

MODEL PENINGKATAN KINERJA BISNIS RANTAI PASOK INDUSTRI CAT BERBASIS TURBULENSI, STRATEGI, INOVASI DAN KAPABILITAS STRATEGIS

R. PUJIYONO



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul Model Peningkatan Kinerja Bisnis Rantai Pasok Industri Cat Berbasis Turbulensi, Strategi, Inovasi dan Kapabilitas Strategis adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

R. Pujiyono
K1601221016

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

R. PUJIYONO. Model Peningkatan Kinerja Bisnis Rantai Pasok Industri Cat Berbasis Turbulensi, Strategi, Inovasi, dan Kapabilitas Strategis. Dibimbing oleh MARIMIN, ARIF IMAM SUROSO, dan SETIADI DJOHAR.

Industri cat dan bahan pelapis memiliki keterkaitan erat dengan sektor konstruksi karena berfungsi melindungi material bangunan dari korosi dan degradasi sekaligus memberikan nilai estetika. Dengan demikian, industri ini memegang peran strategis dalam mendukung pembangunan dan pertumbuhan industri konstruksi di Indonesia. Meskipun memiliki prospek pertumbuhan yang baik, rantai pasok industri cat masih menghadapi kendala utama, terutama ketergantungan bahan baku impor yang mencapai sekitar 77% pada produk otomotif, industri, dan epoksi, serta sekitar 40% pada cat dekoratif. Tantangan lainnya meliputi keterbatasan tenaga kerja terampil dan dukungan kebijakan yang belum optimal.

Penelitian ini bertujuan merancang dan menguji model peningkatan kinerja bisnis rantai pasok industri cat melalui pendekatan turbulensi industri, inovasi, strategi, dan kapabilitas strategis. Penelitian juga menganalisis kondisi situasional rantai pasok, peran masing-masing variabel dalam meningkatkan kinerja bisnis, serta merumuskan alternatif strategi yang relevan. Pendekatan *mixed-methods* digunakan dengan mengintegrasikan SSM, PLS-SEM, ISM, dan ANP, didukung data dari literatur, wawancara pakar, dan survei terhadap 155 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa turbulensi industri tidak berpengaruh langsung terhadap strategi bisnis, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi ($\beta = 0,521$) dan kapabilitas strategis ($\beta = 0,612$). Kedua faktor internal ini membentuk strategi adaptif, yang menjadi variabel prediktif paling kuat terhadap kinerja bisnis ($\beta = 0,817$). Model yang dikembangkan mampu menjelaskan 74% variansi strategi dan 66,8% variansi kinerja bisnis, hal ini menegaskan peran mediasi strategi adaptif dalam meningkatkan daya saing rantai pasok.

Melalui pendekatan paradigma strategi sukses (Ansoff 1990), penelitian ini berhasil menyusun strategi untuk menutup kesenjangan strategi (*strategic gaps*) dengan strategi pengembangan kapabilitas strategis melalui peningkatan kemampuan kapabilitas dinamis (Teece 2018) yaitu *sensing* (Pengindraan Strategis) – *seizing* (Penangkapan Peluang), dan *reconfiguring* (Re-konfigurasi Kapabilitas). Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian *strategic fit* dan *dynamic capability framework*, khususnya pada sektor industri cat dan bahan pelapis di Indonesia

Prioritas strategis lainnya yang dihasilkan mencakup efisiensi biaya operasional, substitusi bahan baku lokal untuk mengurangi ketergantungan impor, serta pengembangan sumber daya manusia.

Kata kunci: Inovasi, Kapabilitas Strategis, Kinerja Bisnis, Rantai Pasok Industri Cat, Turbulensi Industri

SUMMARY

R. PUJIYONO. Paint Supply Chain Business Performance Improvement Model Based on Turbulence, Innovation, Strategy, and Strategic Capabilities. Supervised by MARIMIN, ARIF IMAM SUROSO, and SETIADI DJOHAR.

