

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam 20 tahun terakhir ini, dunia usaha sedang dilanda perubahan ekonomi global yang sedemikian cepat, dan kadang tidak terantisipasi oleh para pelaku usaha sehingga berdampak buruk terhadap kinerja perusahaan, termasuk *Supply chain performance* perusahaan. Seperti krisis utang Asia 1997 (Radelet & Sachs, 1998), krisis keuangan global 2008 (Allen & Carletti, 2010), resesi 2010 di Yunani, dan resesi 2016 di Nigeria (Rady, 2012). Selama 10 tahun terakhir, bencana alam juga mampu mengganggu *Supply chain* perusahaan global dan merugikan secara finansial (Park, dkk., 2013; Pettit, dkk., 2013). Pada tahun 2011, di Jepang terjadi gempa bumi, tsunami dan krisis nuklir yang menyebabkan gangguan rantai pasok. Pada tahun yang sama, rantai pasokan produsen komputer di Thailand terganggu akibat terjadi bencana banjir. Chopra & Sodhi (2014) juga menyampaikan terganggunya rantai pasokan perusahaan otomotif Jepang yang dialami pabriknya Thailand. Ho dkk., (2015) mengatakan bahwa untuk mengendalikan dan mengurangi efek negatif yang disebabkan oleh risiko tersebut diperlukan *supply chain risk management*.

Berbeda dengan resesi global sebelumnya, penyebab resesi global tahun 2020 saat ini adalah sesuatu yang baru dalam sejarah modern, yaitu pandemi Covid-19. Brown, (2020) menyatakan bahwa pandemi Covid-19 bukanlah bencana alam atau krisis ekonomi, dan juga bukan krisis kesehatan masyarakat biasa tapi lebih ke masalah ekologi. Corona virus telah menghambat kegiatan ekonomi, penyebaran virus mendorong jarak sosial yang menyebabkan penutupan pasar keuangan, kantor perusahaan, dan pusat bisnis. Pandemi Covid-19 telah mencapai fase kritis dan berdampak pada ekonomi secara signifikan. Covid-19 bukan tantangan yang sekali datang tetapi terus membesar sepanjang belum ditemukan pemunahnya (Ozili & Arun, 2020). Araz dkk., (2020) mengatakan bahwa wabah *Coronavirus* telah mempengaruhi *supply chain global*. Perekonomian global menjadi terganggu dan melumpuhkan lebih dari 94% dari 1000 perusahaan teratas sebagai dampak negatif dari wabah ini (Fortune, 2020). *International Monetary Funds* (IMF) menyatakan bahwa ekonomi dunia tertekan dan diperkirakan mengalami resesi pada triwulan

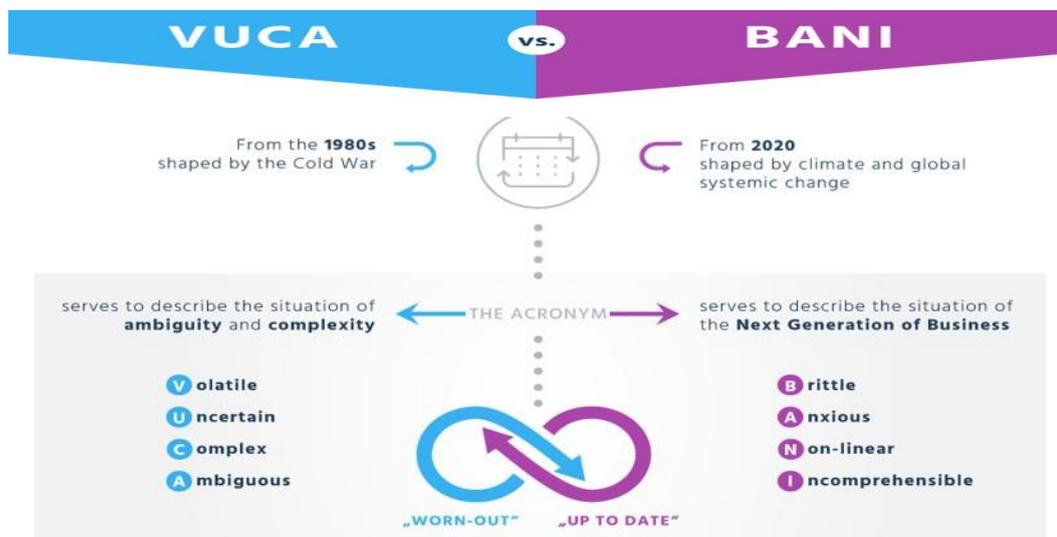
II dan III tahun 2020, dan mulai bangkit lagi di triwulan IV sebagaimana tampak pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1 PDB Dunia akibat COVID-19**

