

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

PT. Telkomsel didirikan pada tanggal 26 Mei 1995 sebagai perusahaan patungan antara PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) dan *Singapore Telecommunications Limited (Singtel)*. Pada awalnya, Telkomsel fokus pada layanan seluler di Indonesia dan tumbuh pesat seiring dengan perkembangan industri telekomunikasi. Pada tahun 1997, perusahaan ini meluncurkan layanan GSM komersial pertamanya, menandai langkah penting dalam penyediaan layanan seluler di Indonesia.

Seiring waktu, Telkomsel terus mengembangkan jaringan dan teknologinya, meningkatkan cakupan dan kualitas layanan telekomunikasi seluler di seluruh negeri. Pada tahun 2001, perusahaan ini memperkenalkan layanan seluler berbasis teknologi GPRS (*General Packet Radio Service*), memberikan pelanggan akses internet lebih cepat dan efisien. Kemudian, Telkomsel terus memperbarui teknologinya dengan peluncuran layanan 3G pada tahun 2006, dan 4G pada tahun 2016, memastikan pelanggan dapat menikmati kecepatan internet yang tinggi.

Sebagai operator telekomunikasi terkemuka di Indonesia, Telkomsel tidak hanya berfokus pada layanan seluler, tetapi juga menyelenggarakan berbagai layanan inovatif, termasuk layanan keuangan digital dan solusi bisnis. Perusahaan ini juga aktif dalam mendukung berbagai program sosial dan keberlanjutan di berbagai bidang, mencerminkan komitmennya untuk berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan sejarahnya yang panjang dan kontribusinya yang terus berkembang dalam industri telekomunikasi Indonesia, Telkomsel tetap menjadi salah satu pemimpin yang diakui dalam penyediaan layanan telekomunikasi di negara ini (Telkomsel, n.d.).

### 1.1.1 Makna Logo



**Gambar 1.1**  
**Logo Telkomsel**

Bentuk logo Telkomsel sendiri terdiri dalam 2 jenis. Pertama adalah kata “Telkomsel” dengan typography baru dengan warna putih berlatar belakang merah. Di bagian tengah terdapat logo berbentuk belah ketupat. Dari segi warna, logo Telkomsel menggunakan warna merah dan putih yang melambangkan keberanian dan kejujuran dari Telkomsel. Adapun logo belah ketupat di bagian tengah kata “Telkomsel” melambangkan sebuah portal atau jendela. Filosofi dari portal tersebut yakni Telkomsel ingin menjadi jendela bagi pelanggan untuk menciptakan inovasi dan peluang baru yang bermanfaat. Bentuk logo tersebut memiliki filosofi untuk memperkuat identitas Telkomsel sebagai *leading digital company* dan menjadi lebih dekat dengan pelanggan (Naufal Mamduh, 2021).

### 1.1.2 Visi dan Misi

Visi PT. Telkomsel adalah Menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup digital mobile kelas dunia yang terpercaya. Adapun misi PT. Telkomsel adalah Memberikan layanan dan solusi digital mobile yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham, serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa .

## 1.2. Latar Belakang

Dunia industri sedang mengalami pergeseran paradigma yang signifikan, transisi dari Industry 4.0 menuju Industry 5.0. Perubahan ini bukan sekadar peningkatan otomatisasi, melainkan transformasi fundamental yang menekankan kolaborasi manusia-mesin, personalisasi massal, dan keberlanjutan. Era baru ini ditandai dengan peningkatan permintaan akan fleksibilitas, kecepatan, dan efisiensi yang belum pernah terjadi sebelumnya, yang memaksa perusahaan untuk

beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang dinamis di pasar global. Dalam konteks ini, proses pengadaan, yang selama ini seringkali menjadi hambatan bagi efisiensi operasional, kini menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam bersaing di pasar global yang semakin dinamis. Proses pengadaan yang efisien dan efektif tidak hanya berkontribusi pada pengurangan biaya, tetapi juga meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Kemampuan untuk merespon perubahan pasar dengan cepat dan efisien, serta mengoptimalkan pengeluaran, menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang di era ini. Kegagalan dalam hal ini dapat mengakibatkan kerugian finansial yang signifikan dan menghambat pertumbuhan ekonomi nasional, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi stabilitas sosial dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi pengadaan yang tidak hanya responsif tetapi juga proaktif dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul di era Industry 5.0.

