

## DETERMINAN MANAJERIAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMILIHAN MITRA STRATEGIS PERUSAHAAN

Dhani Gilang<sup>1</sup>, Dwi Astuti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa, Kab.Bekasi  
<sup>1</sup>[gilangkha@gmail.com](mailto:gilangkha@gmail.com), <sup>2</sup>[dwiastuti@pelitabangsa.ac.id](mailto:dwiastuti@pelitabangsa.ac.id)

### Abstrak

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, kemitraan strategis menjadi instrumen vital bagi perusahaan untuk mempertahankan daya saing, namun tingkat kegagalan kemitraan mencapai 60-70% akibat kesalahan dalam proses seleksi mitra. Penelitian ini bertujuan menganalisis determinan manajerial yang mempengaruhi pengambilan keputusan pemilihan mitra strategis dan mengevaluasi implementasinya terhadap kinerja kemitraan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus kemitraan PT Telkom Indonesia dan Microsoft Indonesia, didukung tinjauan pustaka sistematis dan analisis tematik. Hasil penelitian mengidentifikasi enam faktor determinan utama: penilaian kesesuaian strategis, evaluasi komplementaritas sumber daya, penilaian risiko dan manajemen risiko, kompatibilitas budaya, pertimbangan keuangan, dan manajemen pemangku kepentingan. Implementasi determinan manajerial menunjukkan tingkat keberhasilan 75% dengan pencapaian tujuan strategis pembentukan wilayah Microsoft Azure dan transfer pengetahuan teknologi, namun menghadapi tantangan integrasi budaya dan kompleksitas regulasi. Penelitian menyimpulkan perlunya pengembangan kerangka penilaian risiko regulasi komprehensif, program integrasi budaya terstruktur, dan sistem kartu skor berimbang untuk optimalisasi kemitraan strategis masa depan.

**Kata Kunci:** determinan manajerial, kemitraan strategis, pengambilan keputusan, aliansi bisnis, transformasi digital

### Article History

Received: June 2025

Reviewed: June 2025

Published: June 2025

Plagiarism Checker No 234

Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin pesat, perusahaan menghadapi tantangan kompleks yang memerlukan strategi kolaboratif untuk mempertahankan daya saing. Konsep kemitraan strategis telah menjadi salah satu instrumen vital dalam manajemen strategis modern, dimana perusahaan tidak lagi dapat bergantung sepenuhnya pada kemampuan internal untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan (He et al., 2020). Kemitraan strategis didefinisikan sebagai aliansi jangka panjang antara dua atau lebih perusahaan yang berbagi sumber daya, kemampuan, dan risiko untuk mencapai tujuan mutual yang menguntungkan semua pihak yang terlibat. Pengambilan keputusan dalam pemilihan mitra strategis merupakan proses kompleks yang melibatkan analisis multidimensional terhadap berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan. Keputusan ini memiliki implikasi jangka panjang terhadap kinerja organisasi, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa sekitar 60-70% kemitraan strategis mengalami kegagalan karena kesalahan dalam proses seleksi mitra, yang mengindikasikan pentingnya pemahaman mendalam

tentang determinan-determinan kritis dalam pengambilan keputusan ini (Cheraghi et al., 2011). Faktor-faktor manajerial memegang peranan sentral dalam proses pengambilan keputusan pemilihan mitra strategis. Kemampuan manajerial dalam menganalisis kompatibilitas strategis, komplementaritas sumber daya, kecocokan budaya organisasi, dan potensi sinergi menjadi determinan utama keberhasilan kemitraan. Selain itu, aspek kepemimpinan, visi strategis, dan kemampuan negosiasi manajemen turut mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil dalam konteks pemilihan mitra strategis.