	2018	2019	2020			2021		
			FEB	APR	MEI	FEB	APR	MEI
PDB DUNIA	3.6	2.9	3.0	-2.0	2.2	3.4	5.1	5.2
AS	2.9	2.3	2.1	-3.7	-3.7	2.0	4.3	4.3
EURO	1.8	1.2	1.1	-6.1	-6.1	1.3	3.2	3.2
JEPANG	0.8	0.8	0.4	-4.9	-5.1	0.7	2.6	2.7
TIONGGOK	6.6	6.1	5.6	2.1	1.8	6.2	7.9	8.0
INDIA	7.4	5.1	5.5	2.0	1.5	6.2	6.8	6.8
LATAM	1.0	0.1	1.8	-5.0	-5.0	2.0	3.2	3.2

Sumber: IMF-WEO, Proyeksi BI April 2020

Pandemi virus corona menghadirkan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi pemerintah yaitu, sistem perawatan kesehatan dan bisnis. Rantai pasokan dan operasi logistik telah berada di garis depan krisis, mencoba untuk menjaga pasokan barang penting tetap bergerak dalam menghadapi gangguan transportasi yang signifikan, pembatasan pergerakan, dan volatilitas dramatis dalam pasokan dan permintaan.



**Gambar 1.1 VUCA vs BANI**

Gambar 1.1 menjelaskan, selama beberapa dekade lingkungan sudah digambarkan sebagai *Volatile, Uncertain, Complex* dan *Ambigie* (VUCA) akibat disrupsi teknologi dan carut marut perpolitikan dunia. Covid-19 sudah merubah kondisi lingkungan dunia menjadi lebih parah lagi. Jamais Cascio, menganggap bahwa VUCA tidak lagi menggambarkan situasi saat ini. Cascio menggambarkan kondisi saat ini sebagai *Brittle* (rapuh), *Anxious* (mengkhawatirkan), *Non-linear*

(tidak lurus) dan *Incomprehensible* (tidak bisa dipahami) (Saefuddin, 2021).



Sumber: Grabmeier, (2020)

**Gambar 1.2 Dampak dari BANI**

Grabmeier, (2020) menjelaskan bahwa dalam menghadapi kondisi “*brittle*” (ringkih dan mudah pecah) perusahaan dituntut memiliki kapasitas dan daya adaptasi. Kekhawatiran atau “*anxiety*” menuntut manusia untuk mempunyai rasa empati dan kepedulian terhadap sesama. Keadaan *non-linier* menuntut kita lebih memahami bahwa masalah itu saling terkait, dan memerlukan kemampuan daya analisis transdisiplin. *Incomprehensible* yang berarti sulit dipahami, memerlukan manusia untuk mau membuka diri (transparan) dan mampu menangkap dan memperkirakan masa depan (intuitif) (Gambar 1.2).

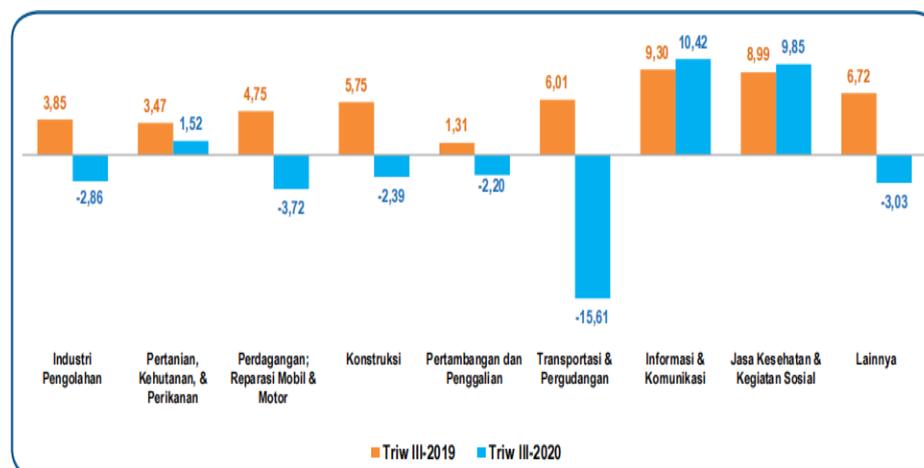
Gubernur Bank Indonesia menyatakan bahwa Covid-19 ini merupakan krisis kemanusiaan global yang belum pernah ada sebelumnya dan menimbulkan krisis dengan tingkat ketidakpastian tinggi seperti tampak pada Gambar 1.3.



Sumber : Gubernur bank Indonesia, 2020

**Gambar 1.3 Unprecedented Impact of Global Humanitarian Crisis**

Badan Pusat Statistik melalui Berita Resmi Statistik (Gambar 1.4) menunjukkan posisi pertumbuhan PDB beberapa lapangan usaha sampai dengan triwulan III tahun 2020. Dalam gambar dapat dilihat bahwa hampir semua sektor usaha tumbuh negatif. Pertumbuhan negatif terbesar terjadi pada bidang Transportasi dan Pergudangan, yaitu minus 15,61%.



