

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pendekatan Teori

Analisis *state of the art* manajemen strategis mengungkapkan bahwa bidang penelitian ini masih dalam fase pertumbuhannya (Stange, 2017). Sejak tahun 1980-an telah tumbuh minat dalam manajemen strategis karena kontribusinya terhadap kinerja organisasi dan daya saing (Furrer, Thomas, and Goussevskaia, 2008; Guerras-Martín, Madhok, and Montoro-Sánchez, 2014). Sejak awal, bidang penelitian manajemen strategis telah mengambil arah penelitian yang bervariasi sesuai dengan konteks dan kondisi yang ada, teori yang berbeda juga telah diterapkan, dan para peneliti telah mencapai konsensus yang berkembang pada konsep-konsep fundamental (Furrer, Thomas, and Goussevskaia, 2008; Guerras-Martín, Madhok, and Montoro-Sánchez, 2014).

Penelitian-penelitian lainnya yang telah membahas pandangan eksternal dan internal tentang lingkungan makro, meso, dan mikro (Hoskisson, Wan, Yiu, and Hitt, 1999; Ferreira, and Salvador, 2002; Ramos-Rodríguez, and Ruíz-Navarro, 2004; Thomas, Wilson, & Leeds, 2013). Selain itu, lebih dari 72 teori yang berbeda telah diterapkan dan diuji dalam disiplin ini (Kenworthy & Verbeke, 2015). Teori yang sering digunakan dalam jurnal manajemen strategis adalah *resource-based view*, *transaction cost economics*, *agency theory*, *resource dependency theory*, *contingency theory*, *social capital theory*, dan *stakeholder theory* (Stange, 2017). Beberapa peneliti memberikan diskusi mendalam tentang teori-teori ini (Jensen & Meckling, 1976; Fama, 1980; March & Olsen, 1983; Hambrick & Mason, 1984; Wernerfelt, 1984; Eisenhardt, 1989; Mahoney & Pandian, 1992; Freeman, 1994; Donaldson & Preston, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996; Stuart & Podolny, 1996; Szulanski, 1996; Powell & Dent-Micallef, 1997; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Eisenhardt & Martin, 2000; Jensen, 2001; Medcof, 2001; Carpenter, 2002; Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004; Teece, 2007; Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009; Shook, Adams, Ketchen, & Craighead, 2009;

Beske, Land, & Seuring, 2014; Teece, 2014; Suddaby et al., 2020), selanjutnya dilakukan elaborasi tentang definisi manajemen strategis dan strategi.

Konsensus tentang konsep manajemen strategis telah berkembang, namun ada banyak variasi definisi yang tersedia dari manajemen strategis. Beberapa definisi manajemen strategis fokus pada aspek yang berbeda seperti fokus jangka panjang pada tujuan dan sasaran, fokus pada lingkungan internal dan eksternal, fokus pada perumusan atau implementasi strategi, dan fokus pada peningkatan kinerja (operasional) versus pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (strategis) (Chandler, 1962; Quinn, 1980; Higgins & Vincze, 1993; Nag, Hambrick, & Chen, 2007; Wheelen & Hunger, 2012). Sebagai contoh, Nag, Hambrick, & Chen (2007) telah mengembangkan definisi implisit empiris dan operasional dari manajemen strategis yang berkonsentrasi pada tindakan yang diambil oleh para manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sehubungan definisi ini agak operatif, penelitian ini menggunakan definisi Wheelen & Hunger (2012) yang lebih strategis yang menyatakan bahwa “Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan”.

Proses manajemen strategis adalah serangkaian langkah proses yang perlu dipertimbangkan untuk mengelola strategi dalam organisasi. Sejumlah model proses manajemen strategis telah dikembangkan dengan menggunakan sejumlah tahapan. Sebagai contoh, David & David (2016) mengembangkan model proses tiga tahap yang meliputi tahapan perumusan strategi, implementasi dan evaluasi serta menggambarkan proses manajemen strategis sebagai proses yang sistematis dalam rangka pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Selanjutnya, faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan dimasukkan ke dalam proses (Carr dan Smeltzer, 1997; Clark, 1997).

Ferreira, Raposo & Mainardes (2014) memberikan tinjauan literatur tentang 38 definisi strategi yang berbeda dan menyimpulkan bahwa istilah tersebut memiliki beberapa arti. Setiap definisi memiliki keterbatasan dan fokus pada aspek yang berbeda. Penelitian ini berkonsentrasi pada definisi Zheng, Yang, dan McLean (2010) yang mendefinisikan strategi sebagai rencana untuk berinteraksi dengan

lingkungan yang kompetitif yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja kompetitif perusahaan. Strategi tidak hanya menggambarkan tujuan yang ingin dicapai organisasi tetapi juga menentukan tindakan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi bergantung pada kemampuan untuk mengantisipasi konsekuensi masa depan dari aktivitas saat ini. Dengan kata lain, perusahaan yang siap untuk mengantisipasi perubahan lingkungan di masa depan dapat mengamankan kinerja kompetitif perusahaan. Banyak peneliti telah menyelidiki hubungan positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan (Vorhies, Morgan, & Autry, 2009; Asdemir et al., 2013; Luoma, 2015). Cudjoe & Ibeyemi (2015) dalam studi empiris tersebut menunjukkan bahwa penerapan strategi kolaboratif mengarah pada peningkatan kinerja bisnis operasional dan keuangan. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian Iyer (2011), Song et al. (2012), Fossas-Ollala (2013), dan Mensah et al. (2014).

Strategi *procurement* selaras dengan strategi perusahaan (Eshtehardian, Ghodousi & Bejanpour, 2013), dimana persyaratan yang berbeda menjadi hal yang penting untuk perusahaan yang berbeda, dan dengan strategi organisasi serta manajemen yang berbeda. Chegraghi et al. (2004) juga menyatakan bahwa ketika perusahaan mengubah strateginya menjadi strategi kolaboratif berdasarkan hubungan jangka panjang, pemilihan serta retensi pemasok menjadi keputusan penting bagi manajer, dimana pemilihan serta retensi pemasok 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).

Strategi *procurement* sedang berkembang selama bertahun-tahun. Ada dua pendekatan utama yang telah dibahas: strategi *arm's length* atau tradisional dan strategi hubungan kerjasama atau hubungan jangka panjang (Landeros & Monczka, 1989; Hoyt & Huq, 2000). Yoshino dan Rangan (1995) mendefinisikan hubungan ini sebagai hubungan tradisional dan non-tradisional. Pada bagian ini secara singkat membahas strategi *procurement* terkait 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).

Hubungan *arm's length* bertujuan untuk mencapai penawaran yang kompetitif dengan orientasi jangka pendek (Parker & Hartley, 1997). Hal tersebut bergantung pada pemilihan barang atau jasa dari beberapa pemasok untuk mencapai harga terbaik di mana perusahaan pembeli mencoba untuk memiliki situasi "*win-lose*" (Lamming dan Cox, 1995). Hubungan *arm's length* didefinisikan sebagai tawar-menawar pasar terbuka oleh Landeros dan Monczka (1989), dan dinyatakan bahwa pendekatan ini memungkinkan pembeli untuk memiliki aliran produk yang tidak terputus dari berbagai pemasok dengan menggunakan pendekatan berorientasi harga seperti penawaran kompetitif, "*win-lose*" negosiasi, dan analisis pengurangan biaya (Landeros & Monczka, 1989).

Ketergantungan pada satu pemasok atau sejumlah kecil pemasok dianggap sebagai kelemahan karena memberi kesempatan kepada pemasok untuk mengeksploitasi perusahaan pembeli (Newman, 1988) yang pada akhirnya mendorong praktik hubungan pemasok berorientasi jangka pendek tetap menjadi prioritas bagi perusahaan pembeli. Hoyt dan Huq (2000) menyatakan bahwa pada tahun 1980-an transaksi antara pembeli dan penjual cenderung bergantung pada kesepakatan yang biasa berdasarkan harga pasar, sedangkan setelah tahun 1990-an terjadi hubungan kolaboratif berbasis kepercayaan. Pendekatan berorientasi jangka pendek dapat memberikan kesempatan untuk memperoleh biaya terendah, namun, ia memiliki banyak kelemahan seperti kurangnya kepercayaan, hasil "*win-lose*", jumlah pemasok yang tinggi, dan proses tender yang harus sering dilakukan (Lamming & Cox, 1995). Hubungan yang berorientasi jangka pendek antara pembeli-pemasok berdasarkan harga, dapat mengurangi kemampuan manajemen pasokan, menciptakan ketidakpercayaan, dan memaksa perusahaan untuk mengontrol perilaku oportunistik mitra dalam struktur yang sangat kompleks (Ghoshal & Moran, 1996).