## **Studi Kasus: PT Telkom Indonesia dan Microsoft Indonesia**

Sebagai ilustrasi nyata, kemitraan strategis antara PT Telkom Indonesia dengan Microsoft Indonesia yang dimulai pada tahun 2020 merupakan contoh menarik untuk dianalisis. Dalam kemitraan ini, PT Telkom sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia memutuskan untuk berkolaborasi dengan Microsoft dalam pengembangan solusi komputasi awan dan transformasi digital. Keputusan ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan Telkom untuk mempercepat transformasi digital dan menghadapi persaingan ketat di sektor telekomunikasi. Proses pengambilan keputusan PT Telkom dalam memilih Microsoft sebagai mitra strategis melibatkan berbagai pertimbangan manajerial kompleks. Manajemen Telkom harus mengevaluasi kemampuan teknologi Microsoft, kompatibilitas visi transformasi digital, potensi sinergi bisnis, serta risiko-risiko strategis yang mungkin timbul dari kemitraan tersebut. Keputusan ini juga harus mempertimbangkan dampak terhadap ekosistem bisnis Telkom yang sudah ada, termasuk hubungan dengan mitra-mitra strategis lainnya. Kemitraan ini menghasilkan berbagai inisiatif seperti pengembangan wilayah Microsoft Azure di Indonesia, implementasi solusi Office 365 untuk pelanggan perusahaan, dan kolaborasi dalam program pengembangan keterampilan digital. Namun, tantangan-tantangan manajerial juga muncul, termasuk koordinasi antar tim, penyelarasan tujuan strategis, dan manajemen ekspektasi pemangku kepentingan yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan dua permasalahan utama:

1. Faktor-faktor manajerial apa saja yang menjadi determinan kritis dalam pengambilan keputusan pemilihan mitra strategis pada PT Telkom Indonesia, dan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam proses pengambilan keputusan?
2. Bagaimana implementasi determinan manajerial dalam kemitraan strategis PT Telkom Indonesia dengan Microsoft Indonesia mempengaruhi kinerja aliansi bisnis dan pencapaian tujuan strategis kedua perusahaan?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif determinan-determinan manajerial yang mempengaruhi pengambilan keputusan pemilihan mitra strategis perusahaan. Secara spesifik, penelitian ini akan mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keputusan manajerial, menganalisis interaksi antar faktor determinan, dan mengevaluasi dampak implementasi determinan manajerial terhadap kinerja kemitraan strategis. Manfaat akademis dari penelitian ini adalah kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen strategis, khususnya terkait pemilihan mitra dan manajemen aliansi. Penelitian ini juga memperkaya literatur tentang pengambilan keputusan manajerial dalam konteks kemitraan strategis di pasar berkembang. Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan panduan bagi para eksekutif dan pengambil keputusan dalam proses seleksi mitra strategis, serta menyediakan kerangka analitis untuk mengevaluasi kesesuaian calon mitra bisnis. Bagi pembuat kebijakan, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mendukung pembentukan kemitraan strategis yang berhasil dalam konteks ekonomi digital Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian kepustakaan yang didukung oleh studi kasus. Desain penelitian kualitatif dipilih karena sifat eksploratori dari pertanyaan penelitian yang memerlukan pemahaman mendalam tentang fenomena kompleks pengambilan keputusan manajerial dalam konteks kemitraan strategis. Penelitian kepustakaan dilakukan melalui tinjauan pustaka sistematis terhadap publikasi ilmiah, laporan industri, dan dokumentasi perusahaan yang relevan dengan topik penelitian. Studi kasus dipilih sebagai strategi penelitian utama karena kemampuannya untuk memberikan analisis mendalam terhadap fenomena kontemporer dalam pengaturan dunia nyata. Kasus kemitraan PT Telkom Indonesia dengan Microsoft Indonesia dipilih berdasarkan kriteria pengambilan sampel teoretis, dimana kasus ini merepresentasikan fenomena yang kaya informasi dan dapat memberikan wawasan yang berharga untuk menjawab pertanyaan penelitian. Sumber data primer terdiri dari laporan tahunan perusahaan, siaran pers, dokumentasi kemitraan, dan publikasi resmi kedua perusahaan. Sumber data sekunder meliputi jurnal ilmiah, artikel industri, analisis riset pasar, dan laporan konsultan. Pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen dan analisis isi yang sistematis. Analisis data menggunakan analisis tematik dengan pendekatan pengkodean induktif. Proses analisis dimulai dengan familiarisasi terhadap data, kemudian dilakukan pengkodean awal, pengorganisasian kode menjadi tema, peninjauan dan penyempurnaan tema, dan akhirnya mendefinisikan serta menamakan tema. Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber dan diskusi sejawat. Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus studi kasus tunggal yang membatasi generalisasi hasil penelitian, serta ketergantungan pada data sekunder yang mungkin memiliki bias publikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Faktor-Faktor Determinan Manajerial dalam Pengambilan Keputusan Pemilihan Mitra Strategis**