Sumber: Data BPS, 2020

**Gambar 1.4 Pertumbuhan PDB Beberapa Lapangan Usaha**

Dampak Covid-19 terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 (y to y) mengalami pertumbuhan minus sebesar 2,07 persen. Penurunan tersebut merupakan penurunan terbesar kedua setelah tahun 1998 terjadi krisis moneter dunia. Bidang logistik yang masuk dalam lapangan usaha Transportasi dan Pergudangan mengalami pertumbuhan minus terbesar yaitu sebesar 15,04 persen (Tabel 1.2).

**Tabel 1.2 PDB Lapangan Usaha: Transportasi dan Pergudangan**

Lapangan Usaha	2020				
	I	II	III	IV	JML
Transportasi dan Pergudangan	1,30	130,80	-16,71	-13,42	-15,04
Angkutan Rel	-6,95	-63,75	-51,11	-45,56	42,34
Angkutan Darat	5,15	-17,65	-5,03	-3,50	-5,34
Angkutan Laut	5,89	-17,28	-5,27	-1,19	-4,57
Angkutan sungai Danau dan penyebrangan	1,16	-26,66	-13,51	-12,28	-13,00
Angkutan udara	-13,16	-80,26	-63,90	-53,81	-53,01
Pergudangan dan jasa penunjang angkutan; Pos dan Kurir	-0,64	-38,49	-17,57	-13,12	-17,61

Sumber : Data BPS, 2021.

Faktor utama penyebab kontraksi pada sektor transportasi dan pergudangan adalah kontraksi pada subsektor angkutan udara yaitu sebesar 53,01 persen, hal tersebut sejalan dengan adanya pembatasan mobilitas antar penduduk. Sedangkan subsektor angkutan laut memiliki kontraksi terkecil yaitu 4,57 persen, namun pada triwulan I tahun 2021, subsektor perhubungan darat, dan perhubungan laut hampir pulih ke kondisi sebelum pandemi. Pada triwulan 1 tahun 2021, subsektor jasa penunjang pergudangan dan transportasi hanya mencatat penurunan 4% dari Q1-2020. Rantai pasok produk industri menemui banyak kendala akibat pandemi COVID-19. Menurut laporan *Inventure's Industry Megashift 2021*, produk yang paling rentan terkena dampak pandemi adalah produk manufaktur, seperti otomotif, komputer/elektronik, tekstil, farmasi, bahan kimia, serta makanan dan minuman.

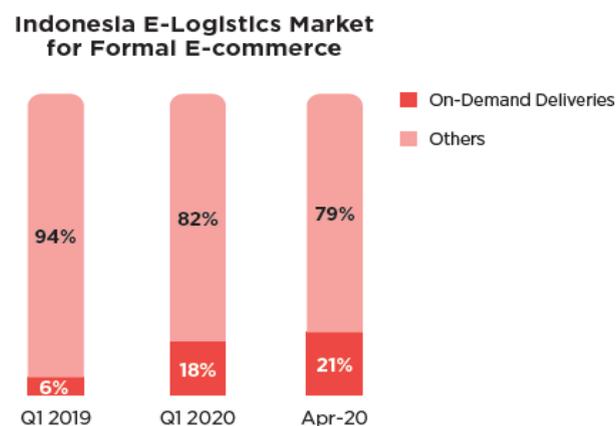


Sumber: *Shipper* dan KIC, 2021.

**Gambar 1.5 Bottle neck saat Pandemi Global.**

Terganggunya rantai pasok juga berimbas pada bahan baku dan barang manufaktur karena banyak negara menutup lalu-lintas barang dan penumpang sehingga, kegiatan ekspor-impor dari dan ke Indonesia terganggu. Penutupan akses ini telah menciptakan kemacetan dalam proses perdagangan dan berakibat banyak perantara menghindari ketergantungan pada satu negara untuk mendapatkan bahan baku dan pasokan suku cadang. Selama pandemi, setiap negara Asia Tenggara semakin mengandalkan produk dalam negerinya. PDB Indonesia mencerminkan

adanya kecenderungan ini, dibandingkan dengan sektor lain, transportasi darat dan pergudangan adalah yang paling sedikit terkena dampak. Daya tahan transportasi darat dan pergudangan selama pandemi juga dirangsang oleh kebiasaan baru konsumen, yaitu belanja *online*. Perubahan perilaku ini juga mencerminkan pertumbuhan *e-tailing*, termasuk belanjaan *online*. Dalam survei Indonesia *E-Commerce - Metamorphosis in a Post-COVID World*, Redsheer melaporkan bahwa 69% responden meningkatkan transaksi di *e-tailing* dan belanjaan *online* dibandingkan sebelum pandemi (Gambar 1.6).



