

**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)**

**DISERTASI**



**Oleh:**

**Roy Kurniawan**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2018**

**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)**

**DISERTASI**



**Oleh:**

**Roy Kurniawan  
8111414005**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2018**

**NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI**

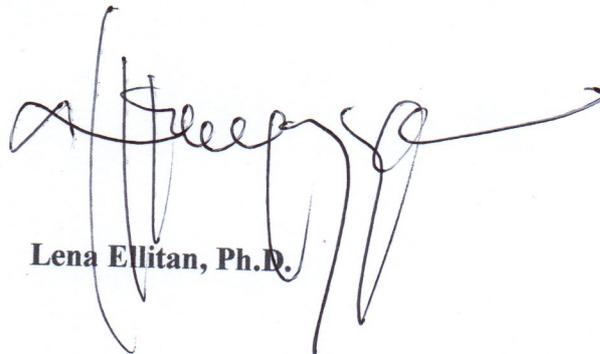
**TANGGAL:**

**Promotor**



**Prof. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D.**

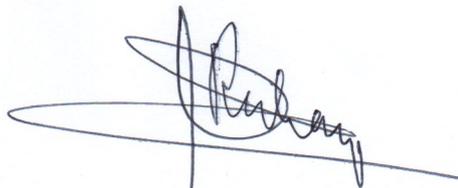
**Ko Promotor**



**Lena Ellitan, Ph.D.**

**Menyetujui**

**Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala**



**Dr. Mudjilah Rahayu**

## PERNYATAAN KEASLIAN dan PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Roy Kurniawan  
NIM : 8111414005  
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen  
Alamat : Pantai Mentari Y 5 Surabaya

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, maupun di Perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya

Surabaya, 12 April 2018



Roy Kurniawan

8111414005

**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)**

**Oleh:**

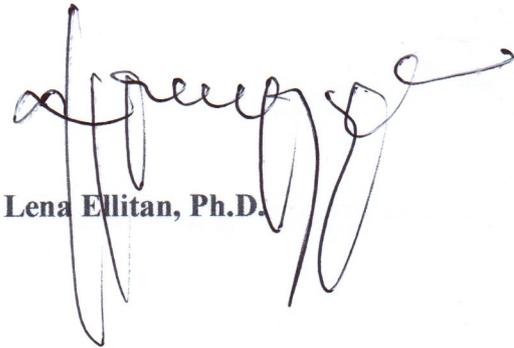
**Roy Kurniawan**

**Promotor**



**Prof. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D.**

**Ko Promotor**

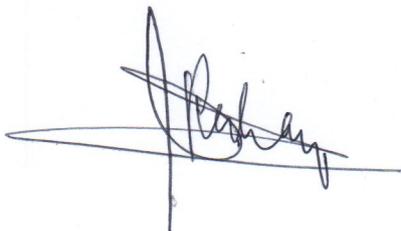


**Lena Ellitan, Ph.D.**

**Mengetahui,**

**Ketua Program  
Studi Doktor Ilmu Manajemen  
Program Pascasarjana  
Universitas Katolik Widya Mandala**

**Direktur Pascasarjana  
Universitas Katolik Widya Mandala**



**Dr. Mudjilah Rahayu**



**Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan yang maha kuasa yang telah memberikan kekuatan selama proses penyusunan disertasi ini sehingga saya dapat menyelesaikannya. Selain itu saya menyadari bahwa berkat dukungan semua pihak saya berhasil menyelesaikan hingga akhir disertasi ini. Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

Prof. Budiman Christiananta, Drs. Ec., M.A., Ph.D, Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya, selaku Promotor yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan bimbingan, saran dan motivasi sampai dengan selesainya disertasi ini.

Lena Elitan, Ph.D., Dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, selaku Co-promotor yang telah meluangkan waktu untuk menasehati, berdiskusi, memberikan pengarahan, pencerahan ilmu terkini dan mendorong saya untuk menyelesaikan disertasi ini.

Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi selaku Direktur Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh pendidikan S-3 di Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Dr. Mudjilah Rahayu, S.E., M.M., Ketua Program Doktor Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti program pendidikan S-3 di Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Segenap jajaran Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya beserta seluruh staff dan karyawan Program Doktor Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah banyak membantu kelancaran dan keberhasilan studi saya.

Para Pengajar Program Doktor Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberi bekal dan pengarahan selama saya studi S-3 antara lain: Prof. Dr. Arsono Laksmna, S.E., Ak., Prof. Dr. Rm. Armada, Prof. Dr. Djoko Mursinto, S.E., Prof. Augusty Ferdinand, DBA., Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, MBA., Prof. Dr. Ruswiati Surya

Saputra, Dr. Bambang Widjanarko dan para pengajar lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Komisaris dan Direksi PT. Semeru Group, Bpk Herman Benyamin, Bpk Hendri Slamet, Bpk Yohanes Thio Ananda Christian Theodores, Bpk Hengki Wirawan yang telah memberikan saya ijin untuk menempuh pendidikan di Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Untuk semua rekan-rekan seperjuangan di kelas Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya angkatan VI, Pak Runtu, Pak Nando, Ibu Oli, Ibu Susan, Pak Santoso, Pak Indra, Pak Candra, Ibu Ivon, Ibu Lusy, Ibu Maria yang banyak membantu dan menyemangati, terima kasih atas persahabatan dan semangat kekeluargaan yang kita bina selama ini.

Istri saya Jen Ernie Wibowo, S.T. dan anak saya Michael Deven Valentino yang selalu memberi dorongan, perhatian dan doa sehingga Disertasi ini bisa selesai dengan baik

Kedua Orang Tua saya, Tan Hun An(alm), Elizabeth Winarni dan saudara-saudaraku, terima kasih selalu mendukung dan memberikan semangat selama ini, sehingga saya dapat menyelesaikan program doktor.

Terakhir kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, termasuk semua sahabat-sahabat saya. Terima kasih karena dengan tulus ikhlas turut memberi motivasi, semangat, dukungan moril dan materiil untuk saya dapat menyelesaikan program doktor ini.

Roy Kurniawan

## **Ringkasan**

### **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)**

**Roy Kurniawan**

#### **Latar Belakang**

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 sumberdaya 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.

Penelitian yang mengevaluasi efek-efek *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 mempererat koordinasi dan meningkatkan kualitas hubungan antara perusahaan (pemasok) dengan para pengecer atau penjual sebagai mitra perusahaan (pemasok), sebagai prioritas penelitian yang akan datang.

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).

### **Masalah Penelitian**

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?

### **Tujuan Penelitian**

Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis :

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

### **Kerangka Teori**

*Resource-Based Theory of the Firm (RBT)* adalah adalah suatu teori yang menjelaskan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran pada perusahaan. Bahasan utama RBT adalah hubungan antara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran (Clulow, 2003)

RBT dalam konsepsi manajemen strategik memberikan tekanan pada pentingnya sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bila dikelola dengan baik akan menghasilkan kemampuan untuk menghasilkan tingkat return diatas normal dan karena itu dapat menjadi instrumen strategik untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* (Barney, 1991; 1995). Menurut RBT ini, salah satu cara untuk menghasilkan SCA adalah dengan menciptakan atau menggenerasi suatu jenis sumber daya spesifik dan kapabilitas yang khas perusahaan yang diteorikan sebagai bersifat khas terdapat suatu perusahaan, dan karena itu sulit untuk ditiru.

Untuk mengatur organisasi supaya menghasilkan kinerja jangka panjang, Barney (1995) memusatkan perhatiannya pada assets dan skill, atau asset dan kompetensi sebagai instrumen strategik yang paling dasar untuk menghasilkan landasan bagi daya saing yang sustainabel. Ia berpandangan bahwa esensi strategi bersaing adalah pengembangan dan pemeliharaan assets dan skills yang bermakna untuk operasi dan kompetisi, memilih strategi dan arena kompetisi asset dan skill dapat membentuk SCA dan menetralsir asset dan skill dari pesaing.

Oleh karena itu esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan

bersaing. Keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan disisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralsir asset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan (Clulow, 2003)

*Resource Based View* menyebutkan bahwa pendapatan perusahaan dapat berada diatas normal jika mereka mempunyai sumber daya yang jauh lebih baik dan sumber daya tersebut dilindungi oleh sejenis mekanisme isolasi mencegah penyebaran mereka. Sumber daya tersebut juga harus berharga, susah ditiru, tidak ada pengganti dan langka. Urutannya adalah sebagai berikut (Bharadwaj, 1993):

1. Identifikasi dan pelajari sumber daya yang kritis bagi perusahaan
2. Tentukan kemampuan (suatu kumpulan dari sumber daya untuk secara bersama dipakai untuk menyelesaikan sebuah tugas)
3. Tentukan keunggulan kompetitif (kemampuan perusahaan untuk mengungguli saingannya)
4. Tentukan daerah dalam industri (atau industri lain) dimana perusahaan dapat memanfaatkan kekuatannya untuk mengambil peluang yang ada
5. Formulasi strategi dan implementasi untuk mendapatkan keuntungan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti, Nazir (2005) menyatakan bahwa survey sampel adalah suatu prosedur dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi. Sampel penelitian harus dapat mewakili keadaan populasi, yang berarti data yang diperoleh adalah data Sampel. Sugiyono (1994: 56) mengatakan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diberlakukan harus benar-benar representatif (mewakili). Sampel pada penelitian ini didasarkan pada rumus Yamane sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n adalah jumlah sampel

N adalah jumlah Populasi

e adalah kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Dalam penelitian ini nilai e adalah 10%, sehingga jumlah sampel yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{12}{1 + 12(0.01)} \approx 10$$

maka ukuran sampel yang akan digunakan sebanyak 10 cabang. Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini digunakan jenis *Probability Sampling* dengan teknik *simple random sampling*, yaitu proses pengambilan sampel dengan memperhatikan unsur peluang atau cara pengambilan sampel secara acak dan setiap cabang mempunyai peluang yang sama untuk terambil (Sanusi,

2014). Dalam penelitian ini responden adalah direktur, kepala cabang, manajer pemasaran dan sales supervisor, sehingga dari 10 kantor 4 responden = 40 responden.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan software Smart PLS. PLS sebagai teknik analisis data dengan software SmartPLS versi 2.0.M3 yang dapat di download dari <http://www.smartpls.de>.

Model evaluasi *Partial Least Square* (PLS) berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat *non parametric* (Ghozali, 2006:24). Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *diskriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk *blok indikator*.

Outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan substantive content-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut. Model structural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai  $R^2$ . Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistic yang dapat lewat prosedur bootstrapping.

### **Analisis Data**

Strategi jaringan pemasok (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Strategi pengembangan usaha (Z). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,163 dengan nilai T-Statistik sebesar 4.502 yang lebih besar dari t-tabel =1,96. Dengan demikian Strategi jaringan pemasok (X1) berpengaruh secara langsung pada Strategi pengembangan usaha (Z) sebesar 0,163 yang berarti setiap ada peningkatan Strategi jaringan pemasok (X1) maka akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha (Z).

Sinergitas kerjasama (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Strategi pengembangan usaha (Z). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,672 dengan nilai T-Statistik sebesar 23.043 yang lebih besar dari t-tabel =1,96. Dengan demikian Sinergitas kerjasama (X2) berpengaruh secara langsung pada Strategi pengembangan usaha (Z) sebesar 0,672 yang berarti setiap ada peningkatan Sinergitas kerjasama (X2) maka akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha (Z).

Kapabilitas dinamis (X3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Strategi pengembangan usaha (Z). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,128 dengan nilai T-Statistik sebesar 3.578 yang lebih besar dari t-tabel =1,96. Dengan demikian Kapabilitas dinamis (X3) berpengaruh secara langsung pada Strategi pengembangan usaha (Z) sebesar 0,128 yang berarti setiap ada peningkatan Kapabilitas dinamis (X3) maka akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha (Z).

Strategi jaringan pemasok (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,086 dengan nilai T-Statistik sebesar 2.330 yang lebih besar dari t-tabel =1,96. Dengan demikian Strategi jaringan pemasok (X1) berpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis (Y) sebesar 0,086 yang berarti setiap ada

peningkatan Strategi jaringan pemasok (X1) maka akan meningkatkan Market Performance (M Perform).

Sinergitas kerjasama (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,261 dengan nilai T-Statistik sebesar 3.755 yang lebih besar dari t-tabel =1,96. Dengan demikian Sinergitas kerjasama (X2) berpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis (Y) sebesar 0,261 yang berarti setiap ada peningkatan Sinergitas kerjasama (X2) maka akan meningkatkan Kinerja bisnis (Y).

Kapabilitas dinamis (X3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,260 dengan nilai T-Statistik sebesar 4.057 yang lebih besar dari t-tabel =1,96. Dengan demikian Kapabilitas dinamis (X3) berpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis (Y) sebesar 0,260 yang berarti setiap ada peningkatan Kapabilitas dinamis (X3) maka akan meningkatkan Kinerja bisnis (Y).

Strategi pengembangan usaha (Z) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis (Y). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,155 dengan nilai T-Statistik sebesar 3.798 yang lebih besar dari t-tabel =1,96. Dengan demikian Strategi pengembangan usaha (Z) berpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis (Y) sebesar 0,155 yang berarti setiap ada peningkatan Strategi pengembangan usaha (Z) maka akan meningkatkan Kinerja bisnis (Y).

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari analisis studi dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis penelitian dan pembahasan yang dijelaskan untuk masing-masing jalur hubungan pada sub bab mengenai pengaruh dari Strategi Jaringan Pemasok, Sinergitas Kerjasama, Kapabilitas Dinamis, Strategi Pengembangan Usaha dan Kinerja Bisnis yang ada di PT. Semeru Group, maka dapat diambil kesimpulan dalam penelitian sebagai berikut: Hasil studi menunjukkan responden laki-laki adalah semua responden. Direksi/Manager/Staff Senior PT. Semeru Group semua berjenis kelamin laki-laki. Laki-laki dominan dalam memimpin perusahaan Trading alat-alat teknik utamanya di PT. Semeru Group, laki-laki lebih cekatan dalam memonitor pekerjaan di kantor dan lapangan yang berhubungan dengan alat-alat teknik. Para Direksi/Manager/Staff Senior PT. Semeru Group yang rata-rata berumur 38 tahun sudah mencukupi untuk memimpin, menjalankan, dan mengawasi jalannya perusahaan. Struktur umur responden yang demikian menguntungkan PT. Semeru Group dalam konteks produktifitas. Tingkat pendidikan responden cukup memadai karena sebagian besar berpendidikan tamat S1. Jabatan responden sebagai Direksi/Manager/Staff Senior selain membutuhkan pengalaman kerja juga skill yang mencukupi. PT. Semeru Group adalah perusahaan besar yang bergerak di bidang distribusi alat-alat teknik membutuhkan tenaga kerja dengan pendidikan formal yang tinggi dan pengalaman yang cukup. Sebagian besar responden sudah bekerja di PT. Semeru Group selama lebih dari 3 tahun, artinya responden sudah mempunyai pengalaman kerja yang mencukupi.

Strategi jaringan pemasok berpengaruh signifikan dan positif terhadap Strategi pengembangan usaha. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chandra & Kumar (2000). Dengan demikian Strategi jaringan pemasok berpengaruh secara langsung pada Strategi pengembangan usaha, maka setiap ada peningkatan Strategi jaringan pemasok akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam studi ini diterima.

Sinergitas kerjasama berpengaruh signifikan dan positif terhadap Strategi pengembangan usaha. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mochtar (2013). Dengan demikian Sinergitas kerjasama berpengaruh secara langsung pada Strategi pengembangan usaha, maka setiap ada peningkatan Sinergitas kerjasama akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam studi ini diterima.

Kapabilitas dinamis berpengaruh signifikan dan positif terhadap Strategi pengembangan usaha. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jane (2011). Dengan demikian Kapabilitas dinamis berpengaruh secara langsung pada Strategi pengembangan usaha, maka setiap ada peningkatan Kapabilitas dinamis akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam studi ini diterima.

Strategi jaringan pemasok berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdinand (2004). Dengan demikian Strategi jaringan pemasok berpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis, maka setiap ada peningkatan Strategi jaringan pemasok maka akan meningkatkan Kinerja bisnis. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam studi ini diterima. Sinergitas kerjasama berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gonzales (2014). Dengan demikian Sinergitas kerjasamaberpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis, maka setiap ada peningkatan Sinergitas kerjasama maka akan meningkatkan Kinerja bisnis. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam studi ini diterima.

Kapabilitas dinamis berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Ambrosini dan Bowman (2009). Dengan demikian Kapabilitas dinamis berpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis, maka setiap ada peningkatan Kapabilitas dinamis maka akan meningkatkan Kinerja bisnis. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam studi ini diterima.

Strategi pengembangan usaha berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja bisnis. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indariawati (2011). Dengan demikian Strategi pengembangan usaha berpengaruh secara langsung pada Kinerja bisnis, maka setiap ada peningkatan Strategi pengembangan usaha maka akan meningkatkan Kinerja bisnis. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam studi ini diterima.

Strategi pengembangan usaha memberikan efek tidak langsung terbesar pada Sinergitas kerjasama terhadap Kinerja bisnis. Dengan demikian setiap ada peningkatan Sinergitas kerjasama akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha dan juga akan meningkatkan Kinerja bisnis.

## ABSTRAK

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.

Barney (1995) yang merupakan *Father of The Modern Resource-based View* mengemukakan RBV berhubungan dengan pilihan strategic, menugaskan manajer perusahaan dengan tugas penting untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan hasil. *Resource Based View* adalah salah satu dari business level strategy yang bertujuan mendapatkan SCA atau sumbernya. *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) berbeda dengan *Competitive Advantage* pada beberapa hal. *Sustainable Competitive Advantage* saat perusahaan saingan sudah tidak mampu lagi meniru atau membuat pengganti dari sumber daya yang dimiliki perusahaan (Barney, 1995).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis dengan Strategi Jaringan Pemasok, Sinergitas Kerjasama, Kapabilitas Dinamik mempengaruhi Kinerja Bisnis melalui Strategi Pengembangan Usaha sebagai variabel intervening. Data yang terkumpul akan diolah menggunakan alat analisis deskriptif dan kuantitatif. Teknik analisis yang akan digunakan untuk menganalisis data adalah analisis SmartPLS (*Partial Least Square*). Populasi dalam penelitian ini adalah 10 kantor cabang PT. Semeru Group di Indonesia. Teknik pengambilan sampel adalah *Simple Random Sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 40 responden

Hasil analisis data menunjukkan Strategi Jaringan Pemasok, Sinergitas Kerjasama, Kapabilitas Dinamik berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Bisnis. Strategi pengembangan usaha memberikan efek tidak langsung terbesar pada Sinergitas kerjasama terhadap Kinerja bisnis. Dengan demikian setiap ada peningkatan Sinergitas kerjasama akan meningkatkan Strategi pengembangan usaha dan juga akan meningkatkan Kinerja bisnis.

***Kata Kunci: Strategi Jaringan Pemasok, Sinergitas Kerjasama, Kapabilitas Dinamik, Strategi Pengembangan Usaha, Kinerja Bisnis***

## ABSTRACT

*Competition in the business world lately increasingly tight with many competitors who offer its products to be selected by consumers, not least with companies located in Indonesia. Competition in the business of winning consumer choice requires that every company can produce its best products that satisfy the tastes of consumers and be accepted by the market (Kotler, 2002). Another condition shows that with the era of free trade of Asean Economic Community (MEA) at least also triggers the companies in Indonesia to once have to have a superiority than other companies to win the competition.*

*Barney (1995) who is a Father of The Modern Resource-based View suggests that RBV deals with strategic choices, assigns corporate managers with the essential task of identifying, developing, and using key resources to maximize results. Resource Based View is one of business level strategy aimed at obtaining SCA or its source. Sustainable Competitive Advantage (SCA) is different from Competitive Advantage on some points. Sustainable Competitive Advantage when a competing company is no longer able to replicate or make a substitute for the company's resources (Barney, 1995).*

*This study aims to test and analyze with Supplier Network Strategy, Cooperation Synergy, Dynamic Capabilities Affect Business Performance through Business Development Strategy as intervening variable. The collected data will be processed using descriptive and quantitative analysis tools. The analysis technique that will be used to analyze the data is Smart PLS (Partial Least Square) analysis. The population in this research is 10 branch offices of PT. Semeru Group in Indonesia. The sampling technique is Simple Random Sampling, with 40 respondents.*

*The results of data analysis show Supplier Network Strategy, Cooperation Synergies, Dynamic Capabilities have a significant effect on the positive direction of Business Performance. The business development strategy gives the largest indirect effect on the cooperation synergies on business performance. Thus any increase in synergy cooperation will improve the business development strategy and will also improve business performance.*

***Keywords: Supplier Network Strategy, Cooperation Synergy, Dynamic Capabilities, Business Development Strategy, Business Performance***

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN BERMATERAI.....</b>	<b>ii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH.....</b>	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB1      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	19
1.3. Tujuan Penelitian .....	20
1.4. Manfaat Penelitian .....	20
<b>BAB2      TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori.....	22
2.1.1. Pengertian Manajemen Strategik.....	22
2.1.2. <i>Resource Based View</i> .....	23
2.1.3. Sinergitas Kerjasama .....	28
2.1.4. Strategi Jaringan Pemasok .....	38
2.1.5. Kapabilitas Dinamik .....	49
2.1.6. Strategi Pengembangan Usaha.....	56
2.1.7. Kinerja Bisnis .....	59
2.2. Penelitian Terdahulu.....	64
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	67

2.3.1. Strategi Jaringan Pemasok dengan Strategi Pengembangan Usaha .....	67
2.3.2. Sinergitas Kerjasama terhadap Strategi Pengembangan Usaha.....	68
2.3.3. Kapabilitas Dinamik dengan Strategi Pengembangan Usaha.....	69
2.3.4. Strategi Jaringan Pemasok terhadap Kinerja Bisnis.....	70
2.3.5. Sinergitas Kerjasama dengan Kinerja Bisnis.....	71
2.3.6. Kapabilitas Dinamik terhadap Kinerja Bisnis.....	71
2.3.7. Strategi Pengembangan Usaha dengan Kinerja Bisnis.....	73
<b>BAB3</b>	
<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Rancangan Penelitian .....	75
3.2. Kerangka Proses Berpikir.....	76
3.3. Kerangka Konseptual.....	77
3.4. Hipotesis.....	79
3.5. Populasi, Sampel Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel.....	80
3.5.1. Populasi.....	80
3.5.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	81
3.6. Klasifikasi Variabel.....	82
3.6.1. Variabel Penelitian.....	82
3.6.2. Definisi Operasional Variabel .....	84
3.7. Instrumen Penelitian .....	88
3.8. Prosedur Pengumpulan Data .....	89
3.9. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	90
3.9.1. Uji Validitas.....	90

3.9.2. Uji Reliabilitas.....	91
3.9.3. Teknik Analisis Data.....	91
<b>BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	100
4.2. Deskripsi Karakteristik Obyek Penelitian.....	101
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	104
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	111
4.4.1. Deskripsi Variabel Laten Strategi jaringan pemasok .....	112
4.4.2. Deskripsi Variabel Laten Sinergitas kerjasama.....	116
4.4.3. Deskripsi Variabel Laten Kapabilitas dinamis.....	117
4.4.4. Deskripsi Variabel Laten Strategi Pengembangan Usaha .....	118
4.4.5. Deskripsi Variabel Laten Kinerja Bisnis .....	119
4.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian.....	120
4.5.1. Model Pengukuran Variabel Strategi Jaringan Pemasok.....	121
4.5.2. Model Pengukuran Variabel Sinergitas Kerjasama.....	124
4.5.3. Model Pengukuran Variabel Kapabilitas Dinamik.....	128
4.5.4. Model Pengukuran Variabel Strategi Pengembangan Usaha .....	132
4.5.5. Model Pengukuran Variabel Kinerja Bisnis (Y) .....	136
4.5.6. <i>Discriminant Validity</i> .....	140
4.6. Analisis Persamaan Struktural Kinerja Bisnis.....	142
4.6.1. Uji Kesesuaian Model Persamaan Struktural Kinerja Bisnis .....	142
4.6.2. Uji Koefisien Jalur Model Kinerja Bisnis.....	144
4.6.3. Pengaruh Antar Variabel Penelitian .....	151
<b>BAB 5 PEMBAHASAN</b>	

5.1. Pembahasan Variabel Penelitian.....	155
5.1.1. Variabel Strategi Jaringan Pemasok.....	156
5.1.2. Variabel Sinergitas Kerjasama.....	157
5.1.3. Variabel Kapabilitas Dinamis.....	158
5.1.4. Variabel Strategi Pengembangan Usaha.....	160
5.1.5. Variabel Kinerja Bisnis.....	162
5.2. Pembahasan Pengaruh Hubungan Antar Variabel.....	163
5.2.1. Pengaruh Strategi Jaringan Pemasok Terhadap Strategi Pengembangan Usaha .....	163
5.2.2. Pengaruh Sinergitas Kerjasama Terhadap Strategi Pengembangan Usaha .....	166
5.2.3. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Terhadap Strategi Pengembangan Usaha .....	168
5.2.4. Pengaruh Strategi Jaringan Pemasok Terhadap Kinerja Bisnis.....	171
5.2.5. Pengaruh Sinergitas Kerjasama Terhadap Kinerja Bisnis.....	173
5.2.6. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasok Terhadap Kinerja Bisnis .....	174
5.2.7. Pengaruh Strategi Pengembangan Usaha Terhadap Kinerja Bisnis .....	176
5.3. Implikasi Penelitian.....	178
5.3.1. Implikasi Teoritis.....	178
5.3.2. Implikasi Praktis.....	185
 <b>BAB 6 PENUTUP</b>	
6.1. Kesimpulan.....	188
6.2. Saran.....	191
6.2.1. Saran Kepada Manajemen.....	191
6.2.2. Saran Kepada Penelitian Selanjutnya .....	193
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>195</b>

## LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian.....	207
Lampiran 2	Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	210
Lampiran 3	Deskripsi Karakteristik Responden.....	229
Lampiran 4	Deskripsi Variabel Penelitian .....	231
Lampiran 5	Deskripsi Variabel Pemodelan <i>Partial Least Square</i> .....	240
Lampiran 6	Validitas dan Reliabilitas Indikator Responden .....	241
Lampiran 7	Output <i>Structural Equation Modeling</i> PLS Pada Kinerja Bisnis .....	247
Lampiran 8	Output <i>Structural Equation Modeling</i> PLS Pada Kinerja Bisnis dengan Bootstrap, B= 100.....	253
Lampiran 9	Output <i>Structural Equation Modeling</i> PLS Pada Kinerja Bisnis dengan Bootstrap, B= 300.....	257
Lampiran 10	Output <i>Structural Equation Modeling</i> PLS Pada Kinerja Bisnis dengan Bootstrap, B= 500.....	261
Lampiran 11	<i>Company Profile</i> Semeru Group .....	267

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Umur (Tahun) .....	102
Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	103
Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	103
Tabel 4.4 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan .....	103
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Komposit Kepercayaan Pemasok .....	105
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Kepercayaan Pemasok.....	107
Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Komposit Komunikasi Pemasok .....	108
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Komunikasi Pemasok .....	109
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Komposit Dinamika Lingkungan Pemasok.....	110
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Dinamika Lingkungan Pemasok.....	111
Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Responden Untuk Variabel Komposit Kepercayaan Pemasok .....	113
Tabel 4.12 Deskripsi Jawaban Responden Untuk Variabel Komposit Komunikasi Pemasok .....	114
Tabel 4.13 Deskripsi Jawaban Responden Untuk Dinamika Lingkungan Pemasok.....	115
Tabel 4.14 Deskripsi Jawaban Responden Untuk Variabel Komposit Kepercayaan Pemasok .....	116

Tabel 4.15	Deskripsi Jawaban Responden Untuk Variabel Komposit Sinergitas Kerjasama .....	117
Tabel 4.16	Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel Komposit Kapabilitas Dinamis.....	118
Tabel 4.17	Deskripsi Jawaban Responden Untuk Variabel Komposit Strategi Pengembangan Usaha.....	119
Tabel 4.18	Deskripsi Jawaban Responden Untuk Variabel Komposit Kinerja Bisnis .....	120
Tabel 4.19	Uji Validitas Pada Indikator Variabel Strategi Jaringan Pemasok (X1) Dengan Sampel Bootstrap.....	122
Tabel 4.20	Uji Reliabilitas Pada Strategi Jaringan Pemasok (X1) .....	124
Tabel 4.21	Uji Validitas Variabel Sinergitas Kerjasama (X2) Dengan Sampel Bootstrap.....	126
Tabel 4.22	Uji Reliabilitas Pada Sinergitas Kerjasama (X2).....	128
Tabel 4.23	Uji Validitas Pada Indikator Variabel Kapabilitas Dinamis (X3) Dengan Sampel Bootstrap .....	130
Tabel 4.24	Uji Reliabilitas Pada Kapabilitas Dinamis (X3).....	131
Tabel 4.25	Uji Validitas Variabel Strategi Pengembangan Usaha (Z) Dengan Sampel Bootstrap.....	133
Tabel 4.26	Uji Reliabilitas Pada Strategi Pengembangan Usaha (Z) .....	135
Tabel 4.27	Uji Validitas Variabel Kinerja Bisnis (Y) Dengan Sampel Bootstrap.....	137
Tabel 4.28	Uji Reliabilitas Pada Kinerja Bisnis (Y).....	139
Tabel 4.29	Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	141
Tabel 4.30	Goodness of Fit dari R-Square.....	143
Tabel 4.31	Uji Inner Weight Pada Firm Performance Dengan Sampel Bootstrap.....	137
Tabel 4.32	Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model Kinerja Bisnis .....	148

Tabel 4.33	Pengaruh Langsung Variabel Penelitian.....	151
Tabel 4.33	Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian .....	153
Tabel 4.33	Pengaruh Total Variabel Penelitian .....	154

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 2.1	Pencapaian Sinergitas Kerjasama Dalam Konteks Pemasaran Rasional.....	36
Gambar 3.1	Kerangka Proses Berpikir.....	77
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual Penelitian .....	79
Gambar 4.1	Uji Validitas Strategi Jaringan Pemasok (X1) .....	121
Gambar 4.2	Uji Validitas Sinergitas Kerjasama (X2).....	125
Gambar 4.3	Uji Validitas Kapabilitas Dinamis (X3).....	129
Gambar 4.4	Uji Validitas Strategi Pengembangan Usaha (Z) .....	132
Gambar 4.5	Uji Validitas Kinerja Bisnis (Y).....	136
Gambar 4.6	Hubungan Antar Variabel .....	142
Gambar 4.7	Hubungan Eksogen Terhadap Endogen dengan Estimasi Boorstrap .....	147