

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan jasa dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Perseroan adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52,56% sedangkan 47,44% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Perseroan diperdagangkan di BEI dan NYSE.

Visi Telkom adalah *“To Become a Leading Telecommunications, Information, Media & Edutainment and Services (TIMES) Player in the Region”*. Dan Misi Telkom adalah *“To Provide More for Less TIMES Services”* dan *“To be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation”*.

Menghadapi tantangan industri telekomunikasi, teknologi informasi dan media yang dinamis dan cepat berubah, Telkom menetapkan fokus bisnis dengan 3 program utama perusahaan yang disebut Mahakarya Telkom 2014, yaitu :

1. *Revenue Telkomsel Double Digit Growth*

Memperkuat infrastruktur broadband Telkomsel baik secara coverage, kapasitas, maupun kapabilitas dengan harapan bisnis digital mampu tumbuh tinggi dan menjadi penopang Telkomsel meraih pertumbuhan pendapatan *double digit*.

2. *Indonesia Digital Network (IDN) 2015*

IDN 2015 dikembangkan untuk mewujudkan memperluas jangkauan akses, peningkatan kualitas, dan peningkatan kapasitas infrastruktur broadband di seluruh wilayah Indonesia.

3. *International Expansion*

Telkom melakukan pengembangan dan perluasan bisnis di luar Indonesia untuk memperkuat usaha, memperluas pasar, dan membangun kompetensi sumber daya manusia yang berkelas dunia.

Dari *Annual Report* Telkom tahun 2014 dapat diketahui, bahwa Telkom mencatat kinerja keuangan dan operasional yang sangat baik sepanjang tahun 2014, seiring dengan tingginya kinerja anak usaha PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel). Pada

periode yang sama, Telkom secara agresif terus melanjutkan pembangunan infrastruktur *broadband* untuk mendukung pertumbuhan bisnis digital di masa mendatang.

Ke depan Telkom akan memperkuat portofolio bisnisnya, yaitu *Telecommunication, Information, Media, Edutainment*, dan *Services* atau *TIMES* di antaranya dengan menciptakan sinergi di antara anak usaha, mengingat industri yang akan lebih kompetitif di masa mendatang. Unit usaha seluler sebagai kontributor utama Telkom akan semakin diperkuat dengan melindungi segmen bisnis *legacy*, sekaligus menumbuhkan secara agresif segmen digital businessnya. Pembangunan *Indonesia Digital Network* harus membawa kemanfaatan bisnis dan ekonomi yang besar bagi Telkom maupun masyarakat Indonesia pada umumnya. Lebih jauh lagi, Telkom juga akan mempersiapkan diri dengan baik untuk dapat mengembangkan lagi ekspansi internasional, sehingga Telkom dapat mewakili bangsa Indonesia di Asia.