Sumber: Redsheer, 2020 dalam *Shipper* dan KIC, 2021

**Gambar 1.6 E-Logistics Market**

Sejalan dengan meningkatnya permintaan *e-tailing* dan *e-groceries*, peningkatan juga terjadi pada sektor logistik sebagai sarana pendistribusian barang. Integrasi di bidang logistik diperlukan untuk meningkatkan efisiensi pergudangan dan distribusi. Penanganan proses logistik yang efisien sangat penting untuk menjaga kualitas kesegaran barang, terutama karena meningkatnya permintaan akan *e-groceries*. Ketua Umum Asosiasi Logistik Indonesia (ALI) Zaldy Ilham Masita dan Ketua Umum Asperindo Mohamad Feriadi mengatakan, meski sudah memasuki era *new normal*, kegiatan logistik belum akan pulih seperti sedia kala. Sebab, bisnis logistik telah mengalami penurunan yang sangat tajam, yakni hingga 80 persen selama masa pandemi (KOMPAS.com, 2019). Perubahan masa depan ternyata datang lebih cepat, yang bisa bertahan adalah yang memiliki jaringan fisik luas, teknologi yang baik, dan *business model* yang tepat. Segmen bisnis di jasa pengiriman barang mengalami tekanan, terutama untuk bisnis *business to business* (B2B) dan *government to government* (G2G). Beberapa perusahaan logistik

merubah bisnis modelnya ke bisnis pengiriman yang banyak dibutuhkan seperti B2C/ C2C dan meningkatkan perbaikan teknologi untuk menopang bisnis.

Ketua Dewan Pengurus Wilayah (DPW) Asperindo Jawa Barat, Wayan Wardhana, menyatakan perusahaan jasa pengiriman ekspres, pos, dan logistik harus melakukan percepatan adopsi teknologi digital dan perlunya kolaborasi antar anggota Asperindo dalam menghadapi percepatan adopsi digital tersebut. Selaras dengan Wayan, Ignasius Jonan, mantan Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia menyatakan bahwa semua orang akan menyesuaikan diri terhadap *social distancing* atau *physical distancing*, termasuk dalam berbisnis sehingga pelaku usaha perlu menata ulang bisnisnya terhadap pelanggan agar bisa menjadi konsultan bagi pelanggan. Industri logistik Indonesia masih lemah dalam penggunaan teknologi informasi (TI) (TranslogToday, 2020)

Penurunan di bisnis logistik juga diakui oleh Trisnawan Sanjaya, Wakil Ketum DPP Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI) Bidang *Supply Chain & E-Commerce*. Bisnis ritel dan kurir akan tumbuh, tetapi *bulky* atau kontainer pasti turun. Perkembangan yang terjadi di bisnis logistik saat ini menuntut desain ulang rantai pasok untuk mengantisipasi perubahan bisnis pasca Covid-19 (KOMPAS.com, 2019). Wabah Covid-19 sangat mempengaruhi jalannya rantai pasokan yang dilakukan para pelaku usaha logistik, sehingga harus segera menyesuaikan model bisnis dan menyiapkan strategi baru agar mampu bertahan, sekaligus siap menghadapi perubahan bisnis setelah pandemi global itu berlalu, demikian disampaikan CEO Mark Plus, Hermawan Kartajaya (TranslogToday, 2020).

Perusahaan-perusahaan pada umumnya telah menyadari bahwa rantai pasokan (*supply chain*) telah menjadi sumber persaingan yang kritis, sehingga persaingan sebenarnya tidak lagi antar perusahaan tetapi antar rantai pasokan (Botes et al., 2017). *Supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang bersama sama bekerja untuk menciptakan dan mengantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut terdiri dari para *supplier*, pabrik, distributor, toko atau ritel, dan didukung oleh perusahaan-perusahaan penyedia jasa logistik dan transportasi (Pujawan, 2017).

Hubungan antara kinerja perusahaan dan kinerja rantai pasokan telah

mendorong praktisi dan peneliti mencari pemahaman yang lebih baik tentang kinerja rantai pasokan (*supply chain performance*). *Supply chain performance* yang didefinisikan sebagai informasi mengenai proses dan hasil produk yang dinilai dan dibandingkan dengan proses dan produk lainnya (Petrovic-Lazarevic & A, 2002). *Supply chain performance* saat ini adalah area penelitian yang vital dan berkembang pesat dalam *supply chain management* dan sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor penentu keberhasilan *supply chain* (Chandak et al., 2021). Keberhasilan perusahaan dalam *supply chain*, antara lain dapat dilihat dari pelaksanaan *supply chain* yang efektif dan efisien. Pengukuran efektivitas dan efisien suatu *supply chain* terus dikembangkan untuk menetapkan ukuran dan menilai *supply chain performance* secara akurat. Dengan demikian, tujuan pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasokan (Beamon, 1999).

