

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Semua perusahaan di abad ke-21 menghadapi disrupsi pada lingkungan perusahaan dengan kecepatan, intensitas, dan frekuensi perubahan yang meningkat dengan cepat yang menghasilkan lingkungan operasi yang mudah berubah, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (Bereznoy, 2017; Johansen & Euchner, 2013; Matthysen & Harris, 2018). Konsekuensi disrupsi bisa bervariasi, tetapi organisasi harus terus mencoba proaktif dalam kondisi dunia yang terus berubah dan tidak dapat diprediksi (Gruwez, 2017).

Jenis-jenis disrupsi yang mempengaruhi organisasi antara lain : *incremental globalisation, interconnected operations, and trend disruptive* lain seperti permintaan yang berfluktuasi, ongkos tenaga kerja atau harga komoditas dan faktor lain seperti bencana alam (Doheny *et al.*, 2012). Menurut WHO (2020), globalisasi berarti percepatan pergerakan dan pertukaran (manusia, barang, dan jasa, modal, teknologi atau praktik budaya) di seluruh planet ini. Proses globalisasi menghasilkan perubahan besar dalam dunia bisnis dan menghasilkan “*borderless world*” yang memberikan keleluasaan dan kemudahan bagi negara-negara di dunia untuk melakukan ekspansi, bahkan eksploitasi bisnis tanpa batas (Harada, 2017). Globalisasi memiliki potensi dampak positif dan negatif, sebagai contoh: dalam bidang ekonomi, globalisasi meningkatkan ekspor 33 kali lipat dari tahun 1950 sampai dengan 2010 dan memungkinkan banyak budaya lokal mendunia seperti K-Pop. Sementara dampak negatifnya juga banyak antara lain hilangnya budaya lokal, ketimpangan ekonomi, dampak lingkungan dan lain lain. Horney dan O’Shea (2015) menyatakan bahwa globalisasi dan teknologi merupakan bahan bakar bagi disrupsi melalui peningkatan inovasi, interkoneksi, dan revolusi digital yang pada gilirannya, menciptakan pesaing yang baru dan *agile*, yang beroperasi secara global untuk mentransformasi keinginan pelanggan secara radikal dan dengan demikian menghasilkan gangguan.

Dunia modern menjadi makin kompleks setiap hari. Ada banyak alasan yang menyebabkan kompleksitas ini. Masalah dan peristiwa yang terjadi di sekitar kita

berlapis-lapis. Ada banyak sekali jaringan dan konektivitas dan interkoneksi lebih lanjut di antara berbagai parameter dan variabel yang mengelilingi kita. Lapisan yang berbeda bercampur, sehingga tidak mungkin untuk mendapatkan gambaran umum tentang bagaimana hal-hal terkait. Pengambilan keputusan telah menjadi sangat rumit karena terdiri dari serangkaian reaksi dan reaksi balik, sehingga memilih alternatif yang benar menjadi hampir mustahil (Sinha & Sinha, 2020). Bahkan hasil dari lingkungan yang terkontrol sering berada di luar harapan seseorang dan alasan utama yang dapat dikaitkan dengannya adalah asosiasi non-linear, saling ketergantungan dan interaksi di antara berbagai parameter dan variabel (Schick *et al.*, 2017). Sebagai contoh misalnya kita memiliki perusahaan multinasional dan memiliki cabang di banyak negara. Di sini, hasil bisnis tidak hanya terkait dengan negara asal, lingkungan bisnisnya, dinamika sosial-politik, ketersediaan *resources*, tetapi juga dengan semua negara di mana dia memiliki kepentingan bisnis dan juga pekerja antarnegara yang terkait dengannya.

Jenis disruptsi yang ketiga adalah *disruption* sebagai akibat dari bencana alam dan bencana akibat ulah manusia yang merupakan risiko yang tak terhindarkan yang menghadang organisasi (Ivanov & Dolgui, 2019; Chowdhury *et al.*, 2019). Dalam konteks *disruption*, tantangan yang dihadapi jaringan *supply chain* dunia saat ini adalah bagaimana untuk mengelola operasi sehingga bisa tetap andal dan konsisten sehingga kinerja perusahaan tetap terjaga (Ahmed & Huma, 2021). Disrupsi ini biasanya memiliki pengaruh negatif yang besar terhadap *kinerja supply chain* (Xu *et al.*, 2020), dan dapat berdampak mengancam kelangsungan hidup organisasi (Manhart *et al.*, 2020; Haraguchi & Lall, 2015). Bukti menunjukkan bahwa *disruption* pada operasi memiliki pengaruh langsung dan konsekuensi negatif langsung pada sistem operasi dan efisiensi. Misalnya, perusahaan mobil Jepang seperti Honda, Toyota, dan Nissan yang tetap menjalankan operasi utamanya pada saat banjir tahun 2011 di Thailand, secara signifikan meningkatkan biaya operasional perusahaan (Haraguchi & Lall, 2015). Selain itu, wabah kebakaran 2019 di Australia mengganggu *supply chain* utama, operasi dan pendapatan, menyebabkan kerugian jutaan dolar bagi bisnis dan industri (Edwards, 2020).

Wabah pandemi (seperti COVID19 / SARS /MARS dll.) adalah contoh gangguan lingkungan yang menyebabkan peningkatan risiko *supply chain* yang disertai dengan ketidakpastian yang tinggi yang pada akhirnya mengganggu bagian hulu dan hilir *supply chain*. Karenanya, ketidakpastian tinggi yang berasal dari wabah pandemi secara bersamaan mengganggu pasokan, permintaan dan infrastruktur logistik (internal dan eksternal) atau integrasi *supply chain* secara keseluruhan (Ivanov, 2018). Namun, seperti yang kita rasakan bersama, berdasarkan ruang lingkup dan besarnya, dampak COVID-19 berbeda dari semua bencana alam sebelumnya. Sebagian besar bencana, seperti gempa bumi, tsunami, nuklir atau kecelakaan radiasi, dan perang, biasanya terbatas pada area geografi tertentu dan dalam waktu yang relatif singkat, namun, dalam empat bulan pertama wabah, virus COVID-19 telah menyebar ke seluruh planet, mengirim miliaran orang ke dalam *lock down* dan mengakibatkan penutupan sebagian atau total perusahaan besar sektor ekonomi. Berbeda dengan bencana alam atau ulah manusia atau penyakit pandemi menular lainnya, COVID-19 tidak hanya mengganggu *supply chain* lokal tetapi juga *supply chain* global mulai dari sumber pasokan hingga pelanggan final. Hal ini terjadi karena bisnis saling berhubungan melalui jaringan *global supply chain* yang kompleks di mana pelaku bisnis di *supply chain* hulu sangat terpengaruh oleh perilaku yang hampir "tidak menentu" yang berupa variasi dan gangguan yang besar dari *supply chain* hilir. Hal ini dikenal sebagai *bullwhip effect*, yang sangat menghancurkan pelaku hulu, terutama pada skala perusahaan kecil dan menengah yang berakibat kurangnya suku cadang dan produk (Leonard, 2020). Dalam konteks ekonomi global, pandemi Covid19 telah menyebabkan penurunan PDB global sebesar sebesar 4,5% yang setara dengan hampir 3,94 triliun dolar AS dalam output ekonomi yang hilang (Szmigiera, 2021). Sementara itu menteri keuangan Indonesia Sri Mulyani Indrawati mengatakan, kerugian ekonomi Indonesia tahun 2020 akibat pandemi Covid-19 mencapai Rp 1.356 triliun yang setara dengan 8,8% dari PDB Indonesia. Pertumbuhan ekonomi nasional tahun 2020 yang diprediksi bisa mencapai 5,3%, realisasinya malah minus 2% (Ulya, 2021).

Selain tantangan akibat disrupsi akibat faktor alam, tantangan lain dari organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan dalam industri

manufaktur sering didasarkan pada kemampuan untuk berinovasi, melahirkan ide-ide baru, dan sering memperkenalkan produk baru. Persaingan global telah menciptakan lingkungan pasar yang kompetitif di mana sulit untuk meningkatkan penjualan dengan produk yang ada. Pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar makin tergantung pada kemampuan produsen untuk merangsang pasar yang ada atau menembus pasar baru dengan menawarkan produk dan layanan baru (Fisher & Ittner, 1999). Organisasi tradisional cenderung meningkatkan daya saing melalui perbaikan produk dan proses dengan biaya lebih rendah, sehingga kegiatan utama difokuskan pada peningkatan efisiensi. Namun, sebagian besar organisasi telah menyadari bahwa meningkatkan kualitas produk dan mengurangi biaya tidaklah cukup. Mempertimbangkan kecepatan dan fleksibilitas dalam memberikan produk dan layanan baru di pasar yang kompetitif adalah hal yang penting bagi pelanggan (Rezaei *et al.*, 2020). *Supply chain* harus mengadopsi strategi baru untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam merespons perubahan yang tidak terduga di pasar dan meningkatnya tingkat gejolak lingkungan, baik dalam hal volume dan variasi, dengan cara yang efektif dan efisien (Brusset, 2016).