Kelemahan yang disebutkan di atas mendorong perusahaan mengubah strateginya untuk menciptakan hubungan antar perusahaan dalam jangka panjang yang kooperatif untuk mencapai banyak keuntungan seperti sumber tunggal, saling

menguntungkan sebagai situasi "*win-win*", kepercayaan dan komitmen, berbagi risiko dan penghargaan, serta koordinasi (Lamming dan Cox, 1995). Hubungan kerjasama bertujuan untuk memiliki lebih sedikit pemasok dengan maksud untuk melanjutkan bisnis dan tidak berpindah ke pemasok lain dalam jangka pendek (Landeros & Monczka, 1989). Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk lebih meningkatkan kinerja seluruh rantai pasokan daripada hanya mendapatkan biaya terendah (Landeros & Monczka, 1989). Misalnya, Walmart, Proctor and Gamble, Lucent Technologies, dan Sara Lee memiliki hubungan kerjasama dengan pemasok untuk bekerja sama dalam operasi perencanaan, prakiraan, dan pengisian ulang (Hoyt & Huq, 2000).

Transaction cost economics (TCE), *resource-based view* (RBV), *dynamic capabilities* (DC) dan *relational view* (RV) adalah teori yang digunakan untuk menjelaskan dimensi serupa 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.

Williamson (1998) menyatakan bahwa pada dasarnya *Transaction cost economics* (TCE) berarti meminimalkan biaya transaksi saat melakukan transaksi. Pendiri teori tersebut, Coase (1937), menggunakan orientasi harga di pasar untuk menentukan tindakan yang harus dilakukan. Hal ini memungkinkan evaluasi ide untuk dilakukan atau tidak dengan membandingkan biaya terkait. Sebagai ilustrasi, untuk perusahaan manufaktur yang memproduksi atau *outsourcing* adalah keputusan strategis yang dapat dievaluasi dengan bantuan membandingkan biaya yang mungkin timbul (Coase, 1937). *Transaction cost economics* (TCE) juga mengevaluasi biaya transaksi dan aktivitas yang ditangani secara internal dan eksternal (Dinesen & Saetre, 2018). *Transaction cost economics* (TCE) dapat dikaitkan dengan manajemen rantai pasokan karena keputusan yang mendasar tentang pilihan *outsourcing* atau *make or buy*, dapat ditentukan dengan pendekatan biaya transaksi (Schwabe, 2013). *Transaction cost economics* (TCE) mengidentifikasi jenis hubungan yang harus dimiliki perusahaan dengan menggabungkan teori ekonomi dengan teori organisasi (Garfamy, 2012). Misalnya,

perusahaan membuat keputusan dengan memasukkan berbagai faktor untuk menentukan aktivitas mana yang penting bagi perusahaan dan efektif terhadap kinerja bisnis (Garfamy, 2012). *Transaction cost economics* (TCE) juga dapat dipertimbangkan dan dikaitkan dengan hubungan wajar karena keduanya berhubungan dengan keputusan mengenai total biaya (Chatnoth & Olsen, 2003). Perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan pemasok sehingga akan mencapai pengurangan biaya karena hal ini merupakan tujuan akhir dari pendekatan ini. Namun, pencapaian pengurangan biaya atau memiliki biaya yang lebih rendah bukan satu-satunya kriteria untuk menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Resource based view (RBV), *dynamic capality* (DC) dan *relational view* (RV) juga dianggap penting untuk dibahas. Karena aspek mendasar dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja bisnis perusahaan telekomunikasi, teori-teori ini dapat membantu untuk memahami perbedaan kinerja perusahaan. Ketika akademisi mencoba menjelaskan mengapa beberapa organisasi berkinerja lebih baik daripada yang lain, tiga teori ini muncul (Teece et al., 1997; Dyer & Singh, 1998; Barney & Arkan, 2017).

Barney (1991) menyatakan bahwa *Resource based view* (RBV) menguji hubungan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan kinerja dengan mengecualikan faktor eksternal. Istilah sumber daya mewakili semua kemampuan, pengetahuan, aset, informasi yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk memiliki strategi yang efektif dan efisien (Barney, 1991). Seperti yang disebut *resource-based view*, teori ini menjelaskan perbedaan kinerja bisnis perusahaan dengan penciptaan nilai melalui sumber daya internal (Hansen & Schutter, 2009). *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); karena keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan menciptakan nilai lebih dari pesaing di pasar (Peteraf & Barney, 2003). 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). Karena 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) juga diperiksa.

Istilah “dinamis” mengacu pada kapabilitas untuk mengadaptasi strategi perusahaan sehingga mencapai kesesuaian dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Suddaby et al., 2020). 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), *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). 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). Eisenhardt dan Martin (2000), sebaliknya berpendapat bahwa kemampuan dinamis dapat menjelaskan adaptasi perusahaan dalam lingkungan yang relatif stabil tetapi tidak dapat menjelaskan adaptasi dalam lingkungan kecepatan tinggi. Penelitian ini mengadopsi perspektif Teece. Hal ini relevan dalam situasi di mana waktu *go-to-market* sangat penting dan sifat persaingan sulit ditentukan.

Kapabilitas disebut sebagai peran kunci manajemen strategis dalam mengadaptasi, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang secara tepat, menciptakan kembali sumber daya internal dan eksternalnya serta kompetensi fungsional agar sejalan dengan persyaratan lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece et al., 1997; Li & Liu, 2014; Haarhaus & Liening, 2020). Teori kapabilitas dinamis pertama kali diperkenalkan untuk menjelaskan kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis, dengan fokus pada kapabilitas yang digunakan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Teece, 2007; Beske, Land, &

Seuring, 2014; Teece, 2014). Fungsi Kemampuan dinamis tampaknya bekerja menuju tujuan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Industri telekomunikasi digital beroperasi dalam lingkungan yang terus dan cepat berubah. Perusahaan telekomunikasi digital harus menggunakan kemampuan teknologi komunikasi informasi yang maju dan sesuai dengan tren yang muncul dalam upaya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif atas perusahaan lain.

Teori kapabilitas dinamis menjelaskan bahwa cara organisasi mengembangkan kompetensi spesifik perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan bisnis pada akhirnya terkait dengan proses bisnis, posisi pasar, dan peluang perusahaan (Teece, 2007; Teece, 2014). Ketiga faktor ini membentuk dasar untuk menentukan *dynamic capabilities* (DC). Proses mencakup suatu cara yang dilakukan dalam organisasi dan memiliki tiga peran, yaitu koordinasi, pembelajaran, dan konfigurasi ulang. Posisi mendefinisikan kontribusi teknologi, kekayaan intelektual, aset pelengkap, basis pelanggan, dan hubungan eksternalnya dengan pemasok dan perusahaan komplementer (Li & Liu, 2014; Namusonge, Mukulu & Iravo, 2017; Haarhaus & Liening, 2020). Jalur peluang mengacu pada alternatif strategis yang tersedia bagi perusahaan, hal ini ditentukan oleh dependensi alternatif jalur dan peluang teknologi. Proses organisasi yang dibentuk oleh posisi dan jalur aset perusahaan, hal ini dapat menjelaskan esensi dari *dynamic capabilities* (DC) perusahaan dan keunggulan kompetitifnya. Hal ini menyiratkan bahwa kompetensi dan kemampuan khusus harus dibangun di dalam perusahaan (Teece et al., 1997). Fakta bahwa *dynamic capabilities* (DC) tidak dapat dibeli menunjukkan bahwa perilaku perusahaan itu unik dan sulit untuk ditiru. Teece et al., (1997) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif melalui kompetensi hanya dapat menghasilkan keuntungan jika didasarkan pada kumpulan rutinitas, keterampilan, dan aset pelengkap yang sulit untuk ditiru.

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 abnormal 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). Selain itu, 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). Selain itu, output positif ini dapat dihasilkan dengan usaha patungan, aliansi strategis, dan hubungan kerja sama (Dinesen & Saetre, 2018). Karena teori ini menekankan hubungan bisnis-ke-bisnis, hubungan kerjasama dengan pemasok juga dikaitkan dengan teori ini. Hubungan kerjasama juga terungkap sebagai faktor pencetus dalam manajemen rantai pasokan karena meningkatkan kinerja bisnis dengan meningkatkan sumber daya, pengetahuan dan berbagi informasi (Yang, Wang, Wong & Lai, 2008).

Keempat teori tersebut ketika dipertimbangkan secara bersama-sama akan memberikan pemahaman bahwa jika sebuah perusahaan hanya ingin memiliki strategi pengurangan biaya, perusahaan dapat mengarahkan dirinya sendiri untuk meminimalkan biayanya dan memiliki hubungan *arm's length* seperti yang disarankan *transaction cost economics* (TCE). Namun, seperti yang dikemukakan *resource-based view* (RBV) dan *dynamic capabilities* (DC), jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan kinerja bisnis, maka perusahaan harus menciptakan nilai melalui kemampuan sumber dayanya, menggunakan kemampuan teknologi komunikasi informasi yang maju dan sesuai dengan tren yang muncul yang didasarkan pada kumpulan rutinitas, keterampilan, dan aset pelengkap yang sulit untuk ditiru. Dalam konteks rantai pasokan, nilai dapat dihasilkan melalui keterlibatan atau hubungan kerjasama dengan pemasok seperti yang diusulkan *relational view* (RV). Hubungan kooperatif melalui strategi kolaboratif harus diciptakan jika pendekatan kompetitif yang berkelanjutan adalah merupakan

strategi perusahaan. Bagian selanjutnya membahas hubungan kerjasama atau kolaborasi dan pengaruhnya terhadap kinerja.

Minat *literature* tentang topik transisi perusahaan dari *arm's length* ke hubungan kolaboratif telah meningkat secara signifikan. Petersen, Handfield, & Ragatz (2005) menyatakan bahwa hubungan pembeli-pemasok yang erat memiliki banyak keuntungan seperti pemasok dapat termotivasi untuk mengembangkan produk baru, pengurangan biaya produk, peningkatan kualitas produk dan peningkatan layanan pelanggan. Landeros dan Monczka (1989) mencatat bahwa hubungan pembeli pemasok yang kooperatif mencakup komitmen yang kredibel antara pemasok dan pembeli karena ada upaya intens untuk meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya keseluruhan. Membangun hubungan yang erat dengan pemasok utama memungkinkan perusahaan untuk menghilangkan banyak hambatan yang menyebabkan keterlambatan dalam memperoleh produk dan layanan dari pemasok (Carr & Smeltzer, 1999).

Perusahaan berusaha memanfaatkan pemasok untuk mendapatkan bantuan untuk mencapai posisi kompetitif yang lebih kuat dan posisi kompetitif ini hanya dapat diperoleh dengan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui hubungan yang berorientasi kolaboratif dengan mitra rantai pasokan (Ganesan, 1994). Selanjutnya, Stanley dan Wisner (2001) telah mengumpulkan data dari 118 manajer pembelian senior untuk menyelidiki pengaruh hubungan pembeli-pemasok terhadap kepuasan pelanggan karena ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kemitraan pembeli-pemasok yang kooperatif efektif pada peningkatan kualitas (Hendrick & Ellram, 1993; Krause, Handfield, & Scannell, 1998). Seperti yang dinyatakan oleh Gitlow & Wiesner (1988), manajemen pemasok dengan faktor organisasional yang saling menguntungkan dianggap menentukan kemampuan layanan. Sebagai hasil penelitian, ditemukan bahwa perusahaan dengan kualitas hubungan yang lebih baik memiliki kinerja pembelian yang lebih baik dan dengan demikian hasil yang lebih baik dalam hal kepuasan pelanggan (Stanley & Wisner, 2001). Choi dan Hartley (1996) mencatat bahwa melalui hubungan jangka panjang pemasok menjadi bagian

dari rantai pasokan hal ini memiliki efek yang terus-menerus pada daya saing seluruh rantai.

Han, Wilson & Dant (1993) menyatakan bahwa membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok utama dapat mengarah pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Selanjutnya Carr & Pearson (1999) meneliti hubungan antara hubungan kerjasama dan kinerja keuangan dengan 739 responden. Sampel tidak hanya terdiri dari eksekutif manufaktur (55%) tetapi juga manajer dari industri non-manufaktur (45%). Penelitian tersebut menemukan bahwa ketika tingkat hubungan kerjasama antara pembeli dan pemasok utama meningkat, perusahaan pembeli memiliki tingkat kinerja keuangan yang lebih tinggi dalam hal pengembalian investasi, laba bersih, dan nilai sekarang. Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan hubungan kolaboratif dengan pemasok utamanya karena mampu mengurangi biaya kedua belah pihak dalam rantai (Larson, 1994; Carr & Pearson, 1999).

Watts, Kim & Hahn (1992) mencatat bahwa hubungan pembeli-pemasok yang berorientasi jangka pendek tidak konsisten dengan strategi jangka panjang yang bertujuan untuk mencapai manfaat perusahaan dan hubungan kerjasama harus terjadi antara pembeli dan pemasok. Mitra rantai pasokan lebih bersedia untuk berbagi tantangan dan penghargaan dan mempertahankan hubungan dalam jangka waktu yang lama melalui hubungan yang erat dan dekat (Aksoy, 2019). Situasi di mana salah satu sisi dalam rantai pasokan berada dalam posisi yang lebih kuat dan mengendalikan sebagian besar serta satu-satunya sumber dari sisi lain yang lebih lemah dalam melakukan bisnis, tidak diharapkan dalam hubungan kolaboratif, karena titik kunci dari hubungan kolaboratif adalah memiliki hubungan yang saling menguntungkan (Cooper & Ellram, 1993). Dwyer et al. (1987) juga menekankan kesinambungan hubungan pembeli-penjual dan mencatat bahwa selama perusahaan merasakan manfaat dari hubungan tersebut maka para pihak akan terus bekerjasama.

Pengembangan dan pemeliharaan hubungan kerjasama lebih banyak diimplementasikan pada perusahaan yang sudah tidak lagi menggunakan pendekatan berbasis biaya tradisional (Baker, 1990). Untuk meminimalkan biaya

dan mencapai keuntungan bersama, perusahaan membentuk hubungan jangka panjang pada tingkat strategis (Johnston & Lawrence, 1988). Parker dan Hartley (1997) menempatkan orientasi hubungan kerjasama sebagai langkah sebelum integrasi vertikal rantai pasokan. Madhok dan Tallman (1998) menyatakan bahwa mitra jangka panjang lebih suka memfokuskan pengembangan pengetahuan dan meningkatkan investasi dalam aset bersama.

Penelitian-penelitian banyak yang mendorong pengambilan keuntungan dari hubungan kooperatif, tetapi ada sejumlah karya dalam literatur yang menentang konsep ini. Burt (1992) berpendapat bahwa hubungan yang berlebihan menciptakan lubang struktural dalam jaringan yang menyebabkan kesulitan dalam mencapai informasi yang berguna. Sejalan dengan itu, Heide dan Miner (1992) menyatakan bahwa ada contoh di mana hubungan kerjasama yang berlebihan antara mitra menyebabkan kolusi di Jepang. Memiliki hubungan yang erat atau dekat dengan pemasok mungkin tidak selalu bermanfaat dan menciptakan kekakuan dan kekakuan ini dapat mencegah pengembangan operasi yang kreatif dan independen (Anderson & Jap, 2005). Das, Narasimhan, dan Talluri (2006) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki hasil kinerja yang lebih baik, berinvestasi dalam hubungan yang lebih sedikit daripada perusahaan yang tidak berkinerja tinggi. Selanjutnya, perusahaan yang ideal dalam hal hubungan pemasok ditemukan memiliki kinerja yang lebih buruk (Das et al., 2006). Hal ini menyebabkan masih adanya pandangan yang menentang hubungan dengan pemasok yang berorientasi jangka panjang. Untuk itu menjadi penting untuk memeriksa dan mengungkapkan apakah ada output kinerja positif yang diperoleh dengan memiliki hubungan berorientasi jangka panjang dengan pemasok.

Sebuah meta-analisis antara modal manusia dan kinerja perusahaan yang dilakukan oleh Crook et al. (2011) menemukan bahwa human capital dalam pandangan teori *resource-based view* (RBV) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, Mahsud, Yukl & Prusia (2011) menyarankan sebaliknya. Meskipun ada hubungan yang kuat antara manusia dan kinerja, Mahsud et al. (2011) mengatakan bahwa “pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan tidak langsung, berpengaruh pada faktor-faktor yang merupakan

anteseden proksimal kinerja perusahaan”, hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan fleksibel. Sayangnya, meskipun penelitian sebelumnya telah mempelajari hubungan langsung antara modal manusia dan kinerja perusahaan, penelitian sebelumnya tidak cukup mempelajari proses intervening (Mahsud et al., 2011).

Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya berharga yang spesifik dan tak ada bandingannya, yang memungkinkan perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Chowdhury, Schulz, Milner & Van De Voort, 2014). Penelitian menunjukkan bahwa ketika sumber daya manusia dikaitkan dengan praktik bisnis yang secara fundamental sehat, kinerja tinggi akan mengikuti (Crook et al., 2011). Dengan kata lain, modal manusia itu sendiri mewakili faktor manusia umum yang tersedia untuk organisasi. Organisasi harus menentukan faktor-faktor yang penting bagi organisasi untuk berhasil (Aziz & Salleh, 2014). Dalam penelitian ini, faktor keberhasilan manusia meliputi seperangkat pengetahuan baru, termasuk pengetahuan tentang pasar pemasok, teknikal dan bisnis *skill*, serta pengetahuan komersial.

Faktor manusia yang melengkapi dalam kerangka kerja ini adalah pemanfaatan TI. Literatur-literature sebelumnya menyatakan bahwa pemanfaatan TI diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan dan operasional (Liang, You & Liu, 2010). Namun, Kim & Pae (2007), Nativi & Lee (2012), Perez-Arostegui et al. (2012) menemukan bahwa TI dapat menghasilkan keunggulan kompetitif hanya jika dilengkapi dengan seperangkat sumber daya manusia dan bisnis yang sudah ada sebelumnya dalam organisasi. Dengan literatur sebelumnya yang mendukung gagasan sumber daya pelengkap (Perez-Arostegui et al., 2012), kerangka kerja ini akan memperhitungkan faktor manusia dan pemanfaatan TI sebagai sumber daya internal yang saling melengkapi.

Aziz dan Salleh (2014) secara konsisten menemukan bahwa penerapan TI ke dalam aktivitas bisnis telah menyederhanakan praktik bisnis tradisional, sehingga beberapa pekerjaan atau tugas dapat diselesaikan dalam waktu sesingkat mungkin dan murah. Dalam rantai pasok, penggunaan teknologi memiliki kemampuan untuk memberikan manfaat operasional seperti pengurangan biaya dan

peningkatan layanan, serta manfaat strategis seperti perbaikan dalam perencanaan produk dan inovasi (Prajogo & Sohal, 2013).

Penelitian-penelitian di industri secara umum menemukan dampak positif dari pemanfaatan TI terhadap berbagai ukuran kinerja seperti biaya, jadwal, kinerja keselamatan, dan kinerja perusahaan (Kang, OBrien, & Mulva, 2013). Banyak peneliti telah memperdebatkan kemungkinan manfaat aplikasi TI dalam industri selama lebih dari satu dekade (Tse & Choy, 2005; Davies, 2008; Chien & Barthorpe, 2010; Love & Irani, 2010; Aziz & Salleh, 2011). Penurunan biaya, peningkatan kualitas pemberian layanan, peningkatan proses pengambilan keputusan, dan transparansi, serta peningkatan efisiensi dan akses langsung ke informasi terkait, merupakan beberapa manfaat dari aplikasi TI dalam industri (Aziz & Salleh, 2011). Namun, manfaat yang diinformasikan belum ditemukan konsistensi (Kang et al., 2013). Di antara alasan ketidakkonsistenan termasuk kesalahan pengukuran dari input dan output, salah urus informasi dan teknologi, masalah sumber data, perbedaan jenis industri, dan masalah pemodelan (Kang et al., 2013). Xue (2012) menyatakan bahwa ketergantungan berlebihan pada teknologi dengan mengabaikan budaya organisasi, perubahan, dan kebiasaan perilaku orang dapat menyebabkan aplikasi TI yang tidak berhasil.

Literatur-literatur menyatakan bahwa proses adopsi atau penggunaan teknologi IT ini harus diperhitungkan bersama dengan faktor lain seperti orang, pengadaan, dan pengetahuan untuk penerapan TI yang berhasil (Kang et al., 2013). Ide ini membangun fondasi kerangka kerja untuk penelitian ini, termasuk IT dan faktor keberhasilan manusia sebagai penentu kinerja perusahaan. Kerangka kerja ini dikonseptualisasikan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya (Kim & Pae, 2007; Crook et al., 2011; Mahsud et al., 2011; Othman, 2011; Nativi & Lee, 2012).

Faktor keberhasilan manusia dan pemanfaatan TI dianggap sebagai sumber daya pelengkap. Faktor keberhasilan manusia dan pemanfaatan TI juga dianggap memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja operasional. Kerangka kerja ini mengusulkan faktor keberhasilan manusia memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja operasional. Pengaruh karyawan terhadap kinerja diharapkan tidak

langsung karena efeknya seragam dengan penelitian empiris yang menunjukkan pengaruh tertunda dari modal manusia terhadap kinerja perusahaan (Kehoe & Wright, 2010; Mahsud et al., 2011). Penelitian Kang et al. (2013) mengklaim bahwa IT tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, melainkan mempengaruhi sumber daya organisasi yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. TI tidak berpengaruh langsung pada produktivitas. Sebaliknya, TI memengaruhi proses kerja yang akan memengaruhi produktivitas. Strategi dan koordinasi proses pengadaan dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja (Othman, 2011). Efek tertunda dari faktor manusia terhadap kinerja perusahaan (Kehoe & Wright, 2010; Mahsud et al., 2011), dan temuan yang tidak konsisten mengenai manfaat penggunaan TI terhadap kinerja (Kang, OBrien, & Mulva, 2013), strategi dan praktik rantai pasok dapat menjelaskan dua hal tersebut.

Pengaruh langsung dari manusia yang memiliki pengetahuan adalah kecenderungan manusia dapat bekerja lebih cepat dan lebih cerdas, yang akibatnya mengarah kepada kinerja yang lebih baik (Kehoe & Wright, 2010; Mahsud et al., 2011). Efek keterlambatan karyawan terhadap kinerja harus dijelaskan dengan lebih baik dengan adanya strategi dan koordinasi proses pengadaan, karena karyawan yang terlatih akan lebih baik dalam mengelola proses pengadaan yang pada gilirannya mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik. Ekstrom dan Bjornsson (2004) menyatakan bahwa rekayasa ulang proses pengadaan bersama dengan investasi di bidang TI dapat meningkatkan produktivitas.

2.1.2. Konsep *Knowledge-Techno Enabled*

Sumber daya khusus perusahaan yang tidak berwujud seperti modal manusia dan pengalaman memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan nilai yang terkait dengan faktor-faktor produksi yang masuk sehingga menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Javalgi & Todd, 2011). Dengan menggunakan pandangan *resource-based view* (RBV) sebagai teori yang mendasari, penelitian dalam psikologi terapan dan manajemen sumber daya manusia strategis ternyata menunjukkan bahwa berinvestasi dalam modal manusia dapat menghasilkan hasil kinerja tingkat individu maupun organisasi yang progresif (Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011). 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).

Konfigurasi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi profesional pengadaan selalu memainkan peran penting dalam evolusi fungsi pengadaan dan perubahan lingkungan (Giunipero dan Pearcy, 2000). Saat ini, karena peran fungsi *procurement* menjadi lebih strategis di banyak organisasi (Faes et al., 2001), profil pekerjaan *procurement* profesional telah menerima peningkatan yang signifikan (Zheng et al., 2007; Kilpi et al., 2018). Peningkatan ini membutuhkan 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).

Pengembangan pengetahuan dan kemampuan *procurement* adalah bidang yang dibahas secara luas dalam literatur manajemen *procurement* dan persediaan (Zheng et al., 2007), sebagian besar berakar pada pandangan berbasis pengetahuan. Perspektif organisasi ini mendukung keyakinan bahwa pengetahuan aset tidak berwujud adalah sumber daya yang berharga dari keunggulan kompetitif (Argote et al., 2003). Pengetahuan menciptakan nilai dengan cara yang unik, tak ada bandingannya, dan tidak dapat dialihkan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) untuk memastikan efisiensi dan efektivitas melalui kecepatan dan kualitas secara bersamaan dalam proses *procurement* (Carr dan Pearson, 2002).

Salah satu tren yang berkembang dalam rantai pasokan adalah manajemen proses *procurement*. *Procurement* menjadi sangat penting bagi industri. 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). 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). Karena sifat industri yang terfragmentasi, maka koordinasi diperlukan untuk menangani saling ketergantungan dan kompleksitas kegiatan dan proses (Othman, 2011).

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). Integrasi yang seimbang antara keterampilan manusia (pengetahuan tentang pasar pemasok, pengetahuan terkait teknis dan bisnis *skill*, serta pengetahuan komersial) dengan teknologi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memfasilitasi pencapaian keunggulan kompetitif (Martín-Rojas, García-Morales, & Bolívar-Ramos, 2013).

2.1.3. Konsep *Supplier Involvement*

Pengembangan produk atau layanan baru saat ini merupakan tren aktivitas antarorganisasi, dimana perusahaan fokus mencari kolaborasi dengan sumber pengetahuan dari eksternal, seperti pemasok, dalam rangka meningkatkan basis pengetahuan perusahaan dan memperluas kemampuan pengembangan perusahaan (Hoegl & Wagner, 2005; Johnsen, 2009; Un, Cuervo-Cazurra, & Asakawa, 2010; Suurmond, Wynstra, & Dul, 2020). Misalnya, perusahaan otomotif telah

melibatkan pemasok tingkat pertama perusahaan dalam fase pengembangan suku cadang dan komponen untuk model mobil baru (Clark, 1989; Clark & Fujimoto, 1991; Jacobides, MacDuffie, & Tae, 2016; Johnsen, 2009). Boeing berkolaborasi dengan produsen kursi mobil Adient untuk mengembangkan dan memproduksi kursi untuk mengurangi penundaan waktu pengiriman pesawat (Hepher, 2018). Praktik pengintegrasian ini telah dikenal sebagai "*supplier involvement*" yaitu partisipasi pemasok dalam pengembangan produk baru untuk pelanggan perusahaan (Handfield et al., 1999; Monczka et al., 2000).

Supplier involvement merupakan tren aktivitas antarorganisasi, dimana perusahaan fokus mencari kolaborasi dengan sumber pengetahuan dari eksternal, seperti pemasok, dalam rangka meningkatkan basis pengetahuan mereka dan memperluas kemampuan pengembangan mereka (Johnsen, 2009; Un, Cuervo-Cazurra, & Asakawa, 2010; Suurmond, Wynstra, & Dul, 2020). Kolaborasi ini mempertimbangkan juga variasi serta keberagaman *supplier*. Kolaborasi ini melibatkan juga digitalisasi pelaksanaan dan pengendalian dalam proses operasi *supplier* yang terlibat serta adanya tuntutan pemanfaatan teknologi baru untuk mendukung kolaborasi antar perusahaan pada proses *procurement & supply*.

Keterlibatan pemasok dalam sebagian besar studi mengacu pada aspek yang terkait dengan orientasi partisipasi *supplier* (tanggung jawab pengembangan pemasok, integrasi desain) (Clark, 1989; Koufteros, Cheng, & Lai, 2007; Parker, Zsidisin, & Ragatz, 2008; Wynstra et al., 2012). Penelitian ini juga bertujuan untuk mengungkap hubungan antara keterlibatan pemasok dengan strategi dan praktik perusahaan serta kinerja dengan dua dimensi keterlibatan dan pengaruhnya terhadap kinerja.

2.1.4. Konsep Collaborative Procurement Strategy

Strategi pengadaan tradisional melibatkan kompetisi tender berdasarkan kontrak yang terperinci dan ketat serta kontrol dan pengawasan dalam proses selanjutnya (Volker et al., 2018; Eriksson et al., 2019). Beberapa studi menganjurkan bahwa proyek infrastruktur yang kompleks memerlukan jenis praktik manajemen baru, mengajukan cara yang lebih fleksibel untuk menangani perubahan sebagai tim yang kolaboratif daripada perencanaan dan kontrol yang

ketat (Koppenjan et al., 2011; Gransberg et al., 2013; Volker et al., 2018). Beberapa strategi non-tradisional berfokus pada kolaborasi pembeli dan pemasok (Bresnen dan Marshall, 2002), sementara yang lain menekankan kolaborasi dan integrasi rantai pasokan dengan model pengiriman berbasis kinerja yang mungkin juga terdiri dari pemeliharaan dan pembiayaan (Lenferink et al., 2012; Verweij, 2015). Strategi pengadaan seperti itu bukanlah hal baru bagi beberapa negara dan sektor industri, namun masih banyak perusahaan di Eropa masih terlambat dalam mengadopsi praktik non-tradisional tersebut (Eriksson et al., 2017; Volker et al., 2018).

Strategi kontrak dan pengadaan biasanya diperdebatkan untuk menetapkan dasar kolaborasi di antara para pelaku pengadaan, hal ini dapat ditemukan dalam literatur dan praktek manajemen pengadaan. Berdasarkan penelitian Eriksson dan Hane (2014) serta Eriksson et al. (2017), komponen inti strategi pengadaan dapat dibedakan menjadi: (a) sifat dan waktu keterlibatan pemasok; (b) prosedur pemilihan pemasok; dan (c) model kolaborasi. Komponen dapat digabungkan dengan cara yang berbeda untuk mencapai struktur tata kelola yang sesuai dengan karakteristik pengadaan (Volker et al., 2018). Eriksson et al. (2017) juga menekankan bahwa dalam strategi *procurement* kolaboratif melibatkan eksplorasi berbasis pengetahuan dan teknologi baru untuk mencapai inovasi dan peningkatan kinerja.

Elemen penting dari strategi *procurement* kolaboratif adalah memanfaatkan model kolaborasi melibatkan beberapa aktivitas dan teknologi integrative (Eriksson et al., 2019). Contoh kegiatan dan teknologi integratif adalah *co-location* di kantor bersama (Bresnen dan Marshall, 2002; Alderman dan Ivory, 2007; Gil, 2009), teknologi sistim informasi bersama (Johansen et al., 2005; Eriksson, 2015), perumusan tujuan bersama dan pertemuan bersama untuk pembahasan langkah tindak lanjut (Bayliss et al., 2004; Eriksson, 2015) dan kegiatan pembentukan tim bersama (Martinsuo dan Ahola, 2010; Caniels et al., 2012). Kegiatan dan teknologi yang terintegrasi tersebut memperkuat sosialisasi para mitra sehingga dapat membangun iklim kolaboratif yang menjadi landasan bagi upaya proses bersama. 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). Strategi kontrak dan pengadaan biasanya diperdebatkan untuk menetapkan dasar kolaborasi di antara para pelaku pengadaan, hal ini dapat ditemukan dalam literatur dan praktek manajemen pengadaan. Eriksson et al. (2017) juga 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. Eriksson et al. (2017) menekankan bahwa dalam strategi *procurement* kolaboratif melibatkan pengetahuan dan teknologi baru untuk mencapai inovasi dan peningkatan kinerja. Strategi *procurement* kolaboratif mencakup keputusan atas beberapa pilihan tindakan dan teknologi integrative (Eriksson et al., 2019). Strategi terkait penetapan produk dengan melibatkan *supplier* juga dapat menjadi pilihan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian sebelumnya tentang pengaturan kerjasama menekankan pentingnya kolaborasi yang intens dan kuat, dimana hal ini sangat dipengaruhi oleh

strategi *procurement* yang diterapkan, khususnya model kolaborasi (Bayliss et al., 2004; Eriksson, 2015; Volker et al., 2018). Pengaturan kolaboratif ini juga memberikan efek pada kinerja (Bresnen & Marshall, 2000; Jackson et al., 2019; Larsson & Larsson, 2020).

2.1.5. Konsep *Collaborative Supply Chain Practices*

Perusahaan semakin tergantung pada input dan kontribusi pemasok, maka fungsi *purchasing and supply management* (PSM) semakin penting karena menjadi antarmuka yang mengelola input (Van Weele dan Van Raaij, 2014). Peningkatan kemanfaatan dapat diperoleh melalui penghematan biaya di sisi pengeluaran eksternal, serta dalam kecepatan, kualitas, dan fleksibilitas dengan basis pasokan yang tepat (Carr dan Smeltzer, 2000; Scannel et al., 2000; Choi dan Krause, 2006). Menurut Iyer (2011), kolaborasi rantai pasokan mendorong pemahaman yang lebih baik tentang kegiatan mitra, dan meningkatkan pertukaran informasi dan sumber daya, mengurangi waktu henti operasional, dan kesalahan produk (Iyer, 2011).

Pembeli dalam rantai pasokan lebih memperhatikan kualitas bahan yang ditawarkan oleh pemasok karena sumber daya tersebut sering kali mewakili komponen penting dari produk pembeli itu sendiri (Song et al., 2012). Kualitas bahan yang dipasok oleh pemasok akan sangat mempengaruhi kualitas produk akhir pembeli (Song et al., 2012) karena kualitas dibangun dari bahan yang dipasok (Jack & Powers, 2015) sehingga memiliki pemasok yang memiliki hubungan yang baik akan mengarah pada komitmen pemasok untuk memberikan bahan berkualitas (Jack & Powers, 2015). Menurut Song et al. (2012), jika pemasok memasok produk yang dapat diandalkan dan mudah digunakan oleh pembeli, maka biaya inspeksi dan produksi berkurang, dan ini meningkatkan efisiensi operasional pembeli. Song et al. (2012) berpendapat bahwa pemasok akan memberikan produk berkualitas tinggi kepada pembeli demi menjaga hubungan dan menyimpulkan bahwa kolaborasi dengan pemasok akan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh organisasi pembeli. Fossas-Olalla et al. (2013) juga berbagi pandangan bahwa kolaborasi dengan pemasok dapat mengarah pada peningkatan operasional di berbagai bidang seperti menghilangkan cacat dan meningkatkan tingkat kepatuhan. Hubungan pemasok yang efektif dan berbagi informasi terkait dengan manajemen

bahan dan pengembangan produk dapat meningkatkan kualitas produk akhir pembeli (Iyer, 2011).

Persaingan global telah menyebabkan perusahaan menjadi lebih responsif dan efisien. Kepuasan pelanggan menjadi isu utama bagi perusahaan, oleh karena itu 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 juga dapat didefinisikan sebagai "jumlah total kegiatan dan pilihan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategis" (Wheelen & Hunger, 2012).

Kolaborasi dalam rantai pasokan berkontribusi untuk mendapatkan kinerja keseluruhan dengan meminimalkan ketidakpastian dalam permintaan dan pasokan. Dalam persaingan global, faktor yang paling banyak dibicarakan yang mempengaruhi kinerja perusahaan tentunya adalah kolaborasi rantai pasok. Saat ini hampir setiap perusahaan sedang dalam proses menerapkan kegiatan kolaboratif dalam rantai pasokan mereka untuk membuat rantai pasokan lebih kompetitif (Mathuramaytha, 2011). Simatupang dan Sridharan (2008) menyimpulkan bahwa *collaborative supply chain* adalah kerja sama antara dua atau lebih perusahaan melalui rantai pasokan untuk memenuhi kepuasan pelanggan akhir dan tujuan dasar kolaborasi adalah untuk mengoptimalkan keuntungan, untuk semua mitra rantai dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Noble (1999) menjelaskan bahwa pendekatan tradisional terhadap implementasi strategi memperlakukan implementasi strategi sebagai aktivitas yang mengikuti formulasi. Konsep tersebut diperlakukan terutama sebagai pertanyaan tentang desain organisasi (Lorange, 1982), di mana sistem dan struktur harus diselaraskan dengan tujuan strategis (Bourgeois & Brodwin, 1984). Beberapa penulis mengusulkan definisi yang lebih spesifik dari bidang utama implementasi strategi seperti organisasi, orang, budaya dan sistem kontrol serta instrumen (Raps 2004).

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). Beberapa peneliti telah melaporkan implementasi strategi yang efektif berfokus pada teknik kritis atau manajemen praktik. Penelitian Ileri dan Deya (2019) menemukan bahwa komunikasi, manajemen sumber daya manusia, struktur organisasi, dan alokasi sumber daya merupakan penggerak penting dari implementasi strategis.

Andrews et al., (2011) mengistilahkan implementasi strategi sebagai komunikasi, interpretasi, adopsi, dan penetapan rencana strategis dan secara luas dianggap sebagai penentu kinerja yang signifikan. Menurut Muendo (2015), implementasi strategi memerlukan identifikasi tujuan tahunan yang terukur dan ditentukan bersama yang mengubah tujuan jangka panjang menjadi tujuan jangka pendek yang spesifik. Implementasi strategi yang sukses tergantung pada keterampilan bekerja melalui orang lain (delegasi), organisasi, dan motivasi, budaya, membangun dan menciptakan kesesuaian yang kuat antara strategi dan bagaimana organisasi melakukan sesuatu. 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*. Stank et al., (1999) menambahkan bahwa dengan berkolaborasi perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dengan bertukar informasi, menyediakan komunikasi yang lebih baik, dan memantau kinerja. Menurut Lee et al., (2000) kolaborasi akhirnya menghasilkan kinerja perusahaan dalam bentuk keuntungan dan kepuasan pelanggan dengan mendesain ulang hak, sumber daya, dan alur kerja antara mitra dalam rantai pasok. *Collaborative supply chain* adalah instrumen yang kuat untuk mencapai rantai pasok yang efektif dan responsif (Fu & Piplani, 2004; Mentzer et al., 2000). *Collaborative supply chain* membentuk hubungan yang saling menguntungkan antara anggota rantai pasok, yang berbagi informasi satu sama lain

untuk meningkatkan kinerja bersama, para anggota juga mendesain ulang praktik bisnis untuk meningkatkan margin keuntungan (Whipple et al., 2010). *Collaborative supply chain* mencari dan memanfaatkan keahlian serta keterampilan masing-masing perusahaan agar secara kolektif memberikan manfaat kepada konsumen akhir. *Collaborative supply chain* dimulai dari transaksi yang dangkal dan diakhiri dengan hubungan terintegrasi yang responsif dimana hubungan kolaboratif terletak pada berbagi informasi dan distribusi risiko di antara para mitra (Goffin et al., 2006).

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). *Procedures* adalah prosedur formal dan informal yang digunakan untuk mengelola organisasi, termasuk sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan, sistem perencanaan, penganggaran dan alokasi sumber daya, serta sistem informasi manajemen (Kaplan & Norton 2005).

2.1.6. Konsep Kinerja Perusahaan (*Firm Performance*)

Kinerja perusahaan pada era tahun 50-an dipersepsikan setara dengan efisiensi organisasi, yang menggambarkan sejauh mana suatu organisasi dengan beberapa sumber daya dan sarana yang terbatas dapat mencapai tujuannya tanpa usaha yang berlebihan (Taouab & Issor, 2019). Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja adalah produktivitas, fleksibilitas, dan hubungan antarorganisasi

(Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Selanjutnya pada era tahun 60-an dan 70-an, organisasi mulai mencari cara baru untuk mengevaluasi kinerjanya. Pada era ini, kinerja didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi lingkungannya untuk mengakses dan menggunakan sumber daya yang terbatas (Yuchtman & Seashore, 1967). Price (1968) menganggap bahwa kinerja identik dengan efektivitas organisasi, dan mengidentifikasi kriteria-kriterianya, yaitu produktivitas, kesesuaian, dan pelembagaan. Harrison (1974) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari upaya mengevaluasi. Lupton (1977) memperlakukan gagasan kinerja organisasi dengan cara yang paling hati-hati dan jelas dibandingkan dengan peneliti lain pada periode yang sama. Menurut Katz dan Kahn (1978), efektivitas dan efisiensi suatu organisasi serupa, dan keduanya merupakan komponen penting dari kinerja organisasi global, yang dapat dinilai melalui pemaksimalan semua jenis pengembalian.

Kinerja perusahaan pada dekade 80-an bergantung pada kemampuannya untuk menciptakan nilai bagi kliennya (Porter, 1985). Robbins (1987) mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana suatu organisasi dapat mempertimbangkan baik sarana maupun tujuannya. Cherrington (1989) menganggap kinerja sebagai konsep keberhasilan atau keefektifan suatu organisasi, dan sebagai indikasi cara organisasi itu bekerja secara efektif untuk mencapai tujuannya dengan sukses.

Adam (1994) menganggap kinerja organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan. Cohen (1994) menempatkan representasi antara kinerja dan efisiensi, mengikuti hasil yang diperoleh entitas dalam kaitannya dengan sumber daya yang digunakan. Bourguignon (1997) mengasimilasi kinerja dengan "tindakan", dengan "perilaku" tertentu (dalam hal pandangan dinamis, artinya, "untuk melakukan") dan bukan hanya sebagai "hasil" (dalam hal pandangan statis). Harrison dan Freeman (1999) menegaskan bahwa organisasi yang efektif dengan standar tingkat kinerja yang tinggi adalah organisasi yang memenuhi tuntutan para pemangku kepentingannya.

Definisi kinerja organisasi pada awal tahun 2000-an pada prinsipnya difokuskan pada kemampuan suatu organisasi untuk secara efisien memanfaatkan

sumber daya yang tersedia dalam rangka mencapai prestasi yang konsisten dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan, serta mempertimbangkan relevansinya kepada pelanggannya (Peterson, Gijbers, & Wilks, 2003). Verboncu dan Zalman (2005) menghargai bahwa kinerja adalah hasil tertentu yang diperoleh dalam manajemen, ekonomi, dan pemasaran yang memberikan karakteristik daya saing, efisiensi, dan efektivitas organisasi dan komponen struktural dan proseduralnya. Lebars dan Euske (2006) memberikan seperangkat definisi untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi, antara lain: (1) kinerja adalah seperangkat indikator keuangan dan non-keuangan yang menawarkan informasi tentang tingkat pencapaian tujuan dan hasil; (2) kinerja bersifat dinamis, membutuhkan penilaian dan interpretasi; (3) kinerja dapat diilustrasikan dengan menggunakan model kausal yang menggambarkan bagaimana hasil masa depan dapat dipengaruhi oleh tindakan saat ini; (4) kinerja dapat dipahami secara berbeda tergantung pada orangnya terlibat dalam penilaian kinerja perusahaan; (5) untuk melaporkan tingkat kinerja perusahaan, perlu untuk dapat mengkuantifikasi hasilnya. Siminica et al. (2008) menyatakan bahwa sebuah perusahaan berkinerja ketika berada pada saat perusahaan tersebut efisien dan efektif. Kinerja merupakan fungsi dari dua variabel, efisiensi dan efektif. Colase (2009) dalam Taouab & Issor (2019) menyatakan kinerja mencakup berbagai pengertian yang berbeda seperti pertumbuhan, profitabilitas, pengembalian, produktivitas, efisiensi, dan daya saing. Bartoli dan Blatrix (2015) merepresentasikan definisi kinerja melalui item-item yang harus dicapai seperti uji coba, evaluasi, efisiensi, efektivitas, dan kualitas.

Kinerja perusahaan memiliki pengaruh langsung terhadap pemangku kepentingan karena pemangku kepentingan memiliki kepemilikan dan kendali atas entitas, oleh sebab itu perlu untuk mempertimbangkan pendekatan pemangku kepentingan dalam mendefinisikan dan memahami kinerja perusahaan (Namusonge, Mukulu, & Iravo, 2017). Konseptualisasi kinerja perusahaan ini dapat diterapkan di berbagai perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Carneiro, Silva, Rocha, & Dib (2007), yang memungkinkan seseorang untuk membedakan antara perusahaan yang berkinerja tinggi dan rendah di mata masing-masing pemangku kepentingan. Kinerja keuangan yang unggul adalah cara untuk memuaskan investor

dan dapat diwakili oleh profitabilitas, pertumbuhan, dan nilai pasar (Cho & Pucik, 2005). Ketiga aspek ini saling melengkapi. Profitabilitas mengukur kemampuan masa lalu perusahaan untuk menghasilkan pengembalian (Glick et al., 2005). Pertumbuhan menunjukkan kemampuan masa lalu perusahaan untuk meningkatkan ukurannya. Nilai pasar mewakili penilaian eksternal dan harapan kinerja masa depan perusahaan. Kepuasan pelanggan adalah aspek lebih lanjut yang perlu dipertimbangkan. Pelanggan ingin perusahaan menyediakan barang dan jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996). Kepuasan pelanggan meningkatkan kesediaan untuk membayar atas nilai yang diciptakan oleh perusahaan (Barney & Clark, 2007).

Ganeshkumar dan Nambirjan (2013) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dengan faktor-faktor berikut: pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, margin laba, dan pengembalian investasi. Pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu ukuran keuangan dan ukuran non-keuangan (Namusonge, Mukulu, & Iravo, 2017). Alternatifnya, kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran finansial dan ukuran strategis. Sejalan dengan literatur di atas, ukuran keuangan dan ukuran non-keuangan akan diadopsi untuk mengukur kinerja organisasi dalam penelitian ini.

Pengukuran kinerja sangat penting bagi manajemen perusahaan yang efektif. Ini berfungsi sebagai kontrol perusahaan. Kinerja memerlukan pengukuran untuk (1) mempelajari dan mengidentifikasi strategi manajemen; (2) memprediksi situasi internal dan eksternal masa depan; (3) memantau keadaan dan perilaku relatif terhadap tujuannya; dan (4) membuat keputusan dalam periode yang diperlukan.

Pengukuran untuk kinerja perusahaan memungkinkan perbandingan penelitian kinerja selama periode yang berbeda (Taouab & Issor, 2019). Penelitian tentang pengukuran kinerja (PM) semakin berkembang sejak literatur tentang PM pertama kali muncul pada tahun 1980-an dalam konteks tradisional yaitu operasi perusahaan kecil sederhana dengan PM yang berfokus pada arus kas (Miller & Vollmann, 1985; Garvin, 1987; Johnson & Kaplan, 1987). Beberapa perubahan luar biasa telah terjadi di dunia usaha dalam beberapa dekade terakhir. Perubahan ini

telah mengakibatkan perusahaan menghadapi persaingan yang menghasilkan terjadinya perbaikan dalam kualitas produk, pengembangan fleksibilitas dan keandalan, perluasan variasi produk, dan pentingnya inovasi (Fry, Karwan, & Baker, 1993; Gale et al., 1994; Rust, Zahorik & Keiningham, 1995). Menurut Gimbert et al. (2010), sistem pengukuran kinerja adalah seperangkat ukuran (keuangan atau non-keuangan) yang ringkas dan jelas yang mendukung proses pengambilan keputusan suatu organisasi dengan mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data terukur dari informasi kinerja. Dari penjelasan di atas, terlihat bahwa fungsi terpenting dari pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi tercapai atau tidaknya strategi organisasi (Taouab & Issor, 2019).

Mengukur kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah metode yang komprehensif dan diterima secara universal (Marimon & Malbasic, 2019). *Balanced scorecard* sejauh ini adalah system pengukuran kinerja yang paling banyak dikutip dalam literature (Hudson, Smart & Bourne, 2001; Neely, 2005; Taticchi et al., 2010) dan mendominasi diskusi tentang pengukuran kinerja (Meyer, 2002). *Balanced Scorecard* (BSC) telah diadopsi oleh banyak perusahaan di seluruh dunia, sehingga telah banyak studi normatif dan empiris terkait implementasinya dalam literatur (Wongrassamee, Simmons & Gardiner, 2003), termasuk beberapa perusahaan telekomunikasi di dunia. Contohnya antara lain: studi kasus penggunaan *Balanced Scorecard* di perusahaan telekomunikasi swasta di Sudan (Abdalkrim, 2014); Khanmohammadi, Mohammadi, & Mehdizadeh (2015) melaporkan kelayakan penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan studi kasus perusahaan telekomunikasi Iran; Soraya Maalouf (2018) membahas tentang desain *Balanced Scorecard* untuk perusahaan Ooredoo Tunisia; Thananchayan & Gooneratne (2018) melaporkan kasus sukses implementasi *Balanced Scorecard* di perusahaan telekomunikasi Srilanka (Telinotec); Pasifico Shorea Rotaria (2021) memberikan analisis penerapan konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan telekomunikasi yang tercatat di Bursa Efek Indonesia.

Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan pada awal 1990-an oleh Robert Kaplan dan David Norton. Model ini adalah alat yang digunakan untuk

menggambarkan, mengelaborasi, dan menerapkan visi dan strategi perusahaan ke dalam target tetap dan serangkaian indikator kinerja keuangan dan nonkeuangan yang jelas (Taouab & Issor, 2019). *Balanced Scorecard* (BSC) menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat indikator kinerja yang menawarkan model untuk sistem pengukuran kinerja. Kaplan & Norton (2005) menekankan bahwa *balanced scorecard* menempatkan strategi dan visi sebagai sentral bukan kontrol. BSC juga memiliki keunggulan dalam hal integrasi visi organisasi dengan tindakan, menyediakan data dari semua indikator kunci pada interval waktu yang berbeda, dan memfasilitasi tinjauan strategis yang memungkinkan perumusan rencana untuk mencapai tujuan organisasi (Susilawati et al., 2013). Model *balanced scorecard* menunjukkan kinerja organisasi melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta inovasi dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan peluang kepada manajemen untuk melaporkan kinerja dalam empat perspektif yang menyediakan jawaban terhadap empat pertanyaan, yaitu: (1) *customer perspective*: bagaimana pelanggan memandang perusahaan; (2) *internal business process perspective*: apa yang harus diunggulkan; (3) *learning and growth perspective*: dapatkah perusahaan terus meningkatkan dan menciptakan nilai; (4) *financial perspective*: bagaimana pemegang saham melihat (Carlyle, 2013).

Pengukuran empat perspektif kinerja perusahaan berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) ini menggunakan konseptualisasi Marimon & Malbasic (2019) yaitu: (1) *customer perspective*; (2) *internal business process perspective*; (3) *learning and growth perspective*; (4) *financial perspective* (Bryant et al., 2004; Nair, 2004; Kaplan & Norton, 2005; Hannabarger et al., 2007; Niven, 2008; Porporato et al., 2008; Huang et al., 2009; Hubbard, 2009; Pineno, 2009; Thanaraksakul & Phruksaphnrat, 2009).

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini mengacu kepada kerangka manajemen stratejik dalam Wheelen dan Hunger (2012) sebagai *Grand Theory* pada penelitian ini. Dalam kerangka ini setiap organisasi memiliki kemampuan pengelolaan strategi yang dipengaruhi oleh faktor internal dan/atau

eksternal yang ditujukan untuk memformulasikan tindakan yang diambil dalam rangka meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan. Proses manajemen strategis meliputi serangkaian langkah proses yang perlu dipertimbangkan untuk mengelola strategi dalam organisasi. Sejumlah model proses manajemen strategis telah dikembangkan dengan menggunakan sejumlah tahapan. Penelitian ini berkonsentrasi pada definisi Zheng, Yang, dan McLean (2010) yang mendefinisikan strategi sebagai rencana untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja kompetitif perusahaan. Strategi tidak hanya menggambarkan tujuan yang ingin dicapai organisasi tetapi juga menentukan tindakan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi procurement selaras dengan strategi perusahaan dan sedang berkembang selama bertahun-tahun. Ada dua pendekatan utama yang telah dibahas: strategi *arm's length* atau tradisional dan strategi hubungan kerjasama atau hubungan jangka panjang (Landeros & Monczka, 1989; Hoyt & Huq, 2000). Pada penelitian ini empat kerangka teoritis digunakan sebagai *Middle Theory* yaitu: *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) adalah teori yang digunakan karena keempat teori ini dapat mewakili strategi perusahaan mengenai hubungan strategi *procurement* dan kinerja bisnis. *Resource based view* (RBV), *dynamic capability* (DC) dan *relational view* (RV) juga dianggap penting, selain *transaction cost economics* (TCE), karena aspek mendasar dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja bisnis perusahaan telekomunikasi, teori-teori ini dapat membantu untuk memahami perbedaan kinerja perusahaan. Ketika akademisi mencoba menjelaskan mengapa beberapa organisasi berkinerja lebih baik daripada yang lain, tiga teori ini muncul.

