenali ancaman potensial, dan mengarahkan organisasinya menuju respons strategis yang tepat (Watkiss & Ahn, 2019). Proses interpretatif ini umumnya melibatkan pemantauan, interpretasi, dan respons terhadap sinyal lingkungan, yang krusial untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memastikan tindakan strategis yang tepat waktu (Pain et al., 2024). Sebaliknya, kapasitas interpretatif yang terbatas dapat menyebabkan interpretasi yang salah terhadap sinyal lingkungan, yang berakibat pada respons organisasi yang tidak efektif atau terlambat.

Interaksi antara proses pembentukan makna organisasi dan kapasitas interpretatif manajerial memainkan peran penting dalam membentuk cara organisasi merespons perubahan lingkungan. Meskipun pembentukan makna melibatkan interpretasi kolektif di antara anggota organisasi, kapasitas interpretatif manajerial membantu mengarahkan dan mengstrukturkan interpretasi-interpretasi tersebut melalui kepemimpinan, pengemasan isu, dan arahan kognitif yang diberikan oleh manajer. Dengan cara ini, manajer memfasilitasi diskusi dan membentuk cara pemahaman terhadap perkembangan lingkungan di dalam organisasi. Akibatnya, organisasi yang memiliki proses pembentukan makna kolektif yang kuat, didukung oleh kemampuan interpretasi manajerial yang mumpuni, lebih cenderung mengembangkan respons adaptif yang efektif terhadap tantangan lingkungan. Interaksi ini menjadi sangat relevan di Indonesia, di mana organisasi menghadapi transformasi cepat yang didorong oleh digitalisasi, tekanan keberlanjutan, dan

persaingan global yang semakin ketat, sehingga perusahaan harus terus menerus menginterpretasikan sinyal lingkungan dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan itu. Meskipun pentingnya proses interpretasi dalam adaptasi organisasi semakin meningkat, studi empiris yang mengeksplorasi hubungan antara pembentukan makna organisasi, kapasitas interpretasi manajerial, dan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan masih terbatas, terutama dalam konteks ekonomi berkembang seperti Indonesia. Sebagian besar penelitian yang ada tentang pembentukan makna organisasi berfokus pada diskusi konseptual atau studi kasus kualitatif, meninggalkan celah dalam penyelidikan kuantitatif yang secara sistematis menguji hubungan-hubungan ini. Mengingat karakteristik unik organisasi Indonesia, termasuk keragaman budaya, dinamika institusional, dan praktik manajerial, pemahaman hubungan ini menjadi semakin penting. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh proses pembentukan makna organisasi terhadap respons organisasi terhadap perubahan lingkungan sambil mengeksplorasi peran kapasitas interpretatif manajerial dalam perusahaan Indonesia. Penelitian ini berkontribusi dengan menyediakan bukti empiris tentang pentingnya pembentukan makna dalam membentuk respons adaptif organisasi, menyoroti kapasitas interpretatif manajerial sebagai faktor kunci yang memperkuat adaptabilitas organisasi, dan memperkaya literatur yang lebih luas tentang pembentukan makna dan adaptasi organisasi dalam konteks ekonomi yang sedang berkembang.

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 *Perubahan Lingkungan dan Respons Organisasi*

Organisasi beroperasi dalam lingkungan dinamis yang ditandai oleh perubahan teknologi, ketidakpastian ekonomi, penyesuaian regulasi, dan persaingan yang semakin ketat. Perubahan lingkungan merujuk pada pergeseran kondisi eksternal—seperti inovasi teknologi, globalisasi, evolusi pasar, dan reformasi kebijakan—yang memengaruhi cara organisasi beroperasi dan menciptakan nilai. Untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan, organisasi harus terus beradaptasi melalui reposisi strategis, penyesuaian struktural, inisiatif inovasi, dan perubahan praktik manajerial. Respons yang efektif tidak hanya bergantung pada sumber daya yang tersedia, tetapi juga pada cara organisasi menafsirkan sinyal lingkungan. Fleksibilitas strategis memungkinkan organisasi menyesuaikan keputusan dan strategi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan (Solihati, 2025), sementara pendekatan seperti penempatan pasar, pengembangan merek, dan inovasi teknologi membantu organisasi mengatasi tantangan kompetitif dan regulasi (Wardhana, 2024). Interpretasi yang akurat terhadap sinyal lingkungan memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang dan mengurangi ancaman (Alvina, 2025), dan konsep kesesuaian organisasi-lingkungan membantu mengevaluasi sejauh mana strategi selaras dengan tuntutan lingkungan (Sumantri et al., 2025). Selain itu, manajemen menengah dan keterlibatan karyawan mendukung proses adaptif dan kinerja organisasi selama periode ketidakpastian (Aula et al., 2022).

2.2 *Pembentukan Makna Organisasi*

Pembentukan makna organisasi merujuk pada proses kolektif di mana anggota organisasi menafsirkan peristiwa, membangun pemahaman bersama, dan memberikan makna pada petunjuk lingkungan. Berakar pada konsep sensemaking, proses ini menjelaskan bagaimana individu dan kelompok menafsirkan situasi ambigu melalui interaksi sosial, di mana makna muncul melalui komunikasi, diskusi, dan interpretasi bersama di antara anggota organisasi. Sensemaking secara inheren bersifat sosial dan berfokus pada pembentukan interpretasi yang masuk akal untuk memfasilitasi tindakan terkoordinasi dalam situasi yang tidak pasti (Zahro & Ulfatin, 2022). Proses ini juga bersifat berkelanjutan dan retrospektif, karena individu secara terus-menerus menafsirkan kembali pengalaman mereka untuk memahami lingkungan mereka (Hestri et al., 2025; Mariyono, 2024). Melalui interaksi ini, organisasi secara bertahap mengembangkan makna bersama