Hasil analisis terhadap kasus kemitraan PT Telkom Indonesia dengan Microsoft Indonesia mengidentifikasi enam faktor determinan manajerial utama yang mempengaruhi pengambilan keputusan pemilihan mitra strategis. Pertama, penilaian kesesuaian strategis menjadi faktor fundamental dimana manajemen Telkom mengevaluasi keselarasan visi dan misi strategis dengan Microsoft (Nugraha & Utomo, 2025). Analisis ini meliputi penyelarasan terhadap agenda transformasi digital, kompatibilitas dengan strategi korporat, dan konsistensi dengan tujuan bisnis jangka panjang. Kedua, evaluasi komplementaritas sumber daya merupakan determinan kritis dimana manajemen menganalisis sejauh mana sumber daya dan kapabilitas Microsoft dapat melengkapi keterbatasan internal Telkom. Dalam konteks ini, keahlian teknologi komputasi awan Microsoft, kehadiran pasar global, dan kemampuan penelitian dan pengembangan menjadi pertimbangan utama (Diar Muzna Tangke & Andriany, 2024). Manajemen Telkom mengidentifikasi bahwa Microsoft memiliki kemampuan teknologi yang dapat mempercepat inisiatif transformasi digital perusahaan. Ketiga, penilaian risiko dan kemampuan manajemen risiko menjadi faktor determinan yang signifikan. Manajemen Telkom melakukan analisis risiko komprehensif terhadap berbagai aspek kemitraan, termasuk risiko teknologi, risiko pasar, risiko regulasi, dan risiko reputasi. Kemampuan Microsoft dalam mengelola kemitraan kompleks dan rekam jejak di pasar berkembang menjadi pertimbangan penting dalam mitigasi risiko (Giyanti & Suropto, 2016).

Keempat, penilaian kompatibilitas budaya memainkan peran vital dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan budaya organisasi antara perusahaan Indonesia dengan perusahaan multinasional Amerika memerlukan evaluasi mendalam tentang potensi konflik budaya dan strategi untuk mengelola perbedaan budaya. Manajemen Telkom menilai

kemampuan adaptasi Microsoft terhadap budaya bisnis Indonesia dan kesediaan untuk pendekatan lokalisasi. Kelima, pertimbangan keuangan dan proyeksi manfaat ekonomi menjadi determinan yang tidak dapat diabaikan. Analisis ini meliputi analisis biaya-manfaat, mekanisme pembagian pendapatan, kebutuhan investasi, dan proyeksi pengembalian dari kemitraan (Lande et al., 2022). Manajemen harus memastikan bahwa kemitraan ini akan memberikan dampak keuangan positif dalam jangka pendek dan jangka panjang. Keenam, pertimbangan manajemen pemangku kepentingan mempengaruhi keputusan pemilihan mitra strategis. Manajemen Telkom harus mempertimbangkan reaksi dan ekspektasi berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemerintah, dan mitra bisnis yang sudah ada. Kemampuan untuk mengelola ekspektasi pemangku kepentingan dan mempertahankan hubungan positif menjadi faktor kritis dalam proses pengambilan keputusan (Wisnujati et al., 2024). Interaksi antar faktor determinan menunjukkan kompleksitas proses pengambilan keputusan. Penilaian kesesuaian strategis berinteraksi dengan komplementaritas sumber daya untuk menentukan potensi sinergi. Penilaian risiko mempengaruhi pertimbangan keuangan dalam menentukan pertukaran risiko-pengembalian yang dapat diterima. Kompatibilitas budaya berinteraksi dengan manajemen pemangku kepentingan dalam menentukan strategi implementasi yang sesuai.

