

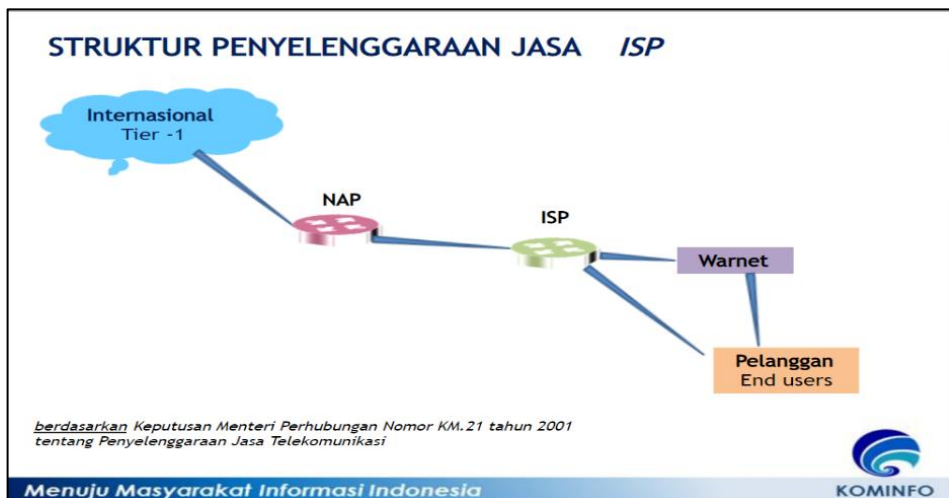
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

UU No. 36 tentang Telekomunikasi mengamankan kepada pemerintah untuk mengatur penyelenggaraan telekomunikasi di Indonesia. Termasuk di antaranya adalah sektor jasa telekomunikasi khususnya internet. Secara konsep, bisnis model yang dikembangkan oleh pemerintah melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia terhadap bisnis internet di Indonesia adalah dengan membagi menjadi dua bagian besar, yaitu dengan istilah NAP dan ISP. Layanan Gerbang Akses Internet (*Network Access Point / NAP*) adalah jenis layanan dalam Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi yang menyediakan layanan penyaluran trafik internet dan routing bagi Penyelenggara Jasa Telekomunikasi lainnya untuk terhubung ke jaringan internet internasional (IP Transit), terhubung dengan sesama Penyelenggara Layanan Gerbang Akses Internet, dan menjadi titik penyebaran akses Internet di dalam negeri (Internet Exchange),

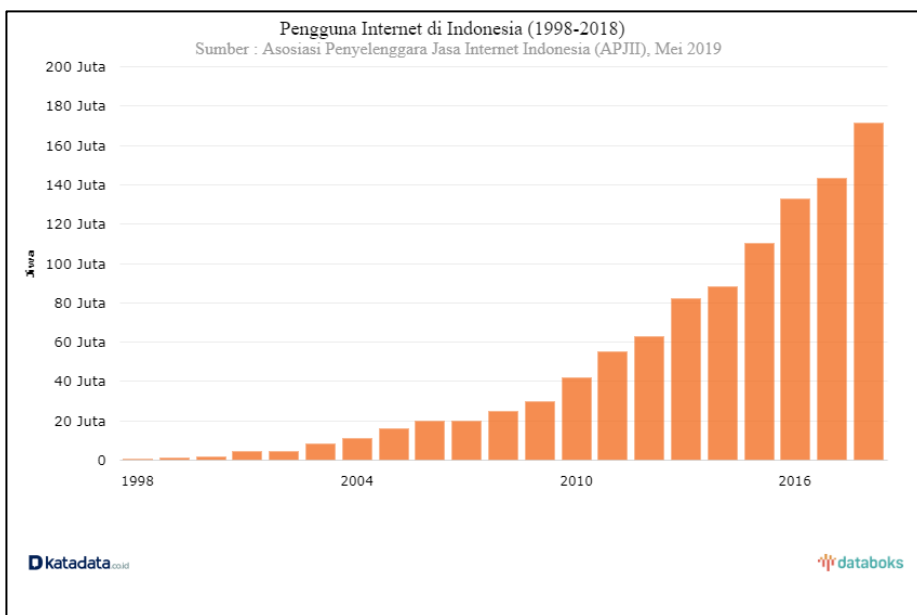
serta dapat berfungsi sebagai penyimpan sementara (caching) dan/atau pengatur penyaluran (distribution) konten internet. Layanan Akses Internet (Internet Service Provider / ISP) adalah jenis layanan dalam Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi yang menyediakan layanan internet bagi Pelanggan untuk terhubung dengan jaringan internet publik (Permen Kominfo No. 13 tahun 2019). Hal ini tergambar dalam dokumentasi berikut.



