

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan selalu mencari cara untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai usaha yang mungkin dapat dilakukan (Stickdorn et al., 2018; Bouwman, Nikou & de Reuver, 2019; Taouab and Issor, 2019, Jabbour et al., 2020; Rahayu & Azzahra, 2021). Perusahaan akan selalu berinovasi, memperoleh, dan mempertahankan kinerja dalam lingkungan yang terus menerus berubah, termasuk dalam masa pandemic covid-19 maupun era new-normal (Irawan, 2020; Vieira de Jesus, Kamlot & Correia Dubeux, 2020; Dora et al., 2021; Franken et al., Krammer, 2021). Perusahaan yang sukses merupakan unsur utama bagi negara berkembang. Banyak ekonom menganggap perusahaan mirip dengan mesin dalam menentukan perkembangan ekonomi, sosial, dan politik (Bowie, 2019; Jabbour, 2020). Untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, setiap perusahaan harus beroperasi dalam kondisi kinerja yang unggul (Sigalas & Papadakis, 2018; Khan et al., 2019; Arokodare & Asikhia, 2020; Elali, 2021).

Pembahasan dan penelitian tentang kinerja perusahaan telah lama dilakukan yang dapat digambarkan dalam beberapa fase. Fase awal dimulai pada tahun 1950-an sampai dengan dekade pertama abad ke-21 yang dimulai dengan kinerja perusahaan dipertimbangkan sebagai kesetaraan dengan efisiensi organisasi sampai dengan konfirmasi bahwa kinerja organisasi memiliki standar yang tinggi untuk menjaga kepuasan stakeholder (Seashore & Yutchman, 1967; Moh, 1972; Lupton, 1977; Porter, 1986; Robbins, 1987; Cherrington, 1989; Adam, 1994; Cohen, 1994; Bourguignon, 1997; Harrison & Freeman, 1999). Fase berikutnya dimulai dekade pertama abad ke-21 sampai saat ini yang diawali dengan pengertian kinerja perusahaan secara prinsip fokus kepada kapabilitas dan kemampuan perusahaan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan sampai dengan mendefinisikan item-item untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul (Peterson, Gijbers, & Wilks, 2003; Verboncu and Zalman; 2005; Lebas and Euske, 2006; Siminica, 2008; Colase, 2009; Bartoli and Blatrix, 2015).

Kinerja perusahaan telah menjadi konsep yang relevan dalam penelitian manajemen strategis dan sering digunakan sebagai variabel terikat (Al-Matari et al., 2014; Ben Said, 2014; Ivanov & Avasilcăi, 2014; Taouab and Issor, 2019; Nu'man et al., 2020; Ullah S., Zaefarian & Ullah, F., 2021). Meskipun merupakan gagasan yang sangat umum dalam literatur akademis, hampir tidak ada konsensus tentang definisi dan pengukurannya (Michaela & Marketa, 2012; Striteska & Spickova, 2012; Santos & Brito, 2012; Roshan & Jenson, 2014; Taouab and Issor, 2019; Do & Mai, 2020; Zanon, Ulhoa & Esposto, 2021). Namun, karena tidak adanya definisi operasional kinerja perusahaan yang disetujui oleh mayoritas peneliti, tentu saja akan ada beragam interpretasi yang disarankan oleh berbagai peneliti sesuai dengan persepsi pribadi peneliti (Lebans & Euske, 2006; Gavrea, Ilieș, & Egerean, 2011; Ivanov & Avasilcăi, 2014; Roshan & Jenson, 2014; Taouab and Issor, 2019; Chen & Zhang, 2021; Rincón-Moreno et al., 2021).

Konsep ini mungkin abstrak, atau umum, atau kurang jelas (Taouab & Issor, 2019; Do & Mai, 2020; Toussaint, Cabanelas & Blanco-González, 2021). Beberapa peneliti mendefinisikan operasional kinerja perusahaan dengan pendekatan financial performance (Wijayanti, 2012; Andreeva & Garanina, 2016; Dzenopoljac et al., 2017; Wijayani, 2017; Nadeem, Gan & Nguyen, 2018; Osadchy et al., 2018; Taouab and Issor, 2019; Yateno, 2019; Ali et al., 2020; Soewarno & Ramadhan, 2020; Wang et al., 2021).