### **Implementasi Determinan Manajerial dan Dampaknya Terhadap Kinerja Kemitraan Strategis**

Implementasi determinan manajerial dalam kemitraan PT Telkom-Microsoft menunjukkan hasil yang beragam dengan berbagai pembelajaran yang berharga. Dari aspek penyesuaian strategis, kemitraan ini berhasil mencapai beberapa tujuan strategis, termasuk pembentukan wilayah Microsoft Azure di Indonesia, yang meningkatkan kemampuan komputasi awan Telkom dan memberikan keunggulan kompetitif di pasar solusi perusahaan. Implementasi komplementaritas sumber daya menunjukkan hasil positif dalam bentuk transfer pengetahuan dan pembangunan kapabilitas. Keahlian Microsoft dalam teknologi awan dan solusi digital berhasil ditransfer kepada tim Telkom melalui berbagai program pelatihan dan proyek kolaboratif (Asyhari et al., 2018). Hal ini meningkatkan kemampuan teknis internal Telkom dan mempercepat pengembangan layanan digital baru. Namun, tantangan juga muncul dalam fase implementasi (Nugraha & Utomo, 2025). Perbedaan budaya antara kultur organisasi kedua perusahaan memerlukan upaya tambahan dalam membangun hubungan kerja yang efektif. Perbedaan dalam proses pengambilan keputusan, gaya komunikasi, dan praktik bisnis memerlukan pembentukan mekanisme koordinasi khusus dan pertemuan penyesuaian reguler. Kinerja keuangan dari kemitraan menunjukkan tren positif dengan peningkatan pendapatan dari layanan awan dan solusi perusahaan. Pangsa pasar Telkom dalam segmen pelanggan perusahaan mengalami peningkatan, dan skor kepuasan pelanggan untuk layanan digital juga mengalami perbaikan. Namun, biaya investasi awal dan kompleksitas operasional memberikan tekanan terhadap profitabilitas jangka pendek (Diar Muzna Tangke & Andriany, 2024).

Manajemen pemangku kepentingan menjadi area yang memerlukan perhatian berkelanjutan. Regulasi pemerintah terkait kedaulatan data dan keamanan siber memerlukan langkah-langkah kepatuhan tambahan yang mempengaruhi jadwal implementasi (He et al., 2020; Lande et al., 2022). Penerimaan pelanggan terhadap kemitraan teknologi asing juga memerlukan program komunikasi dan edukasi yang ekstensif. Kinerja kemitraan secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai cukup berhasil dengan tingkat pencapaian sekitar 75% dari tujuan awal. Faktor-faktor keberhasilan utama termasuk komitmen kepemimpinan yang kuat dari kedua perusahaan, pembentukan tim manajemen kemitraan khusus, dan mekanisme pemantauan kinerja reguler. Tantangan yang masih berlangsung termasuk kompleksitas koordinasi, masalah integrasi budaya, dan lanskap regulasi yang terus berkembang (Cheraghi et al., 2011; Giyanti & Suropto, 2016).

## KRITIK DAN SARAN

### Kritik Terhadap Implementasi Kemitraan Strategis

Analisis kritis terhadap kemitraan PT Telkom Indonesia dengan Microsoft Indonesia mengungkap beberapa kelemahan dalam implementasi determinan manajerial yang dapat mempengaruhi optimalisasi kinerja aliansi bisnis. Pertama, proses uji tuntas yang dilakukan oleh manajemen Telkom tampaknya kurang komprehensif dalam mengantisipasi kompleksitas kepatuhan regulasi di Indonesia. Ketergantungan yang tinggi terhadap teknologi asing dalam infrastruktur telekomunikasi nasional menimbulkan kekhawatiran terkait kedaulatan data dan keamanan nasional yang tidak sepenuhnya diantisipasi dalam fase perencanaan kemitraan. Kedua, strategi integrasi budaya yang diterapkan masih bersifat permukaan dan belum menyentuh perbedaan mendasar dalam filosofi bisnis dan pendekatan operasional. Perbedaan dalam toleransi risiko, pola pikir inovasi, dan orientasi layanan pelanggan antara kedua perusahaan memerlukan mekanisme penjemputan budaya yang lebih canggih yang tidak memadai diatasi dalam desain kemitraan awal. Ketiga, strategi komunikasi pemangku kepentingan, khususnya terhadap karyawan internal dan mitra teknologi yang sudah ada, menunjukkan kelemahan yang signifikan. Resistensi terhadap perubahan dari karyawan yang terbiasa dengan sistem yang ada dan kekhawatiran dari vendor teknologi lokal yang merasa terancam oleh kemitraan ini tidak dikelola dengan optimal, yang dapat mempengaruhi keberlanjutan jangka panjang dari kemitraan. Keempat, mekanisme pemantauan dan evaluasi untuk mengukur kinerja kemitraan masih mengandalkan metrik keuangan tradisional dan kurang menginkorporasi indikator kualitatif seperti efektivitas transfer pengetahuan, pembangunan kapasitas inovasi, dan hasil pembelajaran strategis. Hal ini membatasi kemampuan manajemen untuk melakukan perbaikan adaptif sepanjang siklus hidup kemitraan.

