

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis akhir-akhir ini kian ketat dengan banyaknya pesaing yang menawarkan produk-produknya agar dipilih oleh konsumen, tidak terkecuali dengan perusahaan yang berada di Indonesia. Persaingan dalam usaha memenangkan pilihan konsumen mengharuskan setiap perusahaan dapat menghasilkan produk terbaiknya yang memenuhi selera dari konsumen dan bisa diterima oleh pasar (Kotler, 2002).

Kondisi lain menunjukkan bahwa dengan digulirkannya era perdagangan bebas Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) setidaknya juga menjadi pemicu perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk sekali harus memiliki sebuah keunggulan dibandingkan perusahaan lainnya guna memenangkan persaingan. Manajemen perusahaan harus dapat mengelola perusahaannya dengan berpikir kreatif, inovatif dengan menawarkan produk atau jasa yang bernilai lebih. Tindakan kreatif dan inovatif juga dapat memberikan diferensiasi perusahaan dengan perusahaan yang lainnya, sehingga mampu menopang strategi bersaing perusahaan (Adiwijaya, 2007). Hal inilah yang dituntut oleh pasar yang menjadi fokus atau sasaran untuk bersaing. Pada umumnya perusahaan berupaya untuk memenuhi harapan konsumen, dengan membangun kepercayaan dalam suatu hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggannya (Pitoy, 2016).

Uraian sebelumnya mengemukakan bahwa perusahaan harus memiliki keunggulan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya untuk

keberlangsungan usahanya. Dengan demikian dapat dikemukakan pula bahwa perusahaan yang mampu bertahan dalam persaingan adalah perusahaan yang dapat menyesuaikan diri pada perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis baik itu perubahan yang ada pada konsumennya ataupun perusahaan yang terkait dengan teknologi baik teknologi produk maupun teknologi lainnya yang berkaitan dengan operasionalisasi perusahaan. Perkembangan teknologi adalah sesuatu yang tidak bisa kita hindari, sehingga berkembangnya teknologi harus disikapi perusahaan dengan bijak sehingga mampu meningkatkan dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk mengevaluasi dan menjalankan usahanya. Dengan teknologi yang ada perusahaan bisa memanfaatkannya untuk keperluan promosi serta berkomunikasi dengan konsumen ataupun dengan jaringan pemasoknya (Pitoy, 2016).

Sementara itu, pada kondisi yang berlawanan dapat dikemukakan pula bahwa perusahaan akan sulit untuk bersaing dengan kompetitornya apabila tidak memiliki keunggulan bersaing. Sumber keunggulan bersaing bagi sebuah perusahaan dapat berasal dari sumber daya dan kapabilitas yang tersedia bagi perusahaan tersebut (faktor internal) maupun kondisi industri dimana perusahaan tersebut berada (faktor eksternal). Masing-masing perusahaan baik di industri yang sama maupun yang berbeda memiliki perbedaan dalam keterbatasan sumber daya dan kapabilitas. Perusahaan yang bisa mendapatkan, mengembangkan, dan mengelola sumber daya dan kapabilitas yang membangun keunggulan bersaing memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan kompetitor di industrinya. Di sisi lain, perusahaan

yang tidak mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang membangun keunggulan bersaing akan memiliki kinerja yang lebih rendah.

Berkaca pada hal tersebut di atas maka perusahaan harus mau juga untuk berbenah guna mencapai dan memenuhi perubahan-perubahan yang ada di lingkungan bisnis. Perubahan-perubahan yang terjadi kadangkala juga merupakan perubahan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Kondisi ketidakpastian dalam perubahan lingkungan bisnis ini hendaknya juga dijadikan pendorong untuk dapat menyusun strategi pengembangan usaha ataupun strategi evaluasi kerja yang jelas dan terperinci serta terencana. Sehingga, ketika perusahaan menghadapi hambatan atau permasalahan yang berasal dari internal ataupun eksternal dapat bertahan dengan baik dan mampu berusaha melewati masalah serta hambatan yang terjadi tersebut. Pengaruh dari perubahan lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan juga akan memberikan gambaran bagaimana nilai bisnis dari bisnis yang bersangkutan tersebut (Priangani, 2012).

