

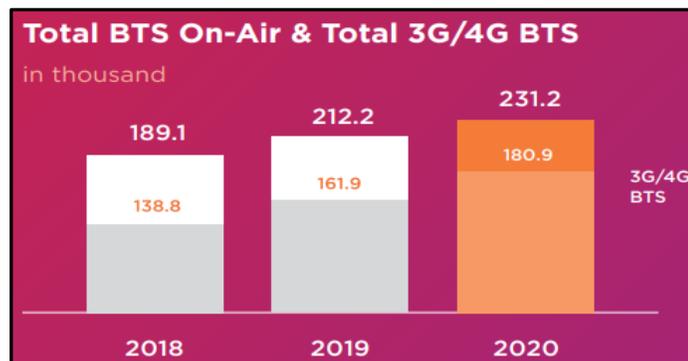
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telkomsel (Telkomsel) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang telekomunikasi selular di Indonesia yang dimiliki oleh dua holding yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) sebesar 65% dan Singapore Telecom Mobile (Singtel) sebesar 35%. Telkom merupakan BUMN Indonesia yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia (Wikipedia, 2021), sedangkan Singtel merupakan perusahaan dengan mayoritas saham dimiliki oleh Pemerintah Singapura melalui perusahaan kendaraan investasi negara Temasek Holding (Wikipedia, 2021).

Telkomsel didirikan pada 26 Mei 1995 di Kota Batam sebagai wujud semangat inovasi untuk mengembangkan telekomunikasi Indonesia yang terdepan. Untuk mencapai visi tersebut, Telkomsel terus memacu pertumbuhan jaringan telekomunikasi di seluruh penjuru Indonesia secara pesat yaitu dengan melakukan pembangunan lebih dari 180.900 BTS (*Base Transceiver Station*) baru selama 2020, dengan semua BTS berbasis 3G / 4G ilustrasi Gambar 1.1 berikut ini,



Gambar 1.1 Jumlah BTS *on Air* dan Total 3G/4G BTS Telkomsel Tahun 2018, 2019 dan 2020

Sumber: (Annual Report Telkomsel, 2020)

Jumlah BTS ini menunjukkan komitmen Telkomsel untuk memberikan jaringan dan kualitas terbaik untuk menghubungkan pelanggan dari Sabang sampai Merauke dan membuka layanan *internet broadband* sampai dengan pelosok negeri. (Telkomsel, 2021)

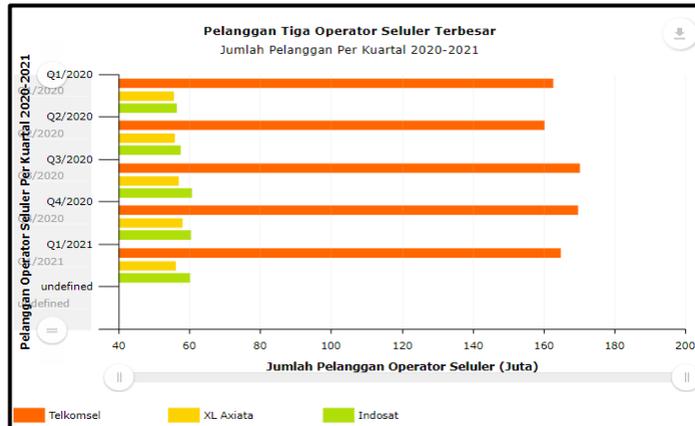
Sebagai operator telekomunikasi selular digital terkemuka di Indonesia dengan cakupan jaringan terluas diperkirakan akhir tahun 2020 cakupan jaringan 2G telah mencapai 100% populasi, 3G 87% dan 4G 96 %. Hal ini di dukung oleh 231.000 BTS untuk melayani lebih dari 169 juta pelanggan Telkomsel baik yang berada di daerah perkotaan maupun di wilayah 3T (tertinggal, terdepan dan terluar) Indonesia, terlihat pada ilustrasi Gambar 1.2 berikut ini,



Gambar 1.2 Peta Cakupan Jaringan 2G/3G/4G Telkomsel di Indonesia

Sumber: (Nperf, 2021)

Tiga operator selular terkemuka di Indonesia yakni Telkomsel, XL Axiata dan Indosat memiliki jumlah pelanggan yang bila ditotal sudah melebihi jumlah penduduk Indonesia. Total ketiga operator ini memiliki pelanggan sebanyak 280 juta lebih. Secara *market share* Telkomsel masih merupakan yang dominan di bisnis telekomunikasi di Indonesia, hal ini bisa dilihat dari jumlah pelanggan Telkomsel hampir 60 persen *market share* dikuasai oleh Telkomsel, seperti pada ilustrasi Gambar 1.3 berikut,



Gambar 1.3 Jumlah Pelanggan Telkomsel, XL axiata, Indosat Q1 2021

Sumber: (Tempo, 2021)

Dengan jumlah BTS dan pelanggan yang paling besar dibandingkan operator seluler lainnya di Indonesia menjadikan Telkomsel sebagai Market Leader industri telekomunikasi selular di Indonesia.