Seperti yang dialami oleh bidang bisnis yang lain, tantangan yang timbul karena lingkungan operasi yang mudah berubah, tidak pasti, kompleks, dan ambigu juga dialami oleh industri sepeda motor dunia. Sebagai contoh, pada tahun 2020, permintaan global untuk sepeda motor pada tahun 2020 turun 16,6% *year-over-year* menjadi hanya 44,5 juta unit. Untuk wilayah Asia yang menyumbang sekitar 80% dari total permintaan, permintaan turun 20,6% menjadi 33,89 juta unit, (Marklines, 2021). Akibat penyebaran COVID-19, operasi pabrik di banyak negara Asia telah dihentikan, sehingga produksi sepeda motor stagnan dan penjualan lesu. Tetapi tantangan bagi industri sepeda motor global bukan hanya masalah pandemi saja, bahkan sebelum pandemi Covid19, sebenarnya seluruh industri otomotif telah menghadapi beberapa tantangan yang sangat serius, yang akan memainkan peran yang lebih signifikan selama dekade berikutnya. Dari penelusuran beberapa referensi didapatkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh industri sepeda motor tersebut di antaranya:

1. Kendaraan listrik, kendaraan listrik pada satu sisi dapat menurunkan lebih 50% emisi gas buang (Burns, 2020), tetapi sampai saat ini produsen belum siap

mengirimkan kendaraan listrik dalam jumlah yang tepat. Masih banyak tantangan yang harus diselesaikan dalam kendaraan listrik antara lain: kesiapan infrastruktur, teknologi baterai, dan kesiapan *supply chain*

2. Kebangkitan *car/ motorcycle economic sharing*, Pengenalan dan penerimaan luas dari *economic sharing vehicle* mengubah perilaku konsumen dalam hal gaya hidup, perjalanan dan pekerjaan, yang memiliki implikasi yang meningkat untuk model bisnis saat ini (Techedge, 2016). Penggunaan *economic sharing car/ motorcycle* berarti orang membeli lebih sedikit kendaraan, dan jumlah total kendaraan akan tetap lebih sedikit dibandingkan jika setiap orang memiliki kendaraan sendiri. Kecenderungan ini kemungkinan akan terus berkembang pada tahun-tahun mendatang, dan industri otomotif harus menemukan cara untuk tetap menguntungkan dalam situasi yang ada (Burns, 2020).
3. *Smart, connected, and self-driving vehicles*, munculnya teknologi yang terkoneksi merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi industri otomotif saat ini. Dengan setiap fungsi dalam mobil yang didorong oleh data, digitalisasi menjadi hal yang lumrah di kendaraan (Iyer, 2019). Kecerdasan buatan (AI) memungkinkan data tentang kondisi jalan, rute, kebiasaan pengemudi, dan lainnya dikumpulkan, dipantau, dan dianalisis secara *real time*. Hal ini kemungkinan besar berdampak pada asuransi, sekaligus mengubah cara mengemudikan kendaraan. Sistem yang lebih cerdas dan terintegrasi, bersama dengan masuknya asisten pintar seperti Alexa dan Cortana, akan memberikan pengemudi kesempatan untuk mengintegrasikan waktu yang dihabiskan untuk mengemudi dengan bagian lain dari kehidupan dan rutinitas sehari-hari mereka (Jason, 2019)
4. Tekanan lingkungan dan ketergantungan bahan bakar, untuk waktu yang lama, industri otomotif terjebak di antara 2 kepentingan yang sulit untuk terpuaskan: permintaan pelanggan dan tekanan dari aktivitas lingkungan melalui peraturan pemerintah. Karena transportasi bertanggung jawab atas sekitar 30% emisi CO<sub>2</sub>, pabrik mobil dipaksa untuk terus bekerja untuk mengurangi emisi CO<sub>2</sub> dari setiap model baru mereka, yang pada gilirannya meningkatkan harga dan dapat menurunkan kinerja dan keselamatan kendaraan (Burns, 2020). Akibat regulasi

tersebut, industri otomotif harus bergerak ke teknologi kendaraan berlistrik seperti *battery electric, hybrid, fuel cell, dan plug-in* (Balyuk, 2020).

5. Harapan konsumen yang berubah secara radikal, generasi milenial dan tuntutan mereka muncul sebagai salah satu tantangan besar dalam industri otomotif. Kompleksitas yang meningkat dalam produksi mobil juga mengarah pada instruksi pengoperasian yang kompleks - sesuatu yang ingin dihindari oleh kaum milenial. Hal ini telah menyebabkan peningkatan kebutuhan akan antarmuka percakapan yang dipersonalisasi dalam manufaktur otomotif, yang pada akhirnya akan menghasilkan permintaan akan kemajuan teknologi yang makin banyak (Iyer, 2019).

Setelah masa pandemi Covid19, selain hal hal yang telah disebutkan di atas, tantangan industri sepeda motor dunia juga bertambah dengan:

1. *Disrupted supply chain*, karena sebagian besar pabrik perakitan otomotif memakai sistem produksi *just in time*, rantai pasokan mereka segera terganggu saat terjadi gangguan di hulu/ hilir. Sebagai contoh, di Cina, dalam 3 bulan pertama pandemi, hampir dua pertiga produksi mobil terdampak oleh *lockdown* industri di negara tersebut, yang juga berdampak besar pada pemasok mereka (IHS Markit, 2020). Selain itu, kekurangan suku cadang buatan Cina juga berdampak besar pada produksi global.
2. Penutupan pabrik, sementara situasi di Cina mulai stabil, sebagian besar manufaktur di belahan dunia yang lain berada di bawah ketidakpastian yang sangat besar tentang kapan pabrik akan melanjutkan produksi normal (Accenture, 2020). Pada saat yang sama, pabrik mulai mengubah kapasitas teknik, perakitan, dan bahkan pengadaan untuk memproduksi dan mencari peralatan medis. Terlepas dari apakah penghentian tersebut diperlukan oleh penegakan kesehatan dan keselamatan, kelambanan legislatif, permintaan yang menurun atau kurangnya suku cadang dalam rantai pasokan, konsekuensinya tetap sama: kehilangan pekerjaan, perkiraan penurunan 16% untuk produksi otomotif (Collie *et al.*, 2020) dan karenanya, berdampak parah pada PDB.
3. Likuiditas keuangan, beberapa perusahaan memiliki likuiditas rendah, dan dengan arus kas operasi minimal, sisa kas cadangan rata-rata habis dalam waktu kurang dari dua bulan (Bloomberg, 2020). Tanpa mendapatkan dana tambahan,

beberapa pemain berisiko bangkrut. Tantangan keuangan ini akan memengaruhi investasi transformasional seperti *smart, connected, self-driving vehicles* dan kendaraan listrik, yang kemungkinan besar akan ditangguhkan.

4. Penurunan penjualan kendaraan, seperti yang telah dibahas di atas, pada tahun 2020, permintaan global untuk sepeda motor pada tahun 2020 turun 16,6% *year-over-year* menjadi hanya 44,5 juta unit. Untuk wilayah Asia yang menyumbang sekitar 80% dari total permintaan, permintaan turun 20,6% menjadi 33,89 juta unit (Marklines, 2021).

Industri sepeda motor Indonesia, seperti industri sepeda motor di dunia, juga mengalami fluktuasi akibat dinamika perubahan lingkungan. Dinamika tersebut dapat terlihat dari penjualan sepeda motor seperti terlihat dari **Gambar 1.1**.



**Gambar 1.1 Penjualan Sepeda Motor Indonesia tahun 2001-2020**

Sumber: AISI.(2021). Statistic Distribution. Retrieved from Aisi.com website:  
<https://www.aisi.or.id/statistic/>

Setelah mengalami puncak penjualan di periode tahun 2011 sd tahun 2014 di mana penjualan berkisar kurang lebih antara 7 juta sd 8 juta unit sepeda motor per tahun, penjualan sepeda motor domestik terus turun pada periode tahun 2015 sd tahun 2019 di mana penjualan berkisar kurang lebih antara 5 juta sd 6 juta unit motor pertahun saja (AISII, 2021). Tidak ada literatur yang membahas fenomena penurunan ini, penulis menduga penurunan ini diakibatkan oleh membaiknya

transportasi massal dan peningkatan pemakaian *share transportation* seperti gojek, grab, dll. Puncak penurunan produksi sepeda motor terjadi pada tahun 2020, di mana akibat pandemi Covid -19, penjualan motor domestik turun 43,6% dari 6.487.460 unit menjadi 3.660.616 unit per tahun.

Untuk menjawab fenomena dinamika industri sepeda motor di Indonesia, penulis melakukan pra-riset melalui survei yang dilakukan pada bulan April 2021 terhadap 43 *senior manager/ general manager* di perusahaan otomotif terkemuka di Indonesia, mengenai apakah tantangan terbesar bagi industri sepeda motor Indonesia saat ini?. Hasil survei dapat dilihat pada **Gambar 1.2** berikut ini.



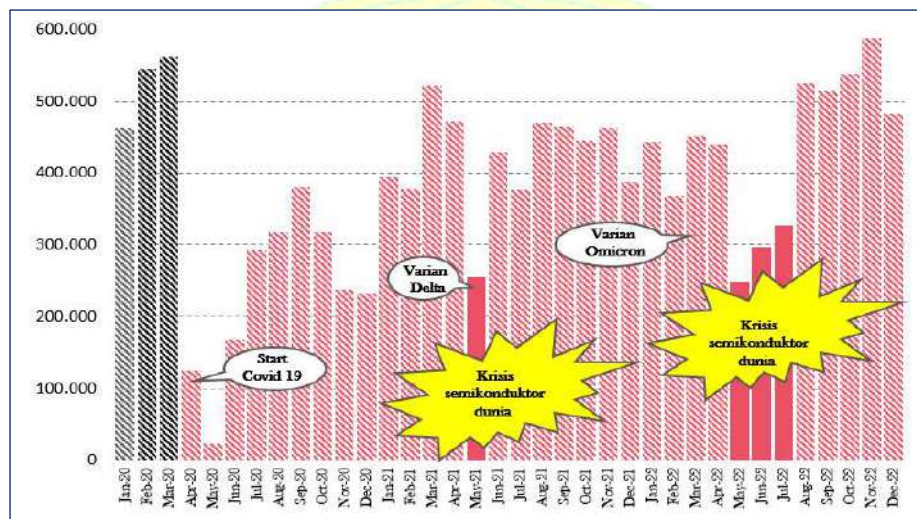
**Gambar 1.2 Hasil Pre- Survei: Apakah yang Menjadi Tantangan Terbesar Industri Sepeda Motor Indonesia saat ini?**

Sumber: Hasil pra riset melalui survei kuesioner terhadap 43 orang *manager/senior manager/general manager* PT. AHM ( April 2021)

