

Analisis Strategi Bisnis *Build, Borrow, & Buy* PT. Telkom Indonesia, Tbk

Jajang Ginanjar¹, Bambang Hermanto², Tetty Herawati³
E-mail : jajang20001@mail.unpad.ac.id¹, b.hermanto@unpad.ac.id²,
tetty@unpad.ac.id³

FISIP Universitas Padjadjaran

Abstract

This paper examines the implementation of Laurence Capron's business strategies Build, Borrow, and Buy at PT Telkom Indonesia, Tbk. Identify how relevant it is to the Covid-19 pandemic condition, then analyzed through the perspective of technological and social change. The research's using qualitative methods through literature review by collecting data from previous research. The results show that PT Telkom Indonesia, Tbk has successfully implemented the Build, Borrow, and Buy strategies in its business operations and maintain company sustainability during the pandemic, technological and social changes related to the implementation of the Build, Borrow, and Buy strategy. The implications of this research are the Build, Borrow, and Buy strategy analysis can be a reference to be applied to other entities, and can be linked to different variables or perspectives with a more focused and stay relevant so that depth of analysis can be achieved.

Keywords: business strategy, build-borrow-buy, pandemic, technological change, social change.

Abstrak

Artikel ini mengkaji implementasi strategi bisnis Laurence Capron Build, Borrow, and Buy pada PT Telkom Indonesia, Tbk. Mengidentifikasi seberapa relevan strategi ini dengan kondisi pandemi Covid-19, kemudian dianalisis melalui perspektif perubahan teknologi dan sosial. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi pustaka dengan mengumpulkan data dari penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia, Tbk telah berhasil menerapkan strategi Build, Borrow, dan Buy dalam operasional bisnisnya dan menjaga keberlangsungan perusahaan di masa pandemi, perubahan teknologi dan sosial terkait penerapan strategi Build, Borrow, dan Buy. Implikasi dari penelitian ini adalah analisis strategi Build, Borrow, dan Buy dapat menjadi acuan untuk diterapkan pada entitas lain, dan dapat dikaitkan dengan variabel atau perspektif yang berbeda dengan lebih fokus dan tetap relevan sehingga kedalaman analisis dapat dicapai.

Kata kunci: strategi bisnis, build-borrow-buy, pandemic, perubahan teknologi, perubahan sosial.

PENDAHULUAN

Perkembangan jaman menuntut perusahaan untuk menjadi 'digital'. Dalam menjalankan operasional bisnis, perusahaan mencurahkan sumber daya untuk

menjadi perusahaan digital yang dapat digunakan sebagai alat untuk merampingkan proses bisnis, menempatkan produk baru dengan teknologi tambahan, dan menjangkau lebih banyak pelanggan. Sehingga hal ini mengakibatkan digitalisasi menjadi dominan dalam strategi organisasi secara keseluruhan. Merujuk kepada hal tersebut, ternyata digitalisasi bukan lagi sekadar peluang bagi organisasi, tetapi juga memberikan fenomena tekanan. Hal ini disebabkan strategi lama atau tradisional dirasakan sudah tidak relevan dengan kondisi terkini, dan pada akhirnya berujung pada bagaimana organisasi harus menyusun strategi digitalisasi dan bagaimana mendigitalkan strategi organisasi secara holistik. Selain itu, adanya digitalisasi menjadikan perubahan dalam industri, oleh karenanya penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi dalam menjalani transformasi ini sesuai dengan target waktu. Teknologi berubah dan berevolusi secara cepat, maka perusahaan berlomba dengan waktu untuk secara paralel dapat menyesuaikan terhadap perubahan tersebut. Kemudian, adanya peningkatan efisiensi dalam organisasi karena digitalisasi bisa jadi menyebabkan organisasi terlalu berfokus pada masalah terkait efisiensi saja, sehingga organisasi malah melupakan atau bahkan meninggalkan strategi holistik karena mengejar digitalisasi.

Tuntutan transformasi digital ini akan membuat organisasi menyusun strategi bisnis dan strategi teknologi informasi. Strategi dan taktik yang dihasilkan oleh organisasi di dunia digital mengharuskan mereka untuk melanjutkan visi mereka sambil meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan mereka. Perkembangan digital telah memaksa organisasi untuk secara agresif mendorong cara mereka bersaing, cara mereka berinteraksi dengan pemangku kepentingan dan pelanggan mereka, dan cara mereka menciptakan nilai. Sehingga dunia digital perlu menghasilkan strategi agresi untuk model bisnis baru.