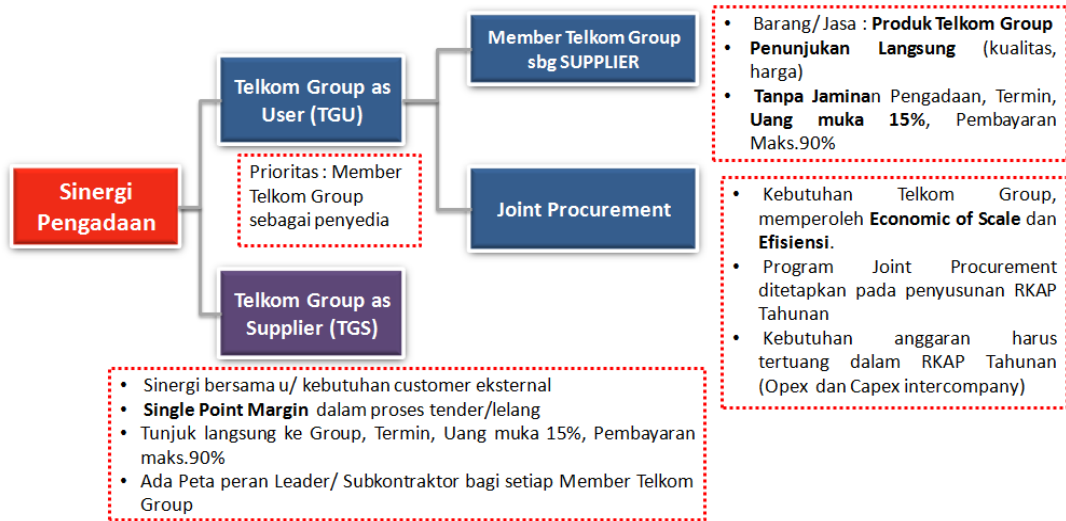
Dalam pengelolaan korporasi, Telkom mengadopsi pendekatan *holding company*, yaitu: 1. Peran *corporate office* difokuskan pada *Corporate Level Strategy* (*directing strategy, portfolio strategy* dan *parenting strategy*); 2. *Parenting style* disesuaikan dengan karakteristik dan tingkat *maturity* entitas bisnisnya; 3. *Empowerment* entitas bisnis sesuai dengan karakteristiknya. Dan sejak awal tahun 2014, Telkom mencanangkan Organisasi New Telkom dengan pendekatan teritori berbasis geografis yang bergerak berdasarkan prinsip kesatuan komando (*unity of command*), sehingga di satu lokasi seluruh kegiatan akan dikoordinasikan oleh satu komandan yang diberikan otoritas untuk memutuskan secara cepat kebutuhan ó kebutuhan operasional yang meliputi : fungsi logistik / *procurement*, fungsi *marketing, sales, customer care operation*, serta operasi dan pemeliharaan di lokasi terkait sebagai ujung tombak Telkom. Pada level wilayah, unit organisasi New Telkom ini dinamakan Telkom Wilayah (Witel) yang dikomandani oleh GM Witel sebagai *CEO* di areanya. GM Witel bertanggung jawab atas efektivitas fungsi komando dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengatur prioritas sumber daya (*acting as CEO* untuk fungsi operasi Telkom Group di wilayahnya), yang meliputi program-program *Customer Relationship Management, Infrastructure Service Operation*, dan *Support* dengan berbagai fungsi, antara lain : *finance, payment & collection, human resource, logistic, procurement, asset management*, dan *IT Support* disesuaikan dengan kondisi dan situasi kompetisi *market* di wilayahnya. Penetapan wilayah disesuaikan dengan cakupan geografis operasional

Telkom dengan skala besar yang merupakan kumpulan cakupan geografis beberapa daerah dan / atau cakupan geografis satu atau beberapa wilayah administrasi Pemerintah Daerah tertentu dan dengan pertimbangan beban kendali operasional bisnis Telkom. Pada awalnya (tahun 2014) ditetapkan sebanyak 64 Witel, dan pada April 2015 dilakukan *fine tuning* menjadi sebanyak 58 Witel dengan daftar lengkap seperti pada lampiran.

Sedangkan pengelolaan *Supply Chain Management (SCM)* di Telkom pada level korporat dilakukan oleh unit setingkat *Vice President*, yaitu *Supply Planning and Control*, dan unit *Supply Center*. Secara direktorat keduanya berada di bawah Direktorat Keuangan. Dan pada level kewilayahan, fungsi *SCM* tersebut juga dilakukan oleh unit Witel dalam cakupan area operasionalnya.

Dan dalam memenuhi pengadaan alat produksinya, Telkom selain dari *Supplier* Eksternal juga dilakukan dengan Sinergi Pengadaan Telkom Group yang diatur dalam kebijakan internal perusahaan (PD. 301 tahun 2012), yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.1 Sinergi Pengadaan Telkom Group



Sumber : Materi Presentasi Workshop ISCM tanggal 9 Oktober 2014, *Kick-Off Meeting & Visioning Workshop ISCM Telkom Group*, oleh Supply Planning and Control, Telkom

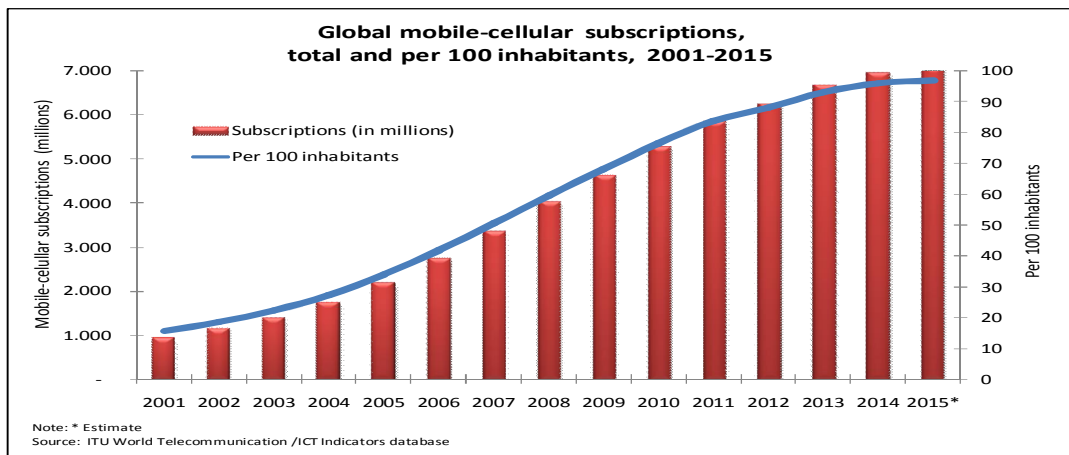
1.2 Latar Belakang

Supply Chain (rantai pasok) adalah rangkaian hubungan antar perusahaan atau aktivitas yang melaksanakan penyaluran pasokan barang dan / atau jasa dari tempat asal sampai ke tempat pembeli atau pelanggan (Assauri, 2011). *Supply Chain Management* (SCM) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer dan Render, 2011).

Dalam era globalisasi saat ini yang menghendaki perdagangan bebas, maka persaingan yang sengit akan selalu terjadi. Persaingan saat ini mulai mengarah pada persaingan antar kinerja *Supply Chain* (rantai pasok) perusahaan, yang merupakan faktor dominan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang dapat menerapkan *Supply Chain Management* (SCM) yang tepat dan lebih baik, akan besar kemungkinannya untuk memenangkan persaingan (Rinaldy, S., Dimas, Suwignjo, Patdono. (2006)).

Industri telekomunikasi secara global saat ini telah mencapai titik jenuh dan tingkat persaingan semakin sengit. Dari data ITU pada awal tahun 2015 seperti pada Grafik 1.1, terlihat bahwa penetrasi industri telekomunikasi (seluler) diestimasikan mendekati 100%. Bahkan untuk di Indonesia, pada akhir tahun 2014 jumlah pelanggan seluler telah mencapai lebih dari 263 juta dan telah melebihi dari populasi sekitar 250 juta.

Grafik 1.1 *Global mobile-cellular subscriptions*

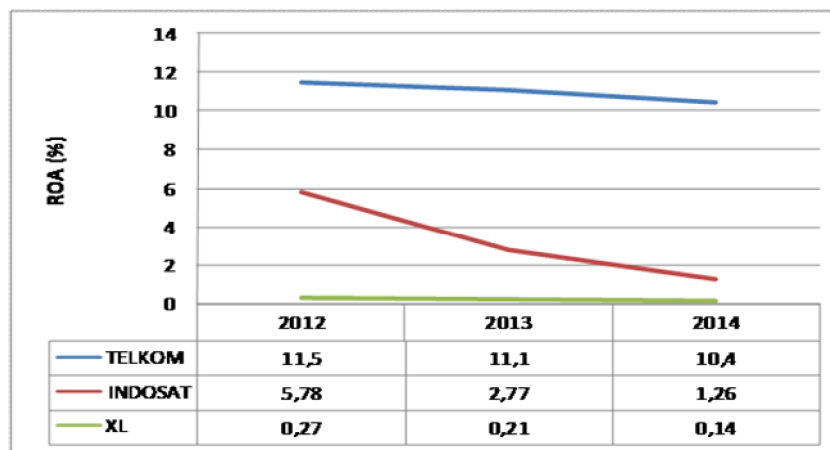


Sumber : ICT Data and Statistics Division, Telecommunication Development Bureau, International Telecommunication Union. (2015). ICT Facts & Figure. Diakses dari Website <http://www.itu.int/ict/statistics>

Beberapa indikator kinerja operator telekomunikasi seperti *Return on Assets (ROA)* dapat digunakan sebagai indikator untuk melihat deteksi awal kondisi persaingan di dalam industri telekomunikasi tersebut. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir seperti terlihat pada Grafik 1.2, bahwa ROA dari 3 (tiga) besar operator telekomunikasi di Indonesia cenderung mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan semakin sengit tingkat persaingan dan sekaligus juga mengindikasikan tingkat efisiensi dan efektifitas manajemen masih perlu diperbaiki.


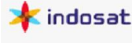

Telkom merupakan penyedia Jaringan dan Jasa Telekomunikasi terbesar di Indonesia saat ini. Pada tahun 2014, Telkom melalui Telkomsel menguasai sekitar 53% dari pangsa pasar telekomunikasi yang didominasi oleh 3 besar operator telekomunikasi di Indonesia, dan jika dilihat pada tahun sebelumnya dominasi Telkom sempat mengalami penurunan pada tahun 2013 dari tahun 2012, sementara kenaikan *market share* pada tahun 2014 juga belum sebesar pada tahun 2012, hal ini sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1.

Grafik 1.2 *Trend Return on Assets (RoA) Operator Telekomunikasi di Indonesia*



Sumber : PT. Telkom. (2014). *Laporan Tahunan 2014 : Pertumbuhan Kompetitif dan Berkelanjutan melalui Bisnis Digital*. Diakses tanggal 19 Mei 2015 dari Website PT. Telkom, <http://www.telkom.co.id>; Indosat. (2014). *Annual Report 2014 : Enabling A Digital Indonesia*. Diakses tanggal 19 Mei 2015 dari Website Indosat, <http://www.indosat.co.id>; XL Axiata. (2014). *Laporan Keberlanjutan 2014 : Persembahkan XL Memajukan Indonesia*. Diakses tanggal 19 Mei 2015 dari Website XL Axiata, <http://www.xl.co.id>

Tabel 1.1 Pelanggan Top 3 Operator Telekomunikasi di Indonesia 2012 ó 2014

Company		2012		2013		2014	
		# Subscribers (000)	%	# Subscribers (000)	%	# Subscribers (000)	%
	TELKOM	125.100	54,53%	131.500	52,27%	140.585	53,37%
	INDOSAT	58.500	25,50%	59.600	23,69%	63.200	23,99%
	XL AXIATA	45.800	19,97%	60.500	24,05%	59.643	22,64%
T O T A L		229.400	100,00%	251.600	100,00%	263.428	100,00%

Sumber : PT. Telkom. (2014). *Laporan Tahunan 2014 : Pertumbuhan Kompetitif dan Berkelanjutan melalui Bisnis Digital*. Diakses tanggal 19 Mei 2015 dari Website PT. Telkom, <http://www.telkom.co.id>; Indosat. (2014). *Annual Report 2014 : Enabling A Digital Indonesia*. Diakses tanggal 19 Mei 2015 dari Website Indosat, <http://www.indosat.co.id>; XL Axiata. (2014). *Laporan Keberlanjutan 2014 : Persembahkan XL Memajukan Indonesia*. Diakses tanggal 19 Mei 2015 dari Website XL Axiata, <http://www.xl.co.id>

Menurut Haryaddin Mahardika (Dosen & Ketua Program Studi Kelas Khusus Internasional Fakultas Ekonomi dari Universitas Indonesia), penurunan dan kenaikan pangsa pasar Telkom (Telkomsel), dipengaruhi oleh kemampuannya menguatkan keunggulan kompetitif yang membuat mereka berhasil menjadi pemimpin pasar sampai dengan saat ini, terutama terkait dengan *coverage* jaringan dan inovasi produk (Fajar, Ario.,2014. *Meramal Nasib 3 Operator Telekomunikasi di Tahun Kuda*. Diakses tanggal 15 Mei 2015 dari Website Swa Online, <http://swa.co.id/business-strategy/management/meramal-nasib-3-operator-telekomunikasi-di-tahun-kuda>).

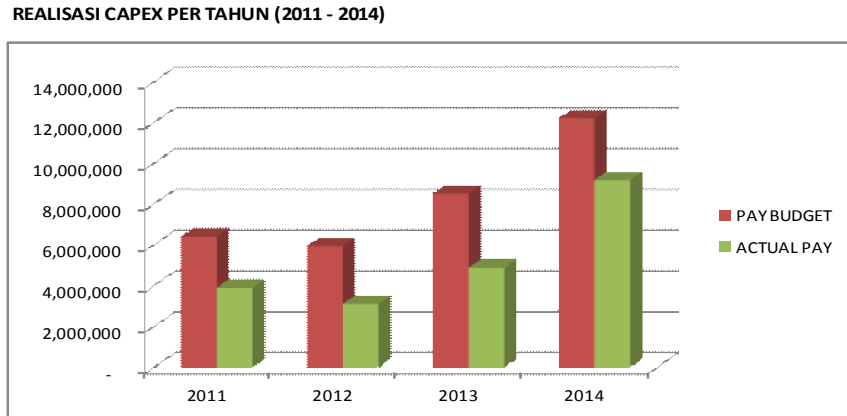
Keunggulan kompetitif tersebut salah satunya didukung dengan pengelolaan *Supply Chain Management (SCM)* yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya (Li, S., Ragu-Nathan,B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S., 2006). Dan para pesaingnya tentunya tidak akan tinggal diam dalam selalu mengembangkan *Supply Chain Management (SCM)* masing-masing untuk dapat menghasilkan produk / *service* yang unggul dalam kualitas dan harga. Hal inilah yang menuntut bagi Telkom untuk senantiasa meningkatkan juga pengelolaan *Supply Chain Management (SCM)*.

Bagi perusahaan telekomunikasi seperti Telkom, tidaklah mudah dalam mengelola *Supply Chain Management (SCM)* dalam mewujudkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), karena pada dunia telekomunikasi, teknologi selalu berubah dengan cepat, dan permintaan dari konsumen cenderung labil.

Dari hasil interview peneliti dengan Bapak Muhamad selaku Assistant Vice President (AVP) Supply System & Control di unit Supply Planning and Control di Telkom, disampaikan bahwa kondisi pengelolaan *Supply Chain Management (SCM)* di Telkom saat ini yang masih perlu untuk ditingkatkan, dengan beberapa indikasi, antara lain : 1. Masih rendahnya pencapaian realisasi dari *planning*; 2. Rendahnya utilisasi alat produksi (aset) yang sudah dibangun; 3. *IT Support* (aplikasi) yang masih belum optimal dan tidak ter-integrasi dalam siklus *SCM*.

Rendahnya pencapaian realisasi dari *planning* dapat dilihat dari relatif rendahnya pencapaian realisasi *Capital Expenditure (Capex)* Telkom, yaitu sekitar 50% ó 75% dari *budget* yang ditetapkan setiap tahunnya (Grafik 1.3). Dan berdasarkan informasi dari Bapak Pramasaleh Hario Utomo selaku VP Infrastructure Service & Governance (VP ISG), bahwa pada tahun 2014 dari 552 project pembangunan besar yang direncanakan akan selesai sampai dengan akhir tahun 2014 mengalami keterlambatan rata-rata selama 118 hari (115%) dengan rincian seperti pada Grafik 1.4.

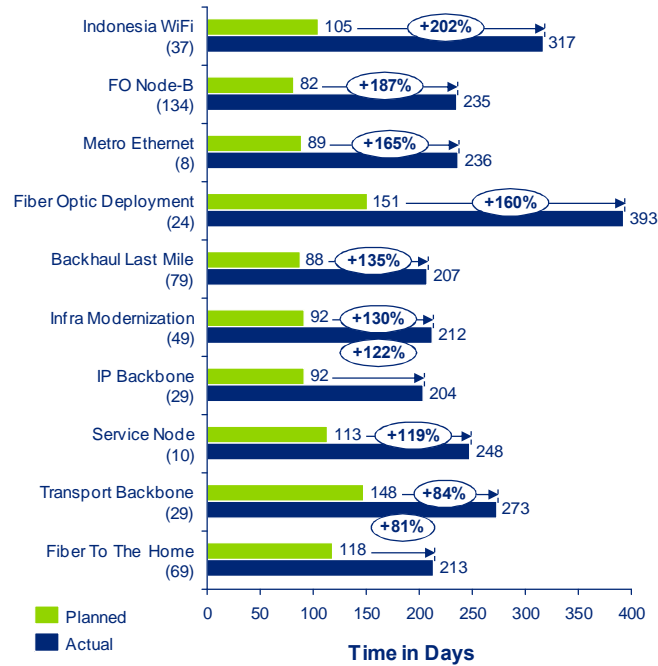
Grafik 1.3 Realisasi *Capex* Telkom per tahun (2011 ó 2014)



	TAHUN			
	2011	2012	2013	2014
PAY BUDGET	6,408,692	5,951,444	8,525,567	12,213,785
ACTUAL PAY	3,907,760	3,104,016	4,890,421	9,172,467
(%)	60.98%	52.16%	57.36%	75.10%

Sumber : Reporting Realisasi Capex PT. Telkom dari SAP

Grafik 1.4 *Comparison of Planned Vs Actual Project Duration 2014*



Sumber : Materi Presentasi Workshop ISCM tanggal 9 Oktober 2014, *Capex and Project Performance 2014*, oleh VP ISG, Telkom

Sedangkan rendahnya utilisasi alat produksi (aset) dapat dianalisis dari cenderung semakin menurunnya *Return on Assets* (ROA) dari tahun ke tahun seperti terlihat pada tabel Pencapaian Rasio Keuangan tahunan Telkom berikut :

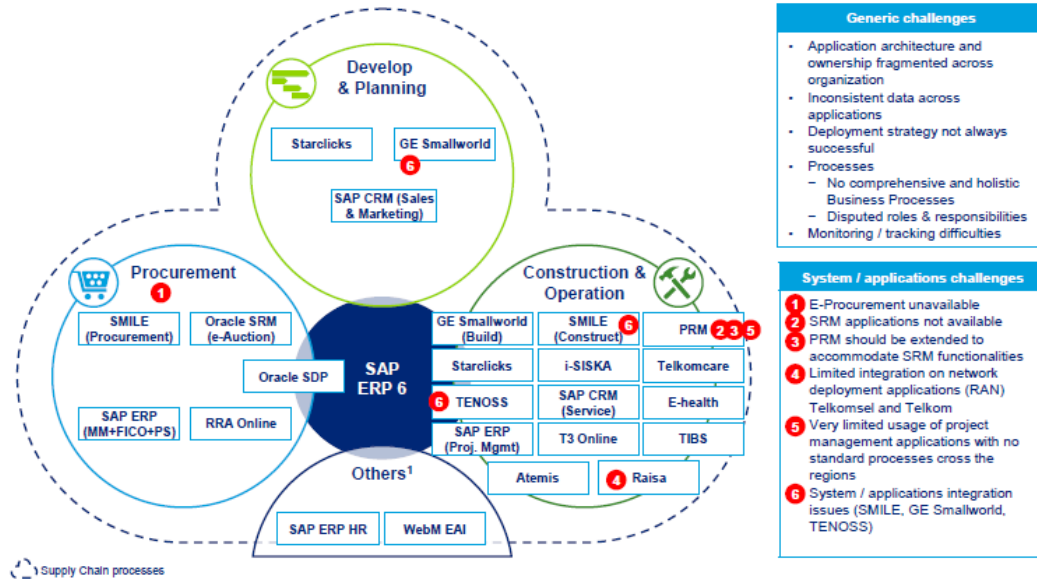
Tabel 1.2 Rasio Keuangan dan Operasi Konsolidasian Telkom

Rasio Keuangan dan Operasi Konsolidasian	Tahun-tahun yang berakhir pada 31 Desember				
	2014	2013	2012	2011	2010
Rasio Laba terhadap Jumlah Aset (ROA) (%) ¹	10,4	11,1	11,5	10,6	11,5
Rasio Laba terhadap Ekuitas (ROE) (%) ²	21,6	23,5	24,9	23,1	26,0
Rasio Laba terhadap Pendapatan (Marjin Usaha) (%) ³	32,8	33,6	33,3	30,8	33,4
Rasio Lancar (%) ⁴	106,2	116,3	116,0	95,8	91,5
Rasio Liabilitas terhadap Ekuitas (%) ⁵	80,8	83,5	86,1	88,6	99,3
Rasio Liabilitas terhadap Jumlah Aset (%) ⁶	38,9	39,5	39,9	40,8	43,9

Sumber : PT. Telkom. (2014). *Laporan Tahunan 2014 : Pertumbuhan Kompetitif dan Berkelanjutan melalui Bisnis Digital*. Diakses tanggal 19 Mei 2015 dari Website PT. Telkom, <http://www.telkom.co.id>

Untuk *IT Support* (aplikasi) yang digunakan oleh Telkom, khususnya yang terkait dengan siklus *SCM* yang tidak saling ter-integrasi, ditunjukkan seperti Gambar 1.2.

Gambar 1.2 *Telkom's Supply Chain Applications*



Sumber : Materi Presentasi Workshop ISCM tanggal 9 Oktober 2014, *Kick-Off Meeting & Visioning Workshop ISCM Telkom Group*, oleh VP Supply Planning and Control, Telkom

Dengan melihat indikasi tersebut di atas dan uraian pada pendahuluan terkait dengan unit Witel sebagai ujung tombak Telkom yang juga melakukan fungsi *SCM* secara lengkap, maka peneliti melakukan penelitian dengan tema *“Pengaruh Supply Chain Management terhadap keunggulan kompetitif dan performansi organisasi, studi di Unit Witel PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.*

1.3 Perumusan Masalah

Persaingan saat ini mulai mengarah pada persaingan antar kinerja *Supply Chain* (rantai pasok) perusahaan. Perusahaan yang dapat menerapkan *Supply Chain Management (SCM)* yang tepat dan lebih baik, akan besar kemungkinannya untuk memenangkan persaingan. Dalam beberapa literatur pada penelitian sebelumnya, bahwa *SCM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* dan *Organizational Performance*.

Kondisi pengelolaan *SCM* di Telkom saat ini yang masih perlu untuk ditingkatkan, dengan beberapa indikasi seperti diuraikan sebelumnya. Pada level kewilayahan, fungsi *SCM* di Telkom tersebut juga dilakukan oleh unit Witel dalam cakupan area operasionalnya. Dan bagi perusahaan telekomunikasi seperti Telkom, tidaklah mudah dalam mengelola *SCM*, karena pada dunia telekomunikasi, teknologi selalu berubah dengan cepat, dan permintaan dari konsumen cenderung labil.

Dari pencarian literatur, peneliti belum menemukan studi maupun artikel terpublikasi tentang *SCM* dan pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif dan performansi organisasi secara khusus pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia, seperti halnya Witel (Telkom).

1.4 Pertanyaan Penelitian

Sehubungan dengan latar belakang dan perumusan masalah yang sudah diuraikan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian yang akan diangkat, yaitu :

- a. Berdasarkan persepsi Witel, bagaimana penilaian Witel terhadap *Supply Chain Management (SCM) Practices*, Keunggulan Kompetitif, dan Performansi Organisasi di unit Witel ?
- b. Bagaimana pengaruh dari *Supply Chain Management (SCM) Practices* di unit Witel terhadap Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) ?
- c. Bagaimana pengaruh Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) di unit Witel terhadap Performansi Organisasi (*Organizational Performance*) ?
- d. Bagaimana pengaruh *Supply Chain Management (SCM) Practices* di unit Witel terhadap Performansi Organisasi (*Organizational Performance*), baik secara langsung maupun melalui Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui bagaimana penilaian Witel terhadap *Supply Chain Management (SCM) Practices*, Keunggulan Kompetitif, dan Performansi Organisasi di unit Witel.
- b. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari *Supply Chain Management (SCM) Practices* di unit Witel terhadap Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*).

- c. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) di unit Witel terhadap Performansi Organisasi (*Organizational Performance*).
- d. Untuk mengetahui pengaruh *Supply Chain Management (SCM) Practices* di unit Witel terhadap Performansi Organisasi (*Organizational Performance*), baik secara langsung maupun melalui Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*).

1.6 Kegunaan Penelitian

Salah satu fungsi dari penelitian adalah bisa memberikan manfaat dan kegunaan yang secara nyata akan diterima oleh berbagai pihak yang terkait dengan obyek penelitian seperti dunia akademis, industri dan masarakat secara luas. Dalam penelitian kali ini peneliti berharap bisa memberikan kegunaan, antara lain :

- a. Aspek akademis :
 - Untuk mengaplikasikan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kondisi real di lapangan, khususnya terkait dengan permasalahan yang dibahas (*Supply Chain Management*) dan *tools* / metode penyelesaian masalah.
 - Diharapkan dapat memberikan referensi tambahan yang akan bermanfaat bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti terhadap masalah yang sejenis.
- b. Aspek praktis :
 - Dapat memberikan gambaran kepada manajemen Telkom tentang *Supply Chain Management (SCM) Practices* di Telkom, khususnya unit Witel saat ini.
 - Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Perusahaan (Telkom), khususnya dalam upaya perbaikan *Supply Chain Management (SCM)* di unit Witel untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan performansi organisasi ke depan dalam era kompetisi yang semakin sengit di dunia industri telekomunikasi.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini keseluruhannya disusun dalam 5 (lima) bab, sehingga selain bab yang sudah dibahas sebelumnya, maka bab-bab yang akan dibahas lebih lanjut yaitu :

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN RUANG LINGKUP

Membahas tinjauan pustaka penelitian, yaitu rangkuman teori dan penelitian terdahulu yang mendukung perumusan masalah. Bab ini juga membahas kerangka pemikiran,

hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian untuk mendukung pembahasan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Membahas tentang metode yang digunakan dalam penelitian yaitu meliputi jenis penelitian, operasionalisasi variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Membahas hasil penelitian secara kronologis dan sistematis, sesuai perumusan masalah dan tujuan penelitian. Pembahasan dimulai dari analisis data hasil penelitian kemudian diinterpretasikan sesuai metoda penelitian yang digunakan dan selanjutnya diikuti dengan penarikan kesimpulan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Menyajikan kesimpulan penelitian yang merupakan penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis, dan saran yang dapat diberikan sebagai implikasi dari kesimpulan dan berhubungan dengan masalah dan alternatif pemecahan masalah yang ditemukan.