

## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Kompetisi yang semakin cepat dan transformasi telekomunikasi menyebabkan *turning point* PT Telkom Indonesia melakukan transformasi *digital telecommunications* melalui perubahan strategi bisnis dan operasional yang lebih *lean* dan *agile* ke dalam *digital business* sehingga PT Telkom Indonesia melakukan agenda transformasi *5 Bold Moves* (Telkom Indonesia, 2023). Agenda transformasi *5 Bold Moves* yaitu melakukan pemisahan antara *business to consumer* (B2C) yang diserahkan ke Telkomsel dan *business to business* yang diserahkan ke Telkom Regional dengan tujuan untuk terjadinya peningkatan valuasi Telkom Indonesia menjadi XXX Triliun di tahun 2024 sehingga hal ini akan selinear dengan visi Telkom Grup “Menjadi *digital telco* pilihan utama untuk memajukan masyarakat” (Telkom Indonesia, 2023). *Business to business* diserahkan kepada Telkom Regional dimana terdiri atas tiga *digital business* meliputi *digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital business*. Berdasarkan tiga *digital domain* tersebut, *digital business* meliputi *digital product* yang disebut sebagai *7 + 2 digital product* meliputi Antares, BigBox, Netmonk, OCA, Pijar Sekolah, *Smart Village Nusantara*, Indibiz Pay, Agree, dan Logee (Telkom Indonesia, 2023). Telkom Regional III ditunjuk sebagai *piloting* dalam proses transformasi *business to business* pada program *5 bold moves* sehingga untuk meningkatkan keberhasilan perannya sebagai *piloting*, Telkom Regional III mengembangkan *framework B2B readiness* yang terdiri atas aspek *people*, *product*, *policy*, dan *tools* dengan menggunakan *strategic management framework* (Telkom Indonesia, 2023).

Dalam analisis pada tahapan awal yang dilakukan oleh Telkom Regional III yaitu *strategic situation analysis* dimana dilakukan identifikasi kondisi *business environment* pada *7+2 digital product* melalui kondisi eksternal dan internal dengan tujuan membantu dan menentukan *decision making* (Telkom Indonesia, 2023). Berdasarkan hasil identifikasi melalui *internal environment* yaitu belum adanya *Key Performance Indicator* (KPI) untuk *7+2 digital product* yang berfungsi dalam melakukan pengukuran kinerja dan performansi dari keberhasilan *7+2 digital product* (Telkom Indonesia, 2023). Salah satu unit yang ada di Telkom Regional III

yaitu unit BPPLP atau *Business Planning, Performance, Logistic, dan Procurement* menjalankan *digital product*. Berdasarkan (Telkom Indonesia Regional III, 2023), melalui data internal BPPLP mempunyai beberapa peranan yaitu menghasilkan kinerja tinggi melalui *key performance indicator* yang dirancang oleh unit BPPLP.

Menurut (Telkom Indonesia, 2023), Telkom Regional III dalam pelaksanaan 7+2 *digital product* mempunyai fokus terhadap *revenue* dan profitabilitas yang diperoleh. Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap *stakeholder* unit BPPLP yaitu dimana tidak adanya *Key Performance Indicator* (KPI) yang terintegrasi dari berbagai aspek menyebabkan saat ini unit BPPLP hanya dapat melakukan pengukuran kinerja pada dua aspek pengukuran saja yaitu KPI 3C. *digital product revenue* (B2B *Regional Financial*) dan 4AIV *digital product* atau *total target sales* (*Operational Excellence B2B, Non – Finansial*). Hal ini selinear dengan laporan *weekly annual report* unit BPPLP dimana mereka hanya melakukan pelaporan mengenai pencapaian pada *total target revenue* dan *total target sales* (Unit BPPLP, 2024). Dengan demikian, permasalahan pertama yang diidentifikasi melalui wawancara, *white paper*, dan *weekly report* dapat diketahui bahwa unit BPPLP perlu melakukan pengukuran terhadap aspek pengukuran profitabilitas.

Permasalahan lain yang diidentifikasi yaitu nilai *service level guarantee* dan nilai *service level agreement* pada aspek *business fulfilment* dan *business process assurance* membutuhkan waktu yang lama sehingga mengakibatkan dua dampak yaitu dampak pertama performansi 7+2 *digital product* belum mencapai target yang ditetapkan dimana pada April 2023 sampai dengan Agustus 2023 target realisasi masih dibawah pencapaian dan dampak kedua yaitu pengalaman *customer* pada 7+2 *digital product* melalui *fulfilment* dan *assurance* perlu dikembangkan dengan baik dimana akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan (Telkom Indonesia, 2023). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap *stakeholder* unit BPPLP yaitu unit BPPLP tidak mengukur performansi pada proses *business fulfillment* dan *business process assurance*. Dengan demikian, permasalahan kedua yang diidentifikasi melalui wawancara dan *white paper* dapat diketahui bahwa unit BPPLP perlu melakukan pengukuran terhadap aspek *business fulfillment* dan *business process assurance* melalui nilai SLA dan nilai SLG.

Selain dua permasalahan yang telah diidentifikasi yaitu perlu pengukuran terhadap aspek pengukuran profitabilitas, *business fulfilment*, dan *business process assurance* melalui nilai SLA dan SLG, terdapat permasalahan lainnya yaitu dibutuhkan perubahan kompetensi karyawan dan *leader* pada *7+2 digital product* dengan menerapkan *agile and growth mindset* (Telkom Indonesia, 2023). Dalam hal ini dibutuhkan metrik yang jelas untuk melakukan evaluasi dan peningkatan kemampuan sesuai kebutuhan perubahan dalam kompetensi karyawan dan *leader* pada transformasi *agile and growth mindset*. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap *stakeholder* unit BPPLP yaitu unit BPPLP diperlukan untuk melakukan pengukuran terhadap kompetensi sumber daya manusianya dimana kondisi saat ini unit BPPLP tidak mempunyai metrik pengukuran (KPI) untuk aspek sumber daya manusianya. Dengan demikian, permasalahan ketiga yang diidentifikasi melalui wawancara dan *white paper* bahwa unit BPPLP perlu melakukan pengukuran terhadap aspek sumber daya manusianya.

Berdasarkan atas temuan pada *white paper* dan wawancara kepada *stakeholder* unit BPPLP yaitu unit BPPLP diperlukan sistem perancangan sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan terintegrasi dengan berbagai aspek meliputi aspek finansial, pelanggan, proses bisnis, dan sumber daya manusianya. Dampak dari tidak adanya pengukuran kinerja yaitu perusahaan dapat kehilangan fokus pada tujuan strategis dan gagal dalam mengeksekusi serta mengevaluasi strategi yang telah dirancang (Kaplan & Norton, 1996). Selain itu dapat muncul dua dampak lainnya yaitu dampak pertama pengabaian terhadap aspek penting lainnya seperti *business fulfilment* dan *business process assurance* yang menyebabkan performansi *7+2 digital product* belum mencapai target yang ditetapkan pada April 2023 sampai dengan Agustus 2023 sehingga pengalaman *customer* perlu dikembangkan dikarenakan kepuasan pelanggan mengalami penurunan (Telkom Indonesia, 2023) dimana hal ini selinear bahwa kualitas tinggi dalam servis dan produk pada *business fulfilment* memberikan pengaruh terhadap *customer satisfaction* (Kotler & Keller, 2016) dan *service guarantee* pada *business assurance* dapat memberikan *positive impact* pada persepsi pelanggan dalam penyediaan kaulitas, *customer satisfaction*, dan *customer loyalty* (Hays & Hill, 2006). Dampak kedua yaitu tidak terdapatnya metrik sehingga tidak mampu untuk mengevaluasi kemampuan pada kompetensi

sumber daya manusianya sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan dan *leader* (Telkom Indonesia, 2023). Dengan demikian melalui temuan pada *white paper*, wawancara kepada *stakeholder*, dan dampak yang diidentifikasi, hal ini menjadi urgensi penelitian bahwa unit BPPLP membutuhkan perancangan sistem penilaian kinerja 7+2 *digital product* yang mencakup dari segi *finansial*, *customer*, *internal business*, dan *learning and growth perspective*.

*Performance measurement system* merupakan proses penilaian yang digunakan untuk mengukur performansi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Ulfa, 2015). *Performance measuremet system* diperlukan oleh *public company* untuk menentukan keberhasilan misi, pencapaian tujuan strategis, produktivitas, kualitas, dan efektivitas misi organisasi sebagai bagian integral dari sistem manajemen kualitas (Vu, 2021). Menurut Nelly (1995) dalam sistem integrasi dan komprehensif pada pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan *Performance PRISM*.

Aspek pertama yang dipertimbangkan yaitu kelebihan dan kekurangan secara komprehensif dan integratif dari lingkungan eksternal dan internal menurut (Simbolon, 2015) yaitu:

- a. PRISM dan IPMS sama – sama mempunyai kekurangan yaitu ketidakfokusan dalam pengukuran tingkat internal (aspek keuangan) sedangkan *balanced scorecard* mempunyai kemampuan dalam melakukan pengukuran keuangan. Jika dihubungkan dengan kebutuhan yaitu fokus pada *revenue* dan profitabilitas (Telkom Indonesia, 2023) dan kebutuhan pada unit BPPLP melalui wawancara, *white paper*, dan *weekly annual revenue* yaitu diperlkan kebutuhan untuk pengukuran aspek finansial. Dalam hal ini, dibutuhkan perancangan sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur dari segi finansial menggunakan metode *balanced scorecard*.
- b. Berdasarkan atas temuan pada *white paper* dan wawancara kepada *stakeholder* unit BPPLP yaitu unit BPPLP diperlukan sistem perancangan sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan terintegrasi dengan berbagai aspek meliputi aspek finansial, pelanggan, proses bisnis, dan sumber daya manusianya. Dalam

hal ini, *balanced scorecard* mempunyai kelebihan yaitu telah terintegrasi melalui keempat perspektif yaitu finansial, pelanggan, internal bisnis, serta pertumbuhan, dan pembelajaran. PRISM mempunyai perspektif yaitu *stakeholder*, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*. IPMS mempunyai perspektif yaitu *business corporate*, *business unit*, *activity*, dan *business process*. Dengan demikian, metode yang mampu mengintegrasikan kebutuhan unit BPPLP yaitu metode *balanced scorecard* dimana mempunyai kemampuan integrasi melalui perspektif yang dimiliki.

Aspek kedua yang ditinjau yaitu dari tahapan perancangan dilakukan berdasarkan penurunan strategi yang telah dilakukan dimana penyusunan PRISM menurut Bitici, Carrie, dan McDevitt dalam (Irhamni dkk., 2017), dilakukan melalui keinginan dan kebutuhan *stakeholder* tanpa melibatkan pertimbangan strategi, proses, dan kemampuan yang dilaksanakan serta penyusunan IPMS menurut (Simbolon, 2015) dilakukan berdasarkan pertimbangan *stakeholder* dan posisi terhadap pesaing, dan *balanced scorecard* menurut (Kaplan & Norton, 1996) dilakukan penyusunan berdasarkan visi dan strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan sehingga unit BPPLP membutuhkan pengukuran kinerja yang disusun melalui penurunan strategi dan metode yang digunakan yaitu *balanced scorecard*.

Aspek ketiga yang ditinjau yaitu dari kesesuaian metode *balanced scorecard* apabila diterapkan dalam perusahaan. Dalam dengan Gumbus dan Lusier (2006) dalam Giannopoulos dkk. (2013), BSC dapat digunakan pada ukuran besar dan kecil untuk suatu bisnis jika pegawai bekerja untuk mencapai target dan tujuan strategi yang sama. Hal ini selaras dengan pendapat Madsen et al (2019) dalam Abdullah dkk. (2022) pengukuran *balanced scorecard* dapat digunakan dalam perusahaan publik dan *private* yang dapat digunakan oleh banyak kepentingan. Hal ini selaras dengan Telkom Indonesia pernah melakukan manajemen kinerja berdasarkan *balanced scorecard* (Telkom Indonesia, 2019). Melalui tiga aspek yang ditinjau dalam hal ini metode yang sesuai untuk digunakan pada perancangan sistem penilaian kinerja 7+2 digital product pada unit BPPLP dapat menggunakan *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan atas latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam dengan mengangkat judul dalam penelitian Tugas Akhir yaitu “Perancangan Sistem Penilaian Kinerja “7+2 *Digital Product*” pada Unit BPPLP PT Telkom Indonesia Regional III dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan analisis latar belakang, maka dapat dilakukan identifikasi perumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Bagaimana menentukan strategi dan tujuan strategi pada masing – masing perspektif *balanced scorecard* sebagai acuan dalam perancangan sistem penilaian kinerja *7+2 digital product* pada unit BPPLP?
2. Bagaimana menentukan *key performance indicator* dan bobot tingkat kepentingan sesuai dengan strategi dan tujuan strategi dalam perspektif *balanced scorecard* pada perancangan sistem penilaian kinerja *7+2 digital product* pada unit BPPLP?
3. Bagaimana menyusun *scorecard* dengan KPI di masing – masing perspektif, target, dan periode penilaian pada perancangan sistem penilaian kinerja *7+2 digital product* pada unit BPPLP?

## **I.3 Tujuan Tugas Akhir**

Berdasarkan perumusan masalah yang disusun, tujuan dari tugas akhir yang dilakukan adalah:

1. Menentukan strategi dan tujuan strategi pada masing – masing perspektif *balanced scorecard* sebagai acuan dalam perancangan sistem penilaian kinerja *7+2 digital product* pada unit BPPLP.
2. Menentukan *key performance indicator* yang sesuai dengan strategi dan tujuan strategi dan pembobotan tingkat kepentingan dalam perspektif *balanced scorecard* dalam perancangan sistem penilaian kinerja *7+2 digital product* pada unit BPPLP.

3. Menyusun *scorecard* dengan KPI di masing – masing perspektif, target, dan periode penilaian pada perancangan sistem penilaian kinerja *7+2 digital product* pada unit BPPLP.

#### **I.4 Manfaat Tugas Akhir**

Manfaat dari tugas akhir yang dilakukan adalah:

1. Manfaat penelitian dari segi akademik yaitu menambah pengetahuan dalam *performance management system* khususnya dalam perancangan sistem penilaian kinerja dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai perancangan sistem penilaian kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*.
2. Manfaat penelitian untuk perusahaan, unit BPPLP PT Telkom Indonesia Regional III dapat menjadikan pertimbangan sebagai rekomendasi berupa perancangan sistem penilaian kinerja “*7+2 digital product*” menggunakan *balanced scorecard* dalam menyelesaikan permasalahan utama yaitu tidak terdapat *key performance indicator 7+2 digital product* dalam pengukuran kinerja dan performansi keberhasilan.

#### **I.5 Sistematika Penulisan**

Pada tugas akhir ini akan dirancang dengan menggunakan sistem penulisan sebagai berikut:

##### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang latar belakang permasalahan yaitu perancangan sistem penilaian kinerja pada unit BPPLP untuk *7+2 digital product* serta dilakukan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **Bab II Landasan Teori**

Pada bab ini penulis menggunakan literatur yang akan digunakan dan sesuai dengan penelitian dimana tujuannya untuk mendukung. Literatur yang tercantum pada tugas akhir ini yaitu *balanced scorecard, performance measurement system, key*

*performance indicator, analytical hierarchy process, strategy map*, metode SWOT, dan metode TOWS.

### **Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah**

Pada bab ini menjelaskan tentang sistematika penyelesaian masalah penelitian melalui 5 tahapan yang akan dilaksanakan pada tugas akhir yaitu tahapan pendahuluan, tahapan pengumpulan data, tahapan perancangan dan pengolahan data, tahapan analisis data, dan tahapan kesimpulan dan saran.

### **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini menjelaskan tentang tahapan pengumpulan data dan pengolahan data. Pada tahapan pengumpulan data mulai dari identifikasi kondisi eksternal dan kondisi internal, perancangan sistem penilaian kinerja (penentuan *strategy formulation, strategy objective, design strategy map*, penyusunan KPI, dan dokumen KPI), serta verifikasi hasil perancangan sistem penilaian kinerja. Pada tahapan pengolahan data yaitu tahapan perancangan dan penyebaran kuesioner AHP serta pengolahan data kuesioner AHP

### **Bab V Analisis**

Pada bab ini melakukan analisis terhadap hasil perancangan sistem penilaian kinerja “7+2 *digital product*” meliputi analisis normalisasi pembobotan, analisis pembobotan akhir, *scorecard* sistem penilaian kinerja, contoh simulasi pengukuran kinerja, dan validasi hasil perancangan sistem penilaian kinerja.

### **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan dari penelitian tugas akhir dengan menjawab seluruh rumusan masalah dan saran.