Penelitian kinerja perusahaan dalam industri telekomunikasi telah banyak dilakukan para peneliti dari berbagai negara. Penelitian oleh Miko Goto (2010) menghasilkan perbandingan performansi perusahaan AT&T (American Telephone & Telegraph) dan NTT (Nippon Telegraph and Telephone) memberikan hasil yang berbeda. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian lain terkait kinerja perusahaan-perusahaan telekomunikasi di berbagai area di dunia, antara lain di Taiwan (Kang, 2010; Kang & Wu, 2013), Amerika Serikat (Seo & Shin, 2011; Wang, Lu, Kweh, & Lai, 2014), Eropa (Yang, Lee, Hwang, & Shin, 2013), Sudan (Abdalkrim, 2014), Iran (Khanmohammadi, Mohammadi, & Mehdizadeh, 2015), Korea (Majumdar, 2017), Pakistan (Suhag & Solangi, 2017; Khan & Naeem, 2018; Sair & Danish, 2018), Tunisia (Soraya Maalouf, 2018), Srilanka (Thananchayan &

Gooneratne, 2018), dan China (M Marcano, 2015; C Sun, 2018; Jeon et al., 2020; Bhatti et al., 2021). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda, dimana terdapat kinerja perusahaan yang mengalami peningkatan, namun ditemukan juga perusahaan yang mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan sebuah gambaran kinerja perusahaan masih menjadi konsep yang relevan untuk penelitian manajemen strategik terlepas dari konteks negara, regional ataupun kondisi geografis area tersebut.

Telkom Group sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran strategis sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia. Peran strategis ini memiliki fungsi sebagai agen pembangunan dan sebagai salah satu sumber penerimaan negara. Telkom Group berdasarkan data Biro Pusat Statistik Indonesia tahun 2022, merupakan salah satu BUMN dalam kategori lapangan usaha Informasi dan Komunikasi. BUMN kategori Informasi dan Komunikasi mempunyai *Return on Equity* (ROE) dan *Return on Asset* (ROA) tertinggi, yaitu masing-masing sebesar 23,34 dan 12,24 (Biro Pusat Statistik, 2022). Telkom Group juga merupakan BUMN penyumbang dividen terbesar kedua sepanjang 10 tahun terakhir yaitu, sebesar Rp 62,9 triliun (cnbcindonesia.com, 2023). Hal ini mengindikasikan peran Telkom Group sangat strategis, sehingga Telkom Group harus mampu untuk tetap dapat mempertahankan kelangsungan bisnis dan memperoleh kinerja unggul.

Beberapa penelitian terdahulu pada objek industri telekomunikasi Indonesia menunjukkan hasil bahwa kinerja perusahaan di Indonesia yang berbeda-beda. Seperti penelitian Wulansari (2015) yang menunjukkan bahwa *Return on Asset* (ROA) industri telekomunikasi di Indonesia mengalami penurunan, dimana sebesar 17% pada tahun 2005 dan turun menjadi hanya 5% pada tahun 2014. Penelitian-penelitian lain menunjukkan bahwa kinerja perusahaan telekomunikasi di Indonesia berbeda satu dengan yang lainnya (Syamni, Majid, & Siregar, 2018; Deansi, 2018; Ayuningtias & Anggadwita, 2018; Gunanta, 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja bisnis masih menjadi permasalahan di perusahaan telekomunikasi Indonesia, termasuk Telkom Group. Apabila permasalahan ini tidak diantisipasi maka kemungkinan akan seperti yang dialami oleh beberapa perusahaan teknologi lainnya seperti Blackberry yang mengalami kegagalan bisnis sehingga tidak mampu bertahan dalam persaingan dan pada ujungnya tutup (Moussi & van Amsterdam, 2017; Bhalodiya & Sagotia,

2018; Perween, 2019; Shamugiiia, 2020), demikian juga yang dialami oleh Nokia (Bhalodiya & Sagotia, 2018; Ornston, 2018; Shamugiiia, 2020).

Indikasi tentang permasalahan kinerja perusahaan pada Telkom Group terbukti juga dengan hasil laporan tahunan konsolidasi Telkom tahun 2017 sampai dengan 2022 yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan di Telkom Group masih berfluktuasi setiap tahunnya terutama untuk *Return on Investment* (ROI) dan pangsa pasar/pengembangan bisnis, menunjukkan tren penurunan, demikian juga dengan EBITDA dan Net Income yang menunjukkan adanya fluktuasi. Secara lengkap hasil pengolahan data berdasarkan laporan tahunan perusahaan Telkom Group tahun 2017 sampai dengan 2022 disajikan dalam Tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Kinerja Perusahaan Telkom Group 2017 – 2022**

No	Deskripsi (satuan)	Tahun					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Revenue (Triliun Rp)	128,3	130,8	135,6	136,5	143,2	147,3
2	EBITDA (Triliun Rp)	64,6	59,2	64,8	72,1	75,7	78,9
3	Net Income (Triliun Rp)	22,2	18,0	18,7	20,8	24,8	20,7
4	Return on Investment (ROI) (%)	16,5	13,1	12,5	12,0	12,2	10,1
5	Pangsa Pasar (%)	81,1	84,5	86,5	82,3	80,2	75,2

Sumber: Pengolahan Data dari Laporan Tahunan PT Telkom Indonesia, Tbk tahun 2017 s.d. 2022

Pendekatan teori di dalam mengatasi permasalahan kinerja perusahaan ini menggunakan pendekatan manajemen strategik Wheelen & Hunger (2012). Empat kerangka teoritis: *transaction cost economics* (Williamson, 1998), *resource-based view* (Barney, 1991), *dynamic capabilities* (Teece et al., 1997), dan *relational view* (Dyer & Singh, 1998). *Transaction cost economics* (TCE), *resource-based view* (RBV), *dynamic capabilities* (DC) dan *relational view* (RV) digunakan untuk menjelaskan seperti keunggulan, karakteristik perusahaan, keputusan yang dibuat dalam perusahaan (Hansen & Schutter, 2009). Karena keempat teori ini dapat mewakili strategi perusahaan mengenai hubungan strategi *procurement* dan kinerja bisnis.