PT Telkom Indonesia, Tbk (Telkom) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang mempunyai bisnis inti dalam bidang telekomunikasi berusaha untuk melakukan transformasi bisnis dalam penyesuaian terhadap digitalisasi. Dalam rilis resmi ke media dan website, Telkom menyebutkan bahwa terdapat tiga strategi utama yang akan diterapkan untuk menyukseskan bisnis digital, yaitu Build, Borrow, dan Buy (BBB). Strategi Build dimaksudkan bahwa Telkom akan melanjutkan pembangunan infrastruktur digital sekaligus meningkatkan kompetensi terhadap kemampuan digital (talenta) di internal perusahaan. Strategi Borrow diterapkan Telkom dengan melalui usaha membangun kemitraan strategis dengan berbagai perusahaan teknologi besar baik itu pada skala domestik maupun global. Strategi Buy diterapkan dengan mengucurkan investasi-investasi yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas digital dari Grup Telkom. Menarik untuk diamati bahwa tiga strategi utama Telkom ini ternyata belum ada yang mengulas secara khusus terkait relevansi dengan kondisi bisnis terkini secara umum, dikaji melalui sudut pandang keilmuan khususnya pada bidang strategi bisnis digital, serta bagaimana ketiga strategi ini dapat berpengaruh terhadap industri telekomunikasi digital secara keseluruhan serta sumber daya di dalam dan di luar perusahaan. Maka dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena strategi bisnis digital yang dilakukan Telkom, yaitu 1) melihat relevansinya terhadap kondisi global yang sedang dilanda pandemi Covid-

19, 2) untuk menganalisis pengaruh ketiga strategi ini terhadap perubahan teknologi, dan, 3) perubahan sosial.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Bisnis Digital

Teknologi digital telah mengubah aktivitas perusahaan. Banyak perusahaan mulai memanfaatkan sumber daya digital untuk merumuskan dan menjalankan strategi bisnis digital. Dampak strategi bisnis digital pada kinerja perusahaan adalah sepenuhnya dimediasi oleh kemampuan kolaborasi elektronik (e-collaboration) yang merupakan salah satu jenis kemampuan digital, dengan kata lain strategi bisnis digital memanfaatkan teknologi digital untuk membangun kemampuan e-kolaborasi dengan distributor atau pelanggan dan menangkap nilai dari bisnis (Chi et al., 2018). Strategi bisnis digital merupakan salah satu jenis strategi organisasi yang dirumuskan dan dijalankan dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan nilai diferensial (Bharadwaj et al., 2013). Definisi ini mencerminkan bahwa 1) Strategi bisnis digital berasal dari penggunaan dan adopsi teknologi digital baru, seperti komputasi awan (cloud computing), big data, dll; 2) Strategi bisnis digital adalah strategi tingkat bisnis atau tingkat perusahaan, bukan strategi teknologi informasi (TI) tingkat fungsional; 3) Tujuan dari strategi bisnis digital adalah untuk memberikan nilai yang sesuai bagi perusahaan melalui teknologi digital. Teknologi digital selalu mempengaruhi bagaimana organisasi mengelola diri mereka sendiri dan bersaing di pasar (Singh et al., 2017). Sejalan dengan temuan Drnevich dan Croson (2013) bahwa TI dapat berdampak pada strategi bisnis tingkat perusahaan dan kemampuannya. Chaffey et al. (2019) menyatakan bahwa di dalam mengembangkan strategi bisnis digital membutuhkan perpaduan pendekatan dari bisnis, manajemen rantai pasok, pemasaran, serta kegiatan pengembangan strategi dari sistem informasi. Selanjutnya Chaffey dkk berpendapat bahwa strategi bisnis digital seharusnya tidak hanya sebagai pendukung dari strategi perusahaan, tetapi juga harus mempengaruhinya. Hal ini mendukung temuan Rowley (2002) bahwa strategi bisnis digital secara logis harus menunjang tujuan strategi perusahaan serta harus menunjang pemasaran fungsional juga strategi manajemen dari rantai pasok. Singh et al. (2017) merekomendasikan bahwa dalam menyukseskan strategi bisnis digital organisasi perlu untuk membangun kapabilitas pada kepemimpinan, kegiatan operasional dalam pengelolaan digital, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan melakukan inovasi.

