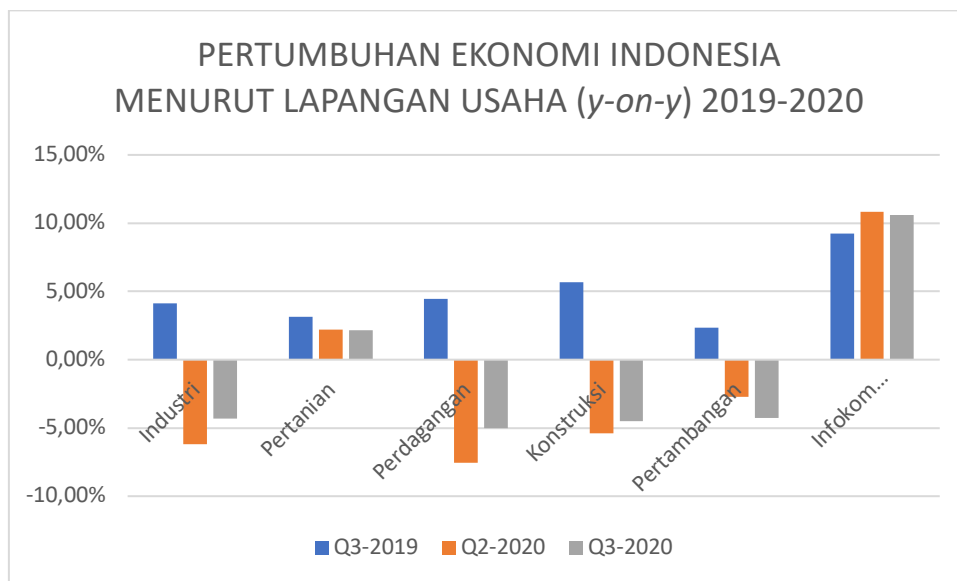


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Menurut Kementerian Perindustrian (2020), corona atau biasa disebut COVID-19 memberikan dampak negatif terhadap banyak industri yang ada di Indonesia. Sebanyak 60% lebih industri lumpuh tidak dapat beroperasi dan hanya 37% sektor industri yang dapat bertahan selama berjalannya COVID-19. Dari 37% sektor industri yang tidak terdampak, hampir semua sektor tersebut merupakan sektor yang berkaitan langsung dengan penanganan COVID-19, seperti sektor jasa kesehatan, jasa pendidikan, pertanian, dan sektor infokom (telekomunikasi).

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) (2020), pertumbuhan ekonomi Indonesia hingga kuartal 3 tahun 2020 rata-rata masih mengalami penurunan hampir di seluruh sektor lapangan usaha. Dapat dilihat pada Gambar I.1 dari banyak sektor lapangan usaha yang sedang mengalami penurunan, sektor Infokom (telekomunikasi) malah menjadi salah satu sektor yang memiliki tingkat pertumbuhan paling tinggi, yaitu hampir 10 persen selama pandemi COVID-19.



Gambar I. 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2019-2020

Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Pada Tabel I.1 dapat dilihat data pertumbuhan sektor telekomunikasi juga diperkuat oleh adanya kenaikan tingkat penggunaan dari beberapa area digital seperti lalu lintas telekomunikasi, aplikasi, media sosial, dan video conference dari beberapa perusahaan-perusahaan besar yang ada di dunia. Hal menunjukkan adanya potensial

marketing yang sangat besar yang perlu dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan telekomunikasi, sebagai sebuah peluang bisnis selama pandemi COVID-19.