The paint and coatings industry is closely linked to the construction sector, as its products serve not only to protect building materials from corrosion and weathering but also to enhance their aesthetic value. As such, paints and coatings play a vital role in supporting Indonesia's construction industry. Despite its strong growth potential, the paint industry's supply chain faces several critical challenges, including heavy dependence on imported raw materials—reaching up to 77% for certain product segments—limited availability of skilled labor, and insufficient policy and institutional support.

To overcome these challenges, a comprehensive business performance improvement model is required—one that integrates model. This approach is particularly relevant given the recurring disruptions experienced by the industry during economic crises, which significantly weakened industry performance. During the COVID-19 pandemic, many paint manufacturers experienced financial losses, workforce reductions, and operational shutdowns.

Accordingly, this study aims to develop an integrated business performance improvement model, analyze the situational conditions of Indonesia's paint industry supply chain, examine the roles of turbulence, innovation, strategy, and strategic capability in shaping performance, and identify alternative strategies to enhance business performance across supply chain stakeholders.

This study develops and empirically tests a business performance improvement model for Indonesia's paint industry supply chain under conditions of industrial turbulence. Using a mixed-methods approach that integrates Soft Systems Methodology (SSM), Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM), Interpretive Structural Modelling (ISM), and the Analytical Network Process (ANP), the research identifies structural challenges, validates relationships among key variables, and prioritizes adaptive strategies. Data were collected through literature review, expert interviews, and a survey of 155 respondents representing paint manufacturers and raw material suppliers.

The results reveal that industrial turbulence does not directly influence business strategy but significantly drives innovation ($\beta = 0.521$) and strategic capabilities ($\beta = 0.612$). These internal responses shape adaptive strategies, which emerge as the strongest predictor of business performance ($\beta = 0.817$). The proposed model explains 74% of the variance in strategy and 66.8% of the variance in business performance, highlighting the mediating role of adaptive strategies.

Building on the successful strategy paradigm (Ansoff, 1990) and dynamic capability theory (Teece, 2018), this study demonstrates that strengthening sensing, seizing, and reconfiguring capabilities is critical to closing strategic gaps. Key priorities include operational efficiency, substitution of local raw materials to reduce import dependence, and human resource development.

Keywords: Business Performance, Industrial Turbulence, Innovation Strategy, Paints Industry Supply Chain, Strategic Capability.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

MODEL PENINGKATAN KINERJA BISNIS RANTAI PASOK INDUSTRI CAT BERBASIS TURBULENSI, STRATEGI, INOVASI DAN KAPABILITAS STRATEGI

R. PUJIYONO

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Doktor Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tertutup:

1. Dr. Rd. Dikky Indrawan, S.P., M.M.
2. Dr. Nurudin Budiman

Anggota Promosi Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Dr. Rd. Dikky Indrawan, S.P., M.M.
2. Dr. Nurudin Budiman

Judul Disertasi : Model Peningkatan Kinerja Bisnis Rantai Pasok Industri Cat Berbasis Turbulensi, Strategi, Inovasi dan Kapabilitas Strategis.

Nama : R. Pujiyono
NIM : K1601221016

Disetujui oleh

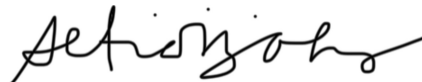
Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Marimin, M.Sc.



Pembimbing 2:
Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc.



Pembimbing 3:
Ir. Setiadi Djohar, MSM, DBA.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian Tertutup: 20 Desember 2025

Tanggal Lulus:

