

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Finnet Indonesia didirikan pada tahun 2006 oleh PT. Telekomunikasi Indonesia (60%) dan PT. Mekar Prana Indah (40%), untuk memenuhi visi menjadi penyedia layanan teknologi pembayaran (*payment provider*) terkemuka di Indonesia (Visi Misi Perusahaan PT. Finnet Indonesia, 2006). PT. Finnet Indonesia mengambil peran dalam sistem pembayaran nasional sebagai penyelenggara layanan pembayaran elektronik untuk kebutuhan ritel. Masyarakat, baik secara individu atau secara institusi *small/ medium enterprise (SME)*, dapat melaksanakan transaksi pembayaran sebagai pembayar atau penerima, menggunakan infrastruktur pembayaran elektronik yang dikelola oleh PT. Finnet Indonesia.

Pada saat PT. Finnet Indonesia didirikan, sudah ada empat perusahaan sejenis yang beroperasi di Indonesia, yaitu PT. Artajasa Pembayaran Elektronik, Link-Himbara, PT. ALTO Network, dan PT. Rintis Sejahtera. Keempat perusahaan ini memiliki hubungan yang kuat dengan industri perbankan, dan bahkan sahamnya dimiliki atau kepemilikannya terkait dengan bank-bank tertentu. Misalnya PT. ALTO Network terkait dengan Permata Bank, PT. Rintis Sejahtera termasuk dalam grup Bank BCA, dan Link-Himbara dimiliki oleh bank-bank BUMN yang tergabung dalam Himpunan Bank Negara (Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BRI, Bank BTN). PT. Artajasa sudah lama menjadi salah satu penyedia jaringan ATM yang terluas digunakan oleh perbankan nasional.

Oleh karena keempat perusahaan pembayaran elektronis tersebut sudah menjalin kemitraan dengan perbankan, sudah memiliki kompetensi teknologi, kompetensi operasional, dan sudah menyediakan berbagai layanan pembayaran elektronis bagi perbankan, PT. Finnet Indonesia memasuki ceruk industri yang sudah dikuasai oleh pemain lama.. Sebagai contoh, dikutip dari salah satu Laporan Tahunan Bank di Indonesia pada tahun 2006, tahun PT. Finnet Indonesia didirikan:

Kami adalah bank transaksional terdepan di Indonesia dengan jaringan yang luas meliputi 791 cabang, 5.042 ATM dan 53.807 electronic data capture (EDC). Saat ini BCA didukung oleh 20.520 karyawan yang andal dan profesional. BCA mengelola 6.824.860 rekening, memproses ratusan juta transaksi keuangan dan memenuhi kebutuhan nasabah perorangan dan perusahaan melalui ragam produk dan layanan yang luas. Kami merupakan salah satu 'on-line bank' terkemuka di Indonesia. (Sumber: BCA, 2006:4)

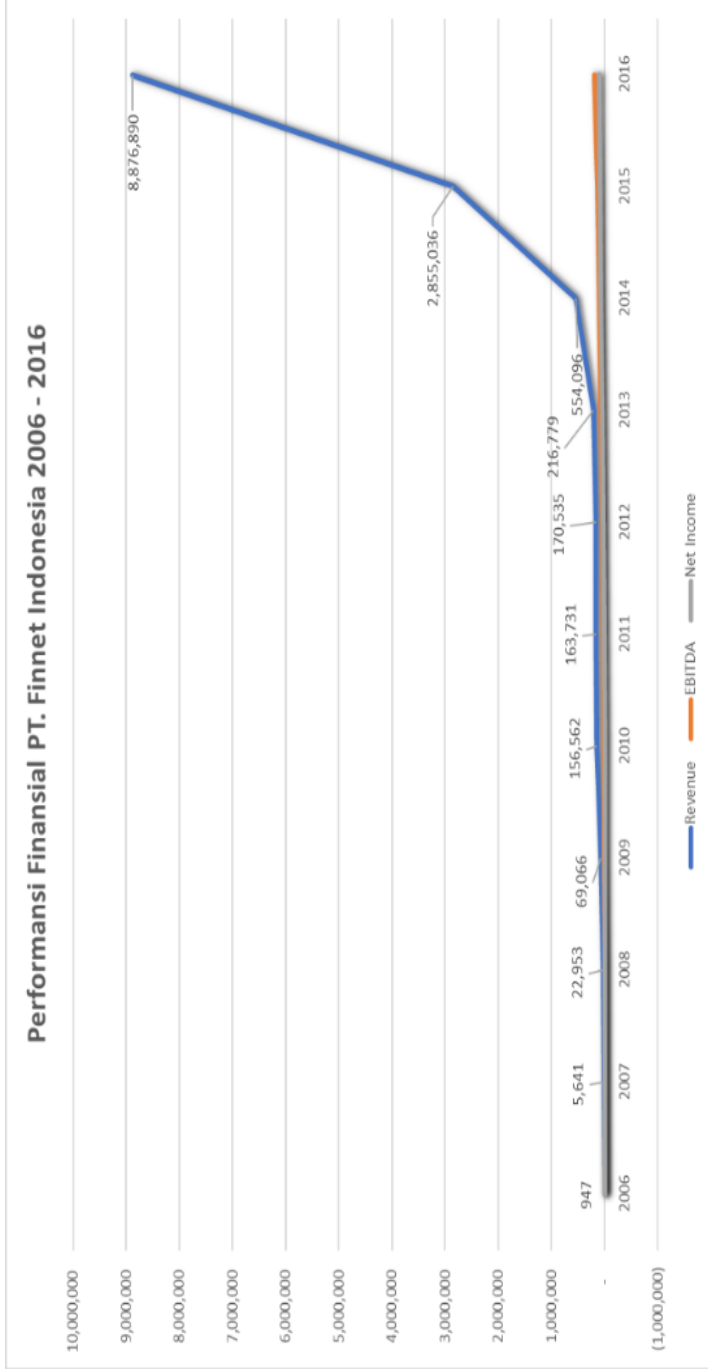
Karena industri perbankan sudah lebih dulu eksis dan sudah mempunyai *positioning* yang cukup kuat, PT. Finnet Indonesia yang baru berdiri harus pandai-pandai memasuki pasar dengan strategi yang tepat jika tidak ingin mati sebelum berkembang karena dihambat oleh penguasa industri eksisting. Sementara, sesuai dengan asal-usul pendirian dan afiliasinya, PT. Finnet Indonesia tidak berposisi sebagai bagian dari industri perbankan dan tidak ditujukan untuk hanya melayani grup bank tertentu.