Tabel I. 1 Pertumbuhan Sektor Telekomunikasi Selama COVID-19

Area	Penyedia Layanan	Area Peningkatan Persentase Penggunaan	Sumber
Lalu Lintas Telekomunikasi	AT&T (US)	<i>Core network traffic (22%)</i>	AT&T
	British Telecom (UK)	<i>Fixed network traffic (60% on weekdays)</i>	British Telecom
	Telecom Italia (Italy)	<i>Internet traffic (70%)</i>	Telecom Italia
	Vodafone Mobile	<i>data traffic in Italy and Spain (30%)</i>	Vodafone
On The Top	Facebook	<i>Facebook Messenger (50%)</i>	Facebook
		WhatsApp (Keseluruhan: 50%; Spain: 76%)	WhatsApp
		<i>Video calling (100%)</i>	Facebook
	Netflix	<i>Subscriber base (9.6% or 16 Juta)</i>	Netflix
	E-Commerce	Jumlah Pengguna (8%)	Competitive Intelligence
Video Conference	Zoom	Penggunaan Harian (300%)	JP Morgan
	Cisco	Webex Subscribers (33%)	Cisco
	Teams (Italy)	Pengguna per bulan (775%)	Microsoft

Sumber: Analysys Mason (2020) pada Economic Impact of COVID-19 On Digital Infrastructure Report

Disaat meningkatnya pertumbuhan sektor telekomunikasi dunia, ternyata perusahaan Telekomunikasi Indonesia Tbk. sebagai pemegang *marketshare* industry telekomunikasi hampir 50% di Indonesia (Investments, 2020) malah mengalami penurunan selama masa pandemi COVID-19. Dapat dilihat pada Tabel

I.2 terdapat depresiasi persentase *revenue* di angka 2,6 persen berdasarkan hasil pembukuan kuartal 3 tahun 2020 dengan *revenue* sebesar 99,9 Triliun yang turun dari 102,631 triliun di tahun sebelumnya.

Tabel I. 2 *Revenue Key Indicator*

Key Indikator	YoY		
	9M20	9M19	Pertumbuhan
Data, Internet & IT Service	52,647	49,116	7.2
SMS, Fixed and Cellular Voice	18,945	26,702	(29.1)
IndiHome	16,113	13,764	17.1
Interconnection	6,030	4,767	26.5
Network and Other Telco Services	6,206	8,282	(25.1)
TOTAL	99,941	102,631	(2.6)

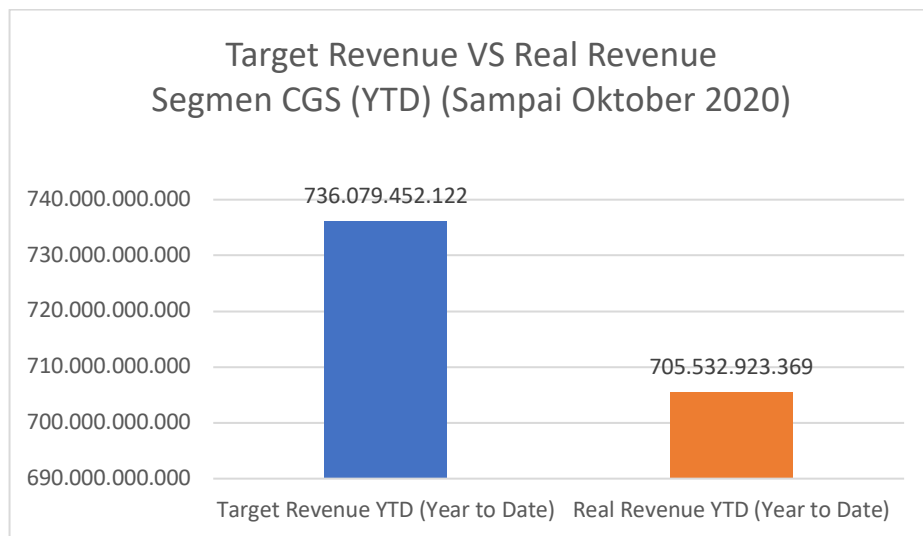
Sumber: Info Memo Telkom Indonesia (2020)

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa terdapat 2 sektor produk dari PT. Telekomunikasi Indonesia yang mengalami penurunan di kuartal 3 tahun tahun 2020, yaitu produk *SMS, Fixed and Cellular Voice* dan *Network and Other Telco Services*. Jika diteliti lebih lanjut, produk *SMS, Fixed and Cellular Voice* merupakan jenis produk B2C (*Business to Customer*) yang sejak lama selalu mengalami penurunan dikarenakan perubahan perilaku konsumen di industri telekomunikasi yang secara bertahap melakukan transformasi dari layanan telepon konvensional menjadi layanan data internet atau *IT Service* lainnya. Sedangkan untuk produk *Network and Other Telco Services* yang merupakan produk B2B (*Business to Business*) mengalami penurunan yang signifikan diangka -25,1% yang disebabkan oleh adaptasi perubahan strategi baru untuk mengurangi bisnis dengan margin rendah dan memprioritaskan lini bisnis dengan profitabilitas yang lebih tinggi seiring dengan berbagai upaya untuk mendapatkan pendapatan yang lebih berkualitas (Info Memo Telkom Indonesia, 2020)

Sebagai salah satu segmen yang menjual produk *Network* dan *Telco Services* seperti *asthinet*, *cloud*, dan IP Transit yaitu jenis produk B2B (*Business to Business*), pengaruh COVID-19 selaras juga dirasakan oleh Segmen *Central Government Service* PT. Telekomunikasi Indonesia. Segmen *Central Government Service* atau biasa disebut CGS merupakan salah satu segmen yang berada dibawah Divisi *Government Service* Telkom Indonesia. Segmen CGS bertugas untuk

mengelola salah satu aparatur negara yaitu kementerian, yang mana saat ini CGS mengelola 22 kementerian yang berada di Indonesia. Sebagai Segmen yang mengurus kebutuhan *network* dan telekomunikasi pemerintahan, CGS merupakan segmen yang mendapatkan *revenue* dari APBN pada setiap lembaga pemerintahan yang dalam hal ini adalah kementerian.

Berdasarkan data dari segmen CGS (Gambar I.2), yaitu perbandingan indikator *target revenue* YTD (*Year to Date*) dengan *real revenue* YTD (*Year to Date*) pada *Customer* segmen CGS sampai bulan oktober tahun 2020.



Gambar I. 2 *Target Revenue VS Real Revenue* Segmen CGS

Sumber: Data Internal Segmen CGS Telkom Indonesia (2020)

Dapat dilihat bahwa CGS mengalami ketidakcapaian *target revenue* diangka 4,15 persen atau sebesar 30,5 Miliar Rupiah, angka tersebut didapat karena ketidakcapaiannya bagian sales dan marketing pada 8 dari 22 kementerian yang tidak mencapai *target revenue* yang telah ditentukan oleh segmen CGS.

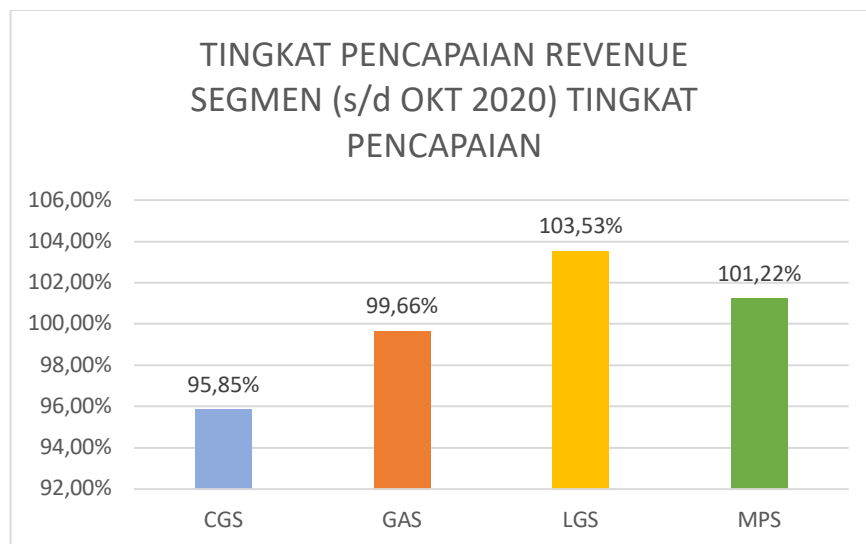
Jika dibandingkan dengan segmen lain pada Divisi *Government Service* (Tabel I.3), yaitu membandingkan realisasi *revenue* dengan *target revenue* dari 4 segmen *sales and marketing* sebagai acuan perbandingan. Jika diurutkan berdasarkan jumlah penghasilan keuangan, CGS memang bukan menjadi segmen dengan penghasilan paling rendah, CGS berada pada urutan nomer 3 sebelum Segmen GAS (*Government Agency Services*) yaitu segmen badan, lembaga, dan kedutaan yang berada di Indonesia.

Tabel I. 3 Total Realisasi *Revenue* Segmen 2020

Realisasi <i>Revenue</i> Segmen (s/d Okt 2020)		
Segmen	Target <i>Revenue</i>	Real <i>Revenue</i>
CGS	Rp736.079.452.122	Rp705.532.923.369
GAS	Rp395.760.453.927	Rp394.395.355.345
LGS	Rp916.862.427.590	Rp949.224.018.410
MPS	Rp942.425.105.098	Rp953.947.035.071

Sumber: Data Internal Segmen CGS Telkom Indonesia (2020)

Sedangkan untuk urutan nomer 1 diduduki MPS (*Military and Police Service*) yaitu segmen yang mengelola seluruh ranah militer, kepolisian dan penegak hukum dan posisi 2 di tempati oleh LGS (*Local Government Service*) yaitu segmen yang mengelola pemerintahan lokal. Namun apabila melihat dari setiap segmen yang memiliki target dan indikator pencapaian yang berbeda-beda, perlunya melihat persentase tingkat pencapaian target dari masing-masing segmen (Gambar I.3).

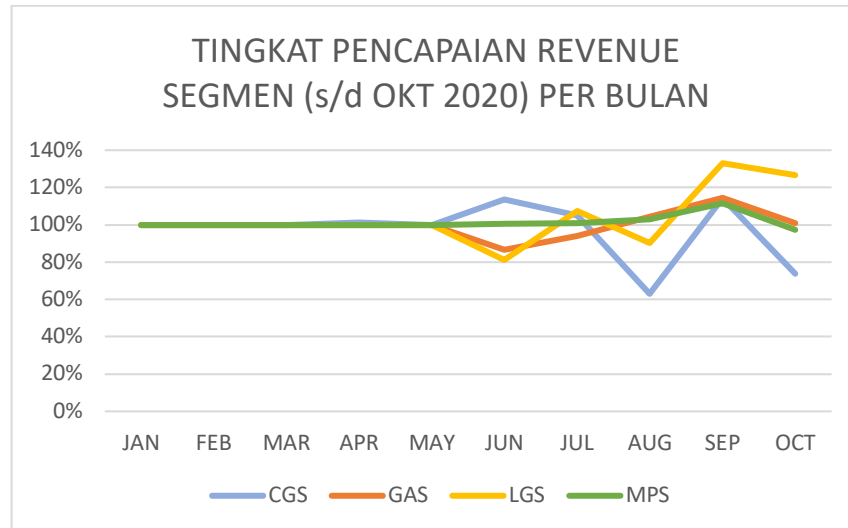


Gambar I. 3 Tingkat Pencapaian *Revenue* Segmen

Sumber: Data Internal Segmen CGS Telkom Indonesia (2020)

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa persentasi tingkat realisasi segmen CGS merupakan tingkat realisasi yang paling rendah, yaitu sebesar 95,85%. Selain melihat persentasi tingkat realisasi segmen CGS, terdapat juga hal yang perlu diperhatikan, yaitu tingkat pencapaian revenue pada setiap bulannya. Data dibawah ini memperlihatkannya tingkat fluktuatif segmen CGS yang paling tinggi ketimbang segmen lain. Pada Gambar I.4 walaupun CGS sempat mengalami peningkatan

pencapaian revenue melebihi target yang ditentukan yaitu Bulan Juni dan September, Segmen CGS kembali mengalami ketidakcapaian target pada Bulan Agustus dan Oktober, yang semakin memperlihatkan tingkat flutuatif yang dialami oleh Segmen CGS.



Gambar I. 4 Tingkat Pencapaian *Revenue* bulanan Segmen

Sumber: Data Internal Segmen CGS Telkom Indonesia (2020)

Melihat kembali ketidaktercapaian target pada sektor *Enterprise PT*. Telekomunikasi Indonesia yang dalam hal ini dialami oleh Segmen *Central Government Services* (CGS), hal ini perlu dianalisis lebih lanjut, apa penyebab ketidakcapaian target pemasaran dan apa alat ukur kinerja yang saat ini seperti yang dapat dilihat pada Tabel I.4 berikut ini.

Tabel 1. 4 Alat ukur kinerja eksisting

Nama Pengukuran	Target	Waktu
<i>Revenue</i>	Menyesuaikan dengan tingkat jabatan:	
	AM-1	1-3 Miliar/Tahun
	AM-2	4-10 Miliar/Tahun
	AM-Senior	10-40 Miliar/Tahun
Volume Penjualan	Tidak Menentu (sesuai <i>List of Project</i> yang diberikat)	Bulanan

Setelah dilakukan analisis lebih lanjut, diketahui bahwa Segmen *Central Government Service* (CGS) merupakan salah satu unit pemasaran yang hanya

menggunakan indikator finansial yaitu volume penjualan dan *revenue* sebagai patokan kesuksesan kinerja pemasaran. Hal itu tentunya tidak baik bagi aktivitas bisnis yang terjadi pada Segmen CGS, dibutuhkan keseimbangan antara pengukuran alat ukur kinerja aspek finansial maupun aspek non-finansial. Tidak seimbang nya pengukuran kinerja juga menyebabkan Segmen CGS tidak dapat memantau seberapa efektif strategi pemasaran yang diimplementasikan berdasarkan indikator non finansial. Selain itu, belum ada alat ukur kinerja khusus yang ditujukan kepada unit pemasaran untuk mengukur seluruh indikator kinerja menyebabkan sulitnya melakukan penilaian dan evaluasi kinerja yang terjadi selama ini. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Segmen CGS memerlukannya perancangan pengukuran kinerja pada bagian pemasaran yang dapat beradaptasi dan menyesuaikan kondisi ketidakcapaian target saat ini, yaitu tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga aspek non keuangan, sehingga permasalahan yang terjadi saat ini dapat dianalisis lebih tajam untuk mengukur kinerja dari bagian sales dan marketing pada segmen CGS. Alat ukur tersebut dapat mengukur kinerja pemasaran baik secara kuantitatif dan kualitatif, maupun pengukuran pada aspek finansial dan non finansial. Tujuannya adalah bagaimana proses pemasaran dapat termonitor secara keseluruhan sesuai dengan strategi yang sudah direncanakan. (Fauziyyah, 2019)

Berdasarkan identifikasi alat ukur pengukuran kinerja pemasaran yang memenuhi kriteria yaitu mampu melakukan pengukuran pada aspek finansial maupun non finansial, maka penulis menemukan metode *balanced scorecard for marketing* yaitu suatu metode alat ukur pengukuran kinerja pemasaran yang mengadopsi konsep *BSC* yang diintegrasikan pada kinerja pemasaran. Metode *Balanced scorecard for marketing* dikembangkan oleh Antonio Pimenta da Gama dalam *International Journal of Business Performance Management* Vol. 18. *Balanced scorecard for marketing* mengadaptasi 4 Perspektif asli BSC yang diganti dengan empat perspektif *BSC for Marketing*. Yaitu, menjadi *resources and marketing capabilities* dari yang sebelumnya *learning and growth perspective*, lalu *marketing orientations* dari yang sebelumnya *internal business processes*, lalu *customer value* dari yang sebelumnya *customer perspective*, dan *financial performance* dari yang sebelumnya *financial perspective* (Gama 2017: 479).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis merasa perlunya perancangan evaluasi kinerja pemasaran yang berdasarkan perspektif *balanced scorecard for marketing* yang tidak hanya melakukan pengukuran kinerja pemasaran berdasarkan aspek finansial, tapi juga aspek non finansial berdasarkan strategi pemasaran yang di terapkan. yaitu, perspektif pada sumber daya dan kemampuan pemasaran, perspektif orientasi pasar, perspektif nilai pelanggan, dan perspektif kinerja keuangan. Maka dari pada itu, dalam pelaksanaa tugas akhir ini, penulis mengajukan judul penelitian “Perancangan Dan Analisis Kinerja Pemasaran Pada *Segmen Central Government Service* Telkom Indonesia, Tbk. Dengan Menggunakan *Balanced scorecard for marketing*”.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, masalah yang dapat didapat dalam penelitian kinerja Segmen *Central Government Service* Telkom yang diukur menggunakan *Balanced scorecard for marketing* adalah :

1. Bagaimana rancangan alat ukur kinerja pemasaran pada Segmen *Central Government Service* Telkom menggunakan *Balanced Scorecard for Marketing*?
2. Bagaimana kinerja pemasaran Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *marketing capabilities and resource* ?
3. Bagaimana kinerja pemasaran Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *marketing orientation* ?
4. Bagaimana kinerja pemasaran Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *customer value* ?
5. Bagaimana kinerja pemasaran Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *financial performance* ?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, masalah yang dapat didapat dalam penelitian kinerja Segmen *Central Government Service* Telkom yang diukur menggunakan *Balanced scorecard for marketing* adalah :

1. Merancangan alat ukur kinerja pemasaran pada Segmen *Central Government Service* Telkom menggunakan *Balanced Scorecard for Marketing*

2. Menganalisis kinerja Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *marketing capabilities and resource*;
3. Menganalisis kinerja Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *marketing orientation*;
4. Menganalisis kinerja Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *customer value*; dan
5. Menganalisis kinerja Segmen *Central Government Service* Telkom terkait *financial performance*.

I.4 Batasan Tugas Akhir

Batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Objek penelitian ini adalah Segmen *Central Government Service* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
2. Kerangka yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan kriteria *Balanced scorecard for marketing* yaitu berfokus pada perspektif sumber daya dan kemampuan pemasaran, orientasi pemasaran, nilai pelanggan, dan kinerja keuangan.
3. Penelitian ini hanya sampai tahap perencanaan, dan belum sampai tahap implementasi.
4. Sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Praktisi

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Segmen *Central Government Service* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. dalam mengetahui kinerja pemasaran berdasarkan *Balanced scorecard for marketing* sebagai masukan untuk perbaikan strategi dan perbaikan kinerja selanjutnya.

2. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan teoritis untuk menganalisis masalah kinerja pemasaran berdasarkan *Balanced scorecard for marketing* pada Segmen *Central Government Service* Telkom. Selain itu juga

memberikan alternatif solusi dalam memecahkan masalah serupa untuk penelitian selanjutnya.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang kajian literatur yang relevan untuk melakukan penelitian terhadap permasalahan dan juga melanjutkan penelitian yang sudah pernah diteliti. Kajian pustaka dalam penelitian ini adalah membahas hubungan konsep pengukuran kinerja pemasaran terhadap partisipasi penelitian.

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci yang meliputi: tahapan merumuskan masalah penelitian, menyusun model penelitian, mengidentifikasi variabel penelitian, menyusun kuesioner penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, dan merancang tahapan teknis dalam menganalisa pengolahan data.

BAB IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini berisi pemaparan hasil dari pengumpulan data berdasarkan rumusan masalah dan uraian tentang pengolahan data secara rinci dan sistematis.

BAB V Analisis Hasil dan Evaluasi

Bab ini membahas tentang implikasi pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data yang tersusun secara sistematis sesuai dengan rumusan masalah pada Segmen Central Government Service Telkom.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.