Kapabilitas mempunyai peran kunci dalam manajemen strategis untuk mengadaptasi, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang secara tepat, menciptakan kembali sumber daya internal dan eksternalnya serta kompetensi

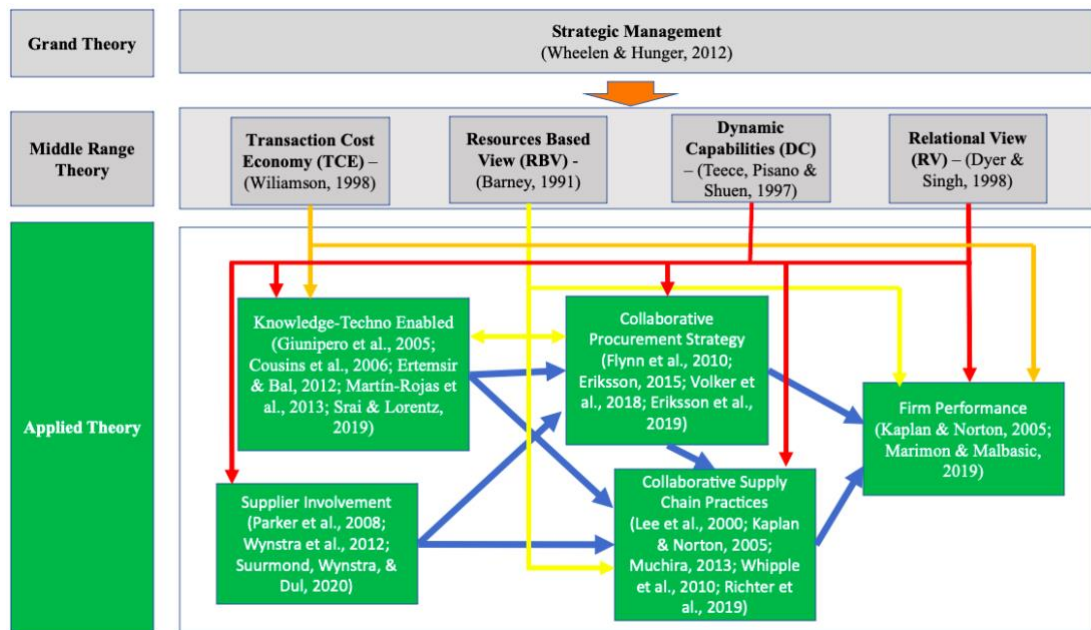
fungsional agar sejalan dengan persyaratan lingkungan yang berubah dengan cepat. Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya berharga yang spesifik dan tak ada bandingannya, yang memungkinkan perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Chowdhury, Schulz, Milner & Van De Voort, 2014). Literatur-literature menyatakan bahwa proses adopsi atau penggunaan teknologi IT ini harus diperhitungkan bersama dengan faktor lain seperti orang dan pengetahuan untuk penerapan TI yang berhasil (Kang et al., 2013). Ide ini membangun fondasi kerangka kerja untuk penelitian ini, termasuk IT dan faktor keberhasilan manusia sebagai penentu kinerja perusahaan. Kerangka kerja ini dikonseptualisasikan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya (Kim & Pae, 2007; Crook et al., 2011; Mahsud et al., 2011; Othman, 2011; Nativi & Lee, 2012). Integrasi yang seimbang antara keterampilan manusia (pengetahuan tentang pasar pemasok, pengetahuan terkait teknis dan bisnis *skill*, serta pengetahuan komersial) dengan teknologi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memfasilitasi pencapaian keunggulan kompetitif (Martín-Rojas, García-Morales, & Bolívar-Ramos, 2013).

Hubungan *arm's length* bertujuan untuk mencapai penawaran yang kompetitif dengan orientasi jangka pendek (Hoyt dan Huq, 2000), sedangkan setelah tahun 1990-an terjadi hubungan kolaboratif berbasis kepercayaan. Kelemahan hubungan orientasi jangka pendek mendorong perusahaan mengubah strateginya untuk menciptakan hubungan antar perusahaan dalam jangka panjang yang kooperatif untuk mencapai saling menguntungkan, kepercayaan dan komitmen, berbagi risiko dan penghargaan, serta koordinasi (Lamming dan Cox, 1995). Perusahaan fokus mencari kolaborasi dengan sumber pengetahuan dari eksternal, seperti pemasok, dalam rangka meningkatkan basis pengetahuan perusahaan dan memperluas kemampuan pengembangan perusahaan (Hoegl & Wagner, 2005; Johnsen, 2009; Un, Cuervo-Cazurra, & Asakawa, 2010; Suurmond, Wynstra, & Dul, 2020).

Eriksson et al. (2019) juga menekankan bahwa dalam strategi *procurement* kolaboratif melibatkan eksplorasi berbasis pengetahuan dan teknologi baru serta keterlibatan pemasok untuk mencapai inovasi dan peningkatan kinerja. Strategi ini

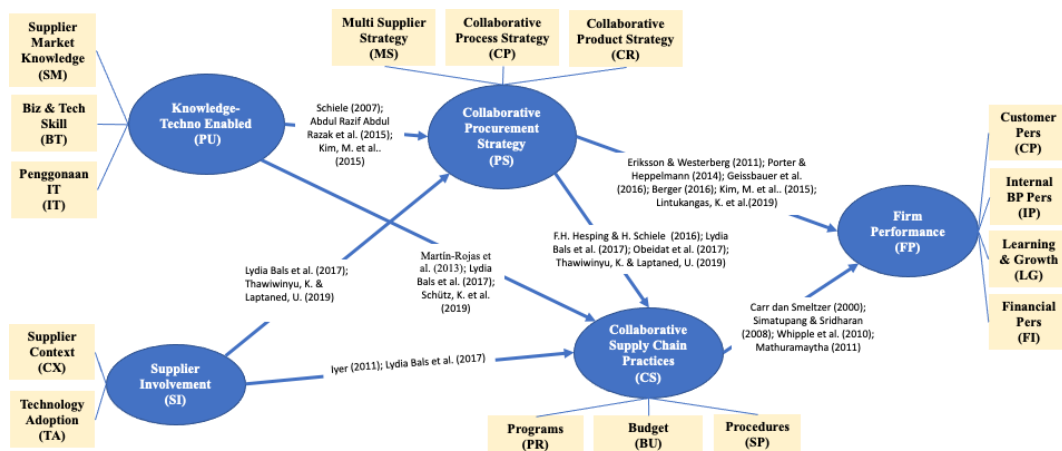
menekankan pentingnya kolaborasi yang intens dan kuat (Bayliss et al., 2004; Eriksson, 2015; Volker et al., 2018). Strategi kolaboratif ini diimplementasikan dalam *collaborative supply chain practices* yang akan memberikan efek pada kinerja perusahaan (Lee et al., 2000; Simatupang dan Sridharan, 2008; Ileri dan Deya, 2019; Richter et al., 2019).

Berdasarkan dari kajian Pustaka, maka disusun kerangka penelitian yang menghubungkan lima variabel di atas, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Penelitian ini terdiri dari variabel *knowledge-techno enabled* yang membutuhkan seperangkat pengetahuan baru, termasuk pasar pemasok, teknikal dan bisnis *skill*, pengetahuan komersial, dan penggunaan IT sebagai faktor internal serta *supplier involvement* dengan dua dimensi digunakan sebagai faktor eksternal. Variabel dependent direpresentasikan oleh kinerja perusahaan. *Firm performance* ini dipengaruhi oleh *collaborative procurement strategy* baik langsung maupun melalui *collaborative supply chain practices*. *Firm performance* ini juga dipengaruhi faktor internal yang direpresentasikan oleh *knowledge-techno enabled* sebagai faktor internal serta faktor eksternal yang direpresentasikan oleh variabel *supplier involvement* melalui *collaborative supply chain practices*. *Firm performance* ini juga dipengaruhi faktor internal yang direpresentasikan oleh *knowledge-techno enabled* serta faktor eksternal yang direpresentasikan oleh variabel *supplier involvement* melalui *collaborative procurement strategy* dan *collaborative supply chain practices*. Faktor internal dan eksternal ini juga mempengaruhi *collaborative supply chain practices* baik langsung maupun melalui *collaborative procurement strategy*.

2.3. Hipotesis

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini berdasarkan kerangka pemikiran di atas adalah sebagai berikut:

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