Sebagai strategi memasuki pasar yang sudah cukup terdefinisi, beberapa inovasi diciptakan sebagai jalan masuk PT. Finnet Indonesia untuk mengukuhkan eksistensi dalam industri pembayaran. Inovasi-inovasi yang dilakukan di tingkat korporasi berdasarkan data yang diambil dari Buku Laporan Tahunan Perusahaan PT. Finnet Indonesia - Tahun Buku 2014 dan catatan-catatan lainnya, antara lain:

1. 2007: Mendapatkan sumber produksi baru yang menetap dan tidak dapat dimasuki pesaing; yaitu menjadi *Single Biller and Collecting Agent Aggregator* bagi PT. Telekomunikasi Indonesia;

2. 2007: Mengakuisisi kanal pembayaran perbankan nasional dengan cara merekonstruksi perjanjian kerja sama eksisting Telkom dengan 56 Bank, menjadi Kerjasama Pengalihan *Collecting Agent* 56 bank tersebut dengan PT. Finnet Indonesia;
3. 2008: Menjalin kerjasama dengan 1.400 *Payment Point* di bawah naungan Koperasi Pegawai Telkom (Kopegtel) di seluruh Indonesia;
4. 2009: Membangun kanal pembayaran elektronis mandiri (di luar kanal eksisting) melalui inovasi produk *Mobile Cash* dan *Fin-Channel*;
5. 2010: Membangun kompetensi sebagai penyedia sistem pembayaran *online (e-commerce)*;
6. 2010: Menciptakan inovasi pembayaran *FinPay-195*;
7. 2012: Membangun kompetensi di bidang pembayaran menggunakan *Smart Card (NFC: Near Field Communication)*;
8. 2013: Meluncurkan inovasi pembayaran biaya pembuatan/ perpanjangan paspor pada Direktur Jendral Imigrasi menggunakan kios elektronis;
9. 2013: Inovasi model bisnis dengan menjadi Mitra Anggegator Banking Channel dan Modern Trade Channel dengan PT. Telkomsel.
10. 2014: Meluncurkan inovasi pembayaran Tunai menggunakan kios elektronis di Stasiun Kereta Api KAI;
11. 2015: Meluncurkan inovasi kios pulsa *selfservice* Stasiun Pulsa;

Salah satu bukti kontribusi inovasi di PT. Finnet Indonesia dalam pengembangan usaha dapat dilihat dari pertumbuhan data finansial perusahaan selama 10 tahun (2006 – 2016) sebagai berikut dalam Gambar 1.1. : (Halaman berikut...)



Gambar 1.1. Data Performansi Finansial PT. Finnet Indonesia 2006 s/d 2016.

(Sumber: PT. Finnet Indonesia, 2016)

Pengalaman tersebut memberi pemahaman pada perusahaan bahwa inovasi harus dilakukan oleh PT. Finnet Indonesia, dalam rangka berkompetisi dengan industri perbankan dalam ranah produk *electronic payment*. PT. Finnet Indonesia harus menjadi perusahaan yang inovatif. Apabila perusahaan didefinisikan sebagai sebuah organisasi, atau sekumpulan manusia yang bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, maka perusahaan yang inovatif dapat dimaknai sebagai sebuah organisasi yang memiliki kemampuan inovasi atau disebut juga organisasi inovatif.

1.1.1 Strategi Korporasi Induk Perusahaan (Telkom) di 2016

Pada tahun 2015 PT. Telekomunikasi Indonesia menjalankan sebuah strategi korporasi yang ditetapkan pada 12 Januari 2015, dideklarasikan dengan tema: **“Great to Break 100/300”**, yakni meraih *revenue* Rp. 100 Triliun dan *Market Capitalization* Rp. 300 Triliun. Hal tersebut akan dicapai melalui implementasi *Corporate Culture Philosophy to be The Best, Principle to be The Star* dan *Practices to be The Winner* (CEO Message #01, 2015: Januari 2015). Sebagai hasilnya Telkom berhasil menembus target pendapatan 100 Triliun Rupiah dan market capitalization sebesar 300 Triliun Rupiah. (PT. Telkom Indonesia, 2015: Desember 2015)

Dalam rangka melanjutkan kesuksesan strategi korporasi tahun 2015, manajemen Telkom menetapkan strategi *Disruptive* sebagai tema utamanya di tahun 2016. Seperti diungkapkan oleh CEO Telkom Group, Alex J. Sinaga dalam CEO Message pertamanya di bulan Januari 2016, dikutip antara lain:

... kita sudah merumuskan Corporate Strategic Scenario (CSS) 2016-2020 dengan visi, misi dan strategic objective yang baru, yaitu:

- Visi: Be The King of Digital in The Region
- Misi: Lead Indonesian Digital Innovation and Globalisation
- Strategic Objective: Top 10 Market Capitalization Telco in Asia Pacific by 2020

Untuk mencapai visi dan strategic objective tersebut telah dirumuskan sebuah corporate strategy sebagai berikut:

- Directional Strategy: Disruptive Competitive Growth, dengan keyword “Disruptive”
- Portfolio Strategy: Customer Value through Digital T-I-M-E-S Portfolio, dengan keyword “Digital”
- Parenting Strategy: Strategic Control, dengan keyword “Customer Centric” di mana seluruh portofolio produk Telkom Group dikontrol oleh Customer Facing Unit (CFU) sesuai dengan segmen customernya.

(Sumber: CEO Message #01, 2016: Januari 2016)

Maksud dari *Disruptive*, antara lain Telkom Group berfokus meluncurkan suatu produk baru, atau skema bisnis baru, yang menciptakan *trend*, atau menciptakan pasar baru, atau merebut pasar dan mengganggu keamanan pemain yang lebih dulu ada pada industri terkait (CEO Message #01, 2016: Januari 2016). Artinya arahan CEO Telkom kepada seluruh jajarannya adalah agar Telkom sampai anak perusahaannya menciptakan berbagai inovasi produk maupun model bisnis yang mampu menciptakan pasar, menciptakan *trend*, atau mengganggu keamanan industri.

Sebagai anak perusahaan Telkom, PT. Finnet Indonesia wajib menjalankan strategi korporasi tersebut. Strategi tersebut juga sesuai untuk kondisi persaingan yang dialami perusahaan dalam industri ini. Salah satu faktor yang terlihat mendorong penerapan strategi disruptif di PT. Finnet Indonesia adalah penetapan target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2016 yang menganut pola pertumbuhan agresif, sebagai berikut:

Tabel 1.1. Perbandingan Realisasi RKAP 2015 dengan RKAP 2016

KPI	2015	2016
Rev (Rp. Juta)	2.009.911	5.499.242
EBITDA (M)	147.942	178.102
EBITDA %	7,4%	3,2%
Net Income	54.624	81.776
Net Income %	2,7%	1,5%

(Sumber: Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT. Finnet Indonesia Tahun 2015 (realisasi), dan Tahun 2016 (penetapan))

Dengan pertumbuhan target pendapatan Tahun 2016 sekitar 250% dibanding pencapaian pendapatan Tahun 2015, maka pilihan strategi yang dianggap paling masuk akal adalah strategi disruptif. Strategi ini diharapkan dapat menghasilkan performansi di atas batas-batas estimasi yang mampu dihasilkan oleh strategi konvensional. Strategi disruptif dapat diimplementasikan melalui berbagai program kerja perusahaan, misalnya dalam strategi marketing dan promosi, strategi akuisisi pasar eksisting atau menciptakan pasar baru, strategi pengembangan produk dan lain-lain. Namun terkait tema penelitian ini, peneliti ingin memperdalam implementasi dari sisi organisasi, yaitu bagaimana sebuah organisasi inovatif dapat ikut mendukung tercapainya tujuan perusahaan melalui strategi disruptifnya.

Dalam sebuah situasi persaingan disruptif, kemampuan inovasi sebuah perusahaan menjadi suatu *competitive advantage*. Istilah *Competitive Advantage* menurut Christensen dan Fahey, adalah “*ability gained through attributes and resources to perform at a higher level than others in the same industry or market*” (Christensen, Fahey, Kay, Porter dalam Chacarbaghi & Lynch, 1999:45), atau kemampuan perusahaan untuk tampil lebih baik dibanding pesaing dalam industri atau ceruk pasar yang sama melalui atribut atau sumber daya yang dikuasainya.

Garis besar arahan induk perusahaan kemudian diterjemahkan ke dalam beberapa langkah perusahaan, seperti *goal setting* dalam bentuk ajuan RKAP, penerapan sinergi antara anak perusahaan, penyeragaman budaya perusahaan, penerapan seragam korporat yang berlaku untuk TelkomGroup, penerapan satu slogan untuk seluruh anak perusahaan, sampai dengan penyesuaian struktur organisasi anak perusahaan agar kompatibel dengan konsep *Strategic Control CFUE (Customer Facing Unit – Enterprise)*; yaitu kendali proses pengelolaan pelanggan berada di bawah satu komando Direktorat Enterprise Telkom. Penerapan ini dapat fleksibel mengikuti kadar kemampuan dan kesiapan dari anak perusahaan. Termasuk juga harus

mempertimbangkan karakter unik dari anak perusahaan tertentu, yang menjadi keunggulan kompetitif dalam industrinya.

PT. Finnet Indonesia, menurut peneliti, memiliki karakter unik dan khas. Untuk memahami karakter tersebut, peneliti akan menjabarkan sekilas mengenai bisnis sistem pembayaran (*Payment Provider*) untuk menjelaskan keunikan karakteristik bisnis PT. Finnet Indonesia dalam konteks perbandingannya dengan karakteristik industri telekomunikasi pada umumnya. Penjelasan ini akan dicantumkan di halaman lampiran. Dalam subbab berikut ini, peneliti akan menjelaskan secara lebih komprehensif mengenai organisasi inovatif di PT. Finnet Indonesia.