Tanggal Sidang Promosi Terbuka: 09 Januari 2026



PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menjalankan proses penyelesaian disertasi yang berjudul “Model peningkatan kinerja bisnis rantai pasok industri cat berbasis turbulensi, strategi, inovasi dan kapabilitas strategis”. Selama proses penyelesaian disertasi ini penulis menerima kontribusi baik berupa ilmu, motivasi dan juga nasihat yang sangat berarti untuk penulis. Terima kasih penulis ucapkan kepada para komisi pembimbing antara lain Prof. Dr. Ir. Marimin, M.Sc., Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc., dan Ir. Setiadi Djohar, MSM, DBA., atas segala arahan, bimbingan, dan dukungannya. Terima kasih juga kepada penguji luar komisi, Dr. Rd. Dikky Indrawan, S.P., M.M., Dr. Nurudin Budiman, Prof. Dr. Ir. Hermanto Siregar, M.Ec., dan Ir. Andi Ilham Said, MSOM, Ph.D., atas segala saran dan masukan berharga, serta ucapan terima kasih kepada para dosen, Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S, Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc., Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si., Dr. Linda Karlinasari, S. Stat., M.Si., Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng, Dr. Suhendi, S.P., M.M, dan Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M, Dr. Ir. Nimmi Zulbainarni, M.Si. atas masukan berharga yang telah diberikan serta dukungan tim akademik SB IPB Mas Nowa Siregar dan Mbak Hanifah. Penulis juga sangat berterima kasih kepada seluruh narasumber pakar dan responden penelitian disertasi sehingga dapat memperkaya disertasi.

Proses penyelesaian disertasi ini tak luput jua dari doa, dukungan, dan kesabaran keluarga tercinta, Ibu Enny Purwanty sebagai istri, Intania Ramadhanie, S.Psi., dan Syahbani Putra Gunadi, S.Si., M.Si., Dany Rizkiawan, ST dan dr. Afifah Husnun Fatimah, cucu-cucu Ashaalina, Yaya, dan Arshaaka, adik-adik dan kakak kakak dari Trah Sastro Wiryono dan Trah Suro Pawiro yang telah mendukung sehingga disertasi ini bisa selesai. Terima kasih penulis ucapkan juga kepada rekan-rekan di PT Kansai Prakarsa Coating, Higashi san, Bapak Jemmy Haryanto, Bapak Ramadhanie, Bapak Afri Fauzie, teman teman TSD Decorative dan lainnya serta keluarga besar KPC yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Tak lupa untuk teman teman seperjuangan Doktoral Manajemen Bisnis (DMB19), Mas Kuncoro, Mas Andi dan Mbak Siti, Mas Robby, Mas Lukman, Mas Agung, Mas Danang, Mbak Lina, Mbak Dwi, Kak Elke, Mbak Siti, Mbak Liza, Mbak Qonita, Mbak Erika, Mbak Ika, Mbak Susan, Mbak Ayu, Teh Lilian, Mas Dharma, Mas Sonny, Mas Dwi, Mas Rifani, Mas Yudhi, Mas Rino, Mas Daniel, dan lainnya atas kebersamaan dan dukungan. Tak lupa rekan rekan se-bimbingan Prof Marimin, Mas Thabed, Mas Joko, dan yang lainnya. Kakak tingkat DMB atas dukungan yaitu Bapak Dr. Ito, Mbak Jilly dan yang lainnya. Semoga kebaikan semua pihak yang telah mendukung dibalas dengan keberkahan Tuhan Yang Maha Kuasa. Penulis berharap disertasi ini dapat memberikan manfaat dalam segi teoritis maupun praktis.

Bogor, Januari 2026

R. Pujiyono

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
GLOSSARY	xvii
DAFTAR SINGKATAN	xix
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	7
1.5 Ruang Lingkup	7
1.6 Kebaruan (<i>Novelty</i>)	8
1.7 Struktur Disertasi	9
II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.2 Tinjauan Teoritis	12
2.3 Tinjauan Penelitian Terdahulu	13
2.4 Posisi penelitian dalam penentuan kesenjangan penelitian (<i>research gaps</i>)	38
2.5 Kerangka Pemikiran Penelitian	41
III METODE	45
3.1 Desain Penelitian	45
3.2 Tahapan Penelitian	46
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	56
3.4 Jenis dan Sumber Data	56
3.5 Metode Pengumpulan dan Analisis data	58
3.6 Pertimbangan Etika Penelitian	66
IV ANALISIS SITUASIONAL DAN PENDEKATAN MANAJEMEN DALAM RANTAI PASOK INDUSTRI CAT	67
4.1 Analisis situasional rantai pasok industri cat sebagai fondasi keseluruhan penelitian	67
4.2 Hasil Analisis Situasional dan Pengelolaan Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	68
4.3 Pemetaan masing-masing rantai	75
4.4 Sintesis Peningkatan Kinerja Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia Berbasis SCOR	91
4.5 Keterkaitan Hasil Kualitatif dan Kuantitatif	92
V IDENTIFIKASI FAKTOR FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA BISNIS PADA RANTAI PASOK	94
5.1 Diagnosis Sistem pada Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	94
5.2 Identifikasi Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	95