1.1.1 Visi Misi Telkomsel

Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh Telkomsel sebagai berikut.

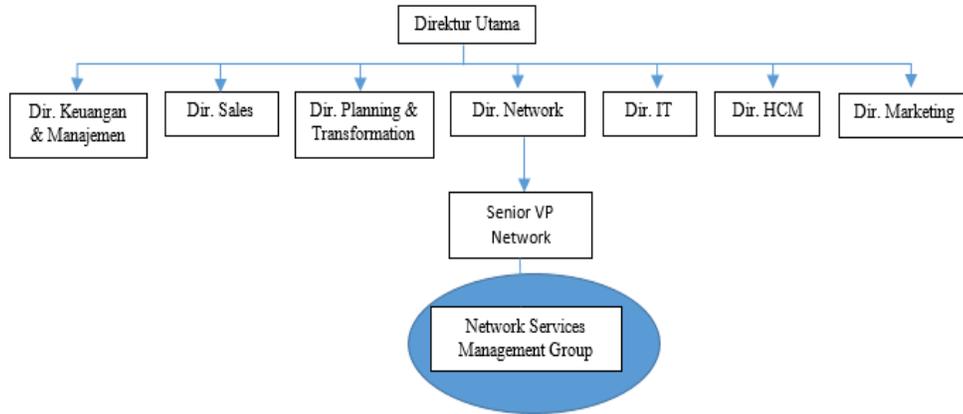
a. Visi

Menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup digital mobile kelas dunia yang terpercaya.

b. Misi

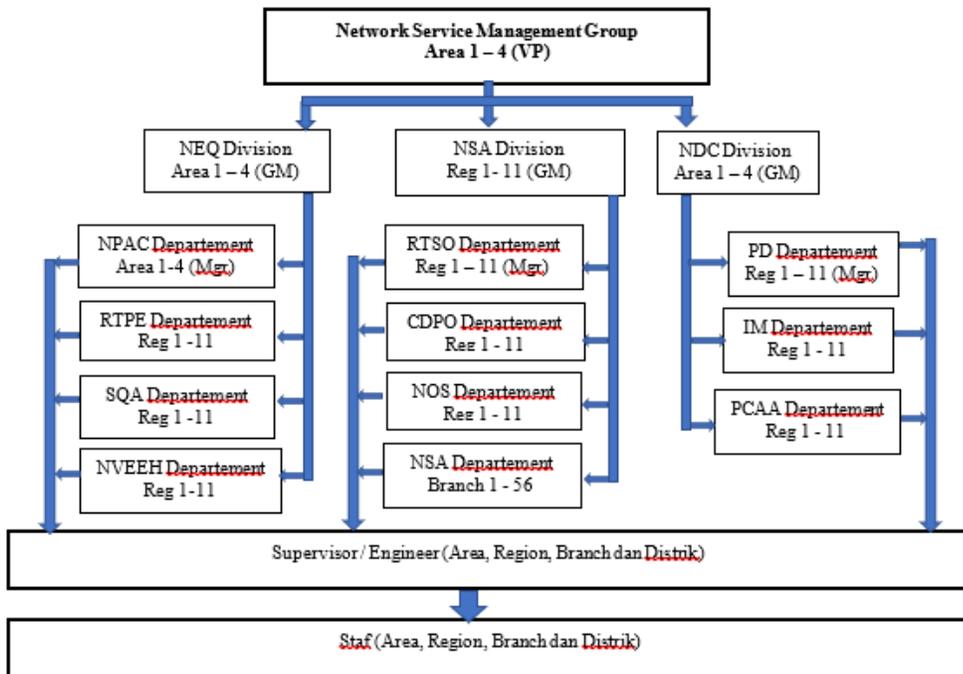
Memberikan layanan dan solusi *digital mobile* yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham serta pendukung pertumbuhan ekonomi.

