

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### 5.1. Kesimpulan

Perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara dan usaha yang dapat dilakukan. Perusahaan selalu berusaha mempertahankan kinerja dalam lingkungan yang terus menerus berubah. Perubahan lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal selalu memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan. Perubahan lingkungan yang dinamis ini mendorong perusahaan untuk dengan cepat mencari alternatif keputusan dan/atau tindakan dalam rangka mencapai kinerja yang unggul dan mempertahankan kelangsungan perusahaan. Industri telekomunikasi digital merupakan industri yang sangat dinamis dan tingkat persaingan yang sangat ketat serta perubahan teknologi yang sangat cepat, sehingga menuntut perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri ini untuk secepat mungkin menyesuaikan strateginya agar mampu bertahan. Pada penelitian ini *collaborative strategy procurement* merupakan strategi yang diformulasikan dengan didukung oleh dimensi variabel *supplier involvement* dan *knowledge-techno enabled*. Strategi ini diimplementasikan dalam *collaborative supply chain practices*. Kesimpulan berdasarkan hasil temuan dan pembahasan, yaitu:

1. *Firm performance* dipengaruhi secara signifikan oleh *collaborative supply chain practices* dengan dimensi dominan *programs* dan *collaborative procurement strategy* dengan dimensi dominan *collaborative process strategy*. *Collaborative supply chain practices* dan *collaborative procurement strategy* dipengaruhi oleh *supplier involvement* dengan dimensi dominan *technology adoption* dan *knowledge-techno enabled* dengan dimensi dominan penggunaan IT. Dimensi dominan ini menunjukkan dimensi-dimensi yang berpengaruh paling dominan pada setiap variabel.
2. Terdapat pengaruh positif signifikan *collaborative supply chain practices* terhadap *firm performance*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *collaborative supply chain practices* mempengaruhi secara positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Semakin baik praktik *collaborative supply chain* yang dilakukan

oleh perusahaan maka berdampak langsung dalam meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan *collaborative procurement strategy* terhadap *firm performance* secara langsung. Hasil ini mengindikasikan bahwa *collaborative procurement strategy* mempengaruhi secara positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Terdapat pengaruh positif signifikan *collaborative procurement strategy* terhadap *firm performance* melalui *collaborative supply chain practices*. Pengaruh variabel-variabel tersebut secara simultan signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh *collaborative procurement strategy* terhadap *firm performance* baik langsung maupun melalui *collaborative supply chain practices*. Pengaruh positif dan tidak signifikan dari *collaborative procurement strategy* secara langsung terhadap *firm performance*, namun berpengaruh positif dan signifikan ketika melalui *collaborative supply chain practices* mengindikasikan bahwa *collaborative procurement strategy*, yang merupakan strategi perusahaan, akan efektif dalam mempengaruhi *firm performance* dengan adanya *collaborative supply chain practices*, yang merupakan implementasi dari strategi.

3. Terdapat pengaruh positif signifikan antara *procurement strategy* terhadap *collaborative supply chain practices*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *collaborative procurement strategy* mempengaruhi secara positif terhadap *collaborative supply chain practices*. Semakin tepat strategi *collaborative procurement* yang dipilih dan/atau diputuskan oleh perusahaan maka akan berdampak langsung dalam implementasi dan pelaksanaan strategi tersebut. Terdapat pengaruh positif signifikan antara *supplier involvement* dengan *collaborative supply chain practices*. Hasil ini mengindikasikan bahwa *supplier involvement* mempengaruhi secara positif terhadap *collaborative supply chain practices*. Terdapat pengaruh positif *knowledge-techno enabled* terhadap *collaborative supply chain practices*. Hubungan variabel-variabel tersebut signifikan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *knowledge-techno enabled* akan mempengaruhi secara positif terhadap *collaborative supply chain practices*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *collaborative procurement strategy* secara langsung terhadap *collaborative supply chain*

*practices* serta *supplier involvement* dan *knowledge-techno-enabled* terhadap *collaborative supply chain practices*.