Menurut Grover & Kohli (2013), strategi bisnis digital berfokus pada penerapan dan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mendukung kegiatan bisnis elektronik (e-business) antar-organisasi (misalnya, pada proses e-selling (penjualan elektronik)). Penerapan strategi bisnis digital bergantung pada faktor internal dan eksternal perusahaan (Kitsios & Kamariotou, 2019).

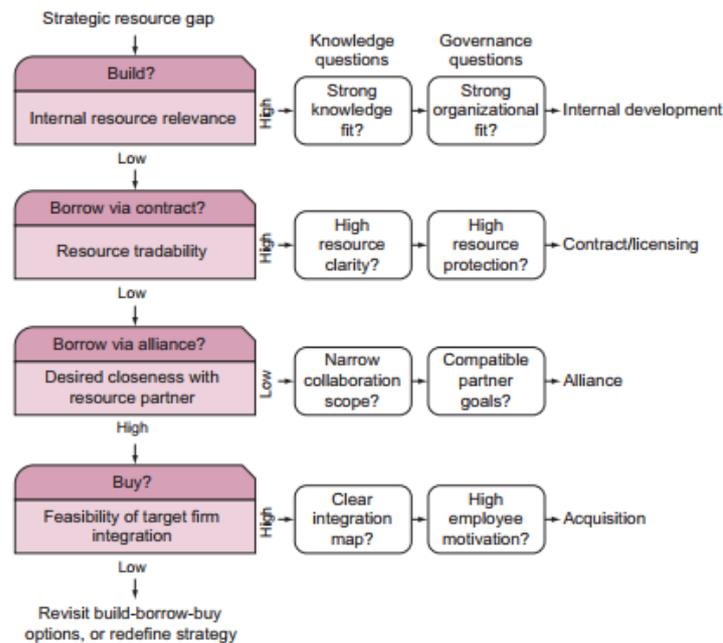
Strategi Build, Borrow, & Buy

Sebuah organisasi bisnis dituntut untuk mempunyai keunggulan kompetitif (competitive advantage) di tengah iklim bisnis yang semakin kompetitif.

Transformasi digital sangat penting jika perusahaan ingin memperoleh keunggulan kompetitif dalam ekonomi digital (Chen & Tian, 2022). Senada dengan pendapat Toymentseva et al. (2022) bahwa proses digitalisasi dan transformasi digital berkontribusi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam kaitan strategi bisnis untuk pengembangan perusahaan, Capron & Mitchell (2012) menyatakan bahwa terlalu sedikit perusahaan menggunakan alat pengembangan perusahaan yang tersedia. Perusahaan dipaksa untuk mengembangkan kemampuan digital baru yang berakibat terjadinya perubahan dalam serangkaian gerakan kompetitif perusahaan juga mengubah strategi bisnisnya (Kurtz et al., 2021). Park & Mithas (2020) menyatakan bahwa kunci kesuksesan strategi bisnis digital adalah menyelaraskan antara faktor kinerja keuangan dan kinerja pelanggan yang tinggi dengan kapabilitas organisasi lainnya dan konteks lingkungan. Di bawah tekanan luar biasa untuk tumbuh, pembuat keputusan di banyak perusahaan mengejar berbagai jalur pertumbuhan untuk organisasi mereka, termasuk pengembangan internal, aliansi, serta merger dan akuisisi (M&A) (Wu, 214).

Konsep Build, Borrow, & Buy yang digagas Capron & Mitchell (2012) ditujukan untuk melihat masalah strategis mendasar yaitu bagaimana perusahaan dapat memilih jalan yang benar untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk pertumbuhan yang menguntungkan. Mereka percaya bahwa pengambil keputusan di perusahaan cenderung memilih jalur pertumbuhan yang dapat membuat mereka sukses, namun ternyata secara sistematis gagal melihat jalur alternatif untuk memilih keseimbangan yang tepat. Untuk mengatasi dilema pertumbuhan ini, mereka mengembangkan kerangka kerja sistematis: Build, Borrow, & Buy (Gambar 1).