Faktor-faktor yang dapat dikedepankan oleh perusahaan dalam rangka untuk melakukan perubahan guna menghadapi tingkat persaingan bisnis yang semakin kuat antara lain adalah perbaikan dalam strategi jaringan pemasok, kerjasama yang bersinergi dengan perusahaan yang lain, kapabilitas dinamis dari perusahaan itu sendiri, strategi pengembangan usaha sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Permasalahan yang seringkali terjadi adalah dalam pelaksanaannya strategi yang telah dirancang terkadang belum bisa diimplementasikan secara baik oleh perusahaan di lapangan, sehingga perbaikan-perbaikan yang diidamkan

masih belum sesuai dengan harapan. Dengan demikian, maka pengelola ataupun manajemen perusahaan harus dapat mengintegrasikan segala aspek dan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat bersinergi baik itu di dalam lingkungan perusahaan sendiri ataupun bersinergi dengan lingkungan di luar perusahaan yaitu melakukan kerjasama baik dengan perusahaan lain ataupun para pemasok yang dapat membantu terciptanya operasionalisasi perusahaan yang efektif dan mampu menghasilkan produk yang maksimal dan dapat diterima pasar (Pitoy, 2016).

Kerja sama antar organisasi yang dibangun atas dasar saling memahami perbedaan sumberdaya dan kemampuan akan menguatkan sinergi diantara organisasi yang terlibat dalam kerjasama tersebut (Craig 2005). Perbedaan tersebut akan menimbulkan pengaruh sinergi bagi perusahaan yang saling bekerjasama, karena seluruh pihak yang bekerjasama dapat berbagi dalam ekuitas dan aktivitas, sehingga dapat dihindari duplikasi kepemilikan ekuitas dan aktivitas (Chase 2005). Berbagi penggunaan asset dan aktivitas tersebut memiliki konsekuensi meminimalisir risiko, timbulnya penghematan biaya, dan secara total akan cenderung mendapatkan hasil yang lebih besar dan akan menciptakan keunggulan bersaing baru yang tidak dimiliki sebelumnya (Alan and Andreas 2007).

Selanjutnya Whitehead (2001) menjelaskan bahwa kerjasama adalah anteseden dari nilai-nilai hubungan jangka panjang, dan kerjasama dapat ditimbulkan dari kepentingan sesaat kedua belah pihak tanpa harus dimulai dari kepercayaan atau komitmen, meskipun kerjasama yang akan terbangun bersifat sementara. Berry (1995) menegaskan bahwa hubungan jangka

panjang tersebut akan semakin memiliki nilai bila pihak-pihak yang berhubungan berupaya untuk memelihara dan meluaskannya; setia/loyal pada rekanannya (Dharmmesta 1999, Thureau et al., 2002, Oliver and De Sarbo, 1988); memiliki niat untuk melakukan kerjasama secara terus menerus (*future intentions*) (Garbarino and Johnson 1999, Oliver and De Sarbo, 1988). Selanjutnya, dalam konteks *Customer Relationship Marketing* Kotler (2003) menyatakan bahwa dalam jangka panjang loyalitas pelanggan menjadi tujuan perencanaan pemasaran strategik. Dick and Basu (1994) menjelaskan pula bahwa loyalitas pelanggan merupakan dasar untuk pengembangan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Loyalitas pelanggan dimaknai pula sebagai loyalitas dari seluruh pihak yang berhubungan dengan organisasi yang merupakan indikasi nilai-nilai hubungan jangka panjang merupakan variabel utama dalam membangun kerjasama antar organisasi dan untuk mencapai nilai hubungan jangka panjang (Ganesan 1994, Storbacka et al., 1994).

Dalam kajian manajemen strategis, cara perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah dengan mengembangkan kapabilitas organisasi (Raharso, 2009). Pengertian kapabilitas adalah kemampuan untuk menyempurnakan tindakan), tetapi bagaimana untuk dapat menyempurnakan tindakan, sehingga tindakan organisasi tersebut lebih baik dibandingkan dengan tindakan pesaingnya adalah sebuah struktur aktifitas seluruh anggota organisasi yang harus dijanjikan dengan komprehensif.

Kapabilitas dinamis adalah kapasitas untuk mengekstraksi kemampuan sumberdaya sekarang menjadi kemampuan sumberdaya mendatang melalui

pengembangan kompetensi yang baru, maka kapabilitas dinamis tersebut akan meliputi dua unsur, (1) kapabilitas untuk mengeksploitasi hal baru (*capability exploitation*) dan (2) kapabilitas untuk membangun hal baru (*capability building*) (Luo, 2002). Kapabilitas eksploitasi adalah hal yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengeksplor secara luas pembangkitan sumberdaya sehingga menjadi spesifik, sulit ditiru, dan mampu menciptakan profit bagi organisasi. Kapabilitas pembangunan meliputi kemampuan menggenkkan kapabilitas secara luas melalui proses pembelajaran pada organisasi lain, pengembangan skill baru, atau merevitalisasi skill yang dimiliki supaya masih tetap mampu menyelesaikan tugas baru yang sesuai dengan kondisi saat ini.

Kapabilitas dinamik adalah rutinitas tingkat tinggi yang merupakan kapasitas untuk mengubah set organisasi sumber daya dan kemampuan biasa, berbasis sumber daya untuk pengembangan produk (Pezheskhan, 2015). Kapabilitas dinamik secara sistematis memanfaatkan sumber daya yang ada dan secara paralel menghasilkan sumber daya baru dan kompetensi.

Dengan kata lain, kapabilitas dinamik berpola aktivitas organisasi yang memecahkan masalah dan mengubah basis sumber daya organisasi. Kapabilitas dinamik, oleh karena itu, menghasilkan pengetahuan baru, produk, dan proses, yang memungkinkan untuk penciptaan keunggulan kompetitif baru dan kinerja bisnis lebih baik. Memang, Teece (2014) menyatakan bahwa kapabilitas dinamik adalah kunci untuk kinerja yang unggul terutama di lingkungan yang serba cepat (Pezheskhan, 2015). Tujuan

utama penelitian Pezheshkan (2015) adalah untuk lebih memperjelas hubungan antara dinamik kapabilitas dan kinerja bisnis. Penelitian Pezheshkan (2015) menemukan kontribusi positif dan signifikan secara keseluruhan dari kapabilitas dinamik ke kinerja. Selain itu, analisis kami menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik telah menerima dukungan dari teori *Resources Based View*.

Penelitian Snow et al., 1992 (dalam, Harland dan Knight, 2000) mendefinisikan peran jaringan pemasok (*supply network*) bagi perusahaan adalah media dimana perusahaan akan lebih dapat memainkan peran lebih aktif dan optimal dalam pengelolaan dan pengoperasian jaringan pemasok yang meliputi perancangan produk, produksi, supplier, pemasaran dan distribusi, kemudian semua elemen tersebut dikoordinasikan dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan pasar. Dari keterangan di atas menunjukkan bahwa manfaat filosofi manajemen rantai pemasok bagi perusahaan sangat jelas yaitu, merupakan konsep filosofi yang memberikan solusi bagaimana meningkatkan kualitas hubungan penjual dan membeli melalui integrasi strategi pemasok dan pengecer, dan pengembangan sebuah model *supply network* (jaringan pemasok).

Perkembangan konsep strategi pemasok (supply) memasuki babak baru dalam perkembangan strategi perusahaan. Apa yang menarik dari fenomene baru ini? Banyak. *Supply network management* berfokus pada pemecahan masalah proses bisnis yang penting bagi customer (ritel). Penekanannya beralih menjauh dari penetapan cepat “tanpa susah payah”. *Supply network management* melihat pada keseluruhan rantai nilai dari

konsumsi ke tujuan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan perusahaan. Tujuannya adalah agar menjadi fleksibel, cepat menyuplai produk bebas pengaruh pada rantai, dan membuang semua biaya yang tidak perlu dan tunda waktu (Chandra dan Kumar, 2000).

Penelitian saat ini menunjukkan keuntungan kedekatan hubungan kerjasama. Para akademisi dan peneliti sekarang ini mengakui sesuatu yang penting ini terkait dengan kerjasama antar perusahaan berperan sebagai strategi assets. Pemasar harus terfokus pada pemeliharaan terus menerus hubungan antara pelanggan dan supliernya (pemasoknya), kemudian dia berpendapat hal tersebut sebagai bagian penting dari asset bisnis mereka. Lebih jauh lagi dia menyarankan penelitian yang isinya mengukur bagaimana organisasi masuk dalam pasar melalui kerjasama rekanan dan mengembangkan pemahaman terhadap faktor yang mempengaruhi mengembangkan dan manajemen akan strategi hubungan rekanan dalam ruang lingkup *Supply network management*. Konsisten dengan hal tersebut penelitian yang lain juga membuktikan pentingnya kerjasama interperusahaan dalam gambaran strategi perusahaan (pemasok) (Johnson, 1999).

Salah satu konstruk penting dalam strategi jaringan pemasok adalah kepercayaan adalah kemauan untuk bersandar pada partner pertukaran pada siapa seseorang mempunyai keyakinan. Aspek penting definisi ini adalah konsep kepercayaan sebagai kepercayaan, sentimen, atau ekspektasi mengenai partner pertukaran yang berasal dari keahlian partner, reliabilitas, dan invensionalitas (Ganesan 1994).

Konstruk komunikasi dipilih dalam kajian ini merujuk pada studi Jakki,et.al. (1996) berpendapat bahwa komunikasi merupakan faktor yang utama dalam menerapkan strategi pemasok dalam proses distribusi suatu perusahaan. Oleh karena itu diperlukan studi strategis yang diarahkan (1) penelitian yang menguraikan komunikasi sebagai bagian dan instrumen penting dari strategi yang diterapkan pemasok kepada jaringan ritel mereka (2) studi pada mekanisme pengaruh komunikasi terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Komunikasi menjadi sebuah konstruk penting dan layak untuk di angkat dalam penelitian-penelitian ke depan.

Selanjutnya merujuk pada penelitian yang dilakukan Ferdinand (2004) yang menyatakan bahwa sistem distribusi terpadu dapat menyebabkan perusahaan memiliki proses manajemen penjualan dan pemasaran yang lebih terkendali dan yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pemasaran. Namun demikian, pada penelitian tersebut belum dijelaskan bagaimana mekanisme yang terjadi mampu menghasilkan proses manajemen yang lebih terkendali, oleh karena itu penelitian ini akan bertujuan untuk menjelaskan mekanisme seperti apakah yang akan menghasilkan proses manajemen penjualan dan pemasaran yang terpadu. Demikian juga penelitian ini berusaha melengkapi preposisi kedua dari penelitian Ferdinand (2004) yang menggambarkan bahwa dinamika lingkungan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja pemasaran, namun belum menjelaskan bagaimana proses organisasional yang terjadi sehingga dinamika lingkungan dapat membawa pengaruh yang positif dalam menghasilkan kinerja pemasaran.

Penelitian yang mengevaluasi pengaruh *supply network* pada kinerja pemasaran masih terbatas dan samar. Jadi penelitian yang ada hanya mampu secara terbatas menjelaskan pengaruh *supply network* terhadap kinerja pemasaran. Beberapa bukti menunjukkan bahwa pengaruh hubungan jangka panjang memberi kinerja pemasaran yang optimal baik bagi pemasok maupun ritel (Johnson 1999). Demikian hanya dengan arahan penelitian ke depan pada penelitian yang dilakukan oleh Campbell (1998) berawal pada keterbatasan penelitian tersebut, dimana Perusahaan terus mencari jalan meningkatkan keefektifannya dan memperbaiki lini dasarnya. Satu area topik yang diperbarui adalah *Supply Network Strategy*. Oleh sebab itu, penelitian ke depan (*future research*) hendaknya mengkaji lebih dalam praktek-praktek manajemen rantai pemasok (*Supply chain strategy*) dalam mengembangkan kualitas produksi dan operasi yang lebih sempurna yang mampu memperlancar koordinasi dan meningkatkan kualitas hubungan antara perusahaan (pemasok) dengan para pengecer atau penjual sebagai mitra perusahaan (pemasok), sebagai prioritas penelitian yang akan datang.

Salah satu strategi pengembangan usaha adalah melakukan penetrasi pasar. Penetrasi Pasar dilakukan dengan menjual jenis produk lama dalam jumlah besar ke pasar yang lama dengan kata lain jika produksi ditingkatkan jumlahnya produk tersebut masih bias diterima dan diserap oleh pasar yang ada. Jika permintaan pasar lebih besar dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan maka pemilik atau pengelola harus tanggap dengan memanfaatkan peluang tersebut. Hal yang lain yang terkait dengan peningkatan produksi dan penetrasi pasar ini adalah logistik, proses

produksi, ketenagakerjaan dan keuangan juga ikut berkembang (Bloom, 2006).

Kinerja bisnis dapat dipahami sebagai media untuk mengukur hasil yang telah dicapai oleh perusahaan selama kurun waktu tertentu. Dari penilaian terhadap kinerja bisnis akan dapat diketahui apakah upaya perbaikan yang selamaini telah dilakukan oleh perusahaan membawa dampak positif bagi perusahaantersebut Berbagai perusahaan memiliki cara yang berbeda – beda dalam mengukur kinerja bisnisnya. Namun demikian pengukuran terhadap kinerja inipada dasarnya dapat digolongkan menjadi dua bagian pokok, yaitu pengukuran terhadap kinerja keuangan (*financial*) dan pengukuran terhadap kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000).

Terdapat berbagai kajian tentang luaran-luaran (*outcomes*) dari pemasaran relasional (*relationship marketing*). Morgan and Hunt (1994) menyebutkan bahwa kerjasama merupakan luaran-luaran dari pemasaran relasional. Beberapa ahli/peneliti lain mengeksplorasi luaran-luaran relasional (*relationship outcomes*) ini dengan berbagai konsep dan variabel. Namun, para ahli tersebut memiliki kesamaan dalam orientasi konseptual yang hendak dicapai dalam pemasaran relasional yaitu terciptanya hubungan harmonis dalam jangka panjang, dimana dalam studi ini variabel-variabel tersebut dikelompokkan dan disebut nilai-nilai hubungan jangka panjang.

Hoffman (2000) menjelaskan pula bahwa terbatasnya studi yang menghubungkan variabel keperilakuan dalam pertukaran relasional (*relational exchange*) dengan variabel-variabel strategik merupakan studi

masa depan yang perlu dieksplorasi oleh para ahli. Axelrod (1984, 2000), Corning (1998), Murphy et al.(2005), Zineldin and Bredenl w (2003), dan Zineldin (2004) menjelaskan bahwa kerjasama antar organisasi dapat mencapai kinerja organisasional yang tinggi apabila perusahaan mampu mencapai sinergitas kerjasama. Selanjutnya, studi (Dyer and Sing 1998, Sarkar et al., 2001) menjelaskan bahwa kerjasama yang kuat (*strong relationship*) dalam manajemen rantai suplai merupakan *key strategic asset* bagi perusahaan. *Key Strategic Asset* tersebut mempunyai sifat *trans-organizational* yang dapat menciptakan sumberdaya khas (*unique resource constalation*) dengan rekanan bisnis. *Strategic trans-organizational* tersebut sukar untuk diduplikasi oleh pesaing diluar *networking*, sehingga strategi tersebut akan menghasilkan keunggulan posisional bersaing perusahaan serta pencapaian kinerja pemasaran (*marketing performance*) diatas rata-rata.

Penelitian yang dilakukan oleh Peng (2016) tentang kapabilitas manajemen rantai pemasok dan kapabilitas teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan pengaruh kapabilitas manajemen rantai pemasok terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan sebatas peran kapabilitas manajemen rantai pemasok untuk meningkatkan kinerja perusahaan, namun tidak menunjukkan strategi apa yang harus dilakukan oleh para jaringan pemasok untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

PT Semeru Group adalah perusahaan pengembang jaringan distribusi tata udara, suku cadang, peralatan industri di Indonesia. Karena itu

perusahaan tersebut memerlukan sinergitas kerjasama dengan pihak lain untuk selalu meraih yang lebih baik dari tujuan yang telah disepakati atau ditetapkan bersama, seperti yang ada dalam misi perusahaan yaitu membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan Stakeholder. Salah satu misi PT Semeru Group adalah memiliki jaringan distribusi yang kuat di seluruh wilayah Indonesia. Untuk mensukseskan misi tersebut, perusahaan memerlukan strategi distribusi merupakan satu bidang strategi pemasaran ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan serta jumlah pelanggan untuk menunjang pertumbuhan berkelanjutan.

Untuk menjalankan misi perusahaan yaitu mengaplikasikan *Quality Management System (QMS)* yang mendukung perkembangan perusahaan secara menyeluruh, diperlukan kapabilitas dapat dipahami sebagai kompetensi berbasis sumberdaya, berdasarkan asset insani dan asset non-insani, asset *tangible* dan asset *intangible* yang memungkinkan perusahaan untuk mengungguli pesaingnya untuk sebuah jangka waktu yang berkelanjutan.

Kapabilitas bisnis untuk mendukung *Quality Management System (QMS)* perusahaan merupakan kapabilitas yang mendukung MSDM strategis dan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan mencakup pengetahuan tentang bisnis perusahaan, pengetahuan informasi keuangan perusahaan untuk proses pengambilan keputusan, dan pertimbangan untung rugi dalam pengambilan keputusan bisnis. Dengan demikian kapabilitas bisnis menentukan efektivitas MSDM strategis.

Kapabilitas ini menyatu dalam *skill* dan *knowledge* pekerja yang ada di perusahaan. Kompetensi perusahaan berbasis pada kapabilitas, rutinitas organisasional, dan kemampuan untuk belajar. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan kompetensi intinya secara terus menerus dan atau menyiapkan perubahan dan mengembangkan sumber daya yang baru lainnya, untuk mempertahankan daya saing.

Identifikasi dan eksploitasi sumber daya *strategis* tersebut memungkinkan untuk mengembangkan strategi persaingan yang berbasis pada sumber daya perusahaan. Untuk itu penting bagi PT Semeru Group untuk mengidentifikasi, mengetahui, dan menganalisis sumber daya dan kemampuan mereka untuk menemukan yang superior atau berbeda (*different*). Lebih lanjut mereka dapat menciptakan kegiatan yang unik atau aktivitas yang superior dibandingkan dengan pesaingnya dengan hasil yang lebih baik (Barney, 2008). Perusahaan dapat menggunakan *resource* berupa *core competencies* (kompetensi inti). Kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya upaya-upaya mengoordinasikan *skill* produksi yang beragam (*diverse*) dan mengintegrasikan *multiple stream* dari berbagai teknologi. Dengan perkataan lain kompetensi inti adalah seperangkat (*bundle*) *skill* dan teknologi yang membuat perusahaan mampu memberikan *benefit* tertentu kepada *customer*.

Strategi pengembangan usaha PT Semeru Group dituangkan pada misi perusahaan yaitu mengembangkan produk unggulan menggunakan merk milik sendiri sehingga mencapai posisi market leader. Sebelum menetapkan cara untuk melakukan beberapa pilihan strategi apakah

melakukan penetrasi pasar, perluasan pasar, pengembangan produk atau diferensiasi produk, perusahaan perlu melakukan evaluasi kemampuan perusahaan, pengelolaan dan situasi pasar.

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan kelemahan utama yang sering melekat dalam melakukan evaluasi kemampuan adalah tidak adanya pengetahuan ekonomi yang mumpuni dari manajemen puncak, maupun orientasi yang berlebihan terhadap pemecahan masalah yang bersifat teknik tanpa pertimbangan masalah bisnis yang sifatnya pengelolaan dan strategi pasar. Perencanaan formal atau hasil yang berorientasi pasar atau pengendalian biaya hanya dilakukan secara tidak menentu. Selain itu, instrumen pengambilan keputusan biasanya hanya dilakukan oleh sebagian kecil individu dan dikembangkan lebih berdasarkan intuitif dibandingkan dengan cara teoritis (Terziovski, 2007)

Strategi pengembangan usaha industri tata udara, suku cadang, peralatan industry agar mampu meningkatkan usaha dengan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) yaitu (1) Mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi usaha industri tersebut menjadi faktor kekuatan dan kelemahan internalnya; (2) Mengidentifikasi dan mengevaluasi lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancamannya; (3) Menganalisis strategi yang telah diterapkan dan perumusan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha, agar dapat bersaing dengan pengusaha sejenis yang memiliki kemampuan lebih besar, baik dari segi teknik atau permodalan.

Belum ditemukannya penelitian empiris yang menunjukkan bagaimana kekuatan Strategi Jaringan Pemasok, Sinergitas Kerjasama,

Kapabilitas Dinamik mampu menjelaskan variasi kinerja melalui peran strategi pengembangan usaha inilah yang mendorong penelitian ini dilakukan dan merupakan kebaruan dalam penelitian ini. Pada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti, disebutkan bahwa variabel-variabel yang berpeluang menjadi faktor dan berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan dipakai secara terpisah dengan hasil yang berbeda-beda. Penelitian Mir Moise (2016) mengenai kapabilitas inovasi menyimpulkan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis. Sementara itu, Peng *et al* (2016) ; Hariyanto, *et al* (2003) ; Ciptono (2006) serta Farrel (2000) dengan variabel yang sama menyimpulkan bahwa kapabilitas dinamis yang diukur melalui kapabilitas teknologi informasi dan inovasi produk serta orientasi dalam pembelajaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kapabilitas strategik dan adaptabilitas lingkungan dalam penelitian Ferdinand (2003) menyimpulkan hasil adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Penelitian oleh Reginald (2002) membawa muatan yang berbeda dimana pemindai lingkungan yang secara umum sama dengan variabel komposit strategi jaringan pemasok ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap strategi diferensiasi sebagai pengembangan usaha. Di samping itu, perubahan dalam dinamika lingkungan bisnis dan tingkat jaringan juga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Hadjimanolis, 2000). Hasil tersebut berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh Priangani (2012) serta Hariyanto, *et al* (2003) yang menyimpulkan bahwa kondisi ketidakpastian dalam perubahan lingkungan

bisnis ini hendaknya juga dijadikan pendorong untuk dapat menyusun strategi pengembangan usaha ataupun strategi evaluasi kerja yang jelas dan terperinci serta terencana untuk menghasilkan pertumbuhan dalam penjualan produk.

Perbedaan hasil pada faktor determinan kinerja bisnis juga terjadi di penggunaan variabel sinergitas dalam kerjasama. Pada penggunaan variabel sinergitas di penelitian Gonzales (2014) yang dihubungkan dengan kinerja dari *sales performance* diperoleh kesimpulan bahwa sinergitas kerjasama yang dilaksanakan secara informal tidak akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja *sales* dan tentunya juga tidak memberikan kontribusi penting pada kinerja bisnis. Hasil ini berbeda dengan penelitian oleh Ganesan (1994) serta Alan & Andreas (2007) yang menyimpulkan bahwa dengan adanya kerjasama akan memberikan berbagai keuntungan dan keunggulan bersaing yang sebelumnya tidak dimiliki dalam upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Selain daripada itu, dari penelitian terdahulu yang dikumpulkan oleh peneliti analisis yang dilakukan dalam melihat hubungan faktor terhadap strategi pengembangan usaha cenderung bersifat kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT untuk melihat kelemahan dan keunggulan perusahaan dibandingkan para pesaingnya tanpa melihat bagaimana pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel tersebut terhadap strategi pengembangan usaha atau bisnis yang dilakukan. Keterbaruan lainnya adalah mengenai cakupan subyek dalam penelitian dimana pada penelitian terdahulu lebih focus kepada subyek manajerial yang notabene sebagai pembuat kebijakan

di dalam perusahaan, sementara dalam penelitian ini karena mencakup juga keterlibatan faktor eksternal (jaringan pemasok) maka akan lebih memiliki keberagaman dalam subyek penelitiannya dan tidak hanya melibatkan para manajer sebagai pembuat kebijakan. Cakupan obyek dalam analisa yang termasuk perusahaan *trading* dalam lingkup skala nasional juga diharapkan dapat menjadi keterbaruan pada penelitian ini, sehingga kesimpulan yang didapatkan dapat secara luas mengungkap bagaimana sebenarnya pengaruh dari variabel-variabel yang dipergunakan tersebut terhadap kinerja perusahaan dalam skala nasional yang tentunya sangat terkait dengan berbagai faktor seperti ekonomi mikro ataupun makro yang dapat secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap variabel bebas yang dipergunakan.

Keterlibatan faktor eksternal perusahaan yang sering berubah rubah dan mengalami perubahan lingkungan yang dapat berbeda dengan kondisi yang terjadi di perusahaan nantinya akan dapat memperluas wacana dalam pembuatan keputusan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari perusahaannya. Selain itu, pada penelitian terdahulu relatif penggunaan variabel dianalisis secara terpisah sehingga apa yang diharapkan akan menjadi solusi dalam pemecahan peningkatan kinerja perusahaan menjadi kurang sesuai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti mencoba untuk menggabungkan beberapa variabel khususnya variabel-variabel yang memiliki pengaruh nyata dalam pengembangan usaha serta kinerja perusahaan dan menganalisisnya secara structural melalui pengembangan model yang sesuai dengan telaah teori yang ada. Atas dasar itulah,

berdasarkan pemaparan fenomena, teori, hubungan antar variabel dan kesenjangan hasil dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengambil judul: “Pengaruh Strategi Jaringan Pemasok, Sinergitas Kerjasama, Kapabilitas Dinamik terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Pengembangan Usaha sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Semeru Group di Indonesia)”

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, rumusan masalah pada studi ini adalah:

1. Apakah strategi jaringan pemasok berpengaruh signifikan terhadap strategi pengembangan usaha ?
2. Apakah sinergitas kerjasama berpengaruh signifikan terhadap strategi pengembangan usaha ?
3. Apakah kapabilitas dinamik berpengaruh signifikan terhadap strategi pengembangan usaha ?
4. Apakah strategi jaringan pemasok berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?
5. Apakah sinergitas kerjasama berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?
6. Apakah kapabilitas dinamik berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?
7. Apakah strategi pengembangan usaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis?

1.3. Tujuan Penelitian

Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh strategi jaringan pemasok terhadap strategi pengembangan usaha.
2. Pengaruh sinergitas kerjasama terhadap strategi pengembangan usaha.
3. Pengaruh kapabilitas dinamik terhadap strategi pengembangan usaha.
4. Pengaruh strategi jaringan pemasok terhadap kinerja bisnis.
5. Pengaruh sinergitas kerjasama terhadap kinerja bisnis.
6. Pengaruh kapabilitas dinamik terhadap kinerja bisnis.
7. Pengaruh strategi pengembangan usaha terhadap kinerja bisnis.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, judul penelitian, rumusan masalah, dan tujuan penelitian diharapkan dapat memperoleh manfaat studi sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang dapat dihasilkan studi ini adalah Untuk memberikan sumbangan pemikiran dan pengayaan teori-teori dalam lingkup *market based view* dan *resources based view*. Penelitian yang menunjukkan bagaimana kekuatan Strategi Jaringan Pemasok, Sinergitas Kerjasama, Kapabilitas Dinamik mampu menjelaskan variasi kinerja melalui peran strategi pengembangan usaha inilah yang mendorong penelitian ini dilakukan dan merupakan kebaharuan dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan literatur bagi praktisi untuk memilih apa yang dapat dikembangkan dalam melakukan kerjasama dengan pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya dalam konteks pertukaran relasional untuk menjalankan hubungan antar perusahaan/organisasi.