Proses pengadaan, yang meliputi perencanaan kebutuhan, pemilihan vendor, negosiasi kontrak, dan penerimaan barang/jasa (Masudin et al., 2021), memiliki dampak yang luas terhadap kinerja perusahaan. Efisiensi dalam pengadaan berdampak langsung pada time to market, biaya operasional, dan daya saing. Di Indonesia, sistem pengadaan melibatkan sektor publik dan swasta yang kompleks, dengan pemerintah memfasilitasi proses melalui Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) dan platform digital seperti e-Katalog. Namun, sistem ini masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam konteks transisi ke Industry 5.0 yang menuntut kecepatan dan adaptasi yang tinggi. Investasi infrastruktur yang masif, diperkirakan mencapai 437 miliar dolar AS, semakin menggarisbawahi urgensi peningkatan efisiensi dan efektivitas pengadaan di Indonesia (International Trade Administration, 2022; Nasution, 2022). Ketidakefisienan dalam pengadaan dapat menyebabkan keterlambatan proyek, hilangnya peluang bisnis, dan penurunan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan, berujung pada penurunan profitabilitas dan potensi kerugian finansial

yang signifikan. Lebih jauh lagi, proses yang tidak transparan rentan terhadap korupsi dan penyalahgunaan dana publik (Jenkins et al., 2024).

Secara global, pengadaan barang dan jasa telah mengalami transformasi digital yang signifikan, didorong oleh kebutuhan akan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi yang lebih tinggi (The World Bank, 2023). Digitalisasi sistem pengadaan, melalui penerapan electronic procurement (e-procurement), menawarkan solusi untuk mengatasi keterbatasan metode tradisional yang seringkali memakan waktu, kompleks, dan rentan terhadap kesalahan manusia. E-procurement memungkinkan proses yang lebih efisien, transparan, dan terukur, dengan fitur-fitur seperti auto negotiation dan procurement intelligence yang mampu mengoptimalkan negosiasi dan pengambilan keputusan (Sudrajad et al., 2023; Diva Azura & Ghina, 2024). Studi oleh Stevens (2022) menunjukkan tren global yang kuat, dengan 74% organisasi di seluruh dunia telah menerapkan atau berencana menerapkan e-procurement dalam tiga tahun ke depan. Manfaat yang diperoleh meliputi peningkatan efisiensi dan efektivitas, transparansi dan akuntabilitas, kepuasan pelanggan, dan daya saing perusahaan (Belisari et al., 2019a; Chen et al., 2022; Susantya et al., 2022). Namun, implementasi yang sukses memerlukan strategi yang komprehensif dan mengatasi berbagai tantangan, termasuk integrasi sistem, pelatihan karyawan, resistensi terhadap perubahan, dan kesenjangan digital.