Pandemi Covid-19 merupakan faktor lingkungan eksternal perusahaan yang mengingatkan perusahaan untuk meninjau strategi, kebijakan, dan prosedur yang mereka miliki untuk melindungi karyawan, pelanggan, dan operasi di saat ini dan di masa depan setelah epidemi (Scherz & Allen, 2020). COVID-19 secara langsung menyebabkan gangguan *supply chain performance* di skala global dan lokal (Ivanov, 2020). Ivanov dan Dolgui (2020) menyarankan lebih banyak melakukan penelitian-penelitian empiris tentang *supply resilience* dan *supply chain robustness* yang merupakan indikator dari *supply chain performance*. *Robustness* terkait dengan kemampuan untuk menjaga *supply chain performance* tetap berjalan sesuai rencana walau terkena dampak gangguan (Simchi-Levi dkk., 2018), sedangkan *resilience* sangat menentukan agar *supply chain performance* dapat pulih kembali dari efek gangguan (Hosseini dkk., 2019).

Berbagai macam ukuran telah dikemukakan para peneliti untuk menilai dan mengukur *supply chain performance*. Beamon, (1999) menyatakan bahwa *supply chain performance* dapat diukur dari *supply chain responsiveness* dan *supply chain efficiency*. Gunasekaran, dkk., (2001), menyatakan bahwa SCOR lazim digunakan untuk pengukuran *supply chain performance* industri manufaktur/produksi. Towill & Christopher, (2002) menyatakan bahwa kualitas *supply chain performance* dapat diukur dari biaya, waktu respon dan tingkat layanan. (Lippman, 2001) mengidentifikasi pengaruh waktu siklus produk, kinerja tanggal jatuh tempo,

biaya, dan kualitas terhadap kinerja operasional. Ho dkk., (2015) menyatakan bahwa *supply chain performance* relevan diukur dengan *balanced score card*. Rana dkk., (2015) telah melakukan penelitian dengan menggunakan *agile strategy*, *lean strategy*, *hybrid strategy*, *supply chain responsiveness* dan *supply chain efficiency* pada perusahaan ritel. Hove-Sibanda & Poee (2018) telah melakukan penelitian dengan variabel *supply chain practice*, *supply chain e-collaboration*, *strategic information sharing* dan *supply chain competence* sebagai variabel mediasi. Tipu & Fantazy (2020) dalam penelitiannya menyebutkan *cooperation*, *integration*, *bilateral communication/ communication sharing*, *collective flexibility/ adaptability*, *combined agility*, *joint learning* dan *knowledge creation* sebagai variabel yang berpengaruh pada *supply chain performance*.

Sánchez-Flores dkk (2020) menyatakan bahwa untuk meningkatkan *supply chain performance* perlu melalui 3 dimensi yaitu, *economic performance*, *environment performance* dan *social performance* dan melalui 4 tahapan proses yaitu, *procurement*, *manufacturing/ production*, *distribution* dan *customer service*). Chandak dkk (2021) meneliti adanya *success factor* dalam mengelola *supply chain performance* yaitu 5SFs yaitu *customer oriented strategy*, *innovation strategy* dan *agile*, *on cost logistics performance* dan *customer satisfaction performance*, dan 3SFs of SCP, yaitu *on cost performance*, *logistics performance* dan *customer satisfaction performance*.

Melihat perkembangan penelitian *supply chain performance* sejak tahun 1991 sampai dengan 2021, penggunaan variabel yang berpengaruh terhadap *supply chain performance* sangat beragam, sehingga belum dapat digeneralisasikan. Untuk itu masih terbuka penelitian-penelitian tentang faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap *supply chain performance*, dengan memperhatikan situasi dan kondisi saat ini. DuHadway dkk (2019) menyatakan bahwa ada banyak gangguan yang merupakan risiko-risiko pada *supply chain* dan kedepannya perlu diantisipasi dengan manajemen risiko yang baik agar *supply chain* terhindar dari kerugian. Remko, (2020) sudah menyampaikan adanya kesulitan mengoperasikan konsep *risks management* pada para manajer di bidang *supply chain*, sehingga harus terdudilakukan penelitian secara empiris. *Supply chain risk management* bertujuan untuk membatasi dampak gangguan terputusnya arus barang dan

informasi pada *supply chain*. Para peneliti secara simultan telah menyampaikan berbagai praktek *supply chain risk management* melalui berbagai tahapan seperti *risk identification*, *risk assessment*, *risk mitigation* dan *risk control* (Kleindorfer & Saad, 2005; Ho dkk., 2015; Wieland & Wallenburg, 2021), untuk mengurangi dan memitigasi dampak terhadap *supply chain*.

Inovasi model bisnis juga merefleksikan cara baru untuk menghadapi lingkungan yang cepat berubah namun tetap memenuhi kebutuhan pelanggannya (Souto, 2015). Manajemen puncak harus mampu merasakan, meraih, dan mentransformasikan *business model* yang tepat. *Business model innovation* merupakan kemampuan dinamis yang mengarah pada seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang koheren untuk mengambil peluang yang muncul dan membantu merebut peluang tersebut sebelum pesaing melakukannya (Teece, 2018). Nosratabadi dkk., (2020) mengeksplorasi hubungan antara *business model innovation* dengan kinerja perusahaan. Denicolai dkk (2014) menunjukkan adanya fitur utama hasil kombinasi faktor nilai internal dan eksternal, yaitu menciptakan nilai (*value creation*) dan menangkap nilai (*value capture*).

Foss & Saebi, (2017) menyatakan bahwa ada 5 strategi untuk berinovasi dalam model bisnis, yaitu penetapan *value proposition*, mekanisme *value delivery*, proses *valuecreation*, penyiapan *value capturing* baru dan penawaran model bisnis yang benar-benar baru. Penelitian telah membuktikan bahwa *business model innovation* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan dari sebagian penelitian tersebut juga diperoleh pembuktian bahwa peran dari *business model innovation* dalam hubungannya dengan *performance* perusahaan berfungsi sebagai variabel mediator (Guo dkk., 2017).

*Flexibility strategy* juga sering dibahas dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan. *Flexibility strategy* didefinisikan sebagai kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang substansial, tidak pasti, dan terjadi dengan cepat yang secara signifikan berdampak pada kinerja perusahaan (Aaker& Mascarenhas, 1984). David dkk., (1996) berpendapat bahwa *flexibility strategy* mencerminkan kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan yang tidak terduga secara terus menerus dan menyesuaikan diri dengan dampak dari perubahan yang tidak dapat diprediksi. *Flexibility strategy* mempengaruhi kinerja

perusahaan dengan mempromosikan kreativitas, inovasi, dan peningkatan kemampuan bersaing (Hitt dkk., 1998; Gerry Johnson dkk., 2005). Secara khusus, *flexibility strategy* memediasi hubungan antara atribut kepribadian CEO dan kinerja perusahaan (Nadkarni & Herrmann, 2010). Nadkarni & Herrmann, (2010), lebih lanjut menjelaskan tentang unsur-unsur dari *flexibility strategy* yaitu, berbagi informasi dan biaya secara teratur di seluruh kegiatan bisnis; mengubah strategi dan struktur secara regular untuk memperoleh manfaat dari perubahan lingkungan; memanfaatkan peluang baru yang muncul dari variabilitas lingkungan; strategi pengelolaan risiko politik, ekonomi, dan keuangan; penekanan strategi pada keserbagunaan dan pemberdayaan dalam mengalokasikan sumber daya.

Pandemi COVID-19 merupakan salah satu bentuk *environment turbulence* yang mempengaruhi kehidupan dan perkembangan organisasi. Stigter, (2002) menyatakan bahwa hanya organisasi yang fleksibel yang mampu merespon *environment turbulence* dengan cepat dan memadai serta tetap kompetitif. Stigner menyimpulkan bahwa lingkungan yang bergejolak berada dalam situasi perubahan yang terus menerus, substansial, tidak pasti, dan tidak dapat diprediksi. Nashirudin, (2014) menyampaikan dimensi-dimensi yang digunakan dalam mengukur *environment turbulence*, terdiri dari regulasi pemerintah, teknologi, persaingan dan pelanggan. Sihotang dkk., (2016), diperoleh data hubungan yang signifikan antara *environment turbulence* dengan *dynamic capability* perusahaan.

*Dynamic capability* ditunjukkan dengan *flexibility strategy*, yaitu kemampuan dinamis untuk menghasilkan, menggambarkan dan mengkonfigurasi ulang strategi dalam menghadapi munculnya situasi baru dan tak terduga (Teece dkk., 1997). Kecenderungan industri saat ini adalah menggali *dynamic capabilities* dan mendefinisikan kembali *business model innovation*. Pendefinisian kembali *business model innovation* dengan memasukkan berbagai aspek perubahan lingkungan seperti aspek teknologi baru, digitisasi yang dapat memicu strategi bisnis dan melihat nilai komersial yang dapat dibawa oleh teknologi ke dalam perusahaan. Perubahan tersebut memerlukan penetapan target pasar baru, model manajemen, dan saluran baru untuk menghasilkan nilai komersial yang lebih tinggi (Emprechtinger, 2018).

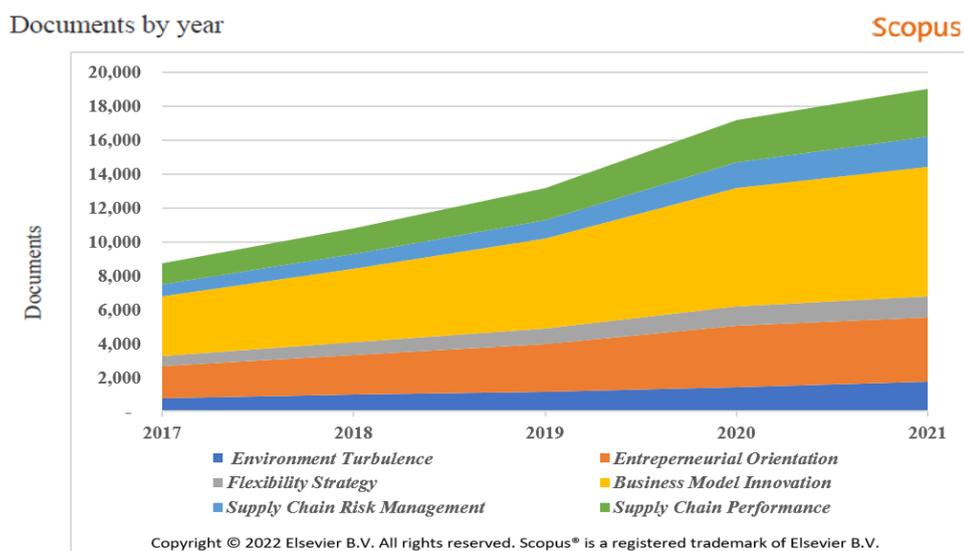
Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja bisnis adalah *entrepreneurial*

*orientation*, yang secara konsep disepakati para ahli akan menghasilkan kinerja bisnis terbaik (Arzubiaga dkk., 2018; Campopiano dkk., 2019). Hitt dkk., (2002) mendefinisikan *entrepreneurial orientation* sebagai identifikasi dan eksploitasi peluang yang sebelumnya tidak dieksploitasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation*, secara signifikan berpengaruh terhadap *business model innovation*. *Entrepreneurial orientation* sangat erat hubungannya dengan manajemen strategis, hampir semua peneliti di bidang kewirausahaan, meminjam perilaku mencari peluang (eksplorasi) dari kewirausahaan dan menggabungkannya dengan perilaku mencari keuntungan (eksploitasi) dari manajemen strategis perusahaan (Teh dkk., 2018). Desain rantai pasokan baru harus sangat gesit dan responsif terhadap kebijakan perdagangan global, dinamika pasokan, dan gangguan lain yang cepat berubah. Perancangan *supply chain* perusahaan secara efektif sangat penting di era fluktuatif saat ini, mengingat konsumen tidak toleran lagi terhadap keterlambatan (Rice, 2020). Perusahaan perlu mengerahkan *dynamic capabilities*-nya untuk mengkalibrasi model bisnis dan bauran produknya (Reeves dkk., 2020).

Sebagian besar subyek penelitian berfokus pada aktivitas sektor manufaktur, sedangkan sektor jasa dan sektor logistik belum ditangani secara mendalam, padahal dua sektor terakhir ini sangat penting untuk menumbuhkan transformasi ekonomi global. Penelitian di bidang sektor jasa, sektor logistik dan rantai pasokan (*supply chain*) masih terbuka luas, akan semakin menarik dan terus berkembang. Berbagai risiko *supply chain* akan terjadi, seperti risiko dari perspektif hubungan pemasok-pembeli, risiko keamanan dan risikotransportasi seperti yang sedang terjadi saat ini (pandemi Covid-19). Risiko-risiko *supply chain* secara agregat akan berdampak pada risiko ekonomi makro dan berpengaruh signifikan pada rantai pasokan global.

Perkembangan isu global di industri logistik berdampak pada semakin berkembangnya literatur dan kajian ilmu manajemen strategis. Isu-isu yang muncul terkini antara lain tentang fleksibilitas, inovasi, teknologi, dan globalisasi (Wandebori, 2019), perkembangan lingkungan bisnis yang semakin berguncang (Pucihar dkk., 2018), pemanfaatan kapabilitas dinamis (Beckett & Dalrymple, 2019), jiwa kewirausahaan strategis (Autio & Cao, 2019) dan bagaimana

memitigasi risiko dalam rantai pasokan bisnis (Venkatesh dkk., 2019). Analisis terhadap perkembangan literatur variabel penelitian pada artikel terindeks Scopus mulai tahun 2017 sampai dengan 2021 menghasilkan data sebagaimana pada Gambar 1.8. Pada tahun 2019 sampai tahun 2021 terjadi kenaikan jumlah hasil penelitian terkait variabel-variabel penelitian yang sedang penulis kerjakan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut sedang mengalami pertumbuhan.



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2022.

**Gambar 1.7 Pertumbuhan Artikel yang Membahas Variabel Penelitian.**

Penelitian ini mencoba untuk mengikuti isu-isu terkini (*state of the art*) dan mensintesis beberapa proposisi yang sudah diuraikan di atas menjadi suatu badan teori yang utuh (*body of knowledge*) dalam manajemen strategis (Wheelen & Hunger, 2015) sebagai berikut: pada tahapan *environmental scanning*, mengambil variabel *environmental turbulence* mewakili lingkungan eksternal dan variabel *entrepreneurial orientation* yang mewakili lingkungan internal berbasis pada perspektif sumber daya (*resource based view*); pada tahapan *strategy formulation*, menjabarkan formulasi strategi dan kebijakan pada variabel *flexibility strategy*; pada tahapan *strategy implementation*, menjelaskan implementasi program *business model innovation* sebagai variabel mediator dan pengawalan terhadap formulasi dan implementasi strategi oleh variabel *supply chain risk management* sebagai variabel *moderator*; pada tahapan *evaluation and control*, sebagai monitoring terhadap *output* dan *outcomes* ditunjukkan oleh variabel kinerja rantai pasokan (*supply chain performance*).

Berdasarkan fenomena bisnis di lapangan, *research gap*, *state of the art* dan fenomena empiris yang ada, penulis membangun suatu model konstruk penelitian yang baru dengan mengadopsi berbagai variabel dari penelitian terdahulu guna menjawab tantangan permasalahan empiris saat ini. Model konstruk baru ini mencoba membahas variabel-variabel yang berpengaruh pada *supply chain performance* khususnya yang terjadi pada era pandemi Covid-19.

## 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *environment turbulence*, *entrepreneurial orientation*, *flexibility strategy*, *business model innovation*, *supply chain risk management* dan *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *environment turbulence* terhadap *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh *environment turbulence* terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh *flexibility strategy* terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh *flexibility strategy* terhadap *supplychain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
8. Bagaimana pengaruh *business model innovation* terhadap *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
9. Bagaimana pengaruh *supply chain risk management* terhadap *supply chain performance*?
10. Bagaimana pengaruh *environmental turbulence* terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
11. Bagaimana pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *supply chain*

*performance* dengan dimediasi oleh *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?

12. Bagaimana pengaruh *environmental turbulence* terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
13. Bagaimana pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
14. Bagaimana pengaruh *flexibility strategy* terhadap *supply chain performance* dengan dimoderasi oleh *supply chain risk management* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?
15. Bagaimana pengaruh *business model innovation* terhadap *supply chain performance* dengan dimoderasi oleh *supply chain risk management* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Gambaran *environment turbulence*, *entrepreneurial orientation*, *flexibility strategy*, *business model innovation*, *supply chain risk management* dan *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia.
2. Pengaruh *environmental turbulence* terhadap *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
3. Pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
4. Pengaruh *environmental turbulence* terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
5. Pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
6. Pengaruh *flexibility strategy* terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
7. Pengaruh *flexibility strategy* terhadap *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;

8. Pengaruh *business model innovation* terhadap *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
9. Pengaruh *Supply Chain Risk Management* terhadap *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia.
10. Pengaruh *environmental turbulence* terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
11. Pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
12. Pengaruh *environment turbulence* terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
13. Pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
14. Pengaruh *flexibility strategy* terhadap *supply chain performance* dengan dimoderasi oleh *supply chain risk management* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia;
15. Pengaruh *business model innovation* terhadap *supply chain performance* dengan dimoderasi oleh *supply chain risk management* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia

#### **1.4. Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Untuk aspek teoritis, penelitian ini mampu memberikan tambahan kajian ilmu manajemen, khususnya manajemen strategis yang berkaitan dengan *environmental turbulence*; *entrepreneurial orientation*; *flexibility strategy*; *business model innovation*; *supply chain risk management* dan *supply chain performance*.
2. Untuk aspek praktis, penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi industri logistik khususnya penyedia jasa logistik 3PL dalam memformulasikan

strategi bisnis dengan memperhatikan faktor eksternal (*environmental turbulence*) dan faktor internal (*entrepreneurial orientation*) melalui implementasi program inovasi model bisnis dan pengelolaan risiko untuk mempertahankan kinerja rantai pasok.

3. Penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan literatur mengenai bagaimana cara meningkatkan *supply chain performance* melalui pengaruh dari *environmental turbulence* dan *entrepreneurial orientation* yang dimediasi oleh *flexibility strategy* dan *business model innovation* serta dimoderasi oleh *supply chain risk management*.
4. Penelitian ini dapat dijadikan tambahan informasi dan landasan untuk melaksanakan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai strategi, model bisnis, pengelolaan risiko dan kinerja rantai pasok.

### **1.5. Struktur Organisasi**

Bab satu berisi tentang hal ikhwal penelitian yang dilakukan, meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan sasaran penelitian. Bab dua berisi tentang kajian pustaka, kerangka pemikiran, paradigma berpikir dan hipotesis serta pengumpulan data dan penelaahan konsep yang berasal dari berbagai sumber dari variabel-variabel yang di teliti yaitu *environmental turbulence*, *entrepreneurial orientation*, *flexibility strategy*, *business model innovation*, *supply chain risk management* dan *supply chain performance*. Bab tiga berisi tentang metode penelitian yang digunakan, desain penelitian, metode pengumpulan data, populasi, sampel populasi, teknik sampling, analisis data, dan teknik pengambilan data. Bab empat berisi tentang temuan penelitian, dan pembahasan hasil penelitian serta keterbatasan penelitian. Bab lima berisi kesimpulan, implikasi, dan rekomendasi hasil penelitian.