yang membimbing pengambilan keputusan dan perilaku. Pembentukan makna organisasi dapat mengambil bentuk seperti terarah, terfragmentasi, terbatas, atau minimal, tergantung pada tingkat pemberian makna dari pemimpin dan pemangku kepentingan (Sutisna et al., 2024). Karena interpretasi sinyal lingkungan memengaruhi cara situasi diframing dan dikategorikan, pembentukan makna memainkan peran penting dalam membentuk strategi organisasi dan respons terhadap perubahan lingkungan (Fisher, 2024; Schneider, 1997). Akibatnya, proses pembentukan makna yang kuat memfasilitasi pemahaman bersama, tindakan strategis yang terkoordinasi, dan adaptabilitas organisasi, sedangkan proses yang lemah dapat menyebabkan interpretasi yang terfragmentasi dan respons yang tidak konsisten (Schneider, 1997).

2.3 *Kapasitas Interpretatif Manajerial*

Kapasitas interpretatif manajerial merujuk pada kemampuan manajer untuk menganalisis, menafsirkan, dan memahami informasi kompleks yang terkait dengan lingkungan organisasi. Sebagai penafsir utama dalam organisasi, manajer melakukan pemindaian lingkungan untuk mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang peristiwa dan tren eksternal Gustiawan (2024) serta menerjemahkan perkembangan ini menjadi wawasan strategis yang mengarahkan proses pengambilan keputusan Tadjie & Alfahlepi (2025). Kapasitas ini melibatkan kemampuan kognitif dan analitis seperti mengenali pola dalam informasi lingkungan (Arestya et al., 2024), mengevaluasi signifikansi perkembangan eksternal (Schneider, 1997), dan mengintegrasikan sumber pengetahuan yang beragam untuk membentuk interpretasi yang koheren melalui proses sensemaking (Schneider, 1997). Manajer dengan kemampuan interpretatif yang kuat lebih mampu mengantisipasi tren, mengidentifikasi gangguan potensial, dan mendukung strategi adaptif yang meningkatkan ketahanan organisasi dalam lingkungan yang tidak pasti (Sunaryono et al., 2025). Melalui komunikasi dan kepemimpinan, manajer juga membentuk cara anggota organisasi memahami perubahan lingkungan dengan merumuskan isu dan mengarahkan interpretasi bersama, sehingga mempengaruhi cara organisasi merespons tantangan eksternal (Nufuz et al., 2025).

2.4 *Pengembangan Hipotesis*

Berdasarkan pembahasan teoretis di atas, proses pembentukan makna organisasi diharapkan memainkan peran penting dalam membentuk cara organisasi merespons perubahan lingkungan. Ketika anggota organisasi secara kolektif mengembangkan interpretasi bersama terhadap perkembangan lingkungan, mereka lebih mampu mengoordinasikan tindakan mereka dan menerapkan strategi yang efektif. Melalui sensemaking, organisasi menginterpretasikan informasi lingkungan dan membangun makna bersama yang mengarahkan perilaku strategis (Schneider, 1997). Dalam konteks ini, model responsivitas dinamis menyarankan bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dari menggabungkan responsivitas desentralisasi dengan penalaran terpusat untuk membentuk sistem adaptif yang mampu merespons perubahan lingkungan (Aulia & Sisdianto, 2024). Teori ko-evolusi juga menyoroti peran manajer dalam mengenali dan merespons pergeseran lingkungan melalui model mental yang mengintegrasikan niat organisasi dengan dampak lingkungan (Handoko, 2025). Selain itu, dalam lingkungan yang kompleks, pembelajaran organisasi menjadi krusial dalam membentuk pembentukan strategi, di mana strategi yang fleksibel dan muncul memungkinkan organisasi beradaptasi dengan dinamika lingkungan (Lase et al., 2025). Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan: H1: Proses pembentukan makna organisasi memiliki efek positif pada respons organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Selain itu, kemampuan interpretatif manajerial diharapkan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menafsirkan sinyal lingkungan dan mengarahkan respons yang tepat. Manajer dengan kemampuan interpretatif yang kuat dapat memfasilitasi pengembangan makna bersama dan meningkatkan efektivitas adaptasi organisasi. Melalui