*Transaction cost economics* (TCE) pada dasarnya berarti meminimalkan biaya transaksi saat melakukan transaksi (Williamson, 1998). Pendiri teori tersebut, Coase (1937), menggunakan orientasi harga di pasar untuk menentukan tindakan yang harus dilakukan. *Transaction cost economics* (TCE) mengidentifikasi jenis hubungan yang

harus dimiliki perusahaan dengan menggabungkan teori ekonomi dengan teori organisasi (Garfamy, 2012). *Transaction cost economics* (TCE) dapat dipertimbangkan dan dikaitkan dengan hubungan wajar karena keduanya berhubungan dengan keputusan mengenai total biaya (Chathoth & Olsen, 2003). Perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan pemasok sehingga akan mencapai pengurangan biaya karena merupakan tujuan akhir dari pendekatan ini. Pencapaian pengurangan biaya ini atau memiliki biaya yang lebih rendah bukan satu-satunya kriteria untuk menentukan apakah suatu perusahaan berhasil atau tidak.

*Resource based view* (RBV), *dynamic capality* (DC) dan *relational view* (RV) dianggap penting untuk dibahas (Teece et al., 1997; Dyer & Singh, 1998; Barney & Arikan, 2017), karena aspek mendasar dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja bisnis perusahaan telekomunikasi, teori-teori ini dapat membantu untuk memahami perbedaan kinerja perusahaan. *Resource based view* (RBV) menguji hubungan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan kinerja dengan mengecualikan faktor eksternal (Barney, 1991). *Resource based view* (RBV) menganjurkan jika sumber daya perusahaan berharga, tidak bergerak, dan sulit untuk diganti, perusahaan tersebut dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehubungan dengan pesaingnya (Hansen & Schutter, 2009). Teori ini dapat digunakan sebagai pelengkap *transaction cost economics* (TCE) karena menegaskan bahwa perusahaan harus menggunakan sumber daya sendiri untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Hansen & Schutter, 2009). *Resource based view* (RBV) dikritik karena hanya berfokus pada kemampuan atau sumber daya dalam satu perusahaan (Dyer & Singh, 1998). Sehubungan studi ini berkaitan juga dengan faktor eksternal yaitu keterlibatan atau hubungan dengan pemasok, maka kerangka teoritis lain yaitu *dynamic capabilities* (DC) dan *relational view* (RV) digunakan.

Kerangka kapabilitas dinamis adalah tanggapan dan membantu perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang berubah dengan cepat sehingga dapat memperoleh kinerja yang unggul. Hal ini berfokus pada kemampuan perusahaan untuk membuat, memperbarui, dan mengatur sumber daya dengan pendekatan manajemen strategik (Pundziene & Teece, 2016). Kerangka kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami keunggulan

kompetitif tingkat perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dipenuhi oleh persaingan yang didukung inovasi yang kuat dan ketidakpastian. Kapabilitas dinamis mengatur kapabilitas organisasional yang memungkinkan perusahaan menghasilkan keuntungan lebih besar dengan mengembangkan (pada waktu yang tepat) dan memproduksi produk dan layanan yang efektif dan efisien. Kemampuan dinamis menentukan kecepatan dan sejauh mana sumber daya perusahaan yang sulit ditiru dapat digunakan dan digunakan kembali sejalan dengan strategi perusahaan dan persyaratan pasar.

Kapabilitas dinamis mengacu pada kapabilitas untuk mengadaptasi strategi perusahaan sehingga mencapai kesesuaian dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Suddaby et al., 2020). Eshtehardian, Ghodousi & Bejanpour (2013) menyatakan bahwa strategi *procurement* selaras dengan strategi perusahaan. *Procurement* menjadi sangat penting bagi industri. Salah satu tren yang berkembang dalam praktik rantai pasokan adalah manajemen *procurement*. Sebagaimana disoroti oleh Sundaraj (2007), metode praktik *procurement* yang tidak efisien dan efektif merupakan salah satu kelemahan yang diwarisi oleh industri. Selain itu, *procurement* material menyumbang lebih dari 50% dari total biaya proyek (Dubois & Gadde, 2002; Othman, 2011) dan pengurangan kecil volume pengadaan secara substansial akan meningkatkan hasil *bottom-line* (Johnson et al., 2011). Dalam upaya meningkatkan efektivitas proses *procurement* tradisional, istilah koordinasi proses *procurement* telah diperkenalkan oleh Othman (2011) yang menekankan pada koordinasi kegiatan *procurement* antara pembeli dan pemasok. Hal ini penting terutama dalam industri yang secara alami terspesialisasi dan terfragmentasi (Proverbs, Holt & Cheok, 2000; Othman, 2011; Bemelmans, 2012; Mirawati, Othman, & Ismail, 2013; Nawi, Anuar, & Lee, 2013).