**Tabel 1.1**  
***Global Tender Cycle Time***

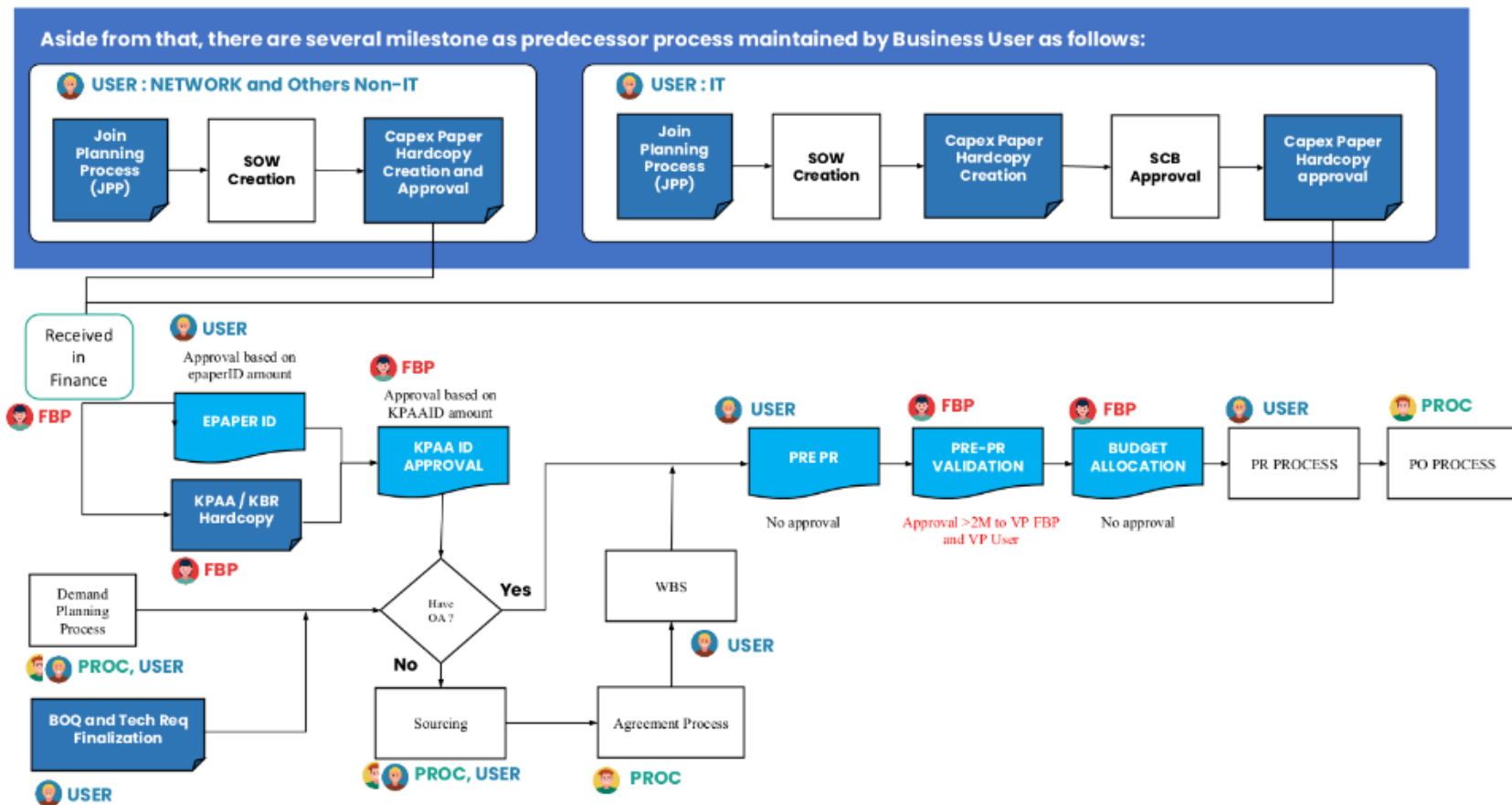
| <b>Tender Complexity</b> | <b>Tender Cycle Time (in Weeks)</b> |             |                  |                    |                       |                      |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------|------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|
|                          | <b>Google</b>                       | <b>Grab</b> | <b>Kellogg's</b> | <b>Tier 1 Mfr.</b> | <b>Tier 1 Pharma.</b> | <b>Tier 1 Energy</b> |
| <b>Low</b>               | 4-5                                 | 4-12        | 6                | 9-12               | 3                     | 7                    |
| <b>Medium</b>            | 8-9                                 | 12-16       | 12-14            | 12-16              | 6                     | 12                   |
| <b>High</b>              | <b>12-13</b>                        | <b>24</b>   | <b>16</b>        | <b>&gt;16</b>      | <b>18</b>             | <b>24-36</b>         |

Sumber: Boston Consulting Group

Tabel 1.1. Global Tender Cycle Time di atas menunjukkan waktu siklus tender rata-rata dalam minggu untuk industri yang berbeda, dengan tiga tingkat

kompleksitas: rendah, sedang, dan tinggi. Secara umum, industri dengan kompleksitas rendah memiliki waktu siklus tender yang lebih singkat, sedangkan industri dengan kompleksitas tinggi memiliki waktu siklus tender yang lebih panjang. Untuk setiap industri dan tingkat kompleksitas, tabel menunjukkan rentang waktu siklus tender yang umum. Misalnya, untuk industri teknologi dengan kompleksitas rendah, waktu siklus tender rata-rata adalah 4-5 minggu, sedangkan untuk industri teknologi dengan kompleksitas tinggi, waktu siklus tender rata-rata adalah 12-13 minggu.

Di Indonesia, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) secara aktif mendorong implementasi sistem pengadaan elektronik untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN), serta memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Koperasi (UMKK) (LKPP, 2024). Namun, tantangan tetap ada, termasuk integrasi sistem yang kompleks, kurangnya pemahaman pengguna terhadap teknologi baru, dan resistensi terhadap perubahan. Kompleksitas regulasi dan kebutuhan compliance yang ketat juga seringkali menghambat adopsi e-procurement (Chen et al., 2022; Masudin et al., 2021). Ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan regulasi dapat mengakibatkan perusahaan tertinggal dari pesaingnya yang lebih gesit dan inovatif. Ini berdampak langsung pada daya saing nasional dan kemampuan Indonesia untuk bersaing di pasar global, khususnya dalam konteks pertumbuhan ekonomi digital yang pesat (Marques et al., 2023)



Gambar 1.2

Proses *Procurement* Perusahaan Telekomunikasi (PT. Telkomsel) saat ini  
(Sumber: Internal PT. Telkomsel)

Lebih spesifik lagi, industri telekomunikasi di Indonesia, yang merupakan sektor dengan pertumbuhan pesat dan kompleksitas tinggi, menghadapi tantangan unik dalam proses pengadaan. Perusahaan seperti PT. Telkomsel, misalnya, seringkali mengalami waktu siklus tender yang jauh lebih lama daripada rata-rata industri, disebabkan oleh kompleksitas proyek, banyaknya penyedia yang bersaing, dan persyaratan regulasi yang ketat. Hal ini berdampak negatif pada time to market, daya saing, dan biaya pengadaan. Proses manual yang kompleks dan kebutuhan compliance yang panjang juga menjadi kendala utama dalam adopsi e-procurement. Gambar 1.2 akan menggambarkan secara visual proses pengadaan di PT. Telkomsel saat ini, yang menunjukkan kompleksitas proses manual yang ada. Ketidakefisienan ini berdampak langsung pada kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar yang semakin kompetitif dan berinovasi dengan cepat.

Ketidakefisienan dalam proses pengadaan berdampak meluas, tidak hanya pada perusahaan individu, tetapi juga pada perekonomian nasional. Keterlambatan proyek infrastruktur, misalnya, dapat menghambat pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional, mengurangi daya saing internasional, dan menghambat pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Selain itu, kegagalan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengoptimalkan pengadaan dapat mengakibatkan Indonesia kehilangan daya saing di pasar global. Penelitian ini penting untuk mengidentifikasi hambatan dan solusi untuk meningkatkan efisiensi pengadaan, sehingga dapat mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif, serta meningkatkan daya saing Indonesia di kancah internasional (UNCTAD, 2023)

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh kebutuhan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengadaan, khususnya dalam konteks pengadaan pemerintah. Proses pengadaan yang tidak transparan dan efisien rentan terhadap korupsi dan penyalahgunaan dana publik, yang dapat menghambat pembangunan ekonomi dan kepercayaan publik. Dengan mengadopsi e-procurement dan teknologi digital lainnya, Indonesia dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, mengurangi potensi korupsi, dan memastikan penggunaan dana publik yang efektif dan efisien, sejalan dengan prinsip-prinsip

good governance (OECD, 2023). Penelitian ini akan memberikan kontribusi penting dalam upaya pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.

Transformasi digital dalam pengadaan bukan hanya tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga tentang perubahan budaya dan mindset. Perusahaan perlu beradaptasi dengan cara kerja yang lebih efisien dan kolaboratif, serta karyawan perlu dilatih untuk menggunakan teknologi baru secara efektif. Hal ini membutuhkan investasi dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan perubahan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan efisiensi. Penelitian ini akan mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital dalam pengadaan, termasuk aspek teknologi, regulasi, dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini akan memberikan rekomendasi kebijakan dan strategi yang komprehensif untuk mendukung implementasi e-procurement yang sukses di Indonesia, termasuk strategi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dan membangun kapasitas sumber daya manusia (World Economic Forum, 2020).

Mengingat pentingnya pengadaan dalam operasional perusahaan, memahami penerapan teknologi dalam proses pengadaan di berbagai industri sangat penting tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi pemangku kepentingan industri lainnya. Transformasi digital dalam pengadaan adalah kunci untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional perusahaan (Tricahyono & Ichwan, 2024). Berdasarkan masalah yang dihadapi perusahaan, maka perlu dilakukannya penelitian ini agar dapat memahami lebih dalam tentang transformasi pengadaan di berbagai industri, dengan merancang e-procurement diiringi dengan eksplorasi terhadap faktor pendorong, tantangan, dan dampaknya bagi perusahaan dalam konteks industri di Indonesia. Penelitian ini fokus pada faktor pendorong, tantangan, dan dampak transformasi digital proses pengadaan bagi perusahaan, tidak termasuk dampak budaya, serta tidak membahas hal lain di luar fokus penelitian ini.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Transformasi dari pengadaan tradisional ke electronic procurement (e-procurement) di PT. Telkomsel merupakan langkah strategis yang sangat penting dalam menghadapi tantangan dan dinamika pasar di era digital saat ini. Meskipun e-procurement menawarkan berbagai keuntungan yang signifikan, seperti peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya, dan transparansi yang lebih baik, proses transisi ini tidaklah tanpa tantangan yang kompleks. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi oleh bagian procurement di PT. Telkomsel adalah kompleksitas dan ketidakfleksibelan dari proses pengadaan yang masih mengandalkan metode tradisional. Proses yang panjang dan berbelit-belit sering kali mengakibatkan keterlambatan dalam pengadaan barang dan jasa, yang pada gilirannya dapat memperlambat time to market dan mengurangi daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif. Selain itu, kurangnya integrasi antara berbagai platform dan aplikasi yang digunakan dalam sistem pengadaan saat ini menjadi penghambat utama dalam mencapai efisiensi dan efektivitas yang diharapkan. Tantangan ini semakin diperburuk oleh resistensi terhadap perubahan di kalangan karyawan, di mana banyak dari mereka merasa tidak nyaman atau tidak siap untuk beradaptasi dengan sistem baru yang berbasis teknologi.

Untuk mengatasi permasalahan ini, penerapan framework design thinking dapat menjadi solusi yang efektif. Dengan pendekatan ini, PT. Telkomsel dapat lebih memahami kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh pengguna dalam proses pengadaan. Design thinking mendorong kolaborasi antar tim, eksplorasi ide-ide inovatif, dan pengujian solusi secara iteratif, sehingga memungkinkan perusahaan untuk merancang sistem e-procurement yang lebih responsif dan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Melalui proses empati, definisi masalah, ideasi, prototyping, dan pengujian, PT. Telkomsel dapat mengembangkan solusi yang tidak hanya mengatasi masalah yang ada, tetapi juga meningkatkan pengalaman pengguna dalam proses pengadaan. Dengan demikian, penerapan framework design thinking diharapkan dapat mendukung transisi yang sukses menuju e-procurement dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas pengadaan di PT. Telkomsel.

Berdasarkan penjelasan rumusan masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian selanjutnya:

1. Bagaimana permasalahan utama yang dihadapi oleh bagian procurement di PT. Telkomsel dalam pengadaan tradisional saat ini?
2. Bagaimana tantangan yang dihadapi dalam transisi dari pengadaan tradisional ke e-procurement di PT. Telkomsel?
3. Bagaimana solusi berbasis digital yang dirancang melalui pendekatan design thinking dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi dalam proses pengadaan di PT. Telkomsel?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan konteks dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan utama yang dihadapi oleh bagian procurement di PT. Telkomsel dalam pengadaan tradisional saat ini.
2. Untuk mengeksplorasi tantangan yang dihadapi dalam transisi dari pengadaan tradisional ke e-procurement di PT. Telkomsel.
3. Untuk merumuskan solusi berbasis digital yang dirancang melalui pendekatan design thinking dapat diimplementasikan untuk mengatasi permasalahan yang ada dalam proses pengadaan di PT. Telkomsel.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan, termasuk investor, perusahaan, akademisi, dan peneliti yang memiliki tujuan ilmiah serupa. Keuntungan dari penyelidikan ini terlihat dalam dua hal:

##### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

1. Bagi peneliti atau penulis selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi kepada peneliti selanjutnya dan diharapkan pula untuk menambah atau menggunakan variabel lain serta menggunakan indikator yang berbeda dari penelitian ini.

## 2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang memadai sehingga dapat menambah wawasan dalam bidang *procurement*, dan *electronic procurement*.

### 1.5.2. Manfaat Praktis

#### 1. Bagi manajemen perusahaan PT Telkomsel

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi solusi atas permasalahan yang benar-benar terjadi di PT Telkomsel, serta bahan masukan dan pertimbangan dalam menerapkan *e-procurement* agar dapat mempercepat *time-to-market* untuk produk-produk PT. Telkomsel.

#### 2. Bagi perusahaan lain

Penelitian ini memberikan manfaat signifikan bagi perusahaan lain yang ingin mendigitalisasi proses *procurement* mereka. Dengan menganalisis tantangan dan solusi yang dihadapi PT. Telkomsel, perusahaan lain dapat memahami langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk implementasi *e-procurement* yang efektif. Penelitian ini juga menekankan pentingnya pendekatan *design thinking* dalam merancang sistem pengadaan yang responsif terhadap kebutuhan pengguna, serta mengidentifikasi hambatan yang mungkin muncul selama transisi. Selain itu, hasil penelitian dapat membantu perusahaan mengurangi biaya pengadaan, mempercepat waktu siklus tender, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Rangkuman singkat materi yang disajikan pada setiap bab penelitian komprehensif ini dilengkapi dengan sistematika penulisan. Untuk memudahkan pemahaman penyajian temuan penelitian, informasi disusun secara sistematis sebagai berikut:

#### BAB I PENDAHULUAN

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

#### BAB II KAJIAN TEORI

Pada bab ini diuraikan mengenai teori, kajian pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu. Dalam bab ini juga membahas proses pembentukan kerangka pemikiran dari penelitian ini.

### **BAB III METODE 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 DAN PEMBAHASAN**

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

### **BAB V SARAN dan KESIMPULAN**

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