DAFTAR ISI (LANJUTAN)

5.3	Pemetaan Permasalahan Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	97
5.4	Pemetaan masalah rantai pasok industri cat di Indonesia dalam <i>Rich Picture</i>	105
5.5	Definisi akar (<i>Root Definition</i>) Pemodelan	109
5.6	<i>Purposeful Activity Model</i> (PAM)	110
5.7	Interpretasi Sistem	111
5.8	<i>Causal Loop Diagram</i> (CLD)	111
5.9	Analisis Kapabilitas Strategis Dilakukan Dengan Menggunakan Konsep <i>Strategic Success Paradigm</i>	115
VI	ANALISIS HUBUNGAN ANTARA TURBULENSI INDUSTRI, INOVASI, STRATEGI, DAN KAPABILITAS STRATEGIS TERHADAP KINERJA BISNIS	127
6.1	Sintesis Hubungan Turbulensi Industri – Inovasi - Strategi – Kapabilitas Strategis Sebagai Dasar Model Peningkatan Kinerja Bisnis	127
6.2	Model Konseptual Penelitian: Pengaruh Turbulensi Industri, Inovasi, Strategi dan Kapabilitas Strategis terhadap Kinerja Bisnis Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	128
6.3	Analisis model menggunakan SEM-PLS	132
6.4	Analisis Model Bisnis Berkelanjutan Berorientasi ESG pada Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia: Temuan dan Implikasi Strategis	143
6.5	Analisis Hubungan Strategis antara Turbulensi Industri, Inovasi, Strategi, dan Kapabilitas terhadap Kinerja Bisnis Rantai Pasok Cat	145
6.6	Transformasi Strategi untuk Peningkatan Kinerja Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	146
6.7	Interpretasi Akademik, Bias Responden, dan Keterbatasan Data	148
VII	MODEL PENINGKATAN KINERJA BISNIS	150
7.1	Integrasi Model Peningkatan Kinerja Bisnis terhadap Keseluruhan Temuan Penelitian	150
7.2	Penyusunan Struktur Model Peningkatan Kinerja Bisnis dengan Pendekatan <i>Interpretive Structural Modeling</i> (ISM)	150
7.3	Perumusan Strategi dan Program Transformasi Kinerja Bisnis Rantai Pasok Industri Cat	158
7.4	Skenario Simulasi Intervensi pada Rantai Pasok	162
7.5	Model Integratif Peningkatan Kinerja Bisnis Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	164
7.6	Peran Pendekatan ISM dalam Penguatan Model Strategi Peningkatan Kinerja Bisnis	165
7.7	Penerapan Model Berbasis Turbulensi dan Kapabilitas Strategis pada Industri Lain	166
VIII	KESESUAIAN STRATEGI DAN ALTERNATIF STRATEGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA BISNIS	169
8.1	Transformasi Keseluruhan Kapabilitas Manajemen dalam Rantai Pasok Industri Cat di Era Digital	169
8.2	Penetapan Prioritas Strategi dengan ANP	173



DAFTAR ISI (*LANJUTAN*)

8.3	Kontribusi Strategis pada Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	179
8.4	Analisis Strategi Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) pada Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	180
8.5	Sintesis Keterkaitan Temuan dari Tiap Tahapan Penelitian	180
8.6	Implikasi Penelitian	183
8.7	Keterbatasan penelitian dan rekomendasi penelitian selanjutnya	187
8.8	Generalisasi penelitian	188
8.9	Justifikasi Pemilihan ANP dan Integrasi Prioritas Strategi dengan Model Peningkatan Kinerja Bisnis	189
IX	SIMPULAN DAN SARAN	191
9.1	Simpulan	191
9.2	Pesan Penutup: Signifikansi Disertasi bagi Ilmu dan Praktik Industri	192
9.3	Saran	192
	DAFTAR PUSTAKA	194
	LAMPIRAN	201
	RIWAYAT HIDUP	229