1.1.2 Organisasi Inovatif di PT. Finnet Indonesia

Manajemen PT. Finnet Indonesia dijalankan oleh Dewan Direksi (*Board of Directors*) sejumlah 4 (empat) orang sesuai hasil RUPS-LB pada Tahun Anggaran 2015 yaitu: **Niam Dzikri** (*CEO*), **Erman Suherman** (*COO*), **Syaiful Rahim** (*CMO*), dan **Abdul Hadi** (*CFO*). Keempat pejabat Direktur tersebut membagi organisasi menjadi 3 Direktorat ditambah 1 Non-Direktorat. Masing-masingnya adalah:

1. Direktorat *Business & Services* di bawah CMO
2. Direktorat *Development, Operations & Infratsructure* di bawah COO
3. Ditektorat *Finance & Administrations* di bawah CFO
4. dan Non Direktorat di bawah CEO

Keempat Direktorat tersebut membawahi Direktorat-Direktorat yang terkait dengan bidang masing-masing, yang dikepalai oleh pejabat *Vice President* (VP) atau *Head Of* (HO), atau dalam organsasi disebut sebagai *Senior Leaders*.

Sementara berdasarkan karakteristik bisnis dan layanan yang dikelola organisasi, dapat dikatakan organisasi PT. Finnet Indonesia terbagi dalam empat area tugas dan pekerjaan sebagai berikut:

1. **Area Bisnis & Marketing** : berfungsi mendapatkan bisnis dan melakukan manajemen *account* (pelanggan) dan bertanggung-jawab atas pencapaian *revenue* yang berasal dari aktivitas penjualan dan pemasaran
2. **Area Operational & Infrastructure**: berfungsi menjalankan operasi perangkat dan aplikasi yang menjalankan transaksi pembayaran elektronik dan infrastruktur teknologi yang mendukungnya. Bertanggung jawab atas pencapaian *revenue* berdasarkan aktivitas pemeliharaan, optimalisasi perangkat, sekuriti sistem, dan pencapaian standar *Service Level Agreement* atau *Service Level Guarantee* sesuai *business requirement*.
3. **Area Product Development & Service Delivery**: berfungsi melakukan pengembangan produk layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar dan mengadopsi teknologi terbaru dalam proses bisnis organisasi. Bertanggung-jawab atas pencapaian *revenue* melalui terselenggaranya produk dan layanan baru yang memenuhi persyaratan-persyaratan, serta memenuhi strategi perusahaan dalam hal pemenuhan kebutuhan pasar/pelanggan, keberhasilan menciptakan produk layanan yang mampu menghasilkan profit, serta mampu meluncurkan produk layanan tepat pada waktunya.
4. **Area Financial & Administrative**: berfungsi menjalankan operasional kantor dan proses-proses administrasi bisnis dan finansial. Bertanggung-jawab atas pencapaian *revenue/ profit* melalui aktivitas manajemen perusahaan, manajemen administrasi, proses kendali biaya dan sumber daya, dan efisiensi operasi perkantoran dan administrasi finansial. Beberapa proses bisnis kendali internal seperti audit, pengadaan, SDM dan sejenisnya berada dalam area ini, sekalipun bisa jadi secara struktur organisasi berada di Direktorat non Finance & Admin, atau Non Direktorat.


Dalam penerapan strategi korporasi Telkom, sesuai dengan pendekatan teori *Core Competency* (Hamel and Prahalad, 1990), organisasi perlu mengembangkan *core-*

competency di area yang khas untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor. Salah satu aspek yang dapat menjadi *core-competence* adalah adanya kekuatan inovasi dalam tataran organisasi, yang merupakan hasil sinergis antara bagian organisasi, bukan semata hasil inovasi individual (Gallon, Stillman, & Coates, 1995).

Apabila ditilik dari struktur organisasi tahun 2017 yang sudah disusun oleh manajemen PT. Finnet Indonesia dan ditetapkan dalam Keputusan Direksi, maka unit yang melakukan inovasi secara struktural ada di bawah Direktorat Operasional dan Infrastruktur, yaitu Divisi Solusi & Inovasi yang dipimpin oleh pejabat setingkat VP.

Adapun tugas dan tanggung jawabnya sesuai Kontrak Manajemen adalah:
(Halaman berikut...)

Tabel 1.2. Kontrak Manajemen Divisi Solusi & Inovasi tahun 2017

 KONTRAK MANAJEMEN TAHUN 2017 DIVISI SOLUTION & INNOVATION															
NAMA : ANUGRAH SHAPUTRA ATASAN LANGSUNG : ABDUL HADI		POSISI : VP SOLUTION & INNOVATION POSISI : PLT DIREKTUR OPERATION & INNOVATION													
No	KEY PERFORMANCE INDICATOR	Unit	TW I			TW II			TW III			TW IV			
			Bobot	TARGET	Actual	Ach	Nilai	Bobot	TARGET	Actual	Ach	Nilai	Bobot	TARGET	
FINANCIAL			30				30				30			30	
Corporate Perspective Ach															
FIN01	Revenue	Rp Juli	10	2.419.398	2.803.878	11,6%	12	5.061.559	6.435.086	127%	12	10	7.866.867	10	10.817.450
FIN02	EBITDA	Rp Juli	10	50.342	53.689	107%	11	107.051	111.625	104%	10	10	171.004	10	241.857
FIN03	Net Income	Rp Juli	10	23.864	28.787	121%	12	54.095	59.213	109%	11	10	91.570	10	135.945
CUSTOMER			50				53				53		50		50
CUS13	On Time Delivery Service IT Solution	%	25	100	131	131%	26	25	100	126%	26	25	100	25	100
CUS14	Ketersediaan IT Roadmap untuk Product & Layanan	# dokumen	25	1	2	200%	26	25	1	2	200%	26	25	1	25
INTERNAL BISNIS PROSES			15				15				15		15		15
IBP01	Business Process Effectiveness (Control Self Assessment)	%	5	100	100	100%	5	5	100	100%	5	5	100	5	100
IBP05	Realisasi Project Big Deal	#Project	5	1	2	200%	5								
IBP10	Kelengkapan Dokumen Term Of Reference (TOR)	%	5	100	100	100%	5	10	100	100%	10	10	100	10	100
LEARNING & GROWTH			5				3				5		5		5
LG01	Inovasi	Rendah	2	1	3	300%	2	2	1	2	200%	2	2	1	2
LG04	Pemenuhan Support Needed	%	3	100	100	100%	3	3	100	100%	3	3	100	3	100
TOTAL BOBOT			100				105				106		100		100
Disepakati Oleh: ANUGRAH SHAPUTRA VP SOLUTION & INNOVATION			Disetujui Oleh: ABDUL HADI PLT DIREKTUR OPERATION & INNOVATION			Ditetapkan Oleh: PT. FINNET INDONESIA			Ditetapkan Oleh: PT. FINNET INDONESIA						