Dari **Gambar 1.2** terlihat bahwa 65,1% responden menganggap isu motor listrik sebagai tantangan terbesar industri sepeda motor, 60,5% fokus pada perubahan perilaku customer, 51,2% pada *sharing ride*, 34,9% pada *smart & connected vehicle*, dan 27,9% pada *over capacity*. Hal yang sedikit berbeda dari tantangan industri sepeda motor global, terletak pada isu lingkungan, di mana bagi responden Indonesia, isu lingkungan ini tidak dipandang sebagai isu yang penting sehingga hanya dipilih oleh 9,3% responden. Justru isu *over capacity* dan *supply chain disruption* menjadi mendapat perhatian yang cukup besar, mungkin karena survei



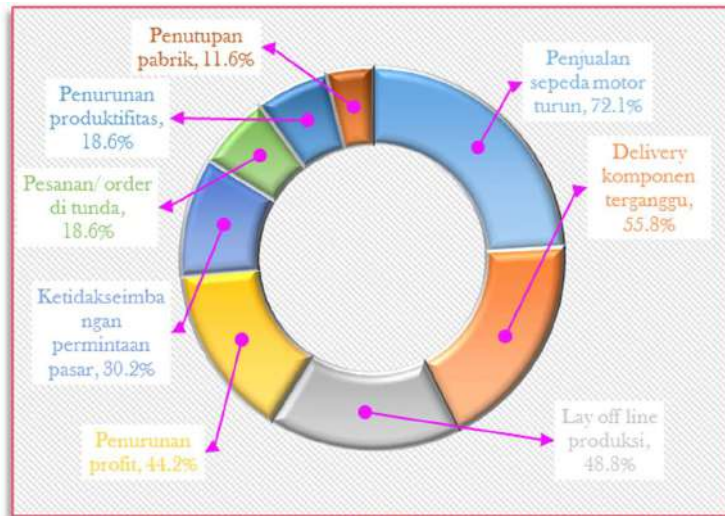
dilakukan pada masa pandemi Covid19 di mana terjadi penurunan produksi sebesar 43,6% ( AISI, 2021). Salah satu contoh disrupsi *supply chain* yang paling besar adalah kelangkaan semi konduktor yang berdampak bukan saja pada saat terjadi pandemi tetapi juga mengganggu pemulihan produksi sepeda motor pada masa akhir pandemi seperti yang terlihat pada **Gambar 1.3**, yang berakibat pada penurunan kinerja industri sepeda motor. Sementara itu, beberapa isu lokal yang muncul dari hasil survei ini, antara lain: tenaga kerja yang mahal, transportasi massal yang membaik, dan tenaga kerja yang terampil.



**Gambar 1.3 Penjualan Sepeda Motor Indonesia pada Periode Covid19**

Sumber: AISI.(2023). Statistic Distribution. Retrieved from Aisi.com website:  
<https://www.aisi.or.id/statistic/>

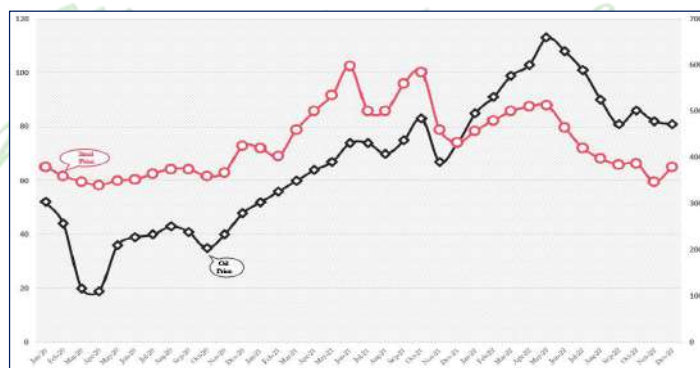
Selain menanyakan mengenai tantangan terbesar bagi industri sepeda motor Indonesia saat ini, pra survei yang dilakukan juga ingin mengetahui masalah operasional apakah yang paling besar terdampak oleh pandemi Covid19?, seperti terlihat di **Gambar 1.4**. Dari **Gambar 1.4** terlihat bahwa berturut-turut yang menjapada masalah operasional terbesar terdampak pandemi adalah: penjualan turun (72,1%), delivery komponen terganggu (55,8%), layoff line produksi (48,8%), penurunan profit (44,2%) , dan ketidakseimbangan permintaan pasar (30,2%). Hasil ini mirip dengan tantangan yang dihadapi oleh industri sepeda motor dunia akibat pandemi.



**Gambar 1.4 Hasil Pre-Survei: Apa dampak terbesar Pandemi Covid19 terhadap Operasional?**

Sumber: Hasil pra riset melalui survei kuesioner terhadap 43 orang manajer/senior manajer/general manajer PT. AHM ( April 2021)

Hal lain yang menarik di sini adalah bahwa pandemi covid tidak berdampak hanya pada perusahaan hulu (OEM) saja, tetapi juga berdampak juga pada hilir *supply chain* produksi sepeda motor. Masalah industri hulu yang meliputi penjualan turun dan ketidak seimbangan permintaan pasar berpengaruh juga terhadap kondisi hilir *supply chain*, contoh masalah yang timbul misalnya deliveri komponen terganggu. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ketua Umum Gabungan Industri Alat-alat Mobil dan Motor (GIAMM) Hamdhani Dzulkarnaen Salim, yang



**Gambar 1.5 Harga Komoditas pada Periode Covid19**

Sumber: Trading Economics. (2022). Market Commodities. Retrieved from tradingeconomics.com website: <https://tradingeconomics.com/commodity/steel>

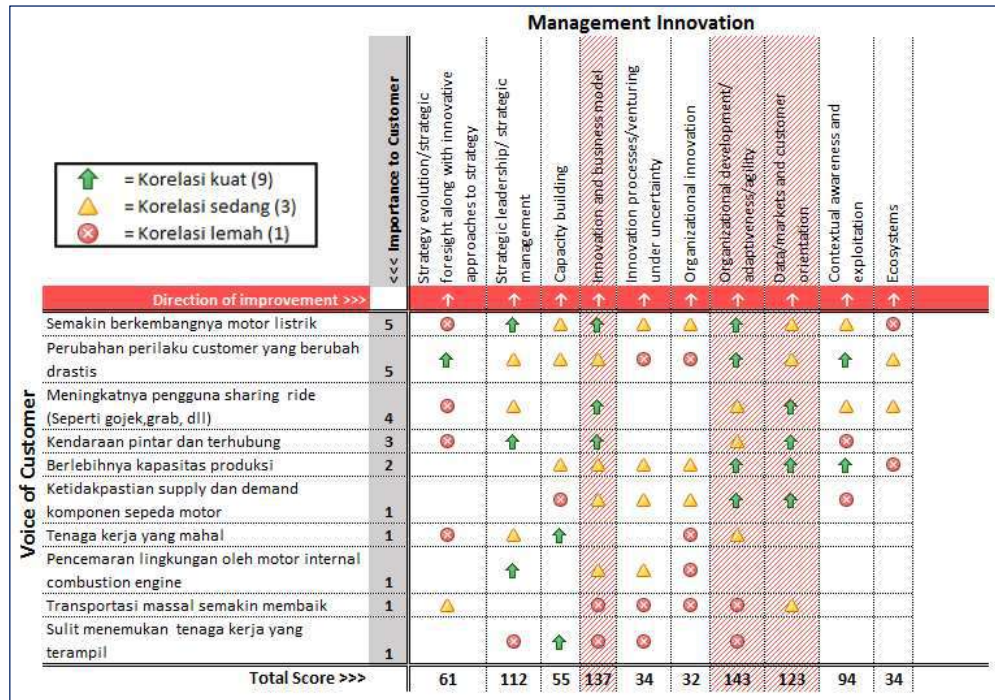
mengatakan tantangan yang dihadapi industri komponen akibat pandemic Covid19 adalah kenaikan harga komoditas dan gangguan supply chain dunia yang membuat harga untuk logistik naik (sumber: Bisnis.com, Feb 2021)

Industri pengolahan termasuk industri otomotif masih menjadi kontributor terbesar terhadap *product domestic bruto* (PDB) nasional, dengan rata-rata sebesar 20 persen tiap tahunnya, dan menyerap sebanyak 17,5 juta orang tenaga kerja. Sementara, untuk ekspor sektor industri menyumbang 80,3 persen terhadap total ekspor nasional sebesar 163,3 miliar dolar AS untuk periode 2020, dengan realisasi investasi sektor industri sebanyak Rp272,9 triliun (Kartasasmita, 2020). Saat ini Indonesia memiliki 22 perusahaan industri roda empat atau lebih dengan nilai investasi Rp100 triliun, kapasitas produksi sebesar 2,35 juta unit per tahun, dan menyerap tenaga kerja langsung sebanyak 38,39 ribu orang (Gaikindo, 2021). Untuk sektor kendaraan roda dua dan tiga terdapat 26 perusahaan dengan nilai investasi Rp10,05 triliun, kapasitas produksi sebesar 9,53 juta unit per tahun, dan menyerap tenaga kerja langsung hampir 32 ribu orang dan lebih dari 1,5 juta orang yang bekerja di sepanjang industri sepeda motor (Kumala, 2020). Selain itu, produksi kendaraan bermotor dalam negeri juga menembus pasar ekspor ke banyak negara. Pada tahun 2020, ekspor kendaraan sepeda motor mencapai 810.433 unit. Fakta bahwa industri merupakan kontributor besar bagi perekonomian berarti bahwa apa pun yang terjadi pada industri sepedamotor akan berdampak besar pada ekonomi secara keseluruhan. Mengingat betapa besarnya dampak industri ini pada perekonomian nasional, sangat disayangkan sangat sedikit penelitian empiris di Indonesia maupun di dunia yang membahas kinerja industri sepeda motor. Banyak peneliti telah meneliti kinerja UKM (Basuki *et al.*, 2021; Alam *et al.*, 2019; Benzidia & Makaoui, 2020; Jermittiparsert & Wajeetongratana, 2019; Ogunleye *et al.*, 2021; Sriyakul *et al.*, 2019b), kinerja provider telekomunikasi (Kurniawan *et al.*, 2020; Clauss *et al.*, 2019), kinerja *supply chain* pertambangan (Chatchawanchanankij *et al.*, 2019; Naway & Rahmat, 2019; Moryadee & Jitt-Aer, 2020), kinerja logistik & transportasi (Guner *et al.*, 2019; Ju *et al.*, 2019; Kalkan & Aydın, 2020; Uman & Sommanawat, 2019), kinerja *general manufacture* (Al Taweel & Al-Hawary, 2021; Alzoubi & Yanamandra, 2019; Arokodare *et al.*, 2020; Garcí'a-Alcaraz *et al.*, 2017;2019;

Wamba *et al.*, 2019; Musa & Nyoman Pujawan, 2018; Tarigan *et al.*, 2021), kinerja otomotif roda empat (Dubey *et al.*, 2019; Samizadeh *et al.*, 2019; Aisyah *et al.*, 2021; Ashrafi *et al.*, 2019; Wamba *et al.*, 2019; Ghobakhloo & Azar, 2018; Khalfallah & Lakhal, 2021; Delic & Eyers, 2020), tetapi tidak ditemukan penelitian yang membahas kinerja industri sepeda motor.

Pada masa lalu strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal adalah keselarasan, dan strategi ini lebih mudah dicapai karena kondisi pasar yang relatif stabil. Pendekatan strategi klasik dilakukan dengan mengikuti rute yang jelas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian (Du & Chen, 2018). Ketika kekuatan disrupsi lingkungan makin intensif, perubahan mungkin terjadi tetapi tidak terjadi begitu saja, di mana situasi yang sedang berlangsung memiliki banyak bagian dan variabel yang saling berhubungan, di mana bahkan sering terjadi situasi yang tidak terduga dan tidak stabil dalam jangka waktu yang tidak diketahui (Bennett & Lemoine, 2014). Sebagai akibatnya, terjadi pergeseran orientasi dalam bidang manajemen strategis, sehingga lebih menyoroti lingkungan eksternal atau sisi permintaan. Dalam studi yang dilakukan oleh Millar, Groth, dan Mahon (2018), terdapat sepuluh kelompok inovasi manajemen yang dapat diteliti dan diimplementasikan untuk menghadapi disrupsi kondisi lingkungan yang dinamis, antara lain: *strategy evolution/strategic foresight along with innovative approaches to strategy, strategic leadership/strategic management, capacity building, innovation and business models, innovation processes/venturing under uncertainty, organizational innovation, organizational development/adaptiveness/agility, data/markets dan customer orientation, contextual awareness and exploitation, dan ecosystems.*

Untuk memilih variabel yang diteliti, penulis menggunakan tool manajemen *house of quality*, suatu peta yang menghubungkan keinginan pelanggan dan karakteristik yang dimiliki proses (Chadawada, *et al.*, 2015; Lam & Dai, 2015). Tool manajemen *house of quality* dipilih supaya keinginan pelanggan dapat dipenuhi oleh karakteristik proses atau produk yang dimiliki organisasi (Huang *et al.*, 2019).



**Gambar 1.6 HoQ Tantangan Industri Sepeda Motor Indonesia**

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2021)

Dengan menempatkan tantangan industri sepeda motor di Indonesia di bagian keinginan pelanggan dan sepuluh kelompok inovasi manajemen di sisi karakteristik proses, didapat *house of quality* seperti terlihat pada **Gambar 1.6**. Dari gambar terlihat *organizational development/adaptiveness/agility*, *innovation and business models* dan *data/markets and customer orientation* merupakan tiga besar kelompok inovasi manajemen yang jika diperbaiki akan memberi dampak terbesar bagi tantangan industri sepeda motor di Indonesia. Selanjutnya penulis akan memilih variabel penelitian berdasar tiga kelompok inovasi manajemen di atas dan pengaruhnya dengan kinerja perusahaan.

Variabel *organizational agility* dipilih dari kelompok inovasi manajemen *organizational development/adaptiveness/agility*. Dari penelusuran literatur terdapat konsensus umum bahwa *agility* dalam semua konteks adalah elemen penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terutama karena disrupsi pada lingkungan organisasi (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018 Al Taweel & Al-Hawary, 2021; Battour *et al.*, 2021; Reed, 2020; Clauss *et al.*, 2019; Kale *et al.*, 2019; Arokodare *et al.*, 2019; Chan *et al.*, 2019; Khalfallah & Lakhali,

2021; Gey *et al.*, 2020; El-Khalil & Mezher, 2020; Samizadeh *et al.*, 2019; Wamba *et al.*, 2019; Delic & Eyers, 2020; Srimarut & Mekhum, 2020; Felipe *et al.*, 2020) dan khususnya pandemi Covid19 (Tamtam & Tourabi, 2021; Nickel & Schliebener, 2021; Bundtzen & Hinrichs, 2021; Batra, 2020; Tarigan *et al.*, 2021). Sementara itu Dave Ulrich (2018), dalam penelitiannya selama 30 tahun di bidang manajemen, telah meneliti evolusi *organization capability* yang perlu dimiliki untuk menghadapi kondisi disrupsi mulai dari *talent, customer focus, innovation, collaboration, culture* sampai terakhir *agility*. Dia memandang *agility* sebagai *organization capability* yang paling terbaru dan paling penting dalam menghadapi kondisi disrupsi. Menurut literatur, terdapat dua aspek *organization agility* yang terpisah yakni *operational agility* dan *strategic agility* (Meredith & Francis, 2000; Denning, 2017b). Nelson, Saha dan Zhang (2019) mendefinisikan bahwa *operasional agility* merupakan bagian dari *supply chain agility*. Pada penelitian ini penulis akan memakai *supply chain agility* dibandingkan *operational agility*, karena mencakup makna yang lebih luas. Masing-masing jenis *agility* memiliki peran yang berbeda dalam menjawab tantangan disrupsi lingkungan organisasi. Sebagai contoh tantangan industri sepeda motor yang berhubungan dengan motor listrik, perubahan perilaku customer, *sharing ride*, dan *smart & connected vehicle*, karena berhubungan dengan *market creating value* (Denning, 2017b) lebih tepat didekati dengan *strategic agility*. Sementara isu *over capacity dan supply chain disruption* karena berhubungan dengan perubahan sementara dan jangka pendek yang terjadi pada *supply chain* dan lingkungan pasar serta respons yang cepat terhadap perubahan tersebut (Eckstein *et al.*, 2015), lebih tepat jika didekati dengan *supply chain agility*. Dengan di atas, maka dalam penelitian ini variabel *organizational agility* akan dikategorikan menjadi variabel pertama: *supply chain agility* dan variabel kedua: *strategic agility*.

Setelah memilih variabel berdasar argumen di atas, penulis perlu untuk memeriksa variabel-variabel penelitian yang dipilih untuk menentukan posisi variabel tersebut apakah memang merupakan variabel yang masih bisa dikembangkan dalam konteks empiris di industri Indonesia pada umumnya, dan industri manufaktur sepeda motor pada khususnya.

The Agility Emerging Markets Logistics Index 2021 – Overall Ranking

Ranking	Country	Overall Scores and Ranking	Domestic Logistics Opportunities	International Logistics Opportunities	Business Fundamentals	YoY Change
1	China	8.86	8.81	9.72	7.14	0
2	India	7.33	8.19	7.16	5.95	0
3	Indonesia	6.30	6.61	6.11	6.05	1
4	UAE	6.29	5.63	5.59	9.06	-1
5	Malaysia	6.15	5.41	5.87	8.24	0
6	Saudi Arabia	5.95	5.35	5.53	8.04	0
7	Mexico	5.91	5.33	6.70	5.46	1
8	Vietnam	5.67	5.04	6.41	5.44	3
9	Qatar	5.67	5.38	4.84	7.97	-2
10	Turkey	5.61	5.22	6.06	5.50	0
11	Thailand	5.55	5.18	5.69	6.04	-2
12	Chile	5.51	4.86	5.19	7.50	0
13	Russia	5.40	5.13	5.56	5.64	0
14	Oman	5.29	4.96	4.86	6.85	0
15	Bahrain	5.26	4.99	4.69	6.97	0
16	Brazil	5.21	5.34	5.59	4.15	0
17	Morocco	5.17	4.59	5.00	6.70	1
18	Jordan	5.13	4.88	4.70	6.54	-1
19	Kuwait	5.10	5.09	4.50	6.37	0
20	Egypt	5.05	5.21	4.69	5.50	0
21	Philippines	5.04	5.05	5.17	4.76	1

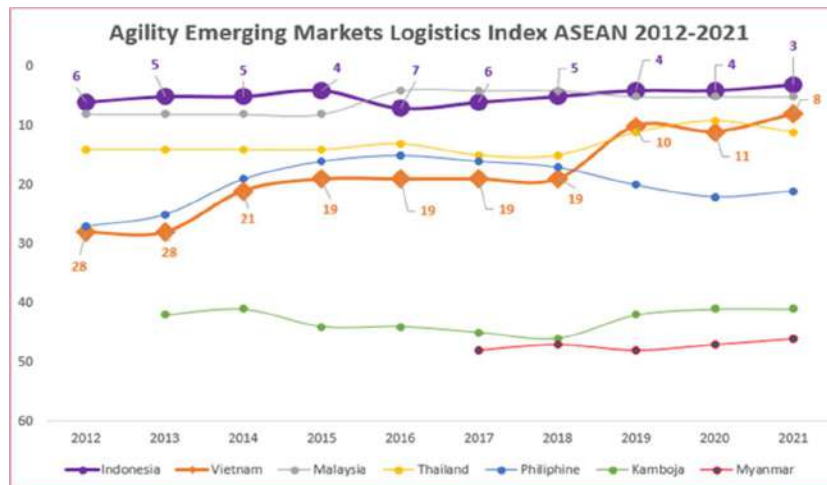
**Gambar 1.7 Agility Emerging Markets Logistics Index tahun 2021**

Sumber: Agility Emerging Markets Logistics Index. (2021). Overview Agility Emerging Markets Logistics Index 2021 Beyond COVID-19: Is a Global Recovery at Hand?. Retrieved from agility.com website: <https://logisticsinsights.agility.com/wp-content/uploads/2021/02/Agility-Emerging-Markets-Logistics-Index.pdf>

Untuk variabel *agility*, penulis melakukan studi literatur pada organisasi internasional bernama Agility yang sejak 12 tahun yang lalu melakukan pengukuran dan pemeringkatan terhadap 50 negara berkembang terkemuka dalam hal menangkap investasi, memperluas kelas menengah global, bergabung dengan lingkup ekonomi dunia, dan menjadi pemain penting dalam hal menjadi pemasok, pasar, dan inovator. Cara pengukuran adalah menggunakan *Agility Emerging Markets Logistics Index* (**Lampiran 1**). Seperti terlihat pada **Gambar 1.7**, di antara negara berkembang, indeks *agility* negara Indonesia sebenarnya sudah cukup baik, dengan menempati peringkat 3 dari 50 negara berkembang yang diteliti, di bawah Cina dan India (AEMLI,2021). Tetapi masih ada peluang perbaikan yang bisa dilakukan dan ancaman yang perlu dihadapi supaya posisi Indonesia lebih baik pada masa mendatang. Terlihat dari **Gambar 1.7**, dari tiga komponen penyusun *Agility Index*, peringkat *Domestic logistic*, dan *International logistic* sudah cukup baik dengan menempati peringkat 3 dan 5. Akan tetapi komponen *business fundamental* merupakan komponen yang skorenya paling buruk, hanya menempati

peringkat 18 dari 50 negara yang diteliti, terdapat peluang improvement di area *business fundamental* jika kita ingin lebih bersaing di pentas internasional.

Sementara itu, di level regional, negara Asean yang patut diwaspadai adalah Vietnam, negeri ini melakukan banyak reformasi ekonomi dan politik yang mengakibatkan *agility index* negara tersebut berkembang pesat dari tahun ke tahun.



**Gambar 1.8 Agility Emerging Markets Logistics Index ASEAN tahun 2012-2021**

Sumber: Agility Emerging Markets Logistics Index. (2012-2021).

Seperti terlihat pada **Gambar 1.8**, pada saat *index agility* mulai dibuat, Vietnam hanya menempati peringkat 28 pada tahun 2012 menjadi tetapi terus meningkat sehingga menjadi peringkat 8 pada tahun 2021. Bahkan saat diajukan pertanyaan, jika perang dagang berlanjut, negara manakah yang akan dipilih jika mau melakukan relokasi industri dari Cina?, ternyata Vietnam berhasil menduduki peringkat teratas sebagai pasar berkembang yang paling baik banyak dipilih (20%), kemudian India (17%), baru kemudian Indonesia (12%) dan Thailand (10%) (Agility, 2021). Kita sangat perlu meningkatkan *agility level* kita supaya tetap bisa bersaing regional maupun internasional.

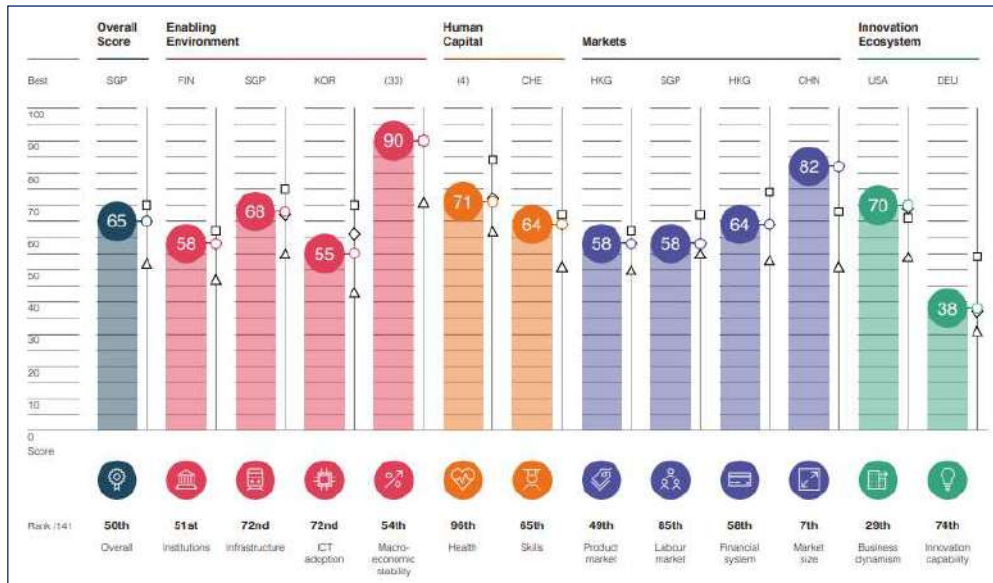
Variabel ketiga yang dipilih dalam penelitian ini adalah *innovation capability*. Variabel ini dipilih dari kelompok inovasi manajemen *innovation and business models*. Dari penelusuran literatur didapatkan beberapa hasil sebagai berikut: Maldonado-Guzman, Garza-Reyes, Pinzón-Castro, dan Kumar (2019) menyimpulkan bahwa *innovation capability* merupakan kemampuan organisasi yang paling penting karena memungkinkan organisasi untuk merespons secara



efektif dan efisien terhadap fluktuasi dalam lingkungan pekerjaan. Produk dan layanan yang dikembangkan tersebut meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperluas pangsa pasarnya melebihi pesaing (Al-Hawary, 2021), dan juga dapat meningkatkan pengembalian investasi dan pengembalian penjualan, yang tercermin dalam tingkat pertumbuhan dan profitabilitas (Valmohammadi & Sofiyabadi, 2019). Selain itu, kemampuan untuk membuat cara-cara yang baru dan membangun model bisnis baru yang meningkatkan penggunaan yang efisien dan optimal sumber daya organisasi adalah hal yang sangat bermanfaat (Migdadi, 2020; Farhana & Swietlicki, 2020). Sementara, Phankhong, Abu Bakar, dan Poespowidjojo (2017) menekankan bahwa inovasi adalah ciri pembeda dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui fokus pada kegiatan pembangunan berkelanjutan dan peningkatan produktivitas elemen produksi. Dari uraian di atas untuk terlihat bahwa *innovation capability* merupakan *organization capability* yang berdampak langsung pada *competitive advantage* dan kinerja organisasi.

Untuk memeriksa hubungan antar variabel, penulis melakukan *literature review* terhadap literatur terindex scopus yang berhubungan dengan *strategic agility* pada rentang tahun 2010-2021, dari 451 artikel yang membahas *strategic agility*, dan terdapat 55 artikel yang khusus membahas *enabler strategic agility*. Dari artikel didapati bahwa sensitivitas strategis, teknologi informasi, *knowledge management*, fluiditas sumber daya, kesatuan kepemimpinan, *entrepreneurship* dan *innovation capability* adalah faktor utama yang berkontribusi terhadap *strategic agility*. Dari penelitian tersebut didapatkan variabel *innovation capability* adalah *enabler strategic agility* yang masih sedikit diteliti (Lumpkin & Dess, 2015; Khaddam, 2020; Al Taweel & Al-Hawary, 2021; Olaleye *et al.*, 2021), dan ini menambah *novelty* penelitian. Detail *literature review* terhadap *enabler agility* dapat dilihat di Bab 2 dan **Lampiran 2**.

Untuk variabel *innovation capability*, penulis memeriksa *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum*. Sejak tahun 2004, *The Global Competitiveness Report* memeringkat negara-negara berdasarkan *The Global Competitiveness Index* yang dikembangkan oleh Xavier Sala-i-Martin dan Elsa V. Artadi yang mengintegrasikan aspek daya saing ekonomi makro dan mikro / bisnis ke dalam satu indeks (**Lampiran 3**).



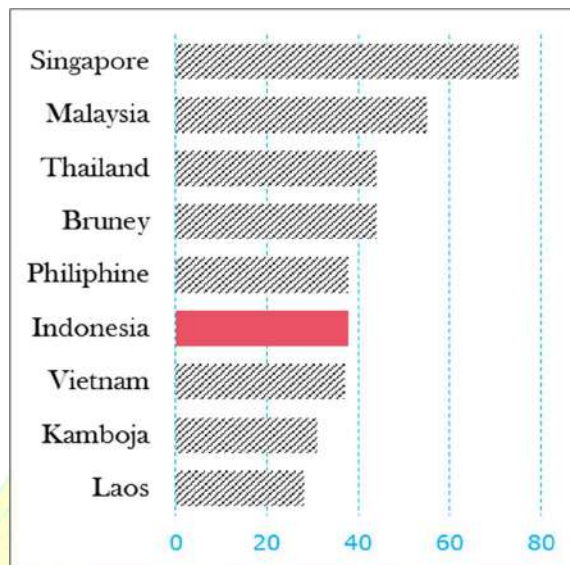
**Gambar 1.9 Global Competitiveness Report Indonesia 2019**

Sumber: Schwab, K.(2019). Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. Retrieved from weforum.org website: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>

Peringkat daya saing global Indonesia dalam *Global Competitiveness Index 2019* turun lima peringkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya, berdasarkan laporan *World Economic Forum* (WEF). Seperti terlihat dari **Gambar 1.9**, Indonesia menduduki peringkat ke 50 dunia, dari yang sebelumnya berada di posisi ke 45. Posisi tersebut sangat jauh tertinggal dengan negaranegara lain di Asia Tenggara seperti Singapura yang berada di posisi pertama dunia, Malaysia di posisi ke 27 dan Thailand di posisi ke 40. Meski merosot, posisi Indonesia dalam indeks tersebut masih lebih unggul dibandingkan beberapa negara kawasan Asia Tenggara lainnya. Indonesia lebih unggul dibanding dengan Vietnam yang menduduki posisi ke 67, Filipina di posisi 64, dan Laos di posisi 113 (Fauzia M., 2019). Pada tahun 2020 WEF tidak mengeluarkan *Global Competitiveness Index 2020*, sehubungan dengan kondisi pandemi Covid19 yang sedang melanda seluruh dunia, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini akan memakai data sampai tahun 2019.