*Dynamic capabilities* (DC), sebagai teori yang berfokus pada kinerja yang diperluas dari *resource-based view* (RBV), banyak digunakan oleh para peneliti manajemen untuk menjelaskan dan mengembangkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dalam lingkungan yang berubah (McAdam, Humphreys, Galbraith, & Miller, 2017; Akhtar et al., 2018; Altay, Gunasekaran, Dubey, & Childe, 2018; Cenamor, Parida, & Wincent, 2019; Chuang, 2020), sebagaimana dalam konteks globalisasi yang terus meningkat, perkembangan teknologi yang pesat, permintaan

pelanggan yang selalu berubah, hubungan perdagangan politik yang tidak dapat diprediksi, dan terjadinya pandemi (misalnya COVID-19), Sejak publikasi Teece et al. (1997), kerangka kemampuan dinamis telah menarik banyak minat di kalangan akademisi dan praktisi manajemen strategis. Alasan utama munculnya kerangka kapabilitas dinamis adalah kurangnya pandangan ortodoks (Teece et al., 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000; Mintzberg et al., 2003). Kumar, Subramanian & Arputham, (2018) menyoroti peran kapabilitas dinamis di dalam hubungan antara strategi kolaboratif keberlanjutan dan kinerja rantai pasokan. Sabahi & Parast, (2020) membahas inovasi perusahaan dan ketahanan rantai pasokan untuk menciptakan kinerja unggul dalam perspektif kemampuan dinamis. Nayal, Pandey & Paul, (2021) juga membahas pendekatan teori kemampuan dinamis dikaitkan dengan strategi kolaborasi dalam perusahaan dalam menghadapi pandemi Covid-19. Hal tersebut menunjukkan kemampuan dinamis dalam kerangka multidisiplin. Penelitian tentang kemampuan dinamis sudah banyak dilakukan dalam dua dekade terakhir, namun Arend & Bromiley (2009) dan Giudici & Reinmoeller (2012) mengakui bahwa masih ada banyak ruang untuk operasionalisasi lebih lanjut dan validasi empiris dari proposisi kunci.

Pendekatan teori *Relational view* (RV) juga digunakan untuk melengkapi studi ini karena berkaitan dengan faktor eksternal yaitu keterlibatan atau hubungan dengan pemasok. *Relational view* (RV) adalah jaringan perusahaan (Dinesen & Saetre, 2018). *Relational view* (RV) berpendapat bahwa sumber daya penting dapat diperoleh melalui perusahaan yang berbeda dan output yang lebih baik dapat diperoleh dengan investasi khusus dalam relasi atau hubungan (Dinesen & Saetre, 2018). Perusahaan dapat memperoleh keuntungan lebih melalui hubungan pertukaran yang dibangun bersama dan hasil positif ini mungkin tidak diperoleh oleh perusahaan-perusahaan tersebut ketika dua atau lebih perusahaan tersebut terpisah (Dyer & Singh, 1998). Perusahaan dapat secara kooperatif menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui hubungan aset tertentu, transfer pengetahuan, sumber daya pelengkap dan berbagi kemampuan (Dyer & Singh, 1998). Jaringan perusahaan di pasar tertentu, menurut *Relational view* (RV), dapat berkinerja lebih baik daripada perusahaan yang tidak mau bekerja sama (Dyer & Singh, 1998). Output positif ini dapat dihasilkan

dengan usaha patungan, aliansi strategis, dan hubungan kerja sama (Dinesen & Saetre, 2018).

Keempat teori tersebut ketika dipertimbangkan secara bersama-sama, maka jika pendekatan kompetitif yang berkelanjutan adalah merupakan strategi perusahaan, hubungan kooperatif melalui strategi kolaboratif harus diciptakan. Masih ada ruang yang cukup untuk penelitian dan pengembangan konseptual dari hubungan kinerja unggul perusahaan, manajemen strategik perusahaan, dan kemampuan dinamis perusahaan. Teori dan kerangka yang ada memiliki kelebihan dan kelemahan. Untuk itu penelitian ini mencoba untuk melengkapi teori dan kerangka tersebut disesuaikan dengan karakteristik Telkom Group yang diteliti.

Beberapa pendekatan terkait dengan strategi *procurement* juga dieksplorasi berdasarkan pendekatan Landeros dan Monczka (1989), Ganesan (1994), Larson (1994), Carr & Pearson (1999), Carr & Smeltzer (1999), Petersen, Handfield, & Ragatz (2005), Cox (2015), Hesping & Schiele (2016), Eriksson et al. (2017), dan Aksoy (2019), sehingga didapatkan rekonstruksi strategi *procurement* yang sesuai dengan strategi *procurement* di Telkom Group. Kerangka terkait dengan *collaborative supply chain practices* dieksplorasi berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dari Carr dan Smeltzer (2000), Lee et al. (2000), Mentzer et al. (2000), Fu & Piplani (2004), Kaplan & Norton (2005), Simatupang dan Sridharan (2008), Whipple et al. (2010), Mathuramaytha (2011), Charles & Gareth (2012), Wheelen & Hunger (2012), Muchira (2013), Muendo (2015), Lydia Bals et al. (2017), Ileri dan Deya (2019), Richter et al. (2019), yang selanjutnya direkonstruksi sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Kerangka terkait dengan *knowledge-technology enabled* ditelusuri melalui penelitian sebelumnya dari Barney (1991), Kogut dan Zander (1992), Grant (1996), Tse & Choy (2005), Kim & Pae (2007), Davies (2008), Chien & Barthorpe (2010), Kehoe & Wright (2010), Liang, You & Liu (2010), Love & Irani (2010), Aziz & Salleh (2011), Crook et al. (2011), Mahsud, Yukl dan Prusia (2011), Othman (2011), Nativi & Lee (2012), Perez-Arostegui et al. (2012), Kang, OBrien, & Mulva (2013), Aziz & Salleh (2014), Chowdhury, Schulz, Milner & Van De Voort (2014), Moretto, Ronchi & Patrucco (2017), dan Kai Schütz (2019). Kerangka terkait dengan *supplier*

*involvement* ditelusuri melalui penelitian sebelumnya dari Clark & Fujimoto (1991), Bidault, Despres & Butler (1998), Handfield et al. (1999), LaBahn & Krapfel (2000), Monczka et al. (2000), Wynstra & Ten Pierick (2000), Hoegl & Wagner (2005), Koufteros, Cheng, & Lai (2007), Parker, Zsidisin, & Ragatz (2008), Johnsen (2009), Un, Cuervo-Cazurra, & Asakawa (2010), Jacobides, MacDuffie, & Tae (2016), Hopher (2018), dan Suurmond, Wynstra, & Dul (2020).

Penelitian ini didasarkan pada adanya senjang penelitian (*research gap*) dari penelitian sebelumnya, dimana terdapat inkonsistensi hasil penelitian pada beberapa penelitian terdahulu, sehingga menciptakan ruang untuk dilakukan penelitian lanjutan, termasuk terkait dengan belum optimalnya kinerja perusahaan karena belum menempatkan *procurement* dalam lingkup strategis dan menerapkan strategi *procurement* yang sesuai. Inkonsistensi hasil penelitian ini diantaranya, masih terdapat perdebatan tentang pentingnya dan kontribusi *procurement* terhadap strategi dan kinerja perusahaan selama bertahun-tahun (Carter dan Monczka, 1978; Reck dan Long, 1988; González-Benito, 2007; Islam et al., 2017; Bag et al., 2020). Fokus utama dalam perdebatan ini adalah meningkatnya peran strategis *procurement*, yang dikembangkan dari fungsi awal operasional *procurement* (Ellram dan Carr, 1994; Carter dan Narasimhan, 1996; Andersen dan Rask, 2003; Rozemeijer, 2008; Seyedghorban, Samson & Tahernejad, 2020). Diskusi ini seringkali menjadi kontroversial, seperti yang ditunjukkan oleh perdebatan antara Ramsay (2001) dan Mol (2003) tentang relevansi *procurement* sehubungan dengan manajemen strategis. Diakui secara luas bahwa *procurement* yang berkinerja baik menciptakan nilai, meningkatkan kinerja operasional, keuangan dan pasar perusahaan (Carr dan Smeltzer, 1999; Narasimhan dan Das, 2001; Williamson, 2008; Foerstl et al., 2016; Islam et al., 2017; Bag et al., 2020). Bukti empiris menggambarkan peningkatan kontribusi *procurement* strategis terhadap kinerja perusahaan dalam beberapa tahun terakhir (Chen et al., 2004; Zimmermann dan Foerstl, 2014; Tchokogué, 2017).

Para akademisi dan praktisi sama-sama masih menganggap penghematan biaya murni sebagai kontribusi utama *procurement* (Narasimhan dan Das, 2001; Hartmann et al., 2012). Terutama dalam situasi ekonomi global baru-baru ini yang tidak pasti dan ambigu, tujuan utama *procurement* adalah untuk mengoptimalkan struktur biaya,

terutama mengingat meningkatnya disgregasi rantai nilai pasokan dan peningkatan rasio pengeluaran eksternal dibandingkan dengan biaya internal (Schiele, 2007). Pertanyaan yang akan muncul adalah: Bagaimana penghematan biaya tinggi dapat dicapai sekaligus meningkatkan kinerja *procurement* bersama dengan prioritas strategis lainnya seperti kehandalan? Penghematan biaya biasanya dilihat sebagai tugas taktis dan jangka pendek yang mudah diukur dan dikomunikasikan (Schiele, 2007). Kinerja strategis dibangun di atas kemampuan *procurement* untuk bertindak dengan perspektif jangka panjang dengan dampak yang akan terlihat kadang-kadang beberapa tahun setelah tindakan dilakukan.

Strategi *procurement* selaras dengan strategi perusahaan (Eshtehardian, Ghodousi & Bejanpour, 2013). Chegraghi et al. (2004) juga menyatakan bahwa ketika perusahaan mengubah strateginya menjadi strategi kolaboratif dengan orientasi jangka panjang, pemilihan serta pengelolaan *supplier* menjadi keputusan penting bagi perusahaan, dimana pemilihan serta pengelolaan *supplier* adalah tugas yang mendasar dan strategis yang mengungkapkan fungsi *procurement* sebagai prioritas kompetitif (Krause et al., 2001). Diharapkan perusahaan harus dapat membedakan dalam hal strategi, termasuk diferensiasi strategi *procurement* yang pada akhirnya akan memberikan dampak kepada kinerja perusahaan (Oğuz Aksoy, 2019). Eriksson dan Westerberg (2011) menekankan bahwa *collaborative procurement strategy* yang diterapkan dalam praktik perusahaan mempunyai dampak yang signifikan kepada kinerja.

*Collaborative procurement strategy* merupakan pilihan dengan cara yang berbeda untuk mencapai struktur tata kelola yang sesuai dengan karakteristik perusahaan (Eriksson et al., 2017 & 2019). Eriksson et al. (2017) menekankan bahwa dalam strategi *procurement* kolaboratif melibatkan eksplorasi berbasis pengetahuan dan teknologi baru untuk mencapai peningkatan kinerja dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal perusahaan. Dengan kata lain *collaborative procurement strategy* merupakan keputusan manajemen untuk meningkatkan kinerja dengan mengoptimalkan faktor eksternal dan internal.

Keputusan manajemen ini dapat berupa keputusan untuk mengelola jumlah *supplier* yang banyak dan bervariasi untuk mendapatkan harga terbaik dan mengurangi

ketergantungan kepada pemasok tertentu. Newman (1998) menyatakan bahwa ketergantungan pada satu pemasok atau sejumlah kecil pemasok dianggap sebagai kelemahan karena memberi kesempatan kepada pemasok untuk mengeksploitasi perusahaan pembeli. Strategi yang berkaitan dengan proses kolaborasi juga dapat dipertimbangkan, antara lain keputusan yang diambil dalam menggunakan dan mengelola transfer pengetahuan, sumber daya, berbagi *knowledge*, *skill*, informasi, dan risiko secara proporsional dalam meraih *competitive advantage* serta pencapaian kinerja perusahaan. Strategi *procurement kolaboratif* mencakup keputusan atas beberapa pilihan tindakan dan teknologi integrative (Eriksson et al., 2019). Strategi terkait penetapan produk dengan melibatkan *supplier* dapat menjadi pilihan dalam pengambilan keputusan.

Persaingan global telah menyebabkan perusahaan menjadi lebih responsif dan efisien. Perubahan lingkungan yang sangat dinamis menuntut perusahaan semakin fokus pada praktek *collaborative supply chain*. Terlepas dari jenis dan tingkat strateginya, pada akhirnya manajemen perusahaan selalu “dihadapkan dengan tugas langsung untuk menyelesaikan sesuatu” (Hrebiniak dan Joyce, 2005). Implementasi strategi berkaitan dengan penerapan strategi dan dapat digambarkan sebagai pelaksanaan taktik, sehingga perusahaan bergerak ke arah strategis yang diinginkan (Giles, 1991). Implementasi strategi dapat didefinisikan sebagai "jumlah total kegiatan dan pilihan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategis" (Wheelen & Hunger, 2012). Implementasi strategi adalah salah satu aspek yang paling menantang dari fase-fase yang ada dalam manajemen strategis. Fase ini adalah fase dimana strategi dan rencana yang dirumuskan dimasukkan ke dalam tindakan nyata (Obeidat et al., 2017). Dalam penelitian ini, *collaborative supply chain practices* sebagai implementasi strategi mempunyai dimensi *programs*, *budget*, dan *procedures*.

*Supply chain* yang dinamis memerlukan program yang terpadu serta berkolaborasi dengan anggota rantai lainnya. Menurut Yang et al., (2000) kolaborasi telah bertindak sebagai pengungkit *supply chain*. *Budget* mengacu pada perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan yang mencantumkan rincian biaya untuk setiap program yang telah ditetapkan. Beberapa perusahaan menetapkan beberapa kriteria sebelum manajemen menyetujui program baru untuk memastikan bahwa program

tersebut berpotensi menaikkan kinerja perusahaan. Anggaran mencakup juga dampak yang diharapkan dapat menjaga kelangsungan perusahaan sehingga tidak hanya berisi tentang rencana terperinci dari strategi baru dalam tindakan. *Procedures* berperan dalam mengkoordinasikan kegiatan karyawan agar bekerja secara efektif untuk menerapkan strategi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Peran *procedures* adalah untuk menyediakan wahana agar manajemen dapat mengkoordinasikan kegiatan berbagai fungsi atau divisi dengan memanfaatkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuannya (Charles & Gareth, 2012).

Keterkaitan antara teori yang satu dengan teori yang lainnya tercakup dalam senjang penelitian (*research gap*) dan senjang empiris (*empirical gap*). Beberapa senjang empiris yang terkait dengan perbedaan-perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, terutama keterkaitan antar-variabel, dimana pada penelitian ini meneliti mengenai model kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh *collaborative supply chain practices* dan *collaborative procurement strategy* dimana keduanya dipengaruhi oleh *knowledge-techno enabled*, dan *supplier involvement* pada perusahaan digital *telco* terbesar di Indonesia dalam sebuah kerangka model. Penelitian ini memposisikan perbedaan dengan penelitian lainnya dengan menempatkan penelitian kinerja perusahaan digital *telco* yang dipengaruhi oleh strategi *procurement*. Penelitian lain banyak dilakukan di perusahaan manufaktur dan konstruksi. Selain itu penggunaan variabel *knowledge-techno enabled* merupakan perbedaan dengan penelitian-penelitian lainnya.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penulis menilai penting untuk melakukan penelitian model Strategi *Collaborative Procurement* untuk meningkatkan kinerja perusahaan Telkom Group. Model peningkatan kinerja perusahaan dalam group perusahaan telekomunikasi digital dengan berbasiskan kepada pengetahuan, teknologi, dan keterlibatan pemasok melalui *collaborative procurement strategy* dan *collaborative supply chain practices* serta konstruk variabel *knowledge-techno enabled* merupakan kebaruan penelitian ini.

Variabel *knowledge-techno enabled* dikonstruksikan dengan menggunakan pandangan *resource-based view* (RBV) dan *dynamic capabilities* (DC) sebagai teori

yang mendasari. *Resource based view* (RBV) menganjurkan jika sumber daya perusahaan berharga, tidak bergerak, dan sulit untuk diganti, perusahaan tersebut dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hansen & Schutter, 2009), karena keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan menciptakan nilai lebih dari pesaing di pasar (Peteraf & Barney, 2003). Konstruksi ini berlaku untuk adaptasi perusahaan di bawah kondisi perubahan lingkungan yang cepat yang biasanya diprakarsai oleh inovasi teknologi (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). Ketika *resource-based view* (RBV) semakin matang, peneliti tidak hanya menghubungkan modal manusia dengan kinerja tetapi juga menyelidiki proses dimana strategi memberikan pengaruh terhadapnya (Crook et al., 2011). Sumber daya khusus perusahaan yang tidak berwujud seperti modal manusia dan pengalaman memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan nilai sehingga menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Javalgi & Todd, 2011).

Konfigurasi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi profesional pengadaan selalu memainkan peran penting dalam evolusi fungsi pengadaan dan perubahan lingkungan (Giunipero dan Pearcy, 2000). Seperangkat pengetahuan baru, termasuk pengetahuan tentang pasar pemasok, pengetahuan terkait teknis dan bisnis *skill*, serta pengetahuan komersial (Carr dan Smeltzer, 2000; Giunipero et al., 2005; Cousins et al., 2006). Di era digitalisasi, evolusi dan perluasan pengetahuan ditingkatkan lebih jauh dengan menggunakan teknologi interaktif dan analisis data besar yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi dan berbagi pengetahuan (Bughin et al., 2010). Sebuah studi baru-baru ini membuat rekomendasi desain khusus untuk intervensi digitalisasi fungsi *procurement* di sepanjang penggerak dan praktik nilai *procurement* (Srai dan Lorentz, 2019). Studi terbaru menunjukkan bahwa sumber daya internal (faktor manusia dan teknologi informasi) telah mendapatkan minat dalam studi tentang kinerja perusahaan. Sumber daya manusia menjadi lebih signifikan dan bernilai strategis dalam lingkungan yang kompetitif saat ini (Ertemsir & Bal, 2012). Sejalan dengan meningkatnya minat pada studi sumber daya manusia, studi tentang teknologi informasi (TI) di industri juga mendapatkan pengakuan (Aziz & Salleh, 2014). Peningkatan teknologi komputer dan telekomunikasi memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi transaksi antara perusahaan dan pemasok

melalui berbagi informasi dan pemanfaatan TI yang canggih dalam komunikasi (Kim, 2012). Dengan literatur sebelumnya yang mendukung gagasan sumber daya pelengkap (Perez-Arostegui et al., 2012), konstruksi ini memperhitungkan faktor manusia dan pemanfaatan TI sebagai sumber daya internal yang saling melengkapi. Integrasi yang seimbang antara keterampilan manusia (pengetahuan tentang pasar pemasok, pengetahuan terkait teknis dan bisnis *skill*, serta pengetahuan komersial) dengan teknologi dapat memfasilitasi pencapaian keunggulan kompetitif (Martín-Rojas, García-Morales, & Bolívar-Ramos, 2013).

Penelitian strategi *collaborative procurement* yang dilakukan di industri telekomunikasi digital belum ditemukan, penelitian terdahulu banyak dilakukan di industri konstruksi dan manufaktur.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diberikan di atas maka rumusan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana deskripsi mengenai *firm performance*, *collaborative supply chain practices*, *collaborative procurement strategy*, *knowledge-techno enabled*, dan *supplier involvement*?
2. Bagaimana *firm performance* dipengaruhi oleh *collaborative procurement strategy* secara langsung maupun melalui *collaborative supply chain practices*?
3. Bagaimana *collaborative supply chain practices* dipengaruhi oleh *collaborative procurement strategy*, *knowledge-techno enabled*, dan *supplier involvement*?
4. Bagaimana *collaborative procurement strategy* memediasi pengaruh *knowledge-techno enabled* terhadap *collaborative supply chain practices*?
5. Bagaimana *collaborative procurement strategy* memediasi pengaruh *supplier involvement* terhadap *collaborative supply chain practices*?
6. Bagaimana *collaborative supply chain practices* dipengaruhi oleh *knowledge-techno enabled* dan *supplier involvement*?
7. Bagaimana *collaborative procurement strategy* dipengaruhi oleh *knowledge-techno enabled* dan *supplier involvement*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Untuk mengetahui deskripsi mengenai *firm performance*, *collaborative supply chain practices*, *collaborative procurement strategy*, *knowledge-techno enabled*, dan *supplier involvement*.
2. Untuk memprediksi pengaruh *collaborative procurement strategy* terhadap *firm performance* baik secara langsung maupun melalui *collaborative supply chain practices*.
3. Untuk memprediksi pengaruh *collaborative procurement strategy*, *knowledge-techno enabled*, dan *supplier involvement* terhadap *collaborative supply chain practices*.
4. Untuk memprediksi pengaruh *knowledge-techno enabled* terhadap *collaborative supply chain practices* dengan mediasi *collaborative procurement strategy*.
5. Untuk memprediksi pengaruh *supplier involvement* terhadap *collaborative supply chain practices* dengan mediasi *collaborative procurement strategy*.
6. Untuk memprediksi pengaruh *knowledge-techno enabled* dan *supplier involvement* terhadap *collaborative supply chain practices*.
7. Untuk memprediksi pengaruh *knowledge-techno enabled* dan *supplier involvement* terhadap *collaborative procurement strategy*.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan sebagai berikut.

#### 1.4.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis berupa:

1. Diharapkan bermanfaat sebagai dasar dalam pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang manajemen stratejik pada umumnya serta pemanfaatan *knowledge-techno enabled*, *supplier involvement*, *collaborative procurement strategy*, dan *collaborative supply chain practices* pada khususnya terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk menerapkan ilmu dan teori manajemen stratejik yang diperoleh dengan mengaplikasikannya pada keadaan yang sebenarnya di lapangan.

### 1.4.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara praktis berupa:

1. Mengetahui pengaruh *collaborative procurement strategy* dan *collaborative supply chain practices* terhadap kinerja perusahaan di Telkom Group dimana tingkat *knowledge-techno enabled* dan *supplier involvement* menjadi variabel yang mempengaruhinya.
2. Diharapkan sebagai bahan masukan bagi perusahaan di Telkom Group untuk menentukan strategi *procurement* yang tepat sehingga memberikan kontribusi yang optimal pada kinerja perusahaan. Meningkatkan *procurement knowledge* pelaksana proses *procurement* dan meningkatkan penggunaan teknologi terutama *information technology* dalam proses *procurement* serta meningkatkan benefit dari *supplier involvement* dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas *procurement*.
3. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan pembuatan rencana strategis bagi perusahaan digital *telco* sesuai dengan kondisi setiap perusahaan yang ada.

### 1.5. Struktur Organisasi Disertasi

Disertasi ini terdiri dari beberapa bagian yang distrukturkan ke dalam lima bab dengan perincian sebagai berikut. Bab I merupakan bagian pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan struktur organisasi disertasi. Bab II memaparkan hasil kajian pustaka, pendekatan teori dan konsep-konsep yang relevan dengan penelitian. Selanjutnya disampaikan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian ini. Bab III menyajikan metodologi penelitian yang memberikan penjelasan mengenai metode penelitian, data dan sumber data, operasionalisasi variabel, teknik pengumpulan data, rancangan analisis dan uji hipotesis. Bab IV menyajikan data hasil penelitian yang telah dianalisis dan pembahasan. Bab V menyajikan tentang simpulan, implikasi, dan rekomendasi penelitian.