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1. 1	Volume pasar cat di Indonesia tahun 2019-2023	4
1. 2	Daftar hambatan/kendala pelaku usaha rantai pasokan industri cat	4
2. 1	Variabel, indikator dan jumlah pertanyaan	36
2. 2	Penelitian terdahulu tentang turbulensi industri, strategi, inovasi, kapabilitas strategis dan kinerja bisnis	39
3. 1	Tahapan SSM	50
3. 2	Jenis dan sumber data	56
3. 3	Daftar responden pakar	58
3. 4	Metode pengolahan dan analisis data	60
4. 1	Kinerja pemasok resin sintetis menggunakan parameter SCOR	77
4. 2	Kapasitas terpasang dan kebutuhan industri cat di Indonesia	82
4. 3	Komposisi kebutuhan bahan baku cat di Indonesia	83
4. 4	Indikator SCOR untuk ROA, COGS dan <i>operating cash flow</i> pada rantai pasok industri cat di Indonesia	84
4. 5	Kinerja rantai pasok dengan menggunakan parameter SCOR	84
5. 1	Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis	95
5. 2	Tantangan dan permasalahan yang dihadapi aktor rantai pasok	106
5. 3	Hasil analisis CATWOE	109
5. 4	Tingkat turbulensi pada rantai pasok industri cat	116
5. 5	Profil manajer pada rantai pasok industri cat	119
5. 6	Iklim manajemen pada rantai pasok industri cat	123
5. 7	Kompetensi manajemen pada rantai pasok industri cat	124
5. 8	Kapasitas manajemen pada rantai pasok industri cat	125
6. 1	Variabel pada pemodelan bisnis rantai pasok industri cat	129
6. 2	Koefisien jalur pada pemodelan bisnis rantai pasok industri cat	132
6. 3	Model fit pada pemodelan bisnis rantai pasok industri cat	134
6. 4	Reliabilitas dan validitas pada pemodelan bisnis rantai pasok industri cat	135
6. 5	Validitas diskriminan pemodelan bisnis rantai pasok industri cat	136
6. 6	Faktor <i>Loading</i> pada pemodelan bisnis rantai pasok industri cat	137
6. 7	Hubungan antar variabel pemodelan bisnis rantai pasok industri cat	139
7. 1	Pemilihan elemen oleh pakar	151
7. 2	Elemen dan sub-elemen struktur model ISM	152
7. 3	Elemen kunci	157
7. 4	Skenario yang disimulasikan	163
8. 1	Keseluruhan kapabilitas manajemen pada rantai pasok industri cat	171
8. 2	Prioritas dalam struktur model	175

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR GAMBAR

1. 1 Pasar industri cat di Indonesia (2020)	3
2. 1 Kerangka teori	12
2. 2 Pola alir rantai pasokan bahan baku cat di Indonesia	13
2. 3 Kesesuaian strategi	15
2. 4 Visualisasi jaringan (<i>network visualization</i>)	26
2. 5 Visualisasi kepadatan (<i>density visualization</i>)	28
2. 6 Peta tematik (<i>thematic maps</i>)	29
2. 7 Alur kerja penelitian dengan SSM	43
2. 8 Kerangka pemikiran penelitian	44
3. 1 Desain penelitian	48
3. 2 Tahapan penelitian dengan SSM	49
3. 3 Model hubungan antar variabel dan indikator	52
3. 4 Sub model kapabilitas organisasi	53
3. 5 Tahapan penelitian tujuan 1	54
3. 6 Tahapan penelitian tujuan 2	54
3. 7 Tahapan penelitian tujuan 3	55
3. 8 Tahapan penelitian tujuan 4	55
3. 9 Waktu penelitian	57
4. 1 Rantai pasok industri cat di Indonesia	70
4. 2 Model SCOR (<i>Supply Chain Operation Reference</i>)	73
4. 3 Kerangka analisis rantai pasok	74
5. 1 <i>Rich picture</i>	108
5. 2 <i>Purposeful activity model</i>	112
5. 3 Diagram input-output	113
5. 4 Model sistem dalam diagram <i>causal loop</i>	114
6. 1 Kerangka penelitian	131
6. 2 Model hubungan antara turbulensi industri, inovasi, strategi dan kapabilitas strategis terhadap kinerja bisnis	142
7. 1 Matriks elemen kebutuhan	153
7. 2 Model struktur kebutuhan	154
7. 3 Matriks elemen kendala	154
7. 4 Model struktur kendala	155
7. 5 Matriks elemen tujuan	155
7. 6 Model struktur tujuan	155
7. 7 Matriks elemen indikator	156
7. 8 Model struktur indikator	156
7. 9 Matriks elemen lembaga	157
7. 10 Model struktur lembaga	157
7. 11 Strategi dan program yang diturunkan dari elemen kunci	160
7. 12 Model peningkatan kinerja bisnis rantai pasok industri cat	168
8. 1 Diagnosis kapabilitas	172
8. 2 Struktur jaringan model pemilihan strategi bisnis dengan ANP	176
8. 3 Struktur jaringan ANP dalam aplikasi <i>Superdecision</i>	177
8. 4 Keterkaitan antar tujuan terhadap keseluruhan penelitian	182



DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	202
2	Tabel hasil wawancara pakar turbulensi industri, kapabilitas organisasi dan strategi	216
3	Analisis geomean ANP alternatif pada rantai pasok industri cat di Indonesia	217

Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

GLOSSARY

Penulis menyampaikan *Glossary* (terminologi) untuk memberikan penegasan atau penjelasan dengan maksud agar terwujud persepsi yang sama/tepat, sebagai berikut :

- a. Model bisnis adalah rencana strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan bisnisnya. Model bisnis menggambarkan bagaimana perusahaan akan menghasilkan nilai, menawarkan produk atau layanan kepada pelanggan, bermitra dengan pihak lain, dan mendapatkan keuntungan dari aktivitas bisnisnya.
- b. Kinerja bisnis adalah hasil evaluasi berbagai aspek kegiatan operasional, keuangan, dan strategi perusahaan, termasuk pengukuran seberapa efisien dan efektif suatu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Pengertian kinerja bisnis dapat mencakup berbagai indikator, antara lain pendapatan, laba bersih, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, efisiensi operasional, dan lain-lain.
- c. Turbulensi industri adalah kondisi yang mengacu pada volatilitas, ketidakpastian, dan perubahan yang cepat dalam sektor atau pasar industri. Fenomena ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain perubahan teknologi, perubahan peraturan, meningkatnya persaingan, perubahan preferensi konsumen, dan peristiwa global yang mempengaruhi pasar.
- d. Strategi bisnis adalah rencana terperinci yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Strategi bisnis mencakup berbagai aspek, mulai dari penetapan visi, misi dan nilai (*value*) suatu perusahaan, termasuk segmentasi pasar, pengembangan produk, pemasaran, distribusi, operasional, dan keuangan
- e. Inovasi adalah menghasilkan sesuatu hal yang baru atau modifikasi atau melakukan berbagai pembaruan yang terbentuk dalam produk, ide, desain, dan lain sebagainya.
- f. Kapabilitas strategis adalah kemampuan yang dimiliki suatu organisasi yang mengacu pada keterampilan, pengetahuan, sumber daya, dan kemampuan lainnya. Kapabilitas inti yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menciptakan nilai tambah, mencapai keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan strategisnya.
- g. Industri cat dan pelapis adalah industri yang merupakan bagian integral dari industri kimia dan konstruksi. Industri ini bertanggung jawab menyediakan berbagai jenis cat, pelapis, dan produk perlindungan permukaan lainnya untuk digunakan dalam berbagai aplikasi, mulai dari bangunan, otomotif, perkapalan, hingga industri dan infrastruktur.
- h. Rantai pasokan adalah serangkaian proses dan aktivitas yang terlibat dalam mencari bahan baku (*sourcing*), merencanakan, memproduksi, menyediakan, dan mendistribusikan produk atau layanan dari awal hingga akhir, dari pemasok, produsen, distributor hingga konsumen akhir. Ini melibatkan koordinasi yang kompleks antara berbagai entitas, termasuk pemasok bahan mentah, produsen, distributor, pengecer, dan pelanggan.