(Sumber: Kontrak Manajemen PT. Finnnet Indonesia, 2017)

Butir-butir kontrak manajemen pada Tabel 1.2., apabila dilakukan rincian terhadap definisi operasionalnya, *item* kontrak manajemen yang unik bagi Divisi Solusi Inovasi adalah dalam kategori CUSTOMER dan kategori INTERNAL BUSINESS PROCESS, yaitu *item* berkode: CUS13: ON-TIME DELIVERY SERVICE IT SOLUTION, dan CUS14: KETERSEDIAAN IT ROADMAP UNTUK PRODUCT & LAYANAN. Selanjutnya *item* berkode: IBP10: KELENGKAPAN DOKUMEN TERM OF REFERENCE (TOR). *Item* lainnya tidak unik dalam arti divisi lain pun mendapatkan penilaian terhadap *item* tersebut.

Rincian *item* CUS13, CUS14, IBP10, dapat memperjelas poin-poin yang menjadi perhatian manajemen PT. Finnet Indonesia, yang dijadikan tolok ukur penilaian performansi sang pemangku jabatan VP Solusi & Inovasi. Tabel CUS13, CUS14 dan IB10 disajikan dalam halaman LAMPIRAN secara lebih detail.

Apabila satuan parameter dari *item* penilaian CUS13, CUS14 dan IBP10 diringkaskan dalam bentuk daftar, maka hal-hal yang akan dinilai oleh manajemen PT. Finnet Indonesia sebagai ukuran performansi khusus bagi VP Solusi & Inovasi adalah:

1. Laporan Waktu Penyelesaian Analisa Teknis
 - a. SLA waktu penyelesaian Analisa Teknis & Desain ==> tolok ukur = Desain: 5 x 24 jam
 - b. SLA waktu penyelesaian *Provisioning* Produk/Layanan : (14 Hari Kerja)
2. Dokumen *Product Roadmap*
 - a. Jumlah dokumen *roadmap product & layanan*
 - b. Target dokumen *roadmap product & layanan*
3. Realisasi Dokumen teknis yang Memenuhi Kelengkapan Dokumen *Term of Reference* (TOR) hasil Analisa Teknis.

(Sumber: Desk Job Manual PT. Finnet Indonesia, 2017)

Fenomena yang bisa diamati dari penjabaran ini adalah tidak begitu konkritnya bagian penilaian yang dapat dianggap sebagai aktivitas manajemen inovasi di dalam divisi tersebut. Misalnya poin 1.a. menilai waktu penyelesaian sebuah Analisa Teknis yang harus memenuhi tenggat 5 x 24 jam, tidak menggambarkan sebuah proses pengolahan proposal inovasi (*idea stage*) sampai dengan penciptaan produk inovasi. Kriteria poin 1.b. yang menyebutkan *Service Level Assurance* (SLA) atas penyelesaian proses *provisioning* produk/ layanan selama 14 hari juga hanya meliputi bagian akhir dari proses inovasi yaitu proses *delivery* terhadap pelanggan. Artinya produk inovatifnya diasumsikan sudah jadi, tinggal proses *delivery*. Skor dalam *item* ini tidak dapat secara akurat merepresentasikan proses inovasi yang terjadi dalam penciptaan produk tersebut.

Poin 2 masih memiliki kemungkinan adanya sub-proses perancangan produk dan layanan dalam rangka membentuk *roadmap*, dimana di dalamnya bisa saja dipetakan inovasi-inovasi yang akan dikembangkan oleh organisasi ke depannya.

Untuk poin 3, kelengkapan dokumen TOR adalah untuk keperluan melaksanakan proses pengadaan (*procurement*), sehingga lebih banyak melibatkan aspek perhitungan spesifikasi teknis produk dan desain produk dan konteks biaya (dan ketepatan taksiran biaya terhadap keperluan sesuai desain).