Gambar 1.1. Struktur penyelenggaraan jasa ISP

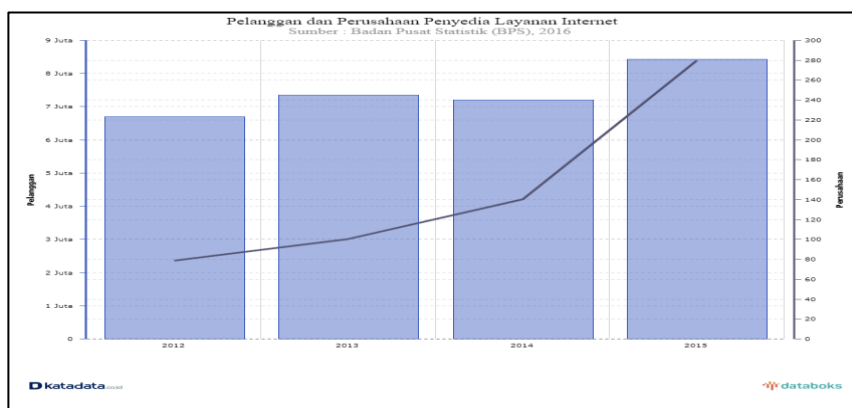
Dari survei yang dilakukan oleh APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) yang dirilis pada Mei 2019, pertumbuhan pengguna internet di Indonesia mengalami kenaikan

yang cukup signifikan (gambar 2). Ini bisa diartikan bahwa dari sekitar 264 juta penduduk Indonesia, kurang lebih 64% sudah menggunakan internet. Signifikannya pengguna internet ini juga didorong oleh pertumbuhan aplikasi mobile yang juga tumbuh banyak di smartphone maupun gadget. Sehingga mau tidak mau ketika kita menyalakan smartphone, maka sudah otomatis kita terhubung ke internet.



**Gambar 1.2. Pengguna internet di Indonesia (1998-
2018)**

Jumlah pengguna internet ini tentu saja menjadi bidikan market yang sangat menggiurkan bagi pelaku bisnis telekomunikasi. Dan ini dibuktikan dengan semakin meningkatnya ijin penyelenggaraan ISP yang dikeluarkan oleh Kominfo sejak tahun 2012 sampai dengan 2015. Bahkan sampai dengan tahun 2019, sudah ada kurang lebih 500 ISP yang terdaftar di APJII (<https://teknologi.bisnis.com/read/20190529/101/928655/apjii-usul-tutup-sementara-izin-baru-pemberi-layanan-internet>) . Tentu saja ini menjadikan iklim kompetisi bisnis penyelenggaraan jasa internet menjadi semakin ketat. Masing-masing akan berusaha dengan strateginya untuk terus menumbuhkan perusahaan dan menjaga eksistensi produk layanan ke pelanggan.



Gambar 1.3. menunjukkan pertumbuhan izin ISP dari 2012 sampai dengan 2015

PT Lintas Data Prima (LDP) merupakan satu di antara perusahaan telekomunikasi di Indonesia yang berdiri tahun 2009 di Yogyakarta. Mendapatkan izin penyelenggaraan ISP dari Kominfo tahun 2011 dan sampai sekarang termasuk berhasil menjaga eksistensinya dalam bisnis internet yang mana tergambar dalam Laporan Kinerja Operasi ke Kominfo yang meningkat dari tahun ke tahun. Baik secara perspektif keuangan maupun secara jaringan. LDP saat ini masih fokus dalam melayani segmen pasar bisnis yaitu perusahaan, pemerintah dan sekolah karena menurut manajemen segmen ini yang bisa menghasilkan revenue tinggi. Meskipun juga ada persentase pelanggan Small Office Home Office (SOHO) yang ikut menopang penjualan. Termasuk juga

pengembangan pasar dengan model partnership ikut membantu perkembangan penjualan dan jaringan yang dimiliki oleh LDP karena partnership ini menyumbang trafik data yang cukup besar ke akses internet internasional.

Potensi pasar internet di Indonesia yang besar belum bisa dimaksimalkan oleh LDP. Secara eksternal, Hal ini dikarenakan beberapa faktor, yaitu:

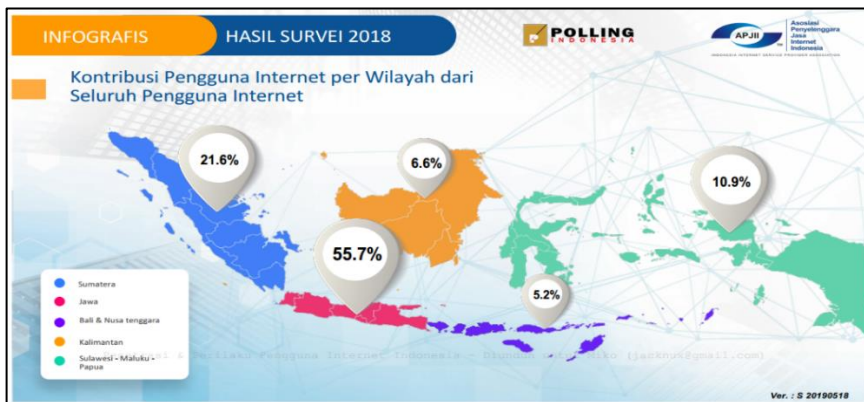
1. luasnya wilayah Indonesia yang mana membutuhkan perencanaan yang matang dalam pembangunan jaringan serta survei pasar yang akurat.
2. Regulasi yang bisa jadi tidak sama antar wilayah dikarenakan otonomi daerah sering menjadi faktor penghambat dalam pengembangan pasar
3. Tuntutan pasar yang meminta layanan dengan harga murah menjadikan penyedia jasa internet harus terus berupaya mengatur biaya agar bisa memenuhi ekspektasi pelanggan
4. Kompetisi dengan penyedia jasa internet lain yang mempunyai modal besar, turut serta membuat LDP untuk

melakukan langkah-langkah strategis agar bisa terus kompetitif dalam melayani pelanggan

5. Khususnya adalah regulasi fiskal yang melekat pada perusahaan penyelenggara telekomunikasi, yang membutuhkan pengelolaan khusus.

Selain faktor eksternal, beberapa faktor internal di sisi perusahaan antara lain:

1. Kesiapan karyawan dalam mengikuti pertumbuhan perusahaan, yang mana perlu disikapi dengan terus berupaya meningkatkan ketrampilan dan kompetensi
2. komitmen manajemen dalam mempersiapkan pengembangan perusahaan
3. kemampuan finansial perusahaan



Gambar 1.4. Kontribusi pengguna internet per wilayah Indonesia

Meskipun biaya bandwidth internasional cenderung turun, tetapi kebutuhan bandwidth pelanggan cenderung naik, sehingga dibutuhkan pengelolaan biaya investasi jaringan yang baik. Dalam operasional tidak terjalinnya komunikasi yang baik antara tim penjualan dan tim teknis, bisa mengakibatkan ego departemen yang menyebabkan terhambatnya proses layanan ke pelanggan. Tim penjualan menjadi tidak bisa memberikan penawaran harga yang kompetitif ke pelanggan, karena tim teknis tidak bisa memberikan opsi biaya produksi yang efektif.

Di sisi keuangan, satu faktor dalam bisnis jasa internet adalah ISP menjalankan penjualan kredit ke pelanggan. Artinya pelanggan memakai jasanya dulu, baru kemudian ditagihkan

biayanya. Satu sisi ini menjadi keunggulan perusahaan untuk memberi kemudahan dan kelonggaran terhadap pelanggan, namun sisi lain juga menimbulkan risiko yang tidak kecil, yaitu piutang. Tim Keuangan di LDP pun mengalami hal sama dengan pengelolaan piutang pelanggan. Karena di sini kadang berbenturan kepentingan antara tim penjualan dan tim keuangan. Tim penjualan berupaya mempertahankan pelanggan, sedangkan tim keuangan berupaya untuk merealisasikan pendapatan perusahaan.

Perusahaan memerlukan visi dan misi yang tepat agar perusahaan menjadi lebih terarah dan perusahaan membutuhkan suatu sistem manajemen strategis yang mampu memberikan gambaran komprehensif. Dimana perusahaan mampu memiliki prioritas untuk mencetak laba dalam merintis bisnisnya dengan mengandalkan kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Kesulitan manajemen puncak untuk bisa menjelaskan bagaimana strategi perusahaan ke para manajer sampai dengan staf agar ikut memiliki andil dalam menggerakkan arah perusahaan.

Manajemen belum mempunyai ukuran untuk menilai sebuah kinerja. Sehingga seringkali apa yang disampaikan manajemen masih terlalu global dan menjadikan penerjemahan yang berbeda sampai ke karyawan.

Diperlukannya tata kelola perusahaan yang baik agar perusahaan mampu memberikan pelayanan jasa internet yang sesuai dengan peraturan pemerintah, mengingat bahwa LDP sendiri merupakan perusahaan telekomunikasi dengan izin internet service provider yang harus memenuhi komitmen penyelenggaraan yang sesuai dengan aturan dari pemerintah melalui kementerian komunikasi dan informatika.

Bagaimana situasi sekarang? Perusahaan akan menuju kemana? Dan bagaimana caranya menuju kesitu? (Thompson, 2012) ini menjadi pertanyaan-pertanyaan yang muncul di benak manajemen pada fase perjalanan LDP saat ini. Alat ukur klasik adalah sudut pandang keuangan yang dijadikan acuan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Tetapi *dashboard* perusahaan tidak hanya cukup satu sudut pandang tersebut. Ada sudut pandang

lain untuk melihat kondisi perusahaan secara lebih menyeluruh, yaitu dengan menyertakan sudut pandang pelanggan, bisnis proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan & Norton, 2006)

Berdasarkan latar belakang di atas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja untuk keunggulan bersaing suatu perusahaan dengan menggunakan konsep balanced scorecard menggunakan peta strategi. Selain itu pengukuran secara komprehensif yang membantu pencapaian pertumbuhan dan peningkatan kinerja. Mengacu dari permasalahan yang dihadapi oleh PT Lintas Data Prima, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Analisis Peningkatan Kinerja PT Lintas Data Prima Menggunakan *Pendekatan Balanced Scorecard*”.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka poin-poin yang menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di PT Lintas Data Prima
2. Data yang digunakan dari tahun 2017-2020.
3. Pengukuran dan analisa menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan empat sudut pandang yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti mencoba merumuskan batasan masalah yang ditemukan yaitu:

1. Bagaimanakah kinerja PT Lintas Data Prima dilihat dari perspektif BSC yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan?
2. Bagaimanakah rancangan peta strategi PT Lintas Data Prima ke depan berbasis *balanced scorecard*, untuk terus mampu bersaing dan bertahan (*sustainable*) pada industri ISP?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka ditemukanlah tujuan penelitian. Berikut ini adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Untuk menggali dan menganalisis kinerja yang sudah dihasilkan oleh PT Lintas Data Prima berdasarkan perspektif BSC: keuangan, pelanggan, bisnis proses internal dan inovasi pembelajaran.
2. Untuk merancang peta strategi yang efektif buat PT Lintas Data Prima berbasis *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Buat PT Lintas Data Prima, hasil penelitian ini bisa menjadi pegangan buat manajemen dalam menggambarkan strategi perusahaan yang selama ini berjalan, dan memberikan masukan bagaimana merumuskan strategi ke depan untuk merealisasikan visi dan misi perusahaan

2. Bagi karyawan, hasil penelitian ini bisa menjadi kajian ilmiah terhadap bagaimana situasi perusahaan secara objektif, dan memunculkan lagi motivasi dan semangat kerja untuk selalu memberikan kontribusi terbaik buat perusahaan.
3. Dari sudut pandang teoritis dan keilmuan, penelitian ini untuk memperkaya contoh penerapan manajemen di perusahaan, khususnya di industri telekomunikasi.
4. Bagi peneliti, penelitian ini adalah sebuah bentuk syarat dan pertanggungjawaban untuk menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

E. Originalitas Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian milik Dewi Fortiana yang berjudul “Studi Tentang Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung”. Dalam penelitian tersebut membahas penerapan Balance Scorecard dalam perencanaan strategik organisasi nirlaba, yaitu di Yayasan Al-

Kautsar Lampung. Penelitian tersebut memberikan hasil peta strategi Yayasan Al Kautsar dibangun oleh 11 sasaran strategik dengan 34 indikator kinerja utama (IKU).

Dalam penelitian ini membahas analisa BSC pada organisasi bisnis khususnya di industri ISP (Internet Service Provider) dengan mengacu pada standar Laporan Kinerja Operasi yang disyaratkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Penelitian dilakukan di PT Lintas Data Prima Yogyakarta.

