

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Inti dari ekonomi digital terletak pada industri telekomunikasi yang telah mengubah organisasi perusahaan dan membuka peluang baru dalam kemajuan perkembangan teknologi. Karakteristik penting dari industri telekomunikasi mencakup biaya hangus yang tinggi, kemajuan teknologi yang pesat, keusangan yang tinggi, serta persaingan pasar yang ketat. Standar pasar juga mendorong inovasi dengan harga yang lebih rendah, sehingga banyak perusahaan yang terlambat dalam menyerap standar tersebut. Selain itu, deregulasi telah membuka masuknya perusahaan telekomunikasi ke segala segmen pasar, hal ini menyebabkan banyaknya merger, akuisisi, dan kemitraan. Konvergensi dan *bandwith* merupakan dua tren yang mendorong kemitraan ini, karena peningkatan yang signifikan dalam lalu lintas data dunia internet yang menyebabkan meningkatnya permintaan pada *bandwith*. Pembukaan akses ke segmen pasar yang sebelumnya terlindungi, pembelanjaan yang berlebihan dalam peralatan fiber dan jaringan, serta permintaan yang berlebihan telah menciptakan kelebihan kapasitas *bandwith* yang substansial dan menempatkan banyak perusahaan telekomunikasi dalam “perang harga” yang luas, sehingga memengaruhi dan membebani margin pendapatan perusahaan (Changing & Oe, 2003).

Direktur *Centre for Sustainable Infrastructure Development (CSID)* Universitas Indonesia, Mohammed Ali Berawi mengatakan bahwa manfaat infrastruktur digital dapat meningkatkan produktivitas, efektif dan efisiensi dari pekerja, penyedia layanan, serta jasa. Ali menjelaskan bahwa pembangunan infrastruktur ini berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berguna dalam mendukung berbagai kegiatan ekonomi digital. Infrastruktur tersebut merupakan prasana yang berfisik (*hardware*) dan non-fisik (*software*). Untuk berwujud fisik di antaranya adalah peningkatan kapasitas *bandwith* internet dan jaringan *wifi*, penguatan jaringan telekomunikasi dan satelit, hingga penyediaan komputer dan handphone. Sementara untuk yang non-fisik di antaranya pengembangan pusat data, komputasi *cloud*, dan aplikasi bermacam-macam (lansiran dirangkum berdasarkan dari

sumber : <https://www.antaraneews.com/berita/1675506/pakar-infrastruktur-digital-tingkatkan-layanan-dan-jasa-lebih-efisien#mobile-nav>).

Mitra bisnis atau *supplier*(pemasok) adalah salah satu komponen penting dari rantai nilai, sehingga dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Hingga akhir 1990-an, banyak perusahaan di A.S. yang mempertahankan peran berlawanan/tidak sejalan dengan mitra bisnis atau pemasok. Persaingan global telah menunjukkan bahwa hubungan kolaborasi antara perusahaan dengan mitra bisnis dapat membantu dalam mendapatkan keunggulan secara kompetitif, maka dari itu sangatlah penting untuk membangun hubungan yang baik dengan mitra bisnis. Sistem penilaian kinerja mitra bisnis yang baik memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kualitas, bergerak menuju produksi lebih baik, dan dapat mengurangi waktu siklus pemesanan dan tingkat persediaan (Doolen et al., 2006).

Penulis membahas dan meneliti topik penilaian kinerja mitra bisnis pada perusahaan PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat). Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan kepada PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat) dalam rancangan penilaian kinerja mitra bisnis, guna mempermudah dalam menilai kinerja mitra bisnis selama satu periode serta untuk menentukan keputusan terkait lanjut hubungan mitra bisnis atau putus hubungan mitra bisnis. Dalam hal ini, PT Telkomsat menjalin hubungan kemitraan bisnis dengan *supplier*/pemasok produk, di mana antara PT Telkomsat dengan mitra bisnis/pemasok memiliki hubungan timbal balik dalam segi *sharing profit*.

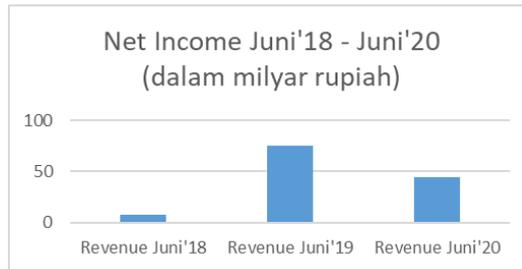
PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat) yang beralamatkan di Jl. KH. Soleh Iskandar KM 6, Cibadak, Tanah Sereal, RT.04/RW.01, Cibadak, Kec. Tanah Sereal, Kota Bogor, Jawa Barat adalah perusahaan dengan bidang bisnis yang bergerak di sektor satelit sinyal internet. PT Telkomsat memiliki konsumen yang berbeda-beda, sesuai dengan taraf ekonomi, kondisi wilayah, serta kebutuhan yang berbeda pula dari masing-masing konsumen. Produk yang dipasarkan oleh PT Telkomsat bukanlah produk murni buatan sendiri, namun produk yang dipesan ke mitra bisnis atau pemasok, tentunya dengan sistem bagi hasil antara PT Telkomsat

dengan pihak mitra bisnis tersebut. Untuk melancarkan produksi dan pemasaran produk, maka PT Telkomsat tentu memerlukan mitra bisnis yang berkompeten. Sistem penilaian mitra bisnis yang diterapkan PT Telkomsat sangat memengaruhi untuk pemilihan mitra bisnis, sehingga mendapatkan mitra bisnis yang kompeten dan dapat memenuhi produk yang dipesan sesuai spesifikasi pesanan. Terkait penilaian eksisting mitra bisnis, adalah rangkuman dari wawancara dengan *subject matter expert* (SME), yaitu Bapak Salim Santoso sebagai *Manager Principal Expert Satellite*, beliau dan berkompeten dalam penilaian dan pemilihan mitra bisnis PT Telkomsat.

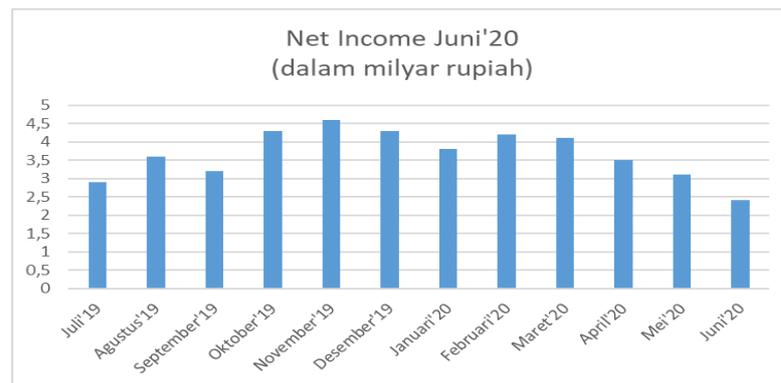
Tabel 1. 1 Penilaian Eksisting

No	Kriteria	Nilai
1	Kualitas produk	
2	Harga produk	
3	Ketepatan waktu pengantaran produk	
	Total	

Bapak Salim Santoso mengatakan bahwa terdapat tiga poin penting yang menjadi fokus utama PT Telkomsat dalam penilaian serta pemilihan mitra bisnis, dari masing masing kriteria tersebut tidak diperjelas sub-kriterianya (tabel 1.1), yang mengakibatkan kurang akuratnya sistem dalam penilaian sereta pemilihan mitra bisnis dan tentunya memengaruhi dalam pemilihan mitra bisnis yang apakah berkompeten sesuai dengan kebutuhan atau tidak, sehingga perlu dilakukan pengembangan dari sistem penilaian mitra bisnis eksisting dan tentunya akan lebih baik apabila dari masing-masing perspektif tersebut diuraikan lebih dalam lagi terkait sub-kriteria dari tiga kriteria tersebut, serta perlu adanya penambahan kriteria, terutama kriteria dalam fokus dukungan kostumer.



Gambar 1. 1 *Net Income* Juni'18 - Juni'20

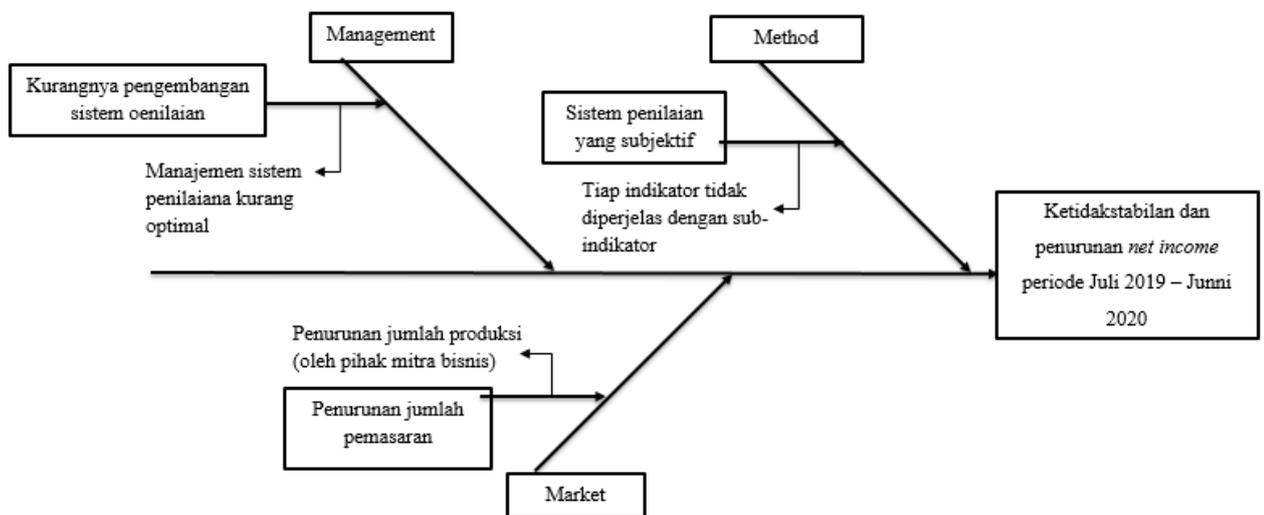


Gambar 1. 2 *Net Income* periode Juni'20

Gambar 1.1 dan gambar 1.2 menunjukkan grafik dari *net income* PT Telkomsat. Terjadi ketidakstabilan dari *net income* bulan Juli 2019 hingga Juni 2020. *Net income* terendah jatuh pada bulan Juni 2020. Melihat akan terjadinya hal tersebut, penulis melakukan sesi wawancara lebih lanjut pada tanggal 23 Juli 2020, dengan tiga narasumber *subject matter expert* (SME) yang berupa pegawai PT Telkomsat, narasumber pertama yaitu Ibu Diah Eni Puspitawati (*Assistant Vice President Satellite Business Development*), narasumber kedua adalah Bapak Salim Santoso (*Manager Principal Expert Satelite*), dan narasumber ketiga adalah Bapak Rio Putra (*Officer Procurement*). Pemilihan narasumber ini dilakukan karena, ketiga narasumber tersebut berperan penting serta berkompeten dalam penilaian dan pemilihan bisnis, serta agar dapat mengetahui sudut pandang dari jabatan/posisi jabatan yang berbeda (level *Assistant Vice President*, *Manager*, dan *Officer*).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem penilaian mitra bisnis eksisting merupakan penilaian yang subjektif. Hal ini menyebabkan perusahaan memperoleh mitra bisnis yang kurang baik dan berkompeten, sehingga jumlah

produksi oleh mitra bisnis lebih sedikit daripada yang dipesan perusahaan. Jumlah produksi yang lebih sedikit oleh pihak mitra bisnis langsung memengaruhi pada jumlah pemasaran produk, di mana pemasaran produk semakin sedikit. Lalu, penurunan jumlah pemasaran produk ini menyebabkan terjadinya penurunan pemesanan konsumen, di mana jumlah pemesanan konsumen akan menyesuaikan dengan jumlah produk yang dipasarkan, tidak lebih dari jumlah produk yang dipasarkan. Pada akhirnya, hal ini menyebabkan terjadinya ketidakstabilan *net income* pada periode Juli 2019 – Juni 2020.



Gambar 1. 3 Diagram *Fishbone*

Tabel 1. 2 Kelebihan dan kekurangan sistem penilaian eksisting

No	Kelebihan sitem eksisting	No	Kekurangan sistem eksisting
1	Penilaian yang sederhana dan mudah untuk dihitung	1	Penilaian kurang kompleks dan tidak rinci
2	Proses penilaian tidak memerlukan waktu yang lama	2	Sistem penilaian eksisting yang subjektif, mengakibatkan kurang akurat serta penurunan performa dalam penilaian serta pemilihan mitra bisnis
		3	Ketiga poin penting yang menjadi fokus utama dalam penilaian tidak diperjelas atau diperinci

*Tabel 1.2* menjelaskan kelebihan serta kekurangan sistem penilaian eksisting. Dapat kita lihat pada tabel di atas, sistem penilaian kinerja mitra bisnis dapat dikembangkan dan dirancang kembali dengan sebaik-baiknya agar pemilihan mitra bisnis dapat lebih akurat dan objektif, serta meminimalisir pihak PT Telkomsat dalam memperoleh mitra bisnis yang performanya tidak sesuai kebutuhan (*under performance*).

Model *alliance scorecard* menilai dan mengevaluasi kinerja mitra bisnis, tentunya dengan perspektif serta sub-perspektif(indikator) dari masing-masing perspektif, metode ini merupakan pengukuran yang bersifat objektif, tidak subjektif seperti sistem penilaian eksisting PT Telkomsat . Ukuran kinerja yang terkandung dalam model ini sangat penting untuk desain dan implementasi pengukuran kinerja mitra bisnis yang baik, efektif dan efisien. Model ini tentunya akan menjadi sistem penilaian yang lebih objektif dan efektif untuk diterapkan di PT Telkomsat, karena mencakup perspektif serta sub-perspektif dari perspektif-perspektif yang ada (Doolen et al., 2006). Model ini nantinya dapat digunakan PT Telkomsat dalam menilai kinerja mitra bisnis perusahaan. Perspektif dan sub-perspektif penilaian ditentukan oleh pihak PT Telkomsat, terkait mana perspektif dan sub-perspektif yang masuk kedalam pertimbangan dan perhitungan kinerja mitra bisnis perusahaan. Penulis terlebih dahulu melakukan studi pustaka jurnal internasional terdahulu terkait perspektif dan sub-perspektif, lalu penentuan perspektif dan sub-perspektif ini dibahas dalam kegiatan *focus group discussion* (FGD) dengan *subject matter expert* (SME) sesuai dengan topik pembahasan, guna memvalidasi perspektif dan sub-perspektif yang memengaruhi dalam penilaian dan pemilihan mitra bisnis PT Telkomsat. Maka perlu dilakukan perancangan ulang dan pengembangan pada sistem penilaian kinerja mitra bisnis perusahaan.

Model *alliance scorecard* yang disusun pada penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebaik mungkin oleh perusahaan dalam menilai dan memilih mitra bisnis dalam bisnis utama perusahaan (mitra bisnis sebagai objek penilaian yang dilakukan oleh perusahaan).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apa saja *Key Performance Indicator* (KPI) eksisting dalam penilaian kinerja mitra bisnis PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat)?
2. Bagaimana rancangan penilaian kinerja mitra bisnis dengan *Alliance Scorecard* PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat) yang diusulkan? Disertai dengan uji simulasi sistem ukur penilaian.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Merumuskan perspektif dan sub-perspektif penentu dalam penilaian dan pemilihan mitra bisnis perusahaan.
2. Merancang alat ukur kinerja mitra bisnis PT Telkomsat dengan metode *alliance scorecard* . Disertai dengan uji simulasi.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan  
Penelitian ini diharapkan agar bermanfaat sebagai bahan saran/masukan untuk PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat) dalam mengetahui tingkat kinerja mitra binsic, dan bagaimana cara/metode penilaian kinerja mitra bisnis yang optimal bagi perusahaan.
2. Bagi Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pembelajaran serta pengetahuan terkait penilaian ketercapaian mitra bisnis PT.Telkom Akses.
3. Bagi Pembaca  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pembelajaran dan pengetahuan terutama terkait faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja organisasi.

## 1.5. Batasan Penelitian

Batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Objek yang diamati adalah PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat).
2. Data yang diperoleh menggunakan wawancara, *focus group discission* (FGD) serta kuesioner, data berupa grafik *net income* periode Juli 2019 – Juni 2020, komponen perspektif dan sub-perspektif yang dapat diterapkan dalam penilaian mitra bisnis di PT Telkom Satelit Indonesia (Telkomsat).
3. Penelitian ini dilakukan hingga tahapan uji simuliasi.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

### **BAB 1           Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang uraian terkait latar belakang penelitian, perumusan masalah tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB 2           Landasan Teori**

Bab ini berisi tentang teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan pembahasan terkait permasalahan yang diteliti.

### **BAB 3           Metodologi Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang tahapan-tahapan penelitian secara rinci terkait masalah yang diteliti. Tahapan-tahapan tersebut terdapat berupa perumusan masalah, pengumpulan data, pengoahan data, serta analisis yang kemudian dapat ditarik kesimpulan.

### **BAB 4           Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini membahas terkait data-data yang sudah diperoleh serta pengolahan data tersebut. Pada bab ini, tercantum hasil dari pengolahan data-data yang telah diperoleh.

### **BAB 5           Analisis Data**

Bab ini membahas tentang bagaimana analisis dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

## **BAB 6      Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran dari rumusan serta hasil permasalahan dari penelitian Tugas Akhir ini.