Hal yang menarik jika diamati salah satu *item* penilaian yang tidak unik divisi Solusi & Inovasi, yaitu item LG01 dalam kategori LEARNING & GROWTH yaitu item INOVASI. Parameter yang diukur adalah jumlah dokumen inovasi yang dihasilkan, dan ditetapkan pada seluruh Divisi. Artinya manajemen PT. Finnet Indonesia melihat proses inovasi harus dilakukan oleh seluruh divisi yang ada di PT. Finnet Indonesia. Hanya saja hal tersebut tampak sebagai suatu upaya berdiri sendiri masing-masing divisi, tanpa ada peran signifikan dan terukur dari Divisi Solusi & Inovasi. Kemudian *output* yang hanya berupa dokumen inovasi belum tentu dapat disebut sebagai sebuah karya inovasi, dalam konteks bisnis PT. Finnet Indonesia

dimana produk adalah berupa aplikasi (software) atau penerapan sistem dan model bisnis. Jika hanya melihat pada fenomena ini saja, maka dapat diamati PT. Finnet Indonesia belum sepenuhnya menjalankan manajemen inovasi yang terstruktur dan terukur.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan industri pembayaran elektronik secara nasional sedang berada dalam kondisi *booming* (CNN Indonesia, 2016). Berbagai merk layanan pembayaran baru, muncul menawarkan jasanya kepada masyarakat. Ditunjang dengan ketersediaan infrastruktur telekomunikasi data yang semakin luas, murah, dan cepat (*broadband*), memasyarakatnya pemanfaatan *smartphone*, serta kemudahan lisensi pembangunan *mobile applications*, bermunculanlah jasa layanan pembayaran (*payment provider*) yang ditawarkan melalui aplikasi *mobile* langsung di tangan masyarakat pengguna.

Bank Indonesia sendiri selaku regulator Sistem Pembayaran Nasional, sejak tahun 2008 sudah menyebutkan indikasi pesatnya perkembangan tersebut,

Elektronisasi sistem pembayaran juga ditandai dengan berkembangnya inovasi fitur dalam alat pembayaran retail. Perkembangan APMK misalnya, apabila dibandingkan dengan 2 tahun lalu jumlah transaksinya meningkat dengan pesat, bahkan pada periode tahun 2008 nilai transaksi APMK sudah melebihi nilai transaksi kliring antar bank yang diselenggarakan Bank Indonesia. Demikian halnya dengan instrumen uang elektronik yang baru muncul sejak April 2007 lalu, dari sisi transaksi juga telah menunjukkan pertumbuhan yang sangat tinggi belakangan ini. (Sumber: Bank Indonesia, 2008:7)

Menurut Laporan Bank Indonesia, data yang dihimpun tahun 2008 menunjukkan aktivitas transfer dana elektronik yang diproses oleh Bank Indonesia mencapai nilai Rp.44,800 triliun dengan volume sebesar 53,3 juta transaksi atau rata-rata harian nilai dan volumenya mencapai Rp.188,3 triliun dan 223,9 ribu transaksi (Bank Indonesia, 2008:8). Sehingga bila dibandingkan dengan aktivitas pada tahun 2007, nilai dan volume penggunaan transfer dana secara elektronik meningkat sebesar 15,6% dan 5,0% (Bank Indonesia, 2008:8).

Laporan Bank Indonesia di tahun 2012, menunjukkan perkembangan yang lebih tinggi lagi:

Perkembangan transaksi keuangan yang melalui system pembayaran selama tahun 2012 meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Nilai transaksi melalui system pembayaran selama tahun 2012 mencapai Rp104,84 ribu triliun atau meningkat 46,52% dari nilai transaksi dari tahun 2011 yang tercatat sebesar Rp71,55 ribu triliun. Sementara itu, dari sisi volume transaksi terjadi peningkatan sebesar 24,42% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Volume transaksi sepanjang tahun 2012 mencapai 3,27 miliar transaksi. (Sumber: Bank Indonesia, 2012:9)

PT. Finnet Indonesia sendiri, pada tahun 2008 sudah memroses sekitar 60 juta transaksi pembayaran TELKOM dalam setahun, dengan jumlah dana diproses sekitar Rp.2 triliun per bulan. Dibandingkan dengan saat ini tahun 2017, perusahaan sudah memroses sekitar 70 juta transaksi per bulan atau sekitar 800 juta transaksi setahun (Data Performansi Finnet, 2017). Hal ini menunjukkan bukti pesatnya perkembangan transaksi elektronik sesuai indikasi Bank Indonesia.

Bertambahnya jumlah pemain dalam industri pembayaran, menuntut kemampuan inovasi terus-menerus untuk memenangkan persaingan. Sebagaimana indikasi Bank Indonesia, “Elektronisasi sistem pembayaran juga ditandai dengan berkembangnya inovasi fitur dalam alat pembayaran retail” (Bank Indonesia, 2008:7). Bahkan era 2010-2015 menjadi saksi munculnya inovasi strategi *disruptif* dari pemain jasa transportasi *online* seperti GO-jek, Uber, dan sejenisnya. Kemampuan inovasi lagi-lagi menjadi kunci sukses perusahaan-perusahaan ini di industri.

Kemampuan berinovasi, pada penelitian awal di era Schumpeter tahun 1930-an, dianggap sebagai suatu karakteristik individu. Namun berkembangnya studi-studi mengenai inovasi sebagaimana dirangkum oleh Becker dan Whisler (1967) menunjukkan bahwa organisasi pun dapat memiliki karakteristik inovatif, yang kuncinya berada pada interaksi sosial dan struktur proses penerimaan usulan-usulan inovasi di dalam organisasi tersebut (Becker & Whisler, 1967:466). Dan sampai di era 2013, inovasi telah dipahami sebagai sebuah proses manajemen, yang bisa dikelola

melalui aktivitas manajemen inovasi dalam perusahaan (Tidd & Bessant, 2013, dan Hirisch *et al.*, 2017)

Fenomena yang ditelaah dalam penelitian ini adalah organisasi inovatif di PT. Finnet Indonesia. Apakah PT. Finnet Indonesia telah memiliki organisasi inovatif? Berdasarkan analisis terhadap kebijakan pembentukan organisasi perusahaan, dapat diamati bahwa struktur organisasi PT. Finnet Indonesia sudah memiliki satu divisi yang menggunakan label ‘inovasi’ dalam penamaan divisinya, yaitu divisi Solusi dan Inovasi, yang berada di bawah Direktorat Operasi & Infrastruktur. Hanya saja bila dibedah dari tugas-tugas pokok divisi dalam kontrak manajemen, terlihat aspek-aspek manajemen inovasi belum begitu kuat diterapkan. Terbukti dari antara lain bobot penilaian yang dapat dianggap mewakili aktivitas manajemen inovasi hanyalah 27 poin, dari total 100 poin (atau sama dengan: 27%). Hal ini memberi indikasi bahwa organisasi inovatif belum terbentuk di PT. Finnet Indonesia.

Salah satu situasi yang juga bisa menggambarkan belum optimalnya organisasi inovatif PT. Finnet Indonesia, terutama jika melihat kondisi persaingan, antara lain dapat dilihat dari daftar nominator 10 *startup* lokal terbaik menurut sebuah lembaga riset global, *International Data Corporation (IDC)*. Melalui *event FinTech Innovation Summit 2017* di Jakarta, tanggal 5 Oktober 2017, diumumkan daftar yang berisi 10 startup teknologi keuangan yang sedang berkembang di Indonesia. *IDC’s FinTech Fast 101* merujuk pada para pelaku industri *fintech* yang memiliki kemajuan paling pesat di wilayah Asia/Pasifik berdasarkan analisis lapangan (Safitri, 2017:27 Desember 2017).

Adapun nama-nama startup lokal yang masuk ke dalam daftar adalah:

- a. Amartha
- b. Bareksa.com
- c. CekAja.com
- d. DOKU
- e. Finansialku.com
- f. GO-PAY
- g. Midtrans

- h. Modalku
- i. TCASH
- j. Uang Teman

(Sumber: Safitri, 2017)

Dapat dilihat bahwa produk PT. Finnet Indonesia tidak termasuk dalam nominasi, sementara produk beberapa kompetitor langsung PT. Finnet Indonesia seperti DOKU, GO-Pay, Midtrans, dan TCASH masuk dalam daftar nominasi tersebut. Di dalam proses penilaian di *event FinTech Innovation Summit* ini, sistem penilaian yang dilakukan adalah menggunakan pengukuran **Triple U** yakni *ubiquity* (penyebaran), *utility* (utilitas) dan *usability* (kegunaan), yang menjadi “pola penilaian baku yang dapat mengevaluasi data dari banyak metrik utama seperti target pasar, adaptasi pelanggan, nilai investasi, kemampuan bertahan, inovasi dan juga luas pemasaran” (Safitri, 2017:27 Desember 2017).

Peneliti berpendapat, gap yang terjadi sebagaimana diuraikan di atas perlu diteliti lebih lanjut. Terutama dalam rangka memberi masukan kepada perusahaan mengenai strategi-strategi yang berkaitan dengan manajemen inovasi di masa depan. Sebagai langkah pertama untuk memulai perencanaan strategi manajemen inovasi, idealnya organisasi memahami lebih dulu posisinya saat ini. Hal tersebut dapat dicapai melalui pemanfaatan alat ukur mengenai manajemen inovasi, atau tepatnya efektivitas manajemen inovasi di dalam organisasi tersebut.

Hal ini menjadi menarik dan penting untuk dilakukan, terutama apabila melihat kesempatan yang terbuka di masa depan, sekaligus membayangkan sengitnya persaingan untuk mencapainya. Berdasarkan Laporan Tahunan Bank Indonesia, antara lain menyatakan sebagai berikut, “Pengembangan sistem pembayaran non tunai secara lebih luas ke depan cukup potensial diminati oleh masyarakat” (Bank Indonesia, 2006:94), dimana

Perkembangan sistem pembayaran non tunai di tanah air ... secara teoritis maupun secara empiris tidak terlepas dari perkembangan kegiatan perekonomian yang menghendaki efektivitas dan efisiensi yang tinggi serta kemajuan teknologi komunikasi dan informasi” (Bank Indonesia, 2006:iv).

Jadi jelas bahwa perkembangan masa depan akan di-*drive* oleh teknologi komunikasi dan informasi, dan regulator pun sudah mengarahkan perangkat kebijakannya ke sana. Arah pengembangan kebijakan Bank Indonesia yang disebutkan dalam Riset Bank Indonesia tahun 2012 antara lain menyebutkan, “Selanjutnya tahap terakhir adalah pengembangan layanan Mobile Financial Services (MFS) dan e-commerce. Modul layanan ini akan mendukung konvergensi layanan transaksi berbasis mobile serta e-commerce di masa datang” (Bank Indonesia, 2012:6). Menghadapi kondisi tersebut, jelas kemampuan inovasi suatu organisasi, terutama dalam aspek teknologi, aspek model bisnis, dan aspek pencarian sumber-sumber daya baru, akan sangat dibutuhkan. Oleh karenanya sebuah organisasi inovatif akan menjadi *competitive advantage* di masa depan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang penelitian sebagaimana sub-bab 1.2., maka perumusan masalah untuk penelitian ini adalah: PT. Finnet Indonesia memerlukan kekuatan inovasi dalam sebuah organisasi inovatif sebagai *competitive advantage*-nya untuk menghadapi persaingan di industri *payment provider*. Untuk memulai perancangan strategi manajemen inovasi yang tepat, dibutuhkan pemahaman mengenai kondisi efektivitas manajemen inovasi pada saat ini melalui sebuah aktivitas audit.

Rumusan masalah, atau dalam konteks perusahaan disebut juga sebagai *Management Dilemma* (Cooper & Schindler, 2011:81) di atas akan dielaborasi lebih lanjut di dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian (*Research Question*) sebagai berikut: Bagaimana profil efektivitas manajemen inovasi menurut kelompok

Karyawan di PT. Finnet Indonesia yang diukur menggunakan *Simple Innovation Management Audit* dari Tidd & Bessant? Bagaimana profil efektivitas manajemen inovasi menurut kelompok Manajemen di PT. Finnet Indonesia yang diukur menggunakan *Simple Innovation Management Audit* dari Tidd & Bessant? Apakah ada perbedaan yang signifikan di antara skor kedua kelompok tersebut?

Dari pertanyaan penelitian di atas dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan lanjutan untuk penelitian ini:

- a. Bagaimana profil Organisasi Inovatif PT. Finnet Indonesia berdasarkan persepsi kelompok Karyawan dalam pengukuran *Simple Innovation Management Audit*?
- b. Bagaimana profil Organisasi Inovatif PT. Finnet Indonesia berdasarkan persepsi kelompok Manajemen dalam pengukuran *Simple Innovation Management Audit*?
- c. Apakah hasil pengukuran terhadap kelompok Karyawan akan berbeda secara signifikan dengan hasil pengukuran terhadap kelompok Manajemen PT. Finnet Indonesia?
- d. Jika hasil pengukuran secara signifikan dinyatakan berbeda, ke arah mana perbedaannya? Bagaimana menjelaskan perbedaan tersebut?
- e. Upaya perbaikan apa yang harus dilakukan PT. Finnet Indonesia berdasarkan profil hasil pengukuran *Simple Innovation Management Audit*?

1.4 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian adalah:

- a. Mendapatkan profil pengukuran *Simple Innovation Management Audit* terhadap kelompok Karyawan PT. Finnet Indonesia.
- b. Mendapatkan profil pengukuran *Simple Innovation Management Audit* terhadap kelompok Manajemen PT. Finnet Indonesia.

- c. Menemukan perbedaan signifikan atau tidak signifikan, terhadap kedua kelompok yang diukur.
- d. Secara kualitatif dapat ditambah melakukan analisis lebih lanjut apabila ditemukan signifikansi perbedaan. Ke arah mana perbedaannya, bagaimana menjelaskan perbedaan tersebut, bagaimana menghubungkan profil hasil pengukuran *Simple Innovation Management Audit* terhadap 5 faktor dalam *framework* untuk mengetahui pada faktor apa saja PT. Finnet Indonesia sudah baik, atau pada faktor apa saja terdapat *oportunity* PT. Finnet Indonesia melakukan upaya-upaya perbaikan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Menjadi salah satu basis pengetahuan yang mendukung penetapan strategi perusahaan, terutama dalam pengembangan bisnis dan pengembangan arah organisasi ke masa depan.
- b. Memudahkan penentuan prioritas pengembangan SDM dalam dalam organisasi, termasuk dalam melakukan pengawakan di area-area tertentu dalam organisasi, mulai dari *staffing* sampai dengan pemilihan tipe *leadership* yang cocok dalam Direktorat-Direktorat yang mendukung *core-competency*
- c. Membantu manajemen dalam mengarahkan budaya kerja yang tepat untuk menjamin *Innovatiness* dalam organisasi tetap bertahan sebagai napas organisasi.
- d. Memudahkan manajemen untuk memilah area organisasi berdasarkan perannya dalam *core-competency*, yang dapat diolah untuk memenuhi kepentingan strategis perusahaan. Misalnya dalam menetapkan proses-proses bisnis mana yang dapat di *outsource*, dan mana yang harus dilaksanakan sendiri.

- e. Apabila posisi *core-competency* ini dapat diperpanjang menjadi *Sustainable Core-Competency*, akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai posisi *leading* di Industri. Atau setidaknya perusahaan mengetahui area inovasi apa lagi yang harus dikembangkan untuk mempertahankan *leadership*.
- f. Mendorong institusi perusahaan lainnya di Indonesia untuk mengadopsi pengukuran efektivitas manajemen inovasi menggunakan perangkat ukur yang terstandar dan hasilnya dapat saling diperbandingkan sehingga pada saat jumlah data terkumpul cukup banyak, akan dapat disusun sebuah standar kompetensi nasional Indonesia untuk manajemen inovasi.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Alur penulisan di dalam Thesis ini adalah :

BAB I: PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab membahas teori-teori yang relevan dan digunakan dalam melakukan penelitian serta penjelasan mengenai definisi teknis terkait Inovasi Organisasi, Inovasi dan Entrepreneurship, serta pembahasan keterkaitannya dengan subjek penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjabarkan sistematika penentuan variabel penelitian secara operasional sesuai dengan batasan-batasan yang sudah digariskan dan perumusan hipotesis serta langkah-langkah yang akan dilakukan dalam menentukan metode sampling, penyusunan kuesioner serta aspek pengujian dan validasi atas data-

data yang didapatkan, untuk menetapkan derajat penerimaan atau penolakan hipotesis nol.

BAB IV: HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Berisikan output dari analisa data berdasarkan landasan teori yang digunakan.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan bab yang berisikan Rekomendasi dari hasil analisa serta Kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian.