

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah *Procurement Group* (“procurement”) sebagai salah satu unit bisnis pada direktorat keuangan di PT. Telekomunikasi Selular (“Telkomsel”). Telkomsel bertempat di kantor pusat Telkomsel di Gedung Telkom Landmark Tower (TLT) 1 Jl. Jend. Gatot Subroto No.52, Jakarta, Indonesia. Pemilihan procurement sebagai objek penelitian adalah dengan pertimbangan diperlukannya analisis penerapan bisnis transformasi *Procurement 2.0*. *Procurement 2.0* adalah transformasi bisnis procurement tahap kedua dengan perubahan bisnis proses yang sebelumnya manual menjadi sudah menggunakan *tools* atau aplikasi dalam pengadaan barang dan/atau jasa. Transformasi bisnis ini telah dilakukan di procurement sejak tahun 2014 sampai 2017 dalam mendukung perkembangan bisnis perusahaan. Transformasi yang telah dilakukan adalah terkait proses, teknologi dan *people* dalam pengadaan barang dan/atau jasa.

#### **1.1.1 Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Selular (“Telkomsel”)**

Sejak berdiri pada tanggal 26 Mei 1995, Telkomsel secara konsisten melayani negeri, menghadirkan akses telekomunikasi kepada masyarakat Indonesia yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Saat ini Telkomsel adalah operator selular terbesar di Indonesia dengan 178 juta pelanggan. Untuk melayani pelanggannya yang tersebar di seluruh Indonesia, termasuk juga di daerah terpencil dan pulau terluar serta daerah perbatasan negara, Telkomsel menggelar lebih dari 146 ribu BTS (“*Base Transceiver Station*”).

Telkomsel secara konsisten menerapkan teknologi seluler terkini dan menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan mobile 4G LTE (“*Long Term Evolution*”) di Indonesia. Memasuki era digital, Telkomsel terus mengembangkan

bisnis digital, diantaranya *Digital Advertising, Digital Lifestyle, Mobile Financial Services, dan Internet of Things*. Untuk melayani kebutuhan pelanggan, Telkomsel menggelar *call center* 24 jam dan layanan GraPARI yang tersebar di seluruh Indonesia. Telkomsel selalu memberikan layanan yang prima kepada masyarakat secara positif dalam menggunakan teknologi dan inovasi. Dalam mendukung layanan tersebut, procurement sebagai salah satu unit bisnis di Telkomsel mendukung melalui transformasi bisnis procurement 2.0 yang telah dilakukan secara berkesinambungan.

### **1.1.2 Procurement Group**

*Procurement Group* (“procurement”) merupakan unit bisnis pada direktorat keuangan di PT. Telekomunikasi Selular yang melakukan proses pengadaan barang dan/atau jasa dalam mendukung bisnis perusahaan menghadapi bisnis digital saat ini. Procurement memiliki visi untuk menjadi “*The leading procurement function in the telecom and digital industry in the region*”. Dalam mendukung bisnis perusahaan dan mencapai visi di atas, procurement telah melakukan transformasi bisnis selama 3 (tiga) tahun sejak 2014 sampai 2017. Oleh karena itu, untuk mendukung pertumbuhan bisnis Telkomsel perlu dilakukan perbaikan baik dari sisi strategis maupun operasional. Transformasi tersebut dilakukan secara berkelanjutan dan menyeluruh meliputi proses, teknologi dan organisasi (*people*).

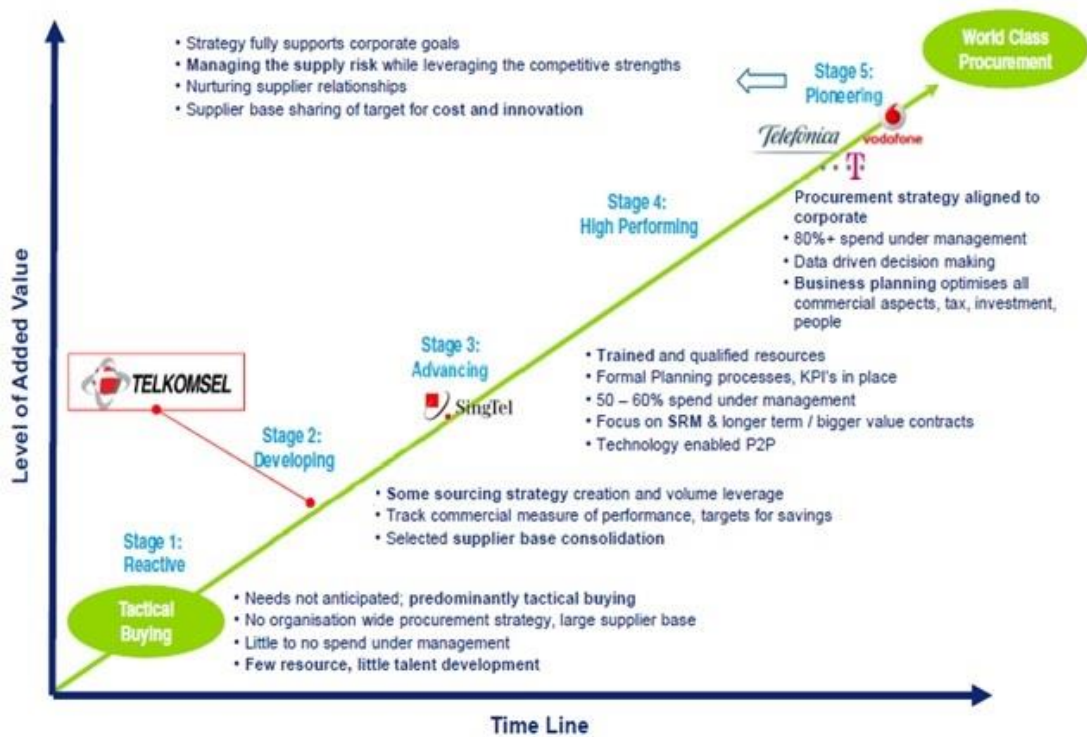
## **1.2 Latar Belakang**

Potensi pertumbuhan bisnis digital di Indonesia sangat tinggi menurut Menteri Keuangan Sri Mulyani. Hal ini dikarenakan populasi pengguna internetnya menjangkau 51.8% dari total populasi. Adanya *disruptive* teknologi, perkembangan startup serta permintaan produk digital, mengharuskan perusahaan mampu memberikan layanan maupun produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi. Dalam menghadapi persaingan bisnis di atas, manajemen Telkomsel telah menetapkan visi dan misi yang telah diturunkan ke setiap unit bisnis di perusahaan. Visi procurement yaitu “*The*

*leading procurement function in the telecom and digital industry in the region*”. Dalam melaksanakan visi tersebut, procurement telah menerapkan transformasi bisnis 2.0. Transformasi yang telah diterapkan perlu dilakukan analisis baik secara sebagian maupun menyeluruh baik itu parameter – parameter yang perlu diperhatikan dan dampaknya sendiri. Hal tersebut sangat penting mengingat transformasi yang akan dilakukan oleh procurement adalah secara berkesinambungan dan menyeluruh. Sehingga peneliti dalam buku ini bertujuan melakukan analisis implementasi transformasi bisnis procurement 2.0 terhadap operasional procurement di PT Telekomunikasi Selular. Penelitian ini diharapkan dapat melihat dan menganalisis baik itu parameter-parameter yang diteliti maupun dampaknya dan hasilnya diharapkan bermanfaat sebagai masukan dan perbaikan untuk transformasi selanjutnya agar visi procurement dapat tercapai. Selain itu yang terpenting adalah dengan transformasi bisnis procurement yang berkesinambungan tersebut akan mendukung Telkomsel dalam menghadapi industri digital yang *disruptive* serta dapat bertahan dan berkembang untuk jangka panjang.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Procurement dengan visinya merencanakan menjadi “*The leading procurement function in the telecom and digital industry in the region*” pada tahun 2019. Hal tersebut mulai dilakukan dengan menerapkan transformasi bisnis procurement 2.0 sejak tahun 2014 dengan implementasi selama 3 tahun dan *health check* selama 2 tahun. *Health check* ini adalah proses melakukan review setiap tahunnya dari implementasi yang telah dilakukan. Sebelum dilakukannya penerapan transformasi bisnis procurement 2.0 tersebut, Deloitte sebagai konsultan bisnis Telkomsel dalam membantu dalam melakukan transformasi tersebut melakukan survei dengan hasil bahwa Telkomsel saat ini sedang berada pada tahap *developing stage* dengan misi menuju *World Class Procurement* sebagai berikut:



**Gambar 1.1 Developing Stages**

*Developing stage* yang dimaksud di sini adalah kriteria sebagai berikut:

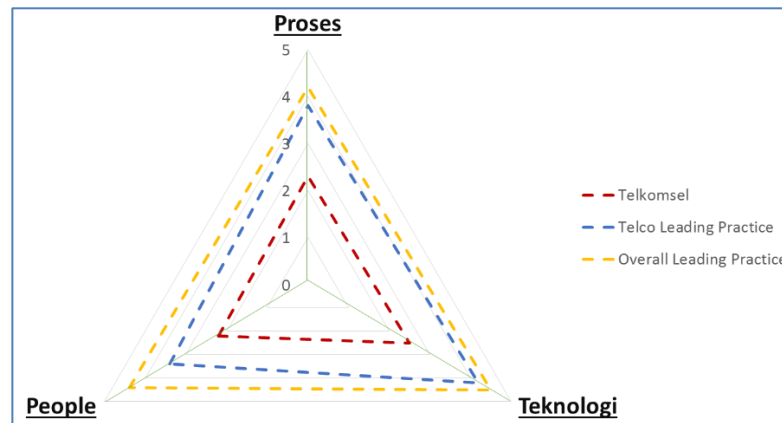
- Beberapa penentuan strategi sourcing dan jumlah masih dapat terpengaruh
- Ukuran komersial dan saving sebagai pengukur performansi
- *Supplier* masih terbatas dan berdasarkan konsolidasi

Sedangkan *World Class Procurement* adalah kriteria sebagai berikut:

- Strategi yang dilakukan mendukung penuh tujuan perusahaan
- Mengelola risiko pasokan dengan menjaga kemampuan bersaing
- Menjaga hubungan dengan pemasok barang dan/atau jasa
- Pembagian pemasok utama untuk target efisiensi harga dan melakukan inovasi

Untuk dapat menuju *World Class Procurement*, perlu dilakukan transformasi bisnis secara bertahap. Hal ini mengingat procurement Telkomsel masih berada pada *developing stage*.

Manajemen procurement menentukan *operating model* yang akan diterapkan dalam transformasi bisnis procurement 2.0 yaitu terdapat parameter - parameter penting seperti *Processes, Organizations & People*, dan *Technology*. Untuk melihat posisi Telkomsel perihal parameter-parameter tersebut dilakukan *benchmark* dan diperoleh hasil sebagai berikut:



**Gambar 1.2 Benchmark**

Berdasarkan survei yang telah dilakukan pada gambar 1.1 di atas, procurement melakukan transformasi bisnis yang diharapkan dapat memberikan *value creation, cost leadership* dan *faster time to market*. Penerapan transformasi bisnis dilakukan pada *stream requisition to purchase* yaitu proses pengadaan barang dari permintaan pengadaan sampai dengan penerbitan dokumen pembelian. Hal ini meliputi tiga parameter berikut yaitu proses, teknologi dan *people*.

- Proses

Salah satu strategi yang ingin dicapai melalui transformasi tersebut adalah *faster time to market*, sehingga diperlukan perbaikan di sisi proses untuk menurunkan *lead time* secara signifikan. *Lead time* adalah lama waktu yang dibutuhkan sejak permintaan pengadaan sampai dengan penerbitan dokumen pembelian. Melihat hasil penelitian terkait *cycle times* yaitu menurut Chen, Ying-Ni dan Kleiner, Brian H (2001) “*New Development in Creating Cycle Time Reduction*” bahwa pengurangan Cycle time yang berhasil akan membawa kepada *improvement*

*profitability, higher level of customer satisfaction.* Selain itu, menurut Christensen, William F (2007) dalam tulisannya berjudul “*Supply chain lead time as a predictor of financial performance*” menyebutkan bahwa dengan meningkatnya *lead time supply chain*, akan memberikan dampak turunya performansi keuangan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, peningkatan layanan dan respon yang cepat terhadap perubahan pasar akan mendukung *topline growth* melalui *fast time to market* karena mampu dengan cepat beradaptasi ketika mengalami atau mengadopsi perubahan. *Lead time* pengadaan di procurement tahun 2017 adalah rata-rata di atas 16 hari kerja, sehingga perlu pengurangan lead time yang signifikan.

- Teknologi

Dalam transformasi bisnis perlu didukung adanya perubahan dalam sisi teknologi sebagai *enabler* dalam penerapannya. Perlunya improvement dalam teknologi mengingat transformasi procurement sebelumnya adalah 1.0 dimana banyak manual dan *offline* proses.

- People

Menjalankan transformasi yang telah diterapkan sangat diperlukan *people* yang mampu dan mau menjalankannya.

Masing-masing parameter tersebut perlu dilakukan analisis dari implementasi transformasi bisnis procurement 2.0 terhadap operasional procurement yang telah diterapkan.

Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *operating model* yang telah diterapkan pada transformasi bisnis procurement 2.0 di Telkomsel?
2. Bagaimana implementasi terkait proses, teknologi dan people yang telah diterapkan di transformasi bisnis procurement 2.0 terhadap operasional procurement di Telkomsel?
3. Bagaimana masukan penelitian dari transformasi bisnis procurement 2.0 di Telkomsel yang telah diterapkan terhadap transformasi selanjutnya?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan deskripsi fenomena pada bagian perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *operating model* yang telah diterapkan pada transformasi bisnis procurement 2.0 di Telkomsel.
2. Untuk menganalisis implementasi terkait proses, teknologi dan people yang telah diterapkan di transformasi bisnis procurement 2.0 terhadap operasional procurement di Telkomsel.
3. Untuk mengetahui perbaikan yang dapat dilakukan berdasarkan masukan penelitian dari transformasi bisnis procurement 2.0 di Telkomsel yang telah diterapkan terhadap transformasi selanjutnya.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan, dalam hal ini dapat dilihat dari 2 (dua) aspek berikut:

##### **1.5.1 Aspek Teoritis**

###### **a. Ilmu Pengetahuan**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang dapat menentukan *operating model* yang terdiri dari parameter – parameter dan masukan dalam transformasi bisnis procurement. Instrumen ini diharapkan dapat dijadikan bahan dalam mengevaluasi proses transformasi bisnis procurement di perusahaan – perusahaan lain.

###### **b. Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain terkait mengevaluasi *operating model* transformasi bisnis procurement di perusahaan – perusahaan lain.

### **1.5.2 Aspek Praktis**

#### **a. Telkomsel**

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan dan sebagai bahan pertimbangan untuk procurement Telkomsel dalam bertransformasi lebih lanjut dalam mendukung pencapaian visi dan mendukung Telkomsel dalam menghadapi industri digital yang *disruptive* serta dapat bertahan dan berkembang untuk jangka panjang.

#### **b. Pemerintah dan Masyarakat**

Dengan adanya peningkatan bisnis digital melalui transformasi yang telah dilakukan, diharapkan dapat mendukung bisnis Tekomsel sebagai anak perusahaan bumn yaitu PT Telkom Indonesia yang memberikan keuntungan bagi negara melalui dividen. Selain itu kebutuhan pelanggan di seluruh Indonesia dapat terlayani dengan lebih baik. Oleh karena itu diharapkan akan memberikan dampak positif pada peningkatan ekonomi bangsa.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini diuraikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini diuraikan mengenai kajian pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu sehingga dapat menemukan kesenjangan penelitian dan menentukan posisi penelitiannya. Dalam bab ini juga membahas proses pembentukan kerangka pemikiran dari penelitian ini.



**Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, situasi sosial, pengumpulan data beserta sumber data, validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

**Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini diuraikan mengenai karakteristik responden dan hasil penelitian. Data tersebut dianalisis dalam pembahasan hasil penelitian.

**Bab V Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan usulan saran dalam aspek akademis dan praktis.