Gambar 1. The Resource Pathways Framework: Full Model
Sumber: Capron & Mitchell (2012) dalam Leavy (2013)

Kerangka kerja ini terdiri dari serangkaian pertanyaan yang akan membuat para eksekutif untuk menghasilkan keputusan yang disiplin. Tujuan yang diharapkan dengan kerangka kerja tersebut adalah dapat menunjukkan perusahaan dapat mengelola sumber daya mereka secara dinamis portofolio dan, yang paling penting, mengembangkan pilihan kemampuan untuk memilih strategi pertumbuhan yang tepat. Pendekatan dinamis ini sangat relevan dalam lingkungan pasar yang bergejolak saat ini, yang sarat dengan kelembagaan, teknologi, ketidakpastian dan gangguan (Wu, 2104).

Pada penelitian lanjutan yang dilakukan pada Cisco, perusahaan teknologi terkemuka, Capron (2013) menyatakan bahwa agar perusahaan mencapai pertumbuhan yang layak, para pemimpin bisnis harus mengevaluasi ketiga jalur alternatif (Build, Borrow, & Buy). Manajer dapat membuat keputusan pertumbuhan yang lebih efektif jika mereka siap untuk pertanyaan-pertanyaan berikut ini: 1) Build: Apakah sumber daya internal organisasi yang ada relevan untuk dikembangkan secara internal dan bagaimana mencapai pertumbuhan melalui sumber daya baru yang ditetapkan? 2) Borrow: Bisakah organisasi mendapatkan sumber daya yang ditetapkan dengan cara membangun hubungan yang lebih efektif dengan mitra sumber daya melalui lisensi atau aliansi? Banyak perusahaan yang langsung melakukan akuisisi sebagai jalan pintas untuk memenuhi ekspektasi pertumbuhan, dibanding dengan melakukan aliansi atau kerjasama (partnership) dengan perusahaan lain. 3) Buy: Apakah organisasi memerlukan hubungan yang lebih luas serta mendalam dengan penyedia dari sumber daya? Akuisisi dapat menjadi solusi terbaik ketika kepemilikan terpadu dan kontrol yang terpusat sehingga akan membantu perusahaan dalam mengeksploitasi sumber daya gabungan lebih dalam daripada yang dapat dicapai dengan aliansi.

Bajaj (2013) memberikan dukungan terhadap konsep yang dikemukakan oleh Capron & Mitchell tersebut dengan menyatakan bahwa organisasi harus memiliki 'kemampuan seleksi yang kuat' untuk memilih dari jalur Build, Borrow, & Buy untuk jenis sumber daya tertentu. Organisasi berusaha untuk mengembangkan, memperoleh, atau mengelola, serta mengikuti proses dan memilih jalan yang benar untuk mendapatkan keuntungan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan melakukan langkah-langkah: 1) Pengumpulan data dan informasi melalui penelusuran internet pada basis data Scopus, Emerald, Google Scholar, serta media elektronik lain (website perusahaan & portal berita). 2) Melakukan pengidentifikasian masalah, kemudian dilakukan analisis merujuk kepada literatur ilmiah yang ada. 3) Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, memberikan rekomendasi atas simpulan pada akhir artikel ini.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Strategi Bisnis BBB Telkom pada Kondisi Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 telah membuat orang terpaksa mengubah pola kegiatan di berbagai bidang menjadi lebih memilih kegiatan daring. Begitupun halnya di

dunia bisnis, contohnya pekerja/karyawan telah terbiasa menggunakan media pertemuan daring yang disebabkan adanya kebijakan perusahaan seperti *work from home*. Perusahaan yang memang pada awalnya berbasis daring berhasil menunjukkan pertumbuhan signifikan. *Marketplace* dibanjiri pesanan. Sementara pada perusahaan yang tidak berbasis daring, mau tidak mau melakukan penyesuaian dengan perkuatan pada teknologi informasinya, antara lain melalui peningkatan infrastruktur, sampai kepada merekrut tambahan talenta yang memiliki kompetensi dalam teknologi digital.

Studi yang dilakukan baru-baru ini oleh Bai et al. (2021) menyatakan bahwa pada kondisi pandemi covid-19 perusahaan perlu untuk mengkaji ulang strategi bisnisnya, menggabungkan skenario krisis dan rencana kesinambungan bisnis untuk mempertahankan pelanggan secara virtual untuk meningkatkan pembangunan berkelanjutan. Pandemi mungkin dapat dikatakan sebagai *blessing in disguise* (berkah terselubung) bagi Telkom, begitupun seperti yang dirasakan oleh perusahaan teknologi global lainnya. Strategi BBB mendorong Telkom lebih fokus terhadap bisnis inti sekaligus diversifikasi yang dilakukan secara benang merah tetap sejalan dengan bisnis intinya. Salahsatu bisnis Telkom seperti Indihome mencatatkan pertumbuhan 19,1% dengan pendapatan 10,4 triliun pada Oktober 2020 dibanding periode yang sama di tahun sebelumnya. Kemudian pada bisnis digital, anak perusahaan Telkom yaitu Telkomsel mencatatkan pertumbuhan 13,5% senilai 31,9 triliun sehingga memperbesar kontribusi pendapatannya terhadap Grup Telkom menjadi 72,4% dari yang sebelumnya 62,2% pada tahun 2019. Strategi BBB yang diterapkan, membuat Telkom telah berhasil bertahan dan bahkan memperkuat portofolionya dalam teknologi digital. Maka dari itu, penulis menyatakan dukungan terhadap pendapat Sari et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa strategi BBB sukses diterapkan karena Telkom berhasil menganalisis faktor eksternal. Maka berdasarkan uraian di atas, telah menunjukkan bahwa strategi BBB relevan terhadap kondisi pandemi Covid-19.

Strategi Bisnis BBB Telkom dalam Perspektif Perubahan Teknologi

Perkembangan digital telah memaksa organisasi untuk secara agresif mendorong cara mereka bersaing, cara mereka berinteraksi dengan pemangku kepentingan dan pelanggan mereka, dan cara mereka menciptakan nilai. Sehingga dunia digital perlu menghasilkan strategi agresi untuk model bisnis baru (Singh et al., 2017).

Pada strategi *Build*, Telkom membangun infrastruktur digital untuk pengembangan usaha, salah satunya dengan penyediaan layanan pengelolaan data melalui Bigbox, salah satu *platform Big Data* yang berfungsi untuk mengintegrasikan data dari berbagai daerah untuk menunjang program pemerintah Satu Data Indonesia. Selain itu, Telkom menyediakan PaDi, satu *platform* digital yang khusus untuk menyambungkan bisnis skala usaha mikro kecil & menengah (UMKM) dengan badan usaha milik negara (BUMN) dengan tujuan memfasilitasi UMKM dalam memperoleh peningkatan transaksi maupun akses pembiayaan dari BUMN. Sementara pada pembangunan infrastruktur terrestrial, Telkom bekerja sama dengan Thales Alenia Space (TAS) untuk membuat *high throughput*

satellite (HTS), dengan satelit baru ini Telkom akan memperkuat infrastruktur konektivitas digital di Indonesia.

Adanya kerjasama kemitraan strategis dengan Thales Alenia Space ini sekaligus mengaplikasikan strategi *Borrow*, dimana Telkom melakukan pembagian *scope of work* yang jelas dalam aliansi ini, yaitu pihak TAS bertanggung jawab pada desain satelit, konstruksi, uji kelayakan, sampai kepada pengiriman satelit. Sementara Telkom pada pengendalian *Ground Control* dengan dukungan penuh dari TAS. Dengan adanya kemitraan strategis ini, Telkom akan memiliki satelit yang berteknologi tinggi sehingga dapat memberikan layanan internet *broadband* yang mempunyai kapasitas jauh lebih besar dibanding satelit konvensional yang saat ini ada di Indonesia. Selain TAS, Telkom juga telah melakukan kerjasama dengan Microsoft. Kerjasama ini dilakukan di bidang *intelligent infrastructure*, kemudian pada pengembangan terhadap talenta digital, serta percepatan transformasi digital.

Dalam hal mencapai nilai sinergi pada bisnis virtualnya, Telkom melakukan penerapan strategi *Buy*, yaitu dengan melakukan investasi di berbagai perusahaan virtual yang berskala besar maupun rintisan dari Indonesia maupun dari luar negeri. Lebih dari 50 perusahaan rintisan di 12 negara telah mendapatkan kucuran investasi dari Telkom. Satu yang menjadi menarik perhatian adalah penambahan investasi pada Gojek senilai total 6,5 triliun. Gojek sebagai perusahaan teknologi yang termasuk dalam level *decacorn* dengan valuasi bisnis mencapai 10 miliar dollar (US), telah membuktikan strategi *Buy* yang diterapkan Telkom berhasil mencatatkan keuntungan dari *capital gain* sejumlah 350 miliar.

Perubahan teknologi telah menjadi aspek penting sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh Ankras (2016) bahwa faktor keberhasilan perencanaan sistem informasi strategis (sebagai sebuah strategi bisnis) adalah sumber daya, perubahan organisasi, perubahan teknologi, serta keterlibatan manajemen puncak. Strategi bisnis BBB oleh Telkom mendukung pendapat dari hasil studi yang dilakukan oleh Yu et al. (2020) yang menyatakan bahwa kemampuan teknologi ditentukan oleh portofolio khas strategi bisnis di bawah interaksi dinamis dari perubahan teknologi dan lingkungan kelembagaan. Dengan kata lain, Yu dkk berpendapat bahwa dengan bimbingan strategi khusus yang diterapkan, perusahaan mengadopsi strategi aktual yang berbeda untuk meningkatkan kemampuan teknologi mereka.

Strategi Bisnis BBB Telkom dalam Perspektif Perubahan Sosial

Perubahan sosial merupakan segala macam perubahan yang berlaku dalam masyarakat dalam suatu masyarakat, yang dapat mempengaruhi sistem sosialnya (Indy et al., 2019). Pada ranah teknologi informasi, hasil penelitian Yunis et al. (2018) menyatakan bahwa inovasi dan aplikasi yang berbasis pada teknologi informasi & komunikasi (TIK) telah menjadi pendorong utama peningkatan kinerja organisasi, pertumbuhan ekonomi, dan perubahan sosial. Sementara itu, teknologi informasi yang diidentikan dengan penggunaan internet sebelumnya dipaparkan sebagai salah satu bisnis Telkom yang memberikan kontribusi cukup besar terhadap pendapatan perusahaan. Hasil studi yang

dilakukan Senkoya (2020) menyatakan bahwa *Internet of Things (IoT)* akan menjadi teknologi yang dominan yang memimpin perubahan sosial di masyarakat.

Salah satu Strategi *Build* yang diterapkan Telkom adalah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai terhadap teknologi terbaru dengan melalui dukungan untuk melanjutkan studi, kursus, maupun terlibat lebih dalam proyek kerjasama teknologi dengan pihak lain yang memungkinkan karyawan dapat menyerap pengetahuan lebih dalam tentang teknologi tertentu. Dampak terjadinya perubahan sosial yang terjadi pada antara lain karyawan semakin mempunyai keahlian dalam bidang khusus yang diperlukan perusahaan. Namun, perlakuan ini tidak diberikan kepada seluruh karyawan, sehingga hal ini memungkinkan terjadinya kesenjangan distribusi informasi & pengetahuan. Di sisi lain, adanya *privilege* yang diberikan oleh pemerintah kepada Telkom sebagai BUMN bisa jadi mengakibatkan munculnya monopoli pengelolaan, penyediaan, serta pemanfaatan informasi.

Pada strategi *Borrow*, adanya kerjasama/kemitraan strategis (*strategic partnership*) berakibat tidak langsung terhadap perubahan sosial. Inovasi teknologi sebagai salah satu poin yang dikerjakasikan Telkom dengan pihak lain adalah yang berakibat langsung terhadap perubahan sosial (Patnaik et al., 2020).

Senada dengan pernyataan Patnaik dkk, penerapan strategi *Buy*, menurut pendapat penulis, investasi dan akuisisi yang dilakukan Telkom juga berdampak tidak langsung pada perubahan sosial, melainkan pada perubahan teknologinya (Diaz et al., 2017).

Berdasarkan uraian di atas, secara umum berbagai penerapan strategi bisnis akan berpengaruh terhadap keadaan sosial yang terjadi di internal maupun eksternal perusahaan. Perspektif perubahan sosial telah dapat mengidentifikasi dampak positif maupun negatif dari penerapan strategi *Build, Borrow, & Buy* oleh PT Telkom Indonesia, Tbk.

SIMPULAN

Strategi BBB menjadi faktor berhasilnya Telkom dalam mempertahankan perusahaan dari dampak pandemi. Penerapan strategi BBB mempunyai kaitan terhadap aspek perubahan teknologi maupun sosial. Implikasi dari penelitian ini adalah analisis strategi BBB dapat menjadi salah satu acuan untuk dapat diaplikasikan kepada entitas lainnya, dan dapat dikaitkan dengan variabel atau perspektif berbeda dengan lebih fokus serta tetap relevan sehingga kedalaman analisis dapat diraih.

DAFTAR PUSTAKA

- Ankrah, E. (2016). Strategic Issues in Information Systems Planning from the Ghanaian Perspective. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 1055-1065.
- Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 Pandemic Digitization Lessons for Sustainable Development of Micro-and Small-Enterprises. *Sustainable Production and Consumption*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>
- Bajaj, D. (2013). Book Review: Build, Borrow or Buy: Solving the Growth Dilemma. *Global Business Review*, 14(4), 746–752. doi:10.1177/0972150913501593
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <http://www.jstor.org/stable/43825919>
- Capron, L. (2013). "Cisco's corporate development portfolio: a blend of building, borrowing and buying". *Strategy & Leadership*, Vol. 41 Iss 2 pp. 27 – 30. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878571311318213>
- Capron, L., & Mitchell, W. (2012). *Build, borrow, or buy: Solving the growth dilemma*. Harvard Business Press.
- Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., & Hemphill, T. (2019). *Digital business and e-commerce management*. Pearson UK.
- Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184-193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.048>
- Chi, M., Lu, X., Zhao, J., & Li, Y. (2018). The impacts of digital business strategy on firm performance: The mediation analysis of e-collaboration capability. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 10(2), 123-139. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2018.094603>
- Díaz, T. M. R., Díaz, M. E. R., Zamora, D. T., & González, G. B. (2017, October). Analisis del comercio on-line de medicamentos falsificados. In *Anales de la Real Academia Nacional de Farmacia* (Vol. 83, No. 3).
- Drnevich, P. L., and Croson, D. C. (2013). "Information Technology and Business-level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective," *MIS Quarterly* (37:2), pp. 483–510. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.08>
- Grover, V. and Kohli, R. (2013) 'Revealing your hand: caveats in implementing digital business strategy', *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp.655–662.
- Indy, R., Waani, F. J., & Kandowangko, N. (2019). Peran Pendidikan Dalam Proses Perubahan Sosial Di Desa Tumulung Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara. *HOLISTIK, Journal Of Social and Culture*.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2019, September). Digital business strategy and information systems planning: determinants of success. In *International Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 514-XX). Academic Conferences International Limited.

- Kurtz, H., Hanelt, A., & Kolbe, L. M. (2021). Exploring Strategic Orientations in the Age of Digital Transformation: A Longitudinal Analysis of Digital Business Model Patterns. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_14
- Leavy, B. (2013). Laurence Capron analyzes corporate development's build, borrow and buy options. *Strategy & Leadership*. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878571311318204>
- Park, Y., & Mithas, S. (2020). Organized Complexity of Digital Business Strategy: A Configurational Perspective. *MIS Quarterly*, 44(1). DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.18464abstract>
- Patnaik, S., Pereira, V., Temouri, Y., Malik, A., & Roohanifar, M. (2020). The dance of power and trust-exploring micro-foundational dimensions in the development of global health partnership. *Technological Forecasting and Social Change*, 156, 120036. Doi: 10.1016/j.techfore.2020.120036
- Rowley, J. (2002). Synergy and strategy in e- business. *Marketing Intelligence & Planning*. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500210431603>
- Sari, K., Nurliza, N., Fatimah, M. F. N., Melvia, V., & Putri, A. M. (2021). Analisis Lingkungan Eksternal dalam Menghadapi Persaingan Bisnis pada PT. Telkom Indonesia Tbk. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 3051-3056.
- Shove, E. (2010). Beyond the ABC: Climate Change Policy and Theories of Social Change. *Environment and Planning A*, 42(6), 1273–1285. doi:10.1068/a42282
- Singh, G., Gaur, L., & Agarwal, M. (2017). Factors Influencing the Digital Business Strategy. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 25(3).
- Singhal, A., & Rogers, E. (2012). *Entertainment-education: A communication strategy for social change*. Routledge.
- Toymentseva I.A., Chichkina V.D., Shafieva M.A. (2022) Digital Transformation of Transport Logistics Under Current Conditions. In: Ashmarina S.I., Mantulenko V.V. (eds) *Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality*. ISCDTE 2021. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 304. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83175-2_45
- Wu, B. (2014). *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*. University of Michigan. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0018>
- Yu, J., Liu, R., & Chen, F. (2020). Linking institutional environment with technological change: The rise of China's flat panel display industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119852. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119852
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.12.030