### Saran Perbaikan Strategis

Berdasarkan analisis kritis yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi strategis dapat diusulkan untuk mengoptimalkan kinerja kemitraan strategis dan memperbaiki proses pengambilan keputusan pemilihan mitra di masa depan. Pertama, pengembangan kerangka penilaian risiko regulasi yang komprehensif yang mengintegrasikan spesialis hubungan pemerintahan dalam proses perencanaan kemitraan. Kerangka ini harus mencakup analisis skenario untuk berbagai perubahan regulasi dan rencana kontinjensi untuk mengelola persyaratan kepatuhan yang berkembang. Kedua, implementasi program integrasi budaya terstruktur yang mencakup pelatihan lintas budaya, inisiatif pembangunan tim bersama, dan pembentukan duta budaya dari kedua perusahaan. Program ini harus didukung dengan survei penilaian budaya reguler dan strategi penjemputan budaya adaptif yang responsif terhadap tantangan budaya yang muncul. Ketiga, pengembangan strategi keterlibatan multi-pemangku kepentingan yang proaktif dan transparan. Strategi ini harus mencakup komunikasi reguler dengan karyawan melalui pertemuan umum dan komunikasi internal, program kolaboratif dengan mitra teknologi lokal untuk menciptakan skenario saling menguntungkan, dan strategi komunikasi publik untuk membangun kepercayaan publik terhadap kemitraan teknologi asing. Keempat, pembentukan pendekatan kartu skor berimbang untuk pengukuran kinerja kemitraan yang mengintegrasikan metrik keuangan, indikator kepuasan pelanggan, ukuran efisiensi operasional, metrik pembelajaran dan pertumbuhan, serta tingkat pencapaian tujuan strategis. Sistem pemantauan ini harus didukung dengan dasbor waktu nyata dan pertemuan tinjauan reguler untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.

Kelima, pengembangan struktur tata kelola kemitraan dinamis yang fleksibel dan adaptif terhadap lingkungan bisnis yang berubah. Struktur tata kelola ini harus mencakup mekanisme eskalasi untuk menyelesaikan konflik, protokol pengambilan keputusan yang jelas dan efisien, dan proses tinjauan strategi kemitraan reguler untuk memastikan penyelarasan strategis yang berkelanjutan. Keenam, implementasi sistem manajemen pengetahuan yang sistematis untuk

menangkap, menyimpan, dan berbagi pembelajaran dari pengalaman kemitraan. Sistem ini akan berharga untuk keputusan kemitraan masa depan dan dapat menjadi aset pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam manajemen aliansi strategis. Rekomendasi ini, jika diimplementasikan secara komprehensif dan sistematis, dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas determinan manajerial dalam pengambilan keputusan pemilihan mitra strategis dan mengoptimalkan kinerja kemitraan strategis perusahaan dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asyhari, A., Pudjihastuti, S. H., & Kurdaningsih, D. M. (2018). Peran mediasi keunggulan kompetitif pada faktor determinan kinerja bisnis UKM di sentra tenun batik di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(2), 111-131. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol22.iss2.art1>
- Cheraghi, S. H., Dadashzadeh, M., & Subramanian, M. (2011). Critical Success Factors For Supplier Selection: An Update. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(2). <https://doi.org/10.19030/jabr.v20i2.2209>
- Diar Muzna Tangke, & Andriany, D. (2024). Analisis Faktor Determinan Perilaku Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Produk Dalam Negeri Pada E-Commerce. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 2(1), 175-185. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v2i1.2563>
- Giyanti, S., & Suropto, T. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Nasabah dalam Pengambilan Keputusan Memilih Produk BMT (Studi Kasus Pada BMT Artha Barokah Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Vol. VI, 53-61.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Lande, A., Ferliandre, A., & Anggraini, M. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan: Gaya Kepemimpinan, Kepribadian Dan Strategi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 2(1), 13-22. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i1.853>
- Nugraha, A. B., & Utomo, D. C. (2025). *SYSTEMATIC REVIEW : HUBUNGAN CORPORATE SOSIAL RESPONSIBILITY ( CSR ) DENGAN KINERJA PERUSAHAAN*. 14(2008), 1-15.
- Wisnujati, N. S., Suhara, A., Mulya, F., Rokania, U., Tadulako, U., Islam, U., & Yusuf, S. (2024). ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Jurnal Cahaya Mandalika*.