1.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 1.4 Struktur Organisasi PT. Telkomsel

Sumber: Diolah dari dokumen internal Telkomsel



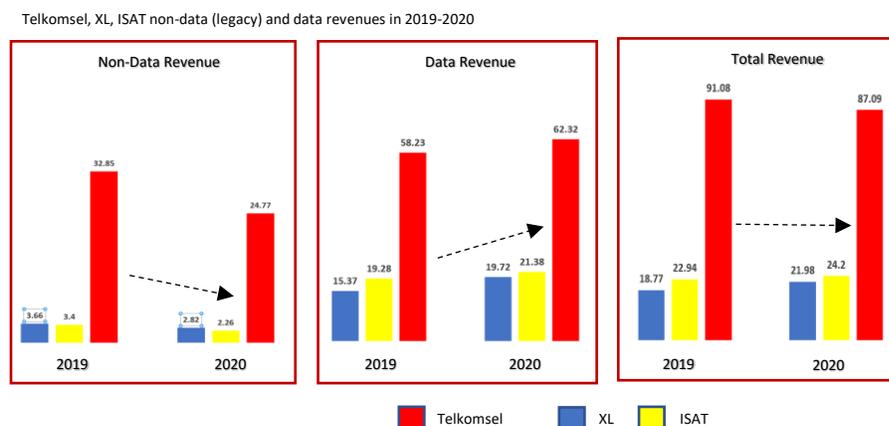
Gambar 1.5 Struktur Organisasi PT. Telkomsel NSM Group

Sumber: Diolah dari dokumen internal Telkomsel

1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri Telekomunikasi di Indonesia sejak tahun 2020 mengalami turbulensi yang menghadirkan peluang dan juga tantangan yang terus bermunculan. Di satu sisi Pandemi Covid-19 telah menempatkan industri telekomunikasi sebagai pusat kehidupan dengan memberdayakan bisnis dan masyarakat melalui konektivitas di lain sisi pandemi menghantam ekonomi yang secara langsung mempengaruhi industri telekomunikasi, memperburuk kondisi persaingan yang telah merajalela di industri (2020 Annual Report Telkomsel, 2021).

Selain Pandemi Covid-19, fenomena yang muncul dalam beberapa tahun terakhir yakni perubahan perilaku pelanggan di era digital sebagai akibat dari disrupsi teknologi secara bertahap memudahkan *legacy business* (sms dan *voice*) bertransisi menuju data, seperti nampak pada ilustrasi Gambar 1.7 berikut,



Gambar 1.6 Pendapatan layanan *legacy* dan data Telkomsel, XL Axiata, Indosat

Sumber: www.bisnisindonesia.id

Menghadapi tantangan dan peluang tersebut, sejak beberapa tahun terakhir Telkomsel mulai melangkah menuju masa depan dunia digital. Transformasi yang dijalani hingga hari ini adalah upaya Telkomsel untuk tetap relevan dengan

kebutuhan pasar. Untuk mempertahankan bisnisnya di tengah perubahan yang cepat di dunia digital, Telkomsel mengubah dirinya dari perusahaan telekomunikasi tradisional menjadi perusahaan digital. Di tahun 2018, Telkomsel memulai perjalanan transformasinya dengan membangun *Transformation Management Office* (TMO) dan organisasi *ad hoc* yang didedikasikan untuk memimpin dan menjalankan program transformasi. Di bawah TMO, Telkomsel melakukan sejumlah program berfokus pada tiga aspek utama yakni Manusia, Proses dan Teknologi (*Annual Report* Telkomsel, 2021).

Untuk aspek Manusia, Telkomsel menerapkan cara-cara baru dalam bekerja, sebuah pendekatan transformasi yang tangkas di adopsi. Ini membagi suatu tim yang besar di perusahaan ke dalam tim kecil karyawan yang disebut *Agile Squad*. Setiap regu terdiri dari orang-orang dari berbagai departemen yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara kolaboratif dan kreatif. *Agile Squads* bekerja menggunakan *scrum metode*, yang mempromosikan pendekatan *Agile* dan kerjasama tim. Tim dapat melepaskan kreativitas dan empati, akhirnya membantu mereka untuk secara tepat mengidentifikasi masalah dan menawarkan solusi.

Pada aspek Proses, untuk mempercepat Transformasi Digital Telkomsel, program transformasi fokus untuk menghapus hambatan organisasi yang menghambat inovasi. Beberapa area dalam proses bisnis dan kebijakan telah dinilai dan diidentifikasi untuk perubahan atau perbaikan, Salah satu diantaranya adalah visi dan strategi untuk menciptakan pengalaman pelanggan (*Customer Experience/ CX*).