proses sensemaking, manajer menafsirkan informasi lingkungan dan membentuk respons strategis, meskipun proses ini seringkali subjektif dan dipengaruhi oleh persepsi individu yang memengaruhi perilaku dan strategi organisasi (Schneider, 1997). Proses interpretatif umumnya melibatkan pemindaian, interpretasi, dan respons terhadap sinyal lingkungan untuk menyelaraskan tindakan organisasi dengan tuntutan lingkungan (Pain et al., 2024). Dalam konteks ini, keuletan manajerial—yang mencakup kompetensi yang diperlukan untuk menangani tugas-tugas non-rutin dan kompleks—memungkinkan manajer untuk merespons perubahan lingkungan secara adaptif dan meningkatkan efektivitas organisasi (Guduru et al., 2024). Organisasi juga dapat dilihat sebagai sistem interpretasi di mana keyakinan manajer memengaruhi cara informasi lingkungan diimplementasikan atau ditemukan, membentuk proses pemindaian lingkungan dan pengambilan keputusan (Islamiyah, 2025). Selain itu, perhatian selektif dan penalaran manajer memainkan peran kunci dalam menginterpretasikan perubahan lingkungan yang ambigu, yang dapat menyebabkan respons organisasi yang berbeda tergantung pada interpretasi manajer (Aziz et al., 2025). Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H2: Kapasitas interpretatif manajerial memiliki efek positif pada respons organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Akhirnya, kemampuan interpretatif manajerial dapat memperkuat pengaruh proses pembentukan makna organisasi terhadap respons organisasi. Ketika manajer memiliki kemampuan interpretatif yang kuat, mereka lebih mampu mengarahkan proses pembentukan makna dan memastikan bahwa interpretasi bersama diterjemahkan menjadi tindakan strategis yang efektif. Interpretasi manajer terhadap peristiwa lingkungan secara signifikan mempengaruhi respons strategis, seperti yang terlihat dalam kasus di mana interpretasi manajer terhadap perubahan regulasi membentuk waktu dan sifat penyesuaian strategis yang dilakukan oleh organisasi (Nilawati et al., 2023). Dari perspektif kognitif tentang strategi, interpretasi manajerial memainkan peran kunci dalam membentuk pilihan strategis yang pada akhirnya mengarahkan tindakan organisasi (Aziz et al., 2025). Proses kognitif seperti mengkategorikan isu strategis sebagai ancaman atau peluang memengaruhi cara informasi diproses dan cara organisasi merespons perkembangan lingkungan (Silalahi & Tampubolon, 2025). Dalam konteks ini, proses interpretatif membantu menciptakan kerangka kognitif yang mengarahkan perilaku strategis dan memungkinkan organisasi beradaptasi dengan tekanan lingkungan serta mempertahankan kinerja jangka panjang (Pasaribu et al., 2025). Pembentukan makna organisasi, yang melibatkan pengumpulan dan interpretasi informasi lingkungan, merupakan proses subjektif yang secara signifikan mempengaruhi perilaku strategis, dan kapasitas interpretatif manajerial memainkan peran kritis dalam membentuk proses ini untuk memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi (Schneider, 1997). Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H3: Kapasitas interpretatif manajerial memperkuat hubungan antara proses pembentukan makna organisasi dan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 *Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif untuk menganalisis pengaruh proses pembentukan makna organisasi terhadap respons organisasi terhadap perubahan lingkungan, dengan kapasitas interpretatif manajerial sebagai variabel penjelas yang penting. Pendekatan kuantitatif dianggap tepat karena memungkinkan pengujian hubungan teoritis antara variabel menggunakan analisis statistik dan memungkinkan temuan dapat digeneralisasikan dalam konteks penelitian. Desain penelitian menggunakan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan kepada responden dari berbagai perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Pendekatan survei ini memungkinkan peneliti untuk menangkap persepsi dan pengalaman anggota

organisasi mengenai cara perubahan lingkungan diinterpretasikan dan bagaimana organisasi merespons perubahan tersebut.

Penelitian ini mengadopsi desain penelitian cross-sectional, artinya data dikumpulkan pada satu titik waktu untuk menganalisis hubungan di antara variabel yang diteliti. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, penelitian ini menerapkan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3. Teknik SEM-PLS dipilih karena cocok untuk model penelitian eksploratori dan prediktif, dapat mengakomodasi ukuran sampel yang relatif kecil, dan memungkinkan analisis simultan model pengukuran dan model struktural.

3.2 *Populasi dan Sampel*

Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan dan manajer yang bekerja di perusahaan di Indonesia yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi atau memiliki pemahaman tentang cara organisasi mereka merespons perubahan lingkungan. Responden ini dianggap sesuai karena memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan mengenai proses internal organisasi dan adaptasi lingkungan. Karena keterbatasan waktu dan akses ke responden, penelitian ini menggunakan teknik sampling non-probabilitas, khususnya sampling purposif, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu untuk memastikan relevansi tanggapan mereka. Kriteria tersebut meliputi individu yang bekerja di perusahaan atau organisasi Indonesia, memegang posisi manajerial atau profesional yang memungkinkan mereka memahami proses pengambilan keputusan organisasi, dan telah bekerja di organisasi tersebut setidaknya selama satu tahun untuk memastikan pemahaman yang cukup terhadap praktik organisasi. Berdasarkan kriteria ini, studi ini mengumpulkan 100 tanggapan valid dari peserta yang mewakili berbagai organisasi dan sektor di Indonesia, dan ukuran sampel ini dianggap memadai untuk analisis SEM-PLS karena metode ini dapat menghasilkan estimasi yang andal bahkan dengan sampel yang relatif kecil.

3.3 *Teknik Pengumpulan Data*

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang didistribusikan secara online dan offline kepada responden yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Kuesioner dirancang untuk mengukur persepsi responden terkait variabel yang diteliti dalam studi ini dan menggunakan skala Likert lima poin, di mana responden menunjukkan tingkat kesepakatan mereka dengan setiap pernyataan (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju). Penggunaan skala Likert memungkinkan peneliti untuk mengukur sikap dan persepsi responden, memudahkan analisis statistik. Kuesioner terdiri dari beberapa bagian yang sesuai dengan variabel utama studi, yaitu proses pembentukan makna organisasi, kapasitas interpretatif manajerial, dan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Sebelum pengumpulan data, item kuesioner direview untuk memastikan kejelasan dan relevansinya dengan tujuan penelitian.

3.4 *Pengukuran Variabel*

Studi ini menganalisis tiga variabel utama: proses pembentukan makna organisasi, kapasitas interpretatif manajerial, dan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Proses pembentukan makna organisasi, sebagai variabel independen, merujuk pada proses kolektif di mana anggota organisasi menginterpretasikan informasi lingkungan dan mengembangkan pemahaman bersama di dalam organisasi; diukur melalui indikator terkait komunikasi, interpretasi bersama, diskusi, dan pemahaman kolektif terhadap perubahan lingkungan. Kapasitas interpretatif manajerial, juga sebagai variabel independen, merujuk pada kemampuan manajer untuk menganalisis, menafsirkan, dan memahami sinyal lingkungan serta menerjemahkannya menjadi wawasan strategis, diukur melalui indikator seperti kemampuan mengidentifikasi perubahan lingkungan, menganalisis informasi kompleks, menafsirkan perkembangan eksternal, dan membimbing anggota organisasi dalam memahami kondisi lingkungan. Variabel dependen, respons

organisasi terhadap perubahan lingkungan, merujuk pada tindakan dan strategi yang diambil oleh organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan, diukur melalui indikator termasuk kemampuan untuk menyesuaikan strategi, menerapkan perubahan, menyesuaikan proses organisasi, dan merespons secara proaktif terhadap tantangan lingkungan. Semua indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, memungkinkan pengukuran komprehensif setiap konstruk dalam kerangka SEM.

3.5 Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan dari kuesioner dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3, metode yang banyak digunakan dalam penelitian ilmu sosial karena memungkinkan analisis hubungan kompleks antara variabel laten dan memungkinkan evaluasi simultan model pengukuran dan model struktural. Analisis melibatkan dua tahap utama: evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Model luar mengevaluasi keandalan dan validitas instrumen pengukuran menggunakan beberapa kriteria, termasuk beban faktor (diterima jika $> 0,70$), Cronbach's Alpha ($> 0,70$) untuk keandalan konsistensi internal, keandalan komposit ($CR > 0,70$) untuk keandalan konstruksi secara keseluruhan, dan Average Variance Extracted ($AVE > 0,50$) untuk validitas konvergen. Validitas diskriminan juga dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) untuk memastikan bahwa konstruk-konstruk tersebut berbeda satu sama lain. Sementara itu, model internal menganalisis hubungan antar variabel laten menggunakan koefisien jalur untuk menilai kekuatan dan arah hubungan, koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur proporsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen, relevansi prediktif (Q^2) untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model melalui prosedur blindfolding, dan analisis bootstrapping untuk menguji signifikansi statistik koefisien jalur berdasarkan t-statistik dan nilai p. Melalui prosedur analitis ini, penelitian ini mengevaluasi apakah proses pembentukan makna organisasi dan kapasitas interpretatif manajerial secara signifikan mempengaruhi respons organisasi terhadap perubahan lingkungan di perusahaan-perusahaan Indonesia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 100 responden dari berbagai perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Responden terdiri dari karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan pemahaman tentang proses organisasi yang terkait dengan perubahan lingkungan. Karakteristik demografis responden disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

Characteristics	Category	Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	58	58%
	Female	42	42%
Age	< 25 years	12	12%
	25–35 years	46	46%
	36–45 years	30	30%
	> 45 years	12	12%
Education	Diploma	15	15%
	Bachelor	60	60%
	Master	22	22%
	Doctoral	3	3%
Work Experience	< 3 years	18	18%
	3–5 years	32	32%
	6–10 years	30	30%

Characteristics	Category	Frequency	Percentage (%)
	> 10 years	20	20%

Tabel 1 menampilkan karakteristik demografis responden yang terlibat dalam studi ini. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (58%), sementara responden perempuan mencapai 42%. Dalam hal distribusi usia, sebagian besar responden berada dalam kategori usia 25–35 tahun (46%), diikuti oleh mereka yang berusia 36–45 tahun (30%), menunjukkan bahwa sampel ini didominasi oleh individu yang berada pada usia produktif secara profesional. Berkenaan dengan latar belakang pendidikan, mayoritas responden memiliki gelar sarjana (60%), diikuti oleh lulusan magister (22%), lulusan diploma (15%), dan sebagian kecil dengan gelar doktor (3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai untuk memahami proses organisasi dan perubahan lingkungan. Dalam hal pengalaman kerja, kelompok terbesar responden memiliki pengalaman 3–5 tahun (32%), diikuti oleh mereka yang memiliki pengalaman 6–10 tahun (30%), lebih dari 10 tahun (20%), dan kurang dari 3 tahun (18%). Secara keseluruhan, karakteristik demografis ini menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang yang beragam dalam hal usia, pendidikan, dan pengalaman profesional, memberikan dasar yang wajar untuk menganalisis proses interpretasi organisasi dan respons terhadap perubahan lingkungan.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan distribusi respons untuk setiap variabel dalam studi ini. Hasilnya ditampilkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variable	Mean	Std. Dev	Min	Max
Organizational Meaning Formation (OMF)	3.92	0.68	2.40	4.90
Managerial Interpretive Capacity (MIC)	3.87	0.71	2.30	4.80
Organizational Response to Environmental Change (OREC)	4.01	0.64	2.50	4.90

Tabel 2 menampilkan statistik deskriptif dari variabel utama dalam studi ini. Hasil menunjukkan bahwa Respons Organisasi terhadap Perubahan Lingkungan (OREC) memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,01), diikuti oleh Pembentukan Makna Organisasi (OMF) dengan nilai rata-rata 3,92 dan Kapasitas Interpretatif Manajerial (MIC) dengan nilai rata-rata 3,87. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa, secara rata-rata, responden cenderung setuju bahwa organisasi mereka secara aktif menginterpretasikan informasi lingkungan, memiliki kemampuan interpretatif manajerial, dan merespons secara adaptif terhadap perubahan lingkungan. Standar deviasi yang relatif moderat (OMF = 0,68, MIC = 0,71, OREC = 0,64) menunjukkan bahwa respons responden relatif konsisten dengan variasi yang terbatas. Nilai minimum dan maksimum juga menunjukkan bahwa meskipun beberapa responden melaporkan persepsi yang lebih rendah terhadap konstruksi ini, sebagian besar respons terkonsentrasi di ujung atas skala. Secara keseluruhan, statistik deskriptif menunjukkan bahwa organisasi yang di sampling umumnya menunjukkan proses pembentukan makna yang relatif kuat, kapasitas interpretasi manajerial, dan responsivitas terhadap perubahan lingkungan.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Model Luar)

Evaluasi model luar dilakukan untuk menilai keandalan dan validitas konstruksi yang digunakan dalam studi ini.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi menggunakan beban faktor dan Rata-Rata Varians yang Diekstraksi (AVE).

Tabel 3. Nilai Beban Faktor

Variable	Indicator	Loading
Organizational Meaning Formation	OMF1	0.812
	OMF2	0.845
	OMF3	0.831
	OMF4	0.788
Managerial Interpretive Capacity	MIC1	0.834
	MIC2	0.865
	MIC3	0.819
	MIC4	0.801
Organizational Response	OREC1	0.842
	OREC2	0.873
	OREC3	0.828
	OREC4	0.809

Tabel 3 menampilkan nilai beban faktor dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk dalam studi ini. Hasil menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai beban di atas ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0.70, menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk latennya masing-masing. Untuk variabel Pembentukan Makna Organisasi, nilai beban berkisar antara 0.788 hingga 0.845, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara efektif mewakili konstruk tersebut. Demikian pula, indikator Kapasitas Interpretatif Manajerial menunjukkan nilai beban yang kuat antara 0,801 dan 0,865, mengonfirmasi kesesuaiannya dalam mengukur kemampuan interpretatif manajerial. Untuk Respons Organisasi terhadap Perubahan Lingkungan, indikator menunjukkan nilai beban berkisar antara 0,809 hingga 0,873, menunjukkan validitas konvergen yang kuat. Secara keseluruhan, hasil ini mengonfirmasi bahwa semua indikator pengukuran merupakan representasi yang valid dan reliabel dari konstruk masing-masing dan dapat dipertahankan untuk analisis lebih lanjut dalam model SEM-PLS.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha, Reliabilitas Komposit, dan AVE.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Organizational Meaning Formation	0.872	0.911	0.721
Managerial Interpretive Capacity	0.883	0.919	0.739
Organizational Response	0.889	0.922	0.748

Tabel 4 menampilkan hasil penilaian reliabilitas dan validitas konvergen untuk konstruk yang digunakan dalam studi ini. Nilai Cronbach's Alpha untuk Pembentukan Makna Organisasi (0.872), Kapasitas Interpretasi Manajerial (0.883), dan Respons Organisasi (0.889) semuanya melebihi ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0.70, menunjukkan konsistensi internal yang kuat di antara indikator-indikator tersebut. Demikian pula, nilai Reliabilitas Komposit berkisar antara 0.911 hingga 0.922, yang semakin mengonfirmasi keandalan model pengukuran. Dalam hal validitas konvergen, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel melebihi ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0.50, dengan nilai masing-masing 0.721, 0.739, dan 0.748. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk menjelaskan sebagian besar varians indikatornya, mengonfirmasi bahwa model pengukuran memiliki keandalan

dan validitas konvergen yang memadai dan sesuai untuk analisis model struktural lebih lanjut.

c. Validitas Diskriminatif

Validitas diskriminatif dievaluasi menggunakan kriteria Fornell–Larcker.

Tabel 5. Kriteria Fornell-Larcker

Variable	OMF	MIC	OREC
Organizational Meaning Formation	0.849		
Managerial Interpretive Capacity	0.612	0.860	
Organizational Response	0.645	0.681	0.865

Tabel 5 menampilkan hasil penerapan kriteria Fornell–Larcker untuk menilai validitas diskriminan di antara konstruk dalam model. Hasil menunjukkan bahwa akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk—Pembentukan Makna Organisasi (0.849), Kapasitas Interpretatif Manajerial (0.860), dan Respons Organisasi (0.865)—lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dan variabel lain dalam model. Misalnya, korelasi antara Pembentukan Makna Organisasi dan Kapasitas Interpretatif Manajerial (0.612) serta antara Pembentukan Makna Organisasi dan Respons Organisasi (0.645) keduanya lebih rendah daripada akar kuadrat AVE untuk Pembentukan Makna Organisasi (0.849). Demikian pula, korelasi antara Kapasitas Interpretatif Manajerial dan Respons Organisasi (0.681) lebih rendah daripada akar kuadrat nilai AVE masing-masing. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruksi secara empiris berbeda dari yang lain, mengonfirmasi bahwa model memenuhi persyaratan validitas diskriminatif.

4.4 Evaluasi Model Struktur (Model Dalam)

a. Koefisien Determinasi (R²)

Nilai R² sebesar 0.586 menunjukkan bahwa 58,6% varians dalam respons organisasi terhadap perubahan lingkungan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu proses pembentukan makna organisasi dan kapasitas interpretatif manajerial. Hasil ini menyarankan bahwa model memiliki daya penjelas moderat dalam memprediksi respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Sementara itu, 41,4% varians sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam studi ini, menunjukkan bahwa variabel tambahan juga dapat berperan dalam membentuk cara organisasi merespons perubahan lingkungan.

b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping di SmartPLS.

Tabel 6. Koefisien Jalur

Hypothesis	Relationship	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Result
H1	OMF → OREC	0.382	4.215	0.000	Supported
H2	MIC → OREC	0.417	4.602	0.000	Supported
H3	OMF × MIC → OREC	0.198	2.534	0.012	Supported

Tabel 6 menampilkan hasil pengujian hipotesis berdasarkan analisis koefisien jalur. Hasil menunjukkan bahwa Pembentukan Makna Organisasi (OMF) memiliki efek positif yang signifikan terhadap Respons Organisasi terhadap Perubahan Lingkungan (OREC) dengan koefisien jalur 0.382, statistik t 4.215, dan nilai p 0.000, menunjukkan bahwa H1 didukung. Temuan ini menyarankan bahwa interpretasi kolektif yang lebih kuat dan pemahaman bersama di dalam organisasi berkontribusi pada respons yang lebih efektif terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, Kapasitas Interpretatif Manajerial (MIC) juga memiliki efek positif yang signifikan terhadap OREC ($\beta = 0.417$, t

= 4.602, $p = 0.000$), mendukung H2 dan menunjukkan bahwa kemampuan manajer untuk menginterpretasikan informasi lingkungan memainkan peran krusial dalam mengarahkan respons organisasi. Selain itu, efek interaksi antara OMF dan MIC menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan OREC ($\beta = 0.198$, $t = 2.534$, $p = 0.012$), mendukung H3. Hasil ini menunjukkan bahwa kapasitas interpretasi manajerial memperkuat pengaruh proses pembentukan makna organisasi terhadap respons organisasi terhadap perubahan lingkungan, artinya organisasi dengan proses interpretasi kolektif yang kuat didukung oleh kemampuan interpretasi manajerial yang mumpuni lebih cenderung merespons secara efektif terhadap dinamika lingkungan.

4.5 Pembahasan

Temuan studi ini memberikan bukti empiris bahwa proses pembentukan makna organisasi memainkan peran penting dalam membentuk respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Organisasi dengan proses pembentukan makna yang lebih kuat lebih mampu menginterpretasikan sinyal lingkungan dan merespons secara strategis, mendukung perspektif teori pembentukan makna organisasi, yang menekankan bahwa tindakan organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh cara anggota menginterpretasikan peristiwa lingkungan (Schneider, 1997). Pembentukan makna (sensemaking) oleh karena itu menjadi bagian integral dari pembentukan strategi karena organisasi mengumpulkan dan menafsirkan informasi lingkungan untuk mengarahkan respons strategis, meskipun proses ini seringkali subjektif dan dipengaruhi oleh penafsiran anggota organisasi (Schneider, 1997). Organisasi dengan proses pembentukan makna yang kokoh lebih mampu menavigasi situasi ambigu dan mengembangkan respons strategis yang lebih efektif (Sidharta & Mutiah, 2025). Studi empiris juga menunjukkan bahwa interpretasi organisasi, terutama melalui pemantauan lingkungan, dapat meningkatkan kinerja lingkungan ketika organisasi secara aktif menginterpretasikan dan merespons perkembangan eksternal (Pain et al., 2024). Namun, interpretasi harus seimbang dengan tindakan, karena interpretasi berlebihan tanpa implementasi dapat melemahkan kinerja organisasi (Pain et al., 2024). Sensemaking yang efektif juga bergantung pada komunikasi dan interaksi di antara anggota organisasi, yang memfasilitasi pembentukan interpretasi bersama dan respons terkoordinasi terhadap perubahan lingkungan (Syafitri & Toni, 2024), dan proses rekursif ini memungkinkan organisasi untuk terus menyempurnakan pemahaman mereka dan menyesuaikan strategi mereka seiring munculnya informasi baru (Jacky Chin et al., 2025).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kemampuan interpretatif manajerial secara signifikan mempengaruhi respons organisasi terhadap perubahan lingkungan, menyarankan bahwa manajer dengan kemampuan interpretatif yang kuat lebih mampu menganalisis informasi lingkungan, mengidentifikasi tren yang relevan, dan mengarahkan organisasi menuju tindakan strategis yang tepat. Proses pembentukan makna organisasi melibatkan pengumpulan dan interpretasi informasi lingkungan, dan proses interpretatif ini secara signifikan membentuk respons strategis karena dipengaruhi oleh persepsi dan interpretasi manajer, yang mempengaruhi perilaku organisasi dan formulasi strategi (Schneider, 1997). Dalam situasi yang melibatkan peristiwa lingkungan yang tidak familiar, interpretasi manajerial menjadi krusial dalam menentukan respons strategis, seperti yang ditunjukkan oleh bukti empiris dari industri farmasi bahwa interpretasi manajerial memengaruhi baik waktu maupun sifat penyesuaian strategis terhadap perubahan regulasi (Gustiawan, 2024). Interpretasi manajerial juga erat terkait dengan pilihan strategi lingkungan korporat, menyoroti peran manajer sebagai penafsir kunci yang membentuk keputusan strategis berdasarkan pemahaman mereka terhadap tantangan lingkungan (Rojabi, 2025). Karena sinyal lingkungan seringkali ambigu, manajer mungkin menafsirkan ancaman dan peluang secara berbeda tergantung pada pengalaman dan faktor kontekstual mereka, yang pada gilirannya memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi (Yusran Bachtiar et al., 2025). Organisasi juga mengembangkan skema interpretatif atau

sistem kognitif yang membantu menerjemahkan realitas lingkungan menjadi tindakan strategis, dan studi perbandingan menunjukkan bahwa bahkan organisasi yang beroperasi di lingkungan serupa dapat mengadopsi strategi yang berbeda karena perbedaan dalam interpretasi manajerial (Aziz et al., 2025). Temuan ini oleh karena itu menyoroti peran kritis manajer sebagai penafsir utama yang menerjemahkan sinyal lingkungan menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti di dalam organisasi.

Temuan penting lainnya dari studi ini adalah bahwa kapasitas interpretatif manajer memperkuat hubungan antara pembentukan makna organisasi dan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas proses pembentukan makna tidak hanya bergantung pada interaksi kolektif di antara anggota organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan interpretatif manajer. Manajer dengan kapasitas interpretatif yang kuat dapat memfasilitasi diskusi, mengidentifikasi isu-isu lingkungan, dan membimbing karyawan dalam mengembangkan pemahaman bersama tentang perkembangan lingkungan. Melalui proses ini, manajer membantu memastikan bahwa interpretasi kolektif di dalam organisasi diterjemahkan menjadi respons strategis yang terkoordinasi dan efektif terhadap perubahan lingkungan.

Temuan ini memiliki beberapa implikasi penting bagi manajemen organisasi. Pertama, organisasi harus mempromosikan komunikasi terbuka dan proses interpretasi kolaboratif di antara karyawan untuk memperkuat pembentukan makna organisasi. Kedua, perusahaan harus berinvestasi dalam mengembangkan keterampilan analitis dan interpretatif manajerial karena kemampuan ini esensial untuk memahami dinamika lingkungan yang kompleks dan mengarahkan adaptasi organisasi. Ketiga, organisasi harus memasukkan proses interpretasi ke dalam perencanaan strategis agar sinyal lingkungan dapat diinterpretasikan dengan akurat dan diterjemahkan menjadi respons organisasi yang sesuai. Secara keseluruhan, studi ini menunjukkan bahwa adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat dipengaruhi oleh proses interpretasi internal, dan memperkuat baik pembentukan makna organisasi maupun kapasitas interpretasi manajerial dapat meningkatkan ketahanan organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

5. KESIMPULAN

Studi ini menganalisis pengaruh proses pembentukan makna organisasi terhadap respons organisasi terhadap perubahan lingkungan dengan kapasitas interpretatif manajerial di perusahaan Indonesia. Hasil empiris menunjukkan bahwa pembentukan makna organisasi secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara efektif, karena organisasi yang mempromosikan interpretasi kolektif, komunikasi, dan pemahaman bersama di antara anggotanya lebih mampu mengidentifikasi tantangan lingkungan dan merespons secara strategis. Temuan ini mendukung perspektif teori pembentukan makna organisasi, yang menekankan bahwa tindakan organisasi sangat dipengaruhi oleh cara anggota menafsirkan dan membangun makna dari sinyal lingkungan. Hasil juga menunjukkan bahwa kapasitas interpretatif manajerial memainkan peran krusial dalam memperkuat respons organisasi terhadap perubahan lingkungan, karena manajer dengan kemampuan analitis dan interpretatif yang kuat lebih mampu menafsirkan perkembangan lingkungan, mengidentifikasi peluang atau ancaman yang muncul, dan mengarahkan pengambilan keputusan organisasi. Selain itu, kapasitas interpretatif manajerial memperkuat hubungan antara pembentukan makna organisasi dan respons organisasi, menunjukkan bahwa interpretasi manajerial membantu menerjemahkan pemahaman kolektif menjadi tindakan strategis yang efektif. Dari perspektif praktis, temuan ini menyoroti pentingnya bagi organisasi untuk memfasilitasi komunikasi, diskusi, dan proses interpretasi kolaboratif di antara karyawan sambil sekaligus berinvestasi dalam pengembangan kompetensi manajerial terkait analisis lingkungan dan interpretasi strategis. Memperkuat baik pembentukan makna kolektif maupun kapasitas interpretatif manajerial dapat meningkatkan adaptabilitas dan ketahanan

organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Namun, studi ini dibatasi oleh ukuran sampel yang relatif kecil dan fokusnya pada perusahaan Indonesia; oleh karena itu, penelitian masa depan disarankan untuk memperluas sampel, melibatkan sektor industri yang berbeda, dan mengeksplorasi variabel tambahan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau kemampuan digital yang mungkin mempengaruhi respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Meskipun demikian, studi ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana proses interpretasi internal mempengaruhi adaptabilitas organisasi dalam lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvina, L. (2025). Peran Manajemen Risiko Berbasis Data Untuk Pengambilan Keputusan Strategis. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(12).
- Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., Gunawan, L., & Daeli, H. P. D. (2024). Strategi manajemen inovasi dalam mempertahankan daya saing di pasar global. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(3), 475–482.
- Arestya, D., Mukhtar, M., Anwar, K., MY, M., & Asrulla, A. (2024). Analisis kemampuan kognitif terhadap kreativitas Pada era digitalisasi. *IQRO: Journal of Islamic Education*, 7(1), 35–48.
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan resiliensi organisasi: Sebuah studi literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1), D143–D148.
- Aulia, M., & Sisdianto, E. (2024). Pengaruh Konteks Lingkungan Dan Desentralisasi Terhadap Sistem Akuntansi Manajemen. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Aziz, M. A., Hasanah, H., Utami, A. R., Rofiq, R. M., Nizar, L. F., Jusuf, H. K., Naf'an, W., Ratnasari, K., & Ladesi, V. K. (2025). *Inovasi Kognitif dalam Manajemen Strategik: Kiat Menghadapi Era Disrupsi*. Pt Kimhsafi Alung Cipta.
- Darsyah, S. (2023). Model Deskriptif Manajemen Strategik: Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi. *Jurnal Adzkiya*, 7(1), 46–58.
- Fisher, K. (2024). Sensemaking theory. In *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research* (pp. 247–253). Edward Elgar Publishing.
- Guduru, M., Fadillah, A. N., Q Parisi, N. S., Ukky, R. T., & Rokhimah, A. (2024). *Era Baru Manajemen*.
- Gustiawan, D. (2024). *Manajemen Strategis*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Handoko, I. (2025). Keniscayaan pada Era Digital. *Fenomena Bisnis Ekonomi Terkini Seri 4*, 125.
- Hestri, Z., Shoimah, L. N., Maharani, C., Olivia, D., & Handoko, Y. (2025). Dinamika Perkembangan Kognitif dan Psikososial Sepanjang Rentang Kehidupan: Pendekatan Kualitatif. *Mesada: Journal of Innovative Research*, 2(1), 502–509.
- Islamiyah, E. F. (2025). Interpretasi Manajer terhadap Etika Akuntansi di bawah Tekanan Target Kinerja. *JARUM: Journal of Analysis Research and Management Review*, 2(3), 255–260.
- Jacky Chin, S. T., Mokhammad Nurhadi, S. K., Wulan Purnama Sari, S. E., Abdullah Haidar, S. E., Ruski, M. P., Yeni, S., Pemy Christiaan, S. E., & Romi Ferdian, S. E. (2025). *Manajemen Modern: Pendekatan Terintegrasi Untuk Organisasi*. PT. Nawala Gama Education.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, Model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45.
- Mariyono, D. (2024). *Menguasai Penelitian Kualitatif Metode, Analisis Terapan, dan Arah Masa Depan*. Cipta Media Nusantara.
- Nilawati, L., Silalahi, E. E., Bimo, I. D., & Sulistyaningsih, E. (2023). Strategi, Struktur, dan Proses Organisasi: Review terhadap Model Miles Dan Snow. *EQUILIBRIUM-Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 17(2), 141–150.
- Nufuz, D. A., Mahendra, M. H., Faqih, A., & Setianingrum, N. (2025). Strategi efektif dalam manajemen perubahan: Membangun ketahanan organisasi di era digital. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 540–547.
- Pain, G. C. F., Paquin, R. L., & Tilleman, S. G. (2024). Organizational sensemaking and environmental performance: A longitudinal study of publicly traded firms' sustainability reports. *Business Strategy & Development*, 7(4), e70014.
- Pasaribu, F., Togatorop, E., Bulan, T. R. N., & Hafas, H. R. (2025). *Manajemen Strategi: Teori, Implementasi Dan Evaluasi*. Serasi Media Teknologi.
- Rojabi, M. A. (2025). *Manajemen: Teori, praktik, dan dinamika di era disrupsi*. Afdan Rojabi Publisher.
- Schneider, S. C. (1997). Interpretation in organizations: Sensemaking and strategy. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 6(1), 93–101.
- Sidharta, V., & Mutiah, T. (2025). Suatu Kajian: Sensemaking Untuk Pengambilan Keputusan. *Cakrawala-Jurnal Humaniora*, 25(1), 29–37.
- Silalahi, R. M., & Tampubolon, M. (2025). The Cognitive School and The Learning School (Sekolah Kognitif dan Sekolah Pembelajaran). *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(2), 1064–1073.
- Solihati, S. N. (2025). Strategi Adaptasi Organisasi Terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis: Studi Kualitatif Pada Perusahaan Skala Menengah Di Kota Bandung Tahun 2025. *Jarum: Journal of Analysis Research and Management Review*, 2(3), 246–254.
- Sumantri, S., Wahyuni, E. S., Miftah, M., & Khristianto, W. (2025). *Manajemen strategi: Teori, konsep, dan aplikasi*. CV Eureka Media Aksara.
- Sunaryono, S., Aswan, M. K., Maulana, A. W., Adiatma, T., Irayani, I., Minarsi, A., Juansa, A., Putri, I. G. A. P. T., Rianty, E., & Rusmini, R. (2025). *The Art of Management: Menciptakan Organisasi yang Adaptif dan Inovatif*. PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia.
- Sutisna, M. I., Adam, M., & Yunus, M. (2024). *Manajemen dan organisasi*. Syiah Kuala University Press.
- Syafitri, V. P., & Toni, A. (2024). Komunikasi organisasi dalam proses pembentukan budaya organisasi melalui agent of change. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 5(2), 1602–1610.
- Tadjie, G. S., & Alfahlepi, M. A. (2025). Dinamika Pengambilan Keputusan Dalam Menentukan Arah Perusahaan Di Tengah Persaingan Global Pada Perusahaan Di Subang. *Jurnal Ekonomi Utama*, 4(3), 826–834.
- Wardhana, A. (2024). Business Strategy & Policy In The Digital Era–Edisi Indonesia. *Strategi Dan Kebijakan Bisnis Di Era Digital*, 1.
- Watkiss, L., & Ahn, J. (2019). Sensemaking in and around organizations. *Management*, 9780199846740–0158.
- Yuliastuti, H. (2025). *Kepemimpinan dalam Inovasi Organisasi Teori dan Pengembangan Kompetensi*. Penerbit Widina.
- Yusran Bachtiar, S. E., Ak, M., Suharlina, S. E., Sopian, S. E., Ak, M., Dewi, A. S., SE, M. S., Irmawati, S. A., Prayogi, Y. A., & Nur Fajariani, S. E. (2025). *Akuntansi Keperilakuan untuk Pengambilan Keputusan yang Efektif*. PT Bukuloka Literasi Bangsa.
- Zahro, A., & Ulfatin, N. (2022). *Merdeka belajar: konsep, kebijakan, dan praktik berdasarkan “Sense Making Perspective”ognisi guru*. Media Nusa Creative.