Yang menarik dari laporan ini adalah: dari 12 pilar penyusun GCI Indonesia, *innovation capability* merupakan pilar penyusun yang nilainya paling rendah dengan skore 38 dan berada di peringkat 74 dunia. *Score* ini sangat buruk

karena nilai kita jauh di bawah rata-rata nilai negaranegara Asia Pasifik dan bahkan dapat disejajarkan dengan negara terbelakang (Schwab & Zahidi, 2020).



**Gambar 1.10 Posisi Innovation Capability Indonesia di ASEAN-2019**

Sumber: Schwab,K. (2019). Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. Retrieved from weforum.org website: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>

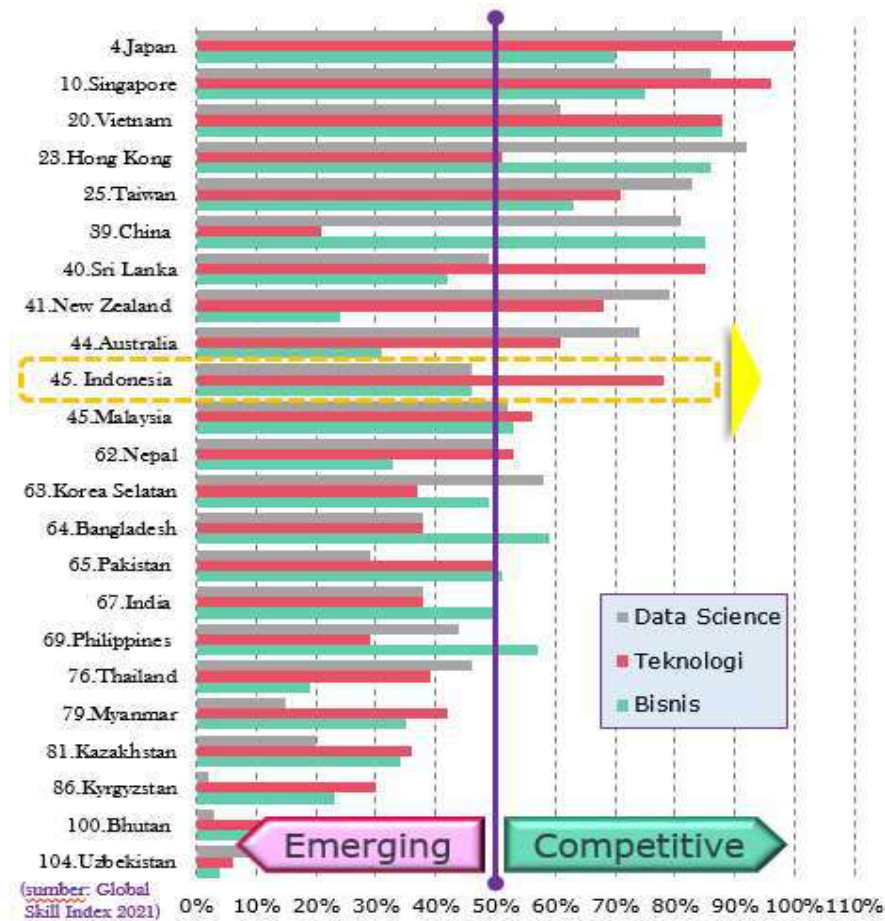
Bahkan jika di dibandingkan dengan peringkat negaranegara ASEAN, dalam hal *innovation capability*, Indonesia hanya menempati peringkat 6 dari 9 negara yang dimasukkan dalam index GCI (Schwab,2019) seperti terlihat pada **Gambar 1.10**. Dari 10 komponen pilar *innovation capability*, komponen yang peringkatnya paling rendah adalah penemuan bertaraf internasional (peringkat 98), paten (peringkat 101), dan R&D (peringkat 116). Sehingga perbaikan dalam hal *innovation capability* akan meningkatkan kemampuan daya saing Indonesia dan pada gilirannya akan memberikan tingkat kemakmuran yang tinggi kepada warganya.

Variabel keempat yang dipilih dalam penelitian ini adalah *business intelligence*. Variabel ini dipilih dari kelompok inovasi manajemen *data/markets and customer orientation*. Pemilihan variabel *business intelligence* dikarenakan system ini dilengkapi dengan berbagai kemampuan yang membantu mengkonsolidasikan, menghubungkan, mengatur, dan menganalisis data yang berasal dari berbagai sumber seperti aktivitas pelanggan, *supply chain*, dan pesaing, dan menyampaikan data sebagai pengetahuan untuk tindakan manajerial (Liu *et al.* 2016; Popovič *et al.*, 2012; Trieu, 2017). Melalui sistem *business intelligence*,

perusahaan dapat memahami arus kondisi operasional, kinerja pemasaran, dan faktor eksternal yang diperlukan untuk mencapai perencanaan dan koordinasi yang lebih baik dari usaha manajemen (Koufteros *et al.*, 2014). Sistem *business intelligence* memungkinkan perusahaan untuk menggunakan data manajemen di luar laporan rutin, menghasilkan pandangan baru dan wawasan organisasi (Li *et al.*, 2013; Shollo & Galliers, 2016). Penggunaan operasional sistem *business intelligence* dapat memberdayakan organisasi dengan pasar yang tepat waktu dan berwawasan luas serta informasi organisasi, yang mengarah ke keunggulan kompetitif yang pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk memeriksa hubungan antar variabel, penulis melakukan *literature review* terhadap literatur terindex scopus yang berhubungan dengan *supply chain agility* pada rentang tahun 2015-2020 (**Lampiran 2**), didapati bahwa bahwa sensitivitas terhadap pelanggan, integrasi virtual, integrasi jaringan, integrasi proses, produktivitas organisasi, strategi manufaktur teknologi informasi dan *business intelligent* adalah faktor utama yang berkontribusi terhadap *supply chain agility* (Purwanto, 2020). Dari penelitian tersebut didapatkan variabel *business intelligent* adalah *enabler* dengan *supply chain agility* yang masih sedikit diteliti (Pool *et al.*, 2018; Qamar & Hall, 2018), dan hal tersebut menambah *novelity* penelitian.

Untuk mendalami *business intelligence* di Indonesia, peneliti menggunakan data *Global Skill Index* yang diterbitkan oleh Coursera. Coursera adalah penyedia pendidikan daring yang menawarkan siswa akses ke kursus daring terbuka besar-besaran, spesialisasi, dan bahkan gelar formal. Dari negara- negara yang diteliti, posisi *skill index* Indonesia pada tahun 2021 berada pada peringkat 45 dunia dengan seperti terlihat pada **Gambar 1.10** (Coursera, 2021). Dari data terlihat bahwa aspek teknologi yang meliputi bidang: *cloud computing*, *computer networking*, *computer programming*, *database*, *mobile development*, *operating system*, *security engineering*, *software engineering*, *theoretical computer science* dan *web development*, merupakan aspek yang sudah baik dengan angka 75% yang masuk dalam kategori kompetitif.



**Gambar 1.11 Global Skill Index 2021**

Sumber: Coursera. (2021). Global Skill Report. Retrieved from [www.coursera.org](https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/coursera-global-skills-report-2021.pdf) website: <https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/coursera-global-skills-report-2021.pdf>

Sementara dua aspek yang lain: bisnis (accounting, komunikasi, kewirausahaan, finance, human resource, kepemimpinan & manajemen, marketing, sales, dan strategi & operasi) dan data science (data analysis, data management, data visualization, machine learning) masih di area yang belum kompetitif dengan angka masing-masing sebesar 46%. Mengacu pada pendapat Gupta & George (2016) dan Hu *et al.* (2014) yang mengkategorikan aspek data science sebagai *business intelligence*, dapat kita simpulkan bahwa *business intelligence* merupakan bidang yang masih sangat perlu perbaikan di Indonesia jika ingin bersaing secara global.

Mengingat betapa besarnya dampak yang dihasilkan oleh perubahan kondisi lingkungan, sangat disayangkan tidak ada penelitian empiris di Indonesia maupun di dunia, yang meneliti variabel- variabel yang dapat digunakan untuk

untuk menghadapi disrupsi pada lingkungan industri sepeda motor. Banyak peneliti telah meneliti pengaruh *agility* (*supply chain agility* atau *strategic agility*) terhadap kinerja UKM (Basuki *et al.*, 2021; Alam *et al.*, 2019; Benzidia & Makaoui, 2020; Jermittiparsert & Wajeetongratana, 2019; Ogunleye *et al.*, 2021; Sriyakul *et al.*, 2019b), terhadap kinerja provider telekomunikasi (Kurniawan *et al.*, 2020; Clauss *et al.*, 2019), terhadap kinerja *supply chain* pertambangan (Chatchawanchanankij *et al.*, 2019; Naway & Rahmat, 2019; Moryadee & Jitt-Aer, 2020), terhadap kinerja logistik & transportasi (Guner *et al.*, 2019; Ju *et al.*, 2019; Kalkan & Aydın, 2020; Uman & Sommanawat, 2019), terhadap kinerja *general manufacture* (Al Taweel & Al-Hawary, 2021; Alzoubi & Yanamandra, 2019; Arokodare *et al.*, 2020; Garcí'a-Alcaraz *et al.*, 2017; 2019; Wamba *et al.*, 2019; Musa & Nyoman Pujawan, 2018; Tarigan *et al.*, 2021), terhadap kinerja otomotif roda empat (Dubey *et al.*, 2019; Samizadeh *et al.*, 2019; Aisyah *et al.*, 2021; Ashrafi *et al.*, 2019; Wamba *et al.*, 2019; Ghobakhloo & Azar, 2018; Khalfallah & Lakhali, 2021; Delic & Evers, 2020), tetapi tidak ditemukan penelitian yang membahas pengaruh *agility* (*supply chain agility* atau *strategic agility*) terhadap kinerja industri sepeda motor.

Sementara itu, penelitian pengaruh *innovation capability* terhadap kinerja organisasi banyak dilakukan di bidang UKM (Ahmad, 2021; Ardyan *et al.*, 2017; Ferreira *et al.*, 2020; Fitriati *et al.*, 2020; Ju *et al.*, 2020; Mohamad *et al.*, 2015; Putra *et al.*, 2020; Rizan *et al.*, 2019; Saunila, 2016; Singh *et al.*, 2019; Sulistyono, 2016), di bidang perbankan (Christa *et al.*, 2020), di bidang restoran (Utami *et al.*, 2017), di bidang manufaktur umum (Al-Sa'di *et al.*, 2017; Ashrafi *et al.*, 2019; Al Taweel & Al-Hawary, 2021; Božič & Dimovski, 2019; Camison, 2014; Kim & Chai, 2017; Qiu *et al.*, 2020; Ayoub & Abdallah, 2019; Ravichandran, 2018), di bidang otomotif roda empat (Pandit *et al.*, 2018; Rocchetta & Upadhyay, 2021; Rotjanakorn *et al.*, 2020; Zhao *et al.*, 2019; Ahmad, 2021; Mir *et al.*, 2016; Zailani *et al.*, 2015; Zaefarian *et al.*, 2015; Mitrega *et al.*, 2017; Masoomzadeh *et al.*, 2019; Sueptaetrakun, 2018; Rasi *et al.*, 2019; Tiengtavaj *et al.*, 2017; Suebsook & Chaveesuk, 2020; Pratiwi, 2021), tetapi juga tidak ditemukan penelitian yang membahas dampak *innovation capability* terhadap kinerja industri sepeda motor.

Penelitian empiris pengaruh *business intelligence* terhadap kinerja perusahaan banyak dilakukan di bidang *start up* (Caseiro & Coelho, 2019; Chen *et al.*, 2020; Pool *et al.*, 2018; Triono *et al.*, 2021; Puguh *et al.*, 2020), di bidang manufaktur umum (Torres *et al.*, 2018; Ashrafi *et al.*, 2019; Ping *et al.*, 2018 Božič & Dimovski, 2019; Cheng *et al.*, 2020; Wamba *et al.*, 2019; Yiu *et al.*, 2021; Moniruzzaman *et al.*, 2015; Srimarut & Mekhum, 2020), sedikit di otomotif roda empat (Sangari & Razmi, 2015; Dubey *et al.*, 2019) tetapi tidak ditemukan sama penelitian pengaruh *business intelligence* terhadap kinerja perusahaan di industri sepeda motor. Dari uraian di atas, dapat dikonfirmasi bahwa salah satu *novelty* penelitian ini yakni bidang industri penelitian. Di mana dalam konteks penelitian empiris tidak ada penelitian empiris yang membahas mengenai peran *supply chain agility*, *strategic agility*, *innovation capability*, *business intelligence* baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap kinerja industri sepeda motor baik di Indonesia maupun di dunia.

Dalam penelitian ini penulis juga membahas secara khusus hubungan antara variabel *strategic agility* dan *supply chain agility* beserta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini bukan saja membahas dampak *strategic agility* dan *supply chain agility* secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan dalam satu model penelitian, di mana hal ini menjadi yang pertama seluruh dunia dan hal tersebut menjadi salah satu *novelty* penelitian ini (**Tabel 2.2**), tetapi juga menguji secara empiris pengaruh *strategic agility* terhadap *supply chain agility* itu sendiri. Dalam tataran teoretis memang sudah ada yang membahas hubungan antara *strategic agility* dan *operational agility* (Sajdak, 2015; Denning, 2017b), tetapi sejauh penelusuran penulis terhadap literatur, tidak ada penelitian empiris yang khusus membahas pengaruh *strategic agility* terhadap *supply chain agility*, hal ini menjadi keunikan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang lain, karena penelitian inilah yang pertama kali membahas keterkaitan antara *strategic agility* dan *supply chain agility* secara teoretis dan mengujinya dalam model empiris.

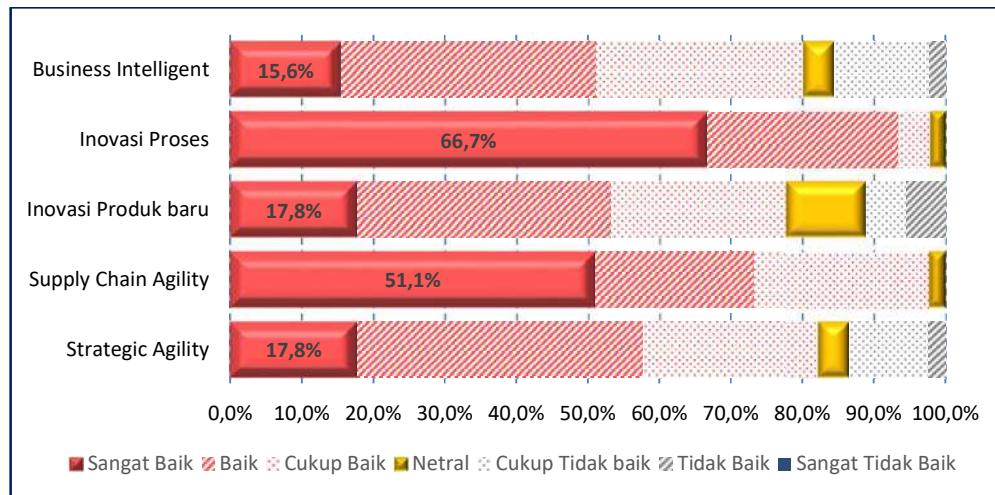
Peneliti-peneliti terdahulu telah banyak membahas dampak *strategic agility* terhadap kinerja perusahaan saja (Al Taweel & Al-Hawary, 2021; Battour *et al.*, 2021; Reed, 2020; Ping *et al.*, 2018; Clauss *et al.*, 2019; Kale *et al.*, 2019; Arokodare *et al.*, 2019; Chan *et al.*, 2019; Omoush, 2020), dampak *supply chain*

*agility* terhadap kinerja perusahaan saja (Tamtam & Tourabi, 2021; Nickel & Schliebener, 2021; El-Khalil & Mezher, 2020; Samizadeh *et al.*, 2019; Ashrafi *et al.*, 2019; Dubey *et al.*, 2019; Alzoubi & Yanamandra, 2019), dampak *innovation capability* terhadap kinerja perusahaan saja (Pandit *et al.*, 2018; Rotjanakorn *et al.*, 2020; Zhao *et al.*, 2019; Ahmad, 2021; Mir *et al.*, 2016; Migdadi *et al.*, 2017; Zailani *et al.*, 2015; Zaefarian *et al.*, 2015), maupun dampak *business intelligence* terhadap kinerja perusahaan saja (Torres *et al.*, 2018; Samizadeh *et al.*, 2019; Sangari & Razmi, 2015; Ashrafi *et al.*, 2019; Ping *et al.*, 2018; Dubey *et al.*, 2019; Božič & Dimovski, 2019; Cheng *et al.*, 2020). Padahal dibutuhkan sinergi antar beberapa kelompok inovasi manajemen yang ada jika ingin memberi dampak yang besar bagi tantangan industri sepeda motor di Indonesia. Sejauh penelusuran peneliti di semua literatur terindeks scopus, variabel *innovation capability*, *bussiness intelligence*, *strategic agility* dan *supply chain agility* dalam konteks penelitian empiris tidak pernah dibahas secara bersama- sama dalam satu makalah penelitian. Hal ini menjadi yang pertama di dunia dan menjadi *novelity* dari penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan, berdasarkan argumen pada *scientific background* di atas, sejauh pengamatan peneliti, belum ada penelitian oleh peneliti yang lain yang menguji variabel *innovation capability*, *business intelligence*, *strategic agility & supply chain agility* sebagai prediktor kinerja industri sepeda motor di Indonesia maupun di dunia dalam satu model penelitian.

Penelitian direncanakan dilakukan terhadap 3 besar produsen sepeda motor di Indonesia: (Honda, Yamaha dan Suzuki) dan *supplier* pendukungnya, kurang lebih 160 perusahaan, karena mewakili lebih dari 98% jumlah sepeda motor yang terjual tiap tahunnya di Indonesia (AISI, 2021). Untuk mendapatkan gambaran awal variabel yang diteliti terhadap industri sepeda motor di atas, dilakukan *pre-survei* terhadap 45 *general manager* dan *senior manager* industri terkait, dan didapatkan hasil seperti yang terlihat di **Gambar 1.10**. Dari gambar terlihat responden yang sangat puas terhadap *innovation capability* organisasi dalam memberikan penawaran baru yang mencakup serangkaian produk baru dan layanan kreatif untuk memenuhi keinginan pelanggan hanya mencapai 17,8% dibandingkan dengan inovasi proses sehari- hari yang mencapai 66,7%. Dapat diduga proses inovasi perusahaan responden hanya di area internal dibandingkan menciptakan



pasar/produk yang baru. Sementara itu responden yang sangat puas terhadap *strategic agility* organisasi mencapai 17,8%, terhadap *supply chain agility* mencapai 51,1%. Hal ini mengindikasikan perusahaan terbiasa menghadapi perubahan di *supply chain*, tetapi tidak siap dengan perubahan lingkungan eksternal yang lebih besar.



**Gambar 1.10 Hasil Pre- Survei: Persepsi terhadap Variabel Penelitian.**

Sumber: Hasil pra riset melalui survei kuesioner terhadap 45 orang *senior manager, general manager* PT. AHM ( September 2021)

Terakhir responden yang sangat puas terhadap penggunaan *business intelligence* mencapai 15,6%, hal ini menunjukkan perusahaan belum menggunakan dengan maksimal data dari pasar dan *supply chain* untuk membantu membuat keputusan. Dari informasi di atas menunjukkan masih perlunya perbaikan lebih lanjut di *supply chain* industri sepeda motor untuk menghadapi disrupsi pada lingkungan perusahaan. Namun hasil tersebut baru merupakan hasil observasi awal yang kurang mendalam, sehingga perlu diadakan penelitian yang lebih mendalam dan teliti berdasarkan kaidah –kaidah keilmuan.

Bagian dari makalah ini disusun sebagai berikut: Bagian 1 menyajikan kerangka kerja konseptual, diikuti oleh kajian pustaka, hipotesis dan model penelitian di bagian 2. Metodologi penelitian dibahas dalam bagian 3, sedangkan bagian 4 membahas mengenai hasil dan pembahasan. Akhirnya, diskusi, kesimpulan, implikasi dan penelitian pada masa depan disajikan dalam Bagian 5.

## 1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan seperti yang diuraikan di atas, maka fokus dari penelitian ini adalah meneliti pengaruh *innovation capability*, *bussines intelligence*, *strategic agility* dan *supply chain agility* terhadap kinerja perusahaan pada industri sepeda motor di Indonesia, dengan batasan- batasan penelitian sebagai berikut:

1. Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh peneliti, variabel-variabel yang diteliti dibatasi hanya pada *innovation capability*, *bussines intelligence*, *strategic agility* dan *supply chain agility* yang diduga menjadi variabel yang paling memengaruhi kinerja perusahaan dalam menghadapi disrupsi pada lingkungan industri.
2. Dalam konteks penelitian manajemen strategis, sebagian peneliti menyarankan responden adalah pemilik, dan direktur dari setiap organisasi yang diteliti. Akan tetapi beberapa peneliti yang lain menganggap bahwa manajer, *senior manager* dan *general manager* sudah bisa mewakili organisasi yang diteliti. Dengan pertimbangan bahwa manajer pada manajemen modern juga sudah memiliki wawasan strategis, maka responden pada penelitian ini diperluas mulai dari manajer, *senior manager*, dan *general manager* atau direktur perusahaan yang diteliti (Witcher, 2020).
3. Ketika penelitian dilakukan, pada tahun 2021, kondisi lingkungan organisasi masih sangat dipengaruhi oleh kondisi pandemi Covid-19. Hal ini dapat memengaruhi cara pandang responden saat mengisi hasil penelitian, dalam kondisi normal bisa jadi penelitian yang sama dapat menghasilkan hasil yang berbeda.

## 1.3 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Perubahan sosial ekonomi yang sangat cepat sebagai dampak globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan alam seperti pandemi Covid-19 telah memberikan pengaruh yang besar bagi dunia industri. Industri sepeda motor di Indonesia dihadapkan pada ancaman sekaligus peluang yang tidak pernah berhenti dari lingkungan sehingga dapat memengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Berdasarkan *general background*, *empirical background* dan *scientific background* di atas, berikut ini adalah masalah penelitian yang perlu di selesaikan

supaya tidak mengganggu kinerja perusahaan: pertama, masih rendahnya *agility* di area fundamental bisnis, baik dalam menyikapi disrupsi operasional harian, maupun terutama di area yang berhubungan dengan fleksibilitas dalam memberikan penawaran produk maupun servis baru kepada *end customer*. Hal yang kedua adalah masih rendahnya *innovation capability*, terutama dalam hal yang berkaitan dengan *product innovation* dan *business model innovation*. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya *score* R&D, paten dan penemuan bertaraf internasional. Masalah penelitian yang ketiga adalah masih rendahnya penggunaan *data science* untuk memahami kondisi operasional, kinerja pemasaran, dan faktor eksternal yang diperlukan oleh manajemen untuk mencapai perencanaan dan koordinasi yang lebih baik.

Sehingga secara khusus, model penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh *Business Intelligence* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia ?
3. Apakah terdapat pengaruh *Strategic Agility* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia ?
4. Apakah terdapat pengaruh *Supply Chain Agility* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia ?
5. Apakah terdapat pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Strategic Agility* pada industri sepeda motor Indonesia?
6. Apakah terdapat pengaruh *Business Intelligence* terhadap *Strategic Agility* pada industri sepeda motor Indonesia?
7. Apakah terdapat pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia?
8. Apakah terdapat pengaruh *Business Intelligence* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia?
9. Apakah terdapat pengaruh *Strategic Agility* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia?

10. Apakah *Strategic Agility* memediasi pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia?
11. Apakah *Supply Chain Agility* memediasi pengaruh *Business Inteligent* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia?
12. Apakah *Strategic Agility* memediasi pengaruh *Business Intelligence* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia?
13. Apakah *Supply Chain Agility* memediasi pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia ?
14. Apakah *Strategic Agility* memediasi pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia?
15. Apakah *Strategic Agility* memediasi pengaruh *Business Intelligence* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia?
16. Apakah *Supply Chain Agility* memediasi pengaruh *Strategic Agility* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia?
17. Apakah *Supply Chain Agility* dan *Strategic Agility* memediasi pengaruh *Business Intelligence* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia ?
18. Apakah *Supply Chain Agility* dan *Strategic Agility* memediasi pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, maka penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel *bussines intelligence*, *innovation capability*, *strategic agility* dan *supply chain agility* terhadap kinerja industri sepeda motor di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung:

1. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia .
2. Pengaruh *Business Inteligence* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia .
3. Pengaruh *Strategic Agility* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia .

4. Pengaruh *Supply Chain Agility* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia.
5. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Strategic Agility* pada industri sepeda motor Indonesia.
6. Pengaruh *Business Intelligence* terhadap *Strategic Agility* pada industri sepeda motor Indonesia .
7. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia .
8. Pengaruh *Business Intelligence* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia.
9. Pengaruh *Strategic Agility* terhadap *Supply Chain Agility* pada industri sepeda motor Indonesia.

Penelitian ini bertujuan juga untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung:

1. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia melalui *Strategic Agility* .
2. Pengaruh *Business Intelligence* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia melalui *Supply Chain Agility*.
3. Pengaruh *Business Intelligence* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia melalui *Strategic Agility*.
4. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia melalui *Supply Chain Agility* .
5. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Supply Chain Agility* melalui *Strategic Agility* pada industri sepeda motor Indonesia.
6. Pengaruh *Business Intelligence* terhadap *Supply Chain Agility* melalui *Strategic Agility* pada industri sepeda motor Indonesia.
7. Pengaruh *Strategic Agility* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia melalui *Supply Chain Agility*.
8. Pengaruh *Business Intelligence* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia melalui *Strategic Agility* dan *Supply Chain Agility* .
9. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja Perusahaan pada industri sepeda motor Indonesia melalui *Strategic Agility* dan *Supply Chain Agility* .

### 1.5 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis (*basic research*), penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Memberi sumbangan pengetahuan tentang peran variabel-variabel *innovation capability*, *bussines intelligence*, *strategic agility* dan *supply chain agility* terhadap kinerja industri sepeda motor di Indonesia.
2. Sebagai referensi bahan bacaan dan informasi dalam perkembangan ilmu manajemen, terutama Ilmu Manajemen Strategik.
3. Sebagai premis bagi peneliti berikutnya yang akan membahas topik penelitian yang berkaitan dengan peran variabel-variabel *innovation capability*, *bussines intelligence*, *strategic agility* dan *supply chain agility*

Secara praktis (*applied research*), penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Menambah referensi dan informasi bagi para praktisi dalam menyusun kebijakan untuk mendapatkan keunggulan kinerja perusahaan melalui faktor-faktor *bussines intelligence*, *innovation capability*, *strategic agility* dan *supply chain agility*.
2. Secara khusus, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada industri sepeda motor di Indonesia dalam menangani disrupsi pada lingkungan industri, khususnya dalam menghadapi situasi yang timbul akibat pandemi Covid19.

### 1.6 State of The Art

Penelitian ini memiliki beberapa kebaruan sehingga layak untuk dikaji dalam disertasi ini. Kebaruan penelitian ini terletak pada topik, model penelitian dan jenis industri yang diteliti seperti dapat dilihat di bawah ini:

1. Topik penelitian

Topik penelitian ini menjawab tantangan lingkungan yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu baik pada saat kondisi pandemik Covid19 maupun non pandemik, dengan memilih variabel- variabel penelitian yang jika diaplikasikan

akan memberikan dampak terbesar bagi kinerja perusahaan dalam industri sepeda motor di Indonesia dalam menghadapi tantangan lingkungan.

2. Model penelitian.

a. Penelitian ini bukan saja yang pertama membahas dampak *strategic agility* dan *supply chain agility* secara bersama- sama terhadap kinerja perusahaan dalam satu model penelitian, tetapi juga menguji secara empiris pengaruh *strategic agility* terhadap *supply chain agility*, di mana hal ini sejauh penelusuran peneliti, menjadi yang pertama seluruh dunia dan hal tersebut menjadi salah satu *novelity* penelitian ini.

b. Sejalan penelusuran di semua literatur terindeks scopus, dalam konteks penelitian empiris, peneliti belum pernah menemukan model komprehensif yang menguji pengaruh variabel-variabel: *innovation capability*, *business intelligence*, *strategic agility*, dan *supply chain agility* secara bersama- sama terhadap kinerja organisasi dalam satu makalah penelitian. Hal ini menjadi yang pertama di dunia dan menjadi *novelity* dari penelitian ini.

3. Jenis industri yang diteliti

Tercatat ada beberapa penelitian yang membahas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini secara terpisah dalam beberapa jenis industri antara lain: UKM, perbankan, IT & telekomunikasi, logistic & transportasi, manufaktur umum, dan otomotif roda empat. Akan tetapi, sejauh penelusuran penulis, dalam konteks penelitian empiris, tidak ada penelitian yang membahas mengenai peran *supply chain agility*, *strategic agility*, *innovation capability*, *business intelligence* baik secara sendiri- sendiri maupun bersama- sama terhadap kinerja industri sepeda motor.



*Mencerdaskan &  
Memartabatkan Bangsa*