GLOSSARY (LANJUTAN)

- i. Kapabilitas manajer adalah kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan ciri-ciri pribadi seorang individu yang bertanggung jawab atas fungsi manajerial. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, komunikasi, pemecahan masalah, kemampuan mengambil keputusan, motivasi, dan keberanian mengambil risiko merupakan contoh kemampuan seorang manajer. Kapabilitas manajer penting untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, memimpin tim, dan mencapai tujuan organisasi.
- j. Iklim manajemen adalah budaya, sikap, dan norma-norma yang ada dalam organisasi atau tim yang mempengaruhi bagaimana manajemen dan kepemimpinan dilakukan. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti gaya kepemimpinan, tingkat partisipasi karyawan, komunikasi, kepercayaan, penghargaan, dan dukungan dalam organisasi.
- k. Kompetensi manajemen adalah kemampuan manajemen untuk memenuhi tujuan organisasi, menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien, mempertahankan kinerja dan profesionalisme karyawan tingkat tinggi, untuk mencapai pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.
- l. Kapasitas manajemen adalah keseluruhan kemampuan, proses dan sistem yang ada dalam suatu organisasi untuk mengelola sumber daya, proses operasional dan mencapai tujuan. Kapabilitas manajemen melibatkan aspek-aspek seperti perencanaan strategis, pengorganisasian, pengelolaan sumber daya manusia, pengawasan, evaluasi kinerja, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Kapabilitas manajemen meliputi struktur organisasi, prosedur operasional, budaya perusahaan, dan sistem manajemen yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- m. *Reconfiguring* (rekonfigurasi kapabilitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengubah struktur, proses, sumber daya, dan pola kerja agar tetap relevan dan kompetitif ketika menghadapi turbulensi, gangguan pasar, atau perubahan teknologi.
- n. *Seizing* (penangkapan peluang) adalah kemampuan organisasi untuk merespons peluang yang telah teridentifikasi dengan memilih strategi yang tepat, mengalokasikan sumber daya, dan mengeksekusi keputusan secara efektif agar peluang tersebut berubah menjadi nilai bisnis yang nyata.
- o. *Sensing* (pengindraan strategis) adalah kemampuan organisasi untuk mengindra, mengenali, dan menafsirkan perubahan lingkungan, peluang pasar, serta potensi ancaman melalui pengumpulan informasi, analisis tren, dan pemantauan dinamika eksternal secara aktif agar dapat merespons secara tepat dan cepat.
- p. Kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability*) adalah kemampuan organisasi untuk secara berkelanjutan mengadaptasi, memperbarui, dan menata ulang sumber daya serta proses internal melalui aktivitas pengindraan strategis, penangkapan peluang, dan rekonfigurasi kapabilitas agar tetap kompetitif dan mampu merespons perubahan lingkungan yang cepat dan turbulen.



DAFTAR SINGKATAN

AHP	: Analytical Hierarchy Process.
ANP	: Analytical Network Process.
APCI	: Asosiasi Produsen Cat Indonesia.
ARSI	: Asosiasi Resin Sintetis Indonesia.
CFA	: Confirmatory Factor Analysis.
COVID-19	: Coronavirus disease 2019.
FGD	: Focus Group Discussion.
HR	: Human Resource.
IPTEK	: Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
ISM	: Interpretive System Modeling.
LISREL	: Linear Structural Relation.
PA	: Phthalic Anhydride.
PDB	: Produk Domestik Bruto.
PT	: Perseroan Terbatas.
S1/S2	: Strata 1/Strata 2.
SCM	: Supply Chain Management.
SCOR	: Supply Chain Operation Reference.
SDM	: Sumber Daya Manusia.
SEM	: Structural Equation Modeling.
SSM	: Soft System Methodology.
TKDN	: Tingkat Kandungan Dalam Negeri
YTD	: Year To Date.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.