4. Terdapat pengaruh positif signifikan *knowledge-techno enabled* terhadap *collaborative supply chain practices* yang dimediasi *collaborative procurement strategy*. Pengaruh variabel-variabel tersebut signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa *knowledge-techno enabled* berpengaruh secara positif terhadap *collaborative supply chain practices* dengan melalui *collaborative procurement strategy*. *Knowledge-techno enabled* merupakan merupakan suatu kondisi di dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi organisasi/perusahaan. Pada dasarnya *knowledge-techno enabled* merupakan variabel internal yang dapat digunakan untuk memformulasikan strategi perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa *knowledge-techno enabled*, yang merupakan variabel internal, akan mempengaruhi *collaborative supply chain practices* dengan adanya *collaborative procurement strategy*, yang merupakan strategi perusahaan. *Collaborative procurement strategy* dalam pelaksanaannya dijalankan melalui *collaborative supply chain practices*.
5. Terdapat pengaruh positif signifikan *supplier involvement* terhadap *collaborative supply chain practices* yang dimediasi *collaborative procurement strategy*. Pengaruh variabel-variabel tersebut signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif *supplier involvement* terhadap *collaborative supply chain practices* dengan melalui *collaborative procurement strategy*. *Supplier Involvement* merupakan merupakan suatu kondisi di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi organisasi/perusahaan. *Supplier involvement* mempengaruhi pemangku kepentingan di perusahaan dalam menganalisa, menyusun, dan menetapkan formulasi strategi perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa *supplier involvement*, yang merupakan variabel eksternal, akan mempengaruhi *collaborative supply chain practices* dengan adanya *collaborative procurement strategy*, yang merupakan strategi perusahaan. *Collaborative procurement strategy* dalam pelaksanaannya dijalankan melalui *collaborative supply chain practices*.

6. Terdapat pengaruh positif signifikan antara *supplier involvement* dengan *collaborative supply chain practices*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *supplier involvement* akan mempengaruhi secara positif terhadap *collaborative supply chain practices*. Semakin kuat pengaruh *supplier involvement* terhadap perusahaan maka akan berdampak langsung dalam implementasi dan pelaksanaan strategi perusahaan. Terdapat pengaruh positif signifikan antara *knowledge-techno enabled* dengan *collaborative supply chain practices*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *knowledge-techno enabled* akan berpengaruh secara positif terhadap *collaborative supply chain practices*. Semakin baik kondisi *knowledge-techno enabled* di perusahaan maka akan berdampak langsung dalam implementasi dan pelaksanaan strategi perusahaan.
7. Terdapat pengaruh positif signifikan *supplier involvement* terhadap *collaborative procurement strategy*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *supplier involvement* akan berpengaruh secara positif terhadap *collaborative procurement strategy*. Semakin kuat pengaruh *supplier involvement* terhadap perusahaan maka akan berdampak langsung dalam memformulasikan strategi perusahaan. Dengan kata lain *supplier involvement* mempengaruhi pemangku kepentingan di perusahaan dalam memformulasikan strategi perusahaan. Terdapat pengaruh positif signifikan antara *knowledge-techno enabled* dengan *collaborative procurement strategy*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *knowledge-techno enabled* akan berpengaruh secara positif terhadap *collaborative procurement strategy*. Semakin baik kondisi *knowledge-techno enabled* di perusahaan maka akan berdampak langsung dalam formulasi strategi perusahaan.

## 5.2. Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif *collaborative procurement strategy* terhadap *firm performance* secara langsung maupun melalui *collaborative supply chain practices*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan *collaborative supply chain practices* yang akan mempengaruhi secara positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Semakin baik praktik *collaborative supply chain* yang dilakukan oleh perusahaan maka akan berdampak langsung dalam

meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan. Hasil pengujian antara *collaborative procurement strategy* dengan *firm performance* secara langsung terdapat hubungan positif. Hubungan langsung kedua variabel tidak signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan *collaborative procurement strategy* yang akan mempengaruhi secara positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Hasil pengujian antara *collaborative procurement strategy* dengan *firm performance* melalui *collaborative supply chain practices* terdapat hubungan positif. Hubungan variabel-variabel tersebut secara simultan signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan dari *collaborative procurement strategy* secara langsung terhadap *firm performance*, namun berpengaruh positif dan signifikan ketika melalui *collaborative supply chain practices*. Implikasi dari temuan tersebut adalah *collaborative procurement strategy*, yang merupakan strategi perusahaan, akan efektif dalam mempengaruhi *firm performance* dengan adanya *collaborative supply chain practices*, yang merupakan implementasi dari strategi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *supplier involvement* dan *knowledge-techno enabled* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *collaborative procurement strategy* dan *collaborative supply chain practices*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan *supplier involvement* dan *knowledge-techno enabled* yang akan mempengaruhi secara positif terhadap *collaborative procurement strategy* dan *collaborative supply chain practices*. Semakin kuat pengaruh *supplier involvement* terhadap perusahaan dan semakin baik kondisi *knowledge-techno enabled* maka akan berdampak langsung dalam menganalisa, menyusun, dan memformulasikan strategi perusahaan yang dipilih dan/atau ditetapkan yang selanjutnya akan diimplementasikan dalam *collaborative supply chain practices*. Implikasi dari hal ini adalah bahwa *supplier involvement* mempengaruhi pemangku kepentingan di perusahaan dalam memformulasikan strategi perusahaan. Selain itu juga *knowledge-techno enabled* yang merupakan suatu kondisi di dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi organisasi/perusahaan dalam menganalisa, menyusun, dan menetapkan strategi perusahaan dalam rangka pencapaian kinerja yang unggul.

Implikasi praktis dari hasil temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menyusun format *collaborative procurement strategy* perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan telekomunikasi digital dengan berbasiskan kepada keterlibatan pemasok, pengetahuan, dan teknologi melalui *collaborative supply chain practices*.

### 5.3. Rekomendasi

Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam pengembangan manajemen strategik dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan pemanfaatan pengetahuan, teknologi dan keterlibatan pemasok yang menjadi dasar dalam memformulasikan strategi *collaborative procurement* yang sesuai dan diimplementasikan melalui *collaborative supply chain practices*. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai kontribusi kepada ilmu dan teori manajemen strategik, selanjutnya dapat diterapkan pada keadaan sebenarnya di lapangan. Hasil penelitian ini juga menjadi masukan kepada perusahaan telekomunikasi digital dalam menyusun rencana strategis perusahaan. Rencana strategis perusahaan ini dapat berupa sebuah rencana jangka panjang untuk mengorganisasikan pelaksanaan strategi *collaborative procurement* dalam group perusahaan. Pengorganisasian pelaksanaan ini dapat berupa konsolidasi sehingga memberikan *economic scale* dan *competitive advantages*. Pengorganisasian lebih lanjut dapat dilakukan dengan membentuk entitas mandiri yang menjalankan strategi ini dengan pendekatan *shared-service outsourcing/operation (SSO)*.

Penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi pengambil keputusan perusahaan di Telkom Group untuk menentukan strategi *procurement* yang tepat sehingga memberikan dampak yang optimal kepada pencapaian kinerja perusahaan. Strategi *procurement* yang dapat dipilih diantaranya dengan mengelola *multi supplier* dengan mengambil beberapa keputusan, antara lain:

1. Menggunakan *multi supplier* agar mendapatkan harga terbaik.
2. Menggunakan *multi supplier* agar mendapatkan berbagai alternatif dan/atau pilihan dalam pengembangan *services/solusi* pelanggan.
3. Mengelola *multi supplier* untuk mendapatkan *competitive advantages*.

4. Mengelola komitmen dari para *supplier* untuk menurunkan ketergantungan kepada pemasok tertentu.

Penelitian ini juga dapat menjadi dasar pertimbangan dalam pengembangan pengetahuan pelaksana proses *procurement* terutama dalam aspek antisipasi dan pemanfaatan perubahan *supplier market*. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan melaksanakan aktivitas riset *supplier market* untuk mendapatkan peluang dan meningkatkan pengembangan pengetahuan profesional terkait *supplier market*. Perusahaan juga dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar adopsi teknologi seperti pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas *procurement* yang pada akhirnya akan meningkatkan dan/atau mempertahankan kinerja unggul perusahaan.