

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

5.1. Simpulan

1. Gambaran *environmental turbulence*, *entrepreneurial orientation*, *flexibility strategy*, *business model innovation*, *supply chain risk management* dan *supply chain performance* pada perusahaan penyedia jasa logistik anggota Asosiasi Logistik Indonesia dapat dilihat pada Gambar 4.18 dapat dilihat variabel *business model innovation* merupakan variabel dengan pencapaian kinerja paling tinggi. Selanjutnya secara berurutan adalah *supply chain performance*, *entrepreneurial orientation*, *flexibility strategy*, *supply chain risk management* dan *environment turbulence*. Dengan melihat garis kontinumnya, semua variabel masuk kedalam kategori tinggi, hal ini selaras dengan mulai pulihnya industri penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia. Uraian gambaran secara lengkap adalah sebagai berikut:
 - a. *Environmental turbulence* masih dianggap sebagai peluang bagi perusahaan penyedia jasa logistik industri logistik. Capaian kriteria tertinggi ada pada *technology turbulence* dimana ada tuntutan untuk memanfaatkan teknologi terkini pada sistem operasi dan sistem informasi yang akurat bagi industri logistik dan *supply chain*. Sedangkan nilai terendah ada pada *regulation turbulence*, yaitu aktivitas perusahaan sangat terpengaruh dan terganggu demi mematuhi berbagai aturan dan kebijakan pemerintah terkait COVID-19.
 - b. *Entrepreneurial orientation* pada perusahaan *logistics dan supply chain* sudah kuat. Hal ini kemungkinan didukung oleh mayoritas karyawan yang sudah *mature* baik dari usia, pendidikan dan pengalaman. Nilai tertinggi ada pada akuntabilitas implementasi strategi bisnis, hal ini dikarenakan untuk mewujudkan *good corporate governance*. Sedangkan nilai terendah ada pada pengambilan risiko secara konkrit, hal ini dapat dipahami bahwa dalam kondisi serba tidak ada kepastian maka langkah terbaik adalah bertindak *prudent*.

- c. *Flexibility strategy* sangat dipertimbangkan oleh perusahaan-perusahaan di industri logistik dan *supply chain* untuk memformulasikan strateginya. Nilai tertinggi ada pada penetapan *membership* bagi pelanggan, hal ini dilakukan untuk “mengikat” konsumen. Sedangkan nilai terendah ada pada pengembangan lini proses, hal ini merupakan konsolidasi internal perusahaan di era pandemi.
 - d. *Business model innovation* sangat didukung oleh perusahaan-perusahaan di industri logistik dan *supply chain*. Nilai tertinggi ada pada dimensi *value proposition* berupa inovasi dalam *support system*. Pengguna jasa logistik akan terbantu oleh inovasi ini karena proses menjadi mudah dan layanan terintegrasi. Sedangkan nilai terendah ada pada dimensi *value delivery* berupa inovasi *delivery* berbasis *demand full*, artinya sangat berorientasi kepada keinginan konsumen.
 - e. *Supply chain risk management* perlu diefektifkan dan dioptimalkan pelaksanaannya pada perusahaan logistik dan *supply chain*. Nilai tertinggi ada pada optimalisasi implementasi *standard operation procedures* (SOP) *supply chain risk management*. Sedangkan nilai terendah ada pada efektivitas kualitas SOP *supply chain risk management existing*. Perusahaan berprinsip mengoptimalkan yang sudah ada daripada mengkaji ulang dan merinci kualitas dari SOPnya.
 - f. Responden menganggap *supply chain performance* pada perusahaan *supply chain* dan *logistics* ada pada kategori optimal. Nilai tertinggi ada pada dimensi *agility* berupa adaptif terhadap kebutuhan/ keinginan konsumen. Sedangkan nilai terendah ada pada dimensi pemanfaatan aset untuk proses produksi dan *supply chain*.
2. Kesimpulan atas Hasil Pengujian Hipotesis.
- a. *Environment turbulence* berpengaruh secara positif terhadap *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik di Indonesia. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh (Mishra dkk., 2016; Kalaitzi dkk., (2017), bahwa lingkungan yang bergejolak akan mengganggu rantai pasokan dan perusahaan akan bertahan jika mereka dapat mengatasi dan mempertahankan pengaturan rantai pasokan mereka melalui strategi yang tepat.

- b. *Entrepreneurial orientation* berpengaruh secara positif terhadap *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik di Indonesia. Menurut (Teece, 2007), orientasi kewirausahaan mampu mengadaptasi strategi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat, melalui karakter inovatif, proaktif, dan penantang risiko.
- c. *Environment turbulence* tidak berpengaruh terhadap *business model innovation*. Hal ini diduga karena pemangku kepentingan pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia tidak dapat sepenuhnya mengimplementasikan potensi sumber dayanya dalam rantai pasokan karena pengaturan sosial-material menghalangi selama lingkungan yang bergejolak (Nandi et al.,2021).
- d. *Entrepreneurial orientation* berpengaruh secara positif terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik di Indonesia. Hal ini selaras dengan penelitian (Lei et al., 2018), yang mengatakan bahwa dibutuhkan kemampuan inovatif perusahaan untuk mempertahankan manajemen rantai pasokan selama lingkungan tidak stabil.
- e. *Flexibility strategy* berpengaruh secara positif terhadap *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia. Manajemen perusahaan diperlukan untuk memilih strategi ringkas yang fleksibel sesuai dengan perubahan mendadak dalam situasi eksternal (Pratono, 2016).
- f. *Flexibility strategy* berpengaruh secara positif terhadap *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3 PL di Indonesia. Hal ini selaras dengan Siagian dkk., (2021) yang menyatakan bahwa fleksibilitas bisa mengintegrasikan sumber daya dan inovasi rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan dan ketahanan rantai pasokan di era COVID-19. Integrasi penyedia jasa logistik 3PL dengan 2PL dalam hala penambahan armada transportasi akan menguntungkan kedua pihak.
- g. *Business model innovation* berpengaruh secara negatif terhadap *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia. Pada era *turbulence* model inovasi bisnis yang dibangun dengan gencar sekalipun tidak akan mendapat respon pasar yang baik, malah sebaliknya, preferensi pelanggan akan beralih ke pemenuhan barang-barang penting dan mendesak.

Hal inilah yang memicu pengaruh negatif *business model innovation* terhadap *supply chain performance* (Danneels & Sethi, 2011).

- h. *Supply chain risk management* berpengaruh terhadap *supply chain performance* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia. El Baz & Ruel, (2020) menyatakan bahwa *supply chain risk management* memberikan panduan kepada perusahaan tentang kondisi spesifik praktik SCRM untuk meningkatkan *supply chain performance* melalui peningkatan *supply chain resilience* dan *supply chain robustness*.
- i. *Environmental turbulence* tidak berpengaruh terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia.
- j. *Entrepreneurial orientation* tidak berpengaruh terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *flexibility strategy* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia.
- k. *Environmental turbulence* tidak berpengaruh terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *business model innovation* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia.
- l. *Entrepreneurial orientation* berpengaruh secara negatif terhadap *supply chain performance* dengan dimediasi oleh *business model innovation* pada penyedia jasa logistik di Indonesia. Hubungannya negatif karena Manajer mengalami konflik dalam melaksanakan inovasi model bisnisnya. Di era turbulen (pandemi Covid-19) harus memberikan perhatian yang lebih besar untuk memahami lintasan pasar yang tidak dapat diprediksi dan preferensi pelanggan yang berubah dengan cepat. Selain itu hal ini menghabiskan lebih banyak waktu untuk berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan yang seringkali saling bertentangan (Katsikeas et al., 2016).
- m. *Flexibility strategy* berpengaruh positif terhadap *supply chain performance* dengan dimoderasi oleh *supply chain risk management* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia. Moderasi yang terjadi adalah menguatkan pengaruh antara *flexibility strategy* terhadap *supply chain performance*. Hasil penelitian ini, selaras dengan hasil penelitian (Teece dkk., 1997), Winter, (2003) dan (Helfat, 2007).

n. *Business model innovation* berpengaruh negatif terhadap *supply chain performance* dengan dimoderasi oleh *supply chain risk management* pada penyedia jasa logistik 3PL di Indonesia. Moderasi yang terjadi adalah melemahkan pengaruh antara *business model innovation* terhadap *supply chain performance*. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian (Lawson & Samson, 2001), Sanchez-Rodrigues dkk.,(2010), (Daniel & Fredrik, 2011), Yang, (2012) dan Lin, (2013), (2013), yang menyatakan tidak adanya peran moderasi dari *supply chain risk management* terhadap hubungan *business model innovation* dengan *performance*.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

1. Konstruk pada model penelitian ini sudah membuktikan pengaruh *environment turbulence* dan *entrepreneurial orientation* terhadap *flexibility strategy* dengan demikian tingkat dan keragaman strategi fleksibilitas akan tergantung pada faktor lingkungan eksternal yang muncul dan sikap kewirausahaan yang dimiliki perusahaan.
2. Konstruk pada model penelitian ini sudah membuktikan pengaruh *entrepreneurial orientation* dan *flexibility strategy* terhadap *business model innovation*, dengan demikian *value* dari *business model innovation* akan tergantung dari sikap kewirausahaan yang dimiliki perusahaan dan strategi fleksibilitas yang telah disiapkan dan dipilih perusahaan.
3. Konstruk model penelitian ini sudah membuktikan pengaruh *supply chain risk management*, *flexibility strategy* dan *business model innovation* terhadap *supply chain performance*, dengan demikian tingkat *reliable*, *agility*, *responsiveness*, *cost* dan *asset* akan tergantung dari pengelaan risiko perusahaan, strategi fleksibilitas yang dipilih dan kualitas implementasi program inovasi model bisnis perusahaannya.

5.2.2. Implikasi Manajerial

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa, pengaruh *business model innovation* terhadap *supply chain performance* adalah negatif, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *business model innovation* maka akan semakin rendah *supply chain performance*. Pengaruh negatif dapat terjadi karena permintaan pasar

logistik sangat tidak pasti dan preferensi pelanggan berubah dengan cepat, menjadi sulit untuk memahami atau secara tepat memprediksi kondisi dan arah masa depan dalam menangani kepentingan pemangku kepentingan (Danneels & Sethi, 2011).

2. Ambiguitas di masa depan, kondisi persaingan perusahaan logistik, ketidakpastian permintaan, preferensi pelanggan, dan kurangnya visi masa depan membuat sulit untuk menerapkan inovasi strategis atau manajerial. Prioritas pada *supply chain performance* dapat teralihkan dari perencanaan strategis internal kepada aktivitas transaksional dan peningkatan efisiensi demi mengatasi tantangan dan bertahan dari dinamika eksternal dengan sumber daya perusahaan yang terbatas.
3. Ketika turbulensi tinggi, perusahaan penyedia jasa logistik harus memberikan perhatian yang lebih besar untuk memahami aspek-aspek pelanggan akhir dan melakukan optimasi kapasitas inventori dan produksi serta saluran distribusinya. Semua referensi berubah dengan cepat dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan, yang seringkali saling bertentangan untuk mendapatkan informasi yang akurat (Katsikeas dkk., 2016).

5.3. Rekomendasi

1. Dalam era *environmental turbulence* seperti saat ini perusahaan penyedia jasa logistik harus membangun dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi terkini pada sistem operasi dan sistem informasi rantai pasokan.
2. Sebagai perwujudan dari *entrepreneurial orientation*, perusahaan harus melaksanakan *discipline of execution*, yang menuntut perusahaan penyedia jasa logistik untuk merancang dan mengimplementasikan strategi bisnisnya secara sistematis dan akuntabel dalam rangka mewujudkan *good corporate governance*.
3. Salah satu bentuk dari *flexibility strategy* yang penting dan direkomendasikan bagi perusahaan penyedia jasa logistik adalah *flexibility pricing strategy* untuk meraih pasar logistik ritel sebagai akibat perubahan model bisnis B to B ke B to C.
4. Seiring dengan implementasi *business model innovation*, perusahaan penyedia

jasa logistik direkomendasikan memberikan *value proposition* berupa inovasi dalam layanan *logistics support system*. Inovasi layanan ini akan membantu pengguna jasa logistik dalam mendapatkan konsultasi dan asistensi untuk memilih layanan / produk logistik yang dibutuhkan.

5. Dalam rangka mengelola risiko rantai pasokan (identifikasi, asesmen, mitigasi, dan pengendalian risiko), perusahaan wajib untuk menyiapkan tahapan prosedur kerja (SOP) yang rinci sehingga jelas untuk dilaksanakan. Mampu menentukan komponen kritis dan sumber-sumber pasokan, menilai seberapa riskan masalah yang akan terjadi dan mitigasi mencari alternatif pasokan bila wilayahnya terkena dampak risikonya.
6. Dalam mengelola *supply chain performance* perusahaan penyedia jasa logistik harus memiliki dimensi *agility* yaitu kemampuan untuk merespon perubahan eksternal dalam rangka tetap kompetitif di pasar. Salah satu contohnya adalah siap untuk melakukan *upside supply chain flexibility* (waktu yg dibutuhkan bagi *supply chain* untuk merespon kenaikan yang tidak terencana, sebesar +/- 20%) perusahaan di era pandemi / lingkungan yang turbulen.