Selanjutnya di aspek Teknologi yang merupakan bagian integral dari Transformasi Digital. Telkomsel mengintegrasikan teknologi digital ke beberapa area bisnis untuk merubah secara mendasar bagaimana cara beroperasinya dan memberikan nilai. Tahun 2020 Telkomsel meluncurkan perangkat lunak digital *Robotic Automation Process (RPA)* yang membantu proses otomatisasi beberapa pekerjaan klerikal, berulang dan berintensitas tinggi. Implementasi sistem RPA meningkatkan efisiensi waktu bahkan menghilangkan potensi kesalahan manusia. Di tahun 2021, secara

bertahap Telkomsel terus meningkatkan implementasi RPA di sisa organisasi yang belum menggunakan, saat yang sama menciptakan kemampuan *Intelligent Automation (IA)* yang akan mendorong Telkomsel menjadi sebuah *Lean Operation*.

Salah satu langkah strategi yang dilakukan Telkomsel agar dapat fokus pada bisnis digital untuk menjadi *Digital Telco Company* dan mendukung transformasi digital di TelkomGroup, Telkomsel mengalihkan kepemilikan 6.050 menara ke Mitratel. Telkomsel melakukan aksi korporasi untuk merestrukturisasi portofolio bisnisnya dengan mentransfer secara bertahap 6.050 menara telekomunikasi yang sebelumnya dimiliki Telkomsel ke Mitratel. Proses ini dijadwalkan akan selesai pada akhir kuartal pertama (Q1) tahun 2021. Proses pengalihan kepemilikan menara ini menjadi catatan penting dalam pencapaian performansi laporan keuangan Telkomsel di kuartal empat (Q4) 2020 dimana secara QoQ Revenue tumbuh 4.0%, EBITDA 4.4%, Net Income 32,8% (*Annual Report Telkomsel, 2021*).

Kehadiran teknologi 5G di industri telekomunikasi membuka peluang baru bagi perusahaan telekomunikasi untuk meningkatkan performansi bisnis sesuai dengan *used case* yang di butuhkan oleh pelanggan. Telkomsel menjadi yang pertama meluncurkan layanan 5G di Indonesia pada tanggal 27 mei 2021 sehari setelah ulang tahunnya yang ke 26 tahun (Telkomsel, 2021).

Telkomsel akan memaksimalkan pemanfaatan 5G untuk menghadirkan beragam produk dan layanan digital baru yang mampu mentransformasi kehidupan dan mengimplementasikan keunggulan jaringan 5G untuk lebih mendorong pertumbuhan *digital connectivity, digital platform, dan digital services* di Indonesia serta pengembangan solusi teknologi masa depan seperti *artificial intelligence, cloud computing, dan Internet of Things* (Telkomsel, 2021).

Menjadi *Digital Telco Company* tidaklah mudah karena dihadapkan dengan ekosistem industri digital yang sepenuhnya berbeda dengan industri telco. Di industri ini, telah banyak *digital-native players* yang sudah lebih dulu menguasai market. Lalu Telkomsel berusaha hadir, melakukan transformasi dari sebatas *telco provider* menjadi

digital player. Dengan menyadari bahwa peta persaingan industri digital adalah hal yang tidak mudah bagi perusahaan telco, Telkomsel membuka diri melalui berbagai kerja sama dengan perusahaan-perusahaan *digital-native* (*who born digital*) yang tentu saja lebih menguasai industri ini (Syam, 2021).

Akuisisi saham Gojek oleh Telkomsel pada November 2020, juga merupakan langkah strategi lainnya dengan potensi *Co-creation* dalam mencari *win-win business model* bagi kedua belah pihak. Sinergi ini mungkin bukan hanya yang langsung terlihat mata seperti potensi kolaborasi yang menghasilkan revenue dalam jangka pendek, namun juga berbagai macam hal yang membuka gerbang kesempatan bisnis di masa yang akan datang, seperti percepatan proses transformasi, pemahaman ekosistem digital, dan membantu membuka seluas-luasnya terhadap potensi bisnis baru yang dapat mengangkat nilai berbagai aset yang sudah dibangun Telkomsel selama 26 tahun ini. (Syam, 2021).

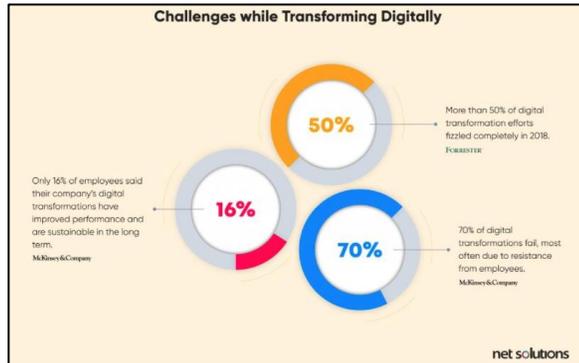
Transformasi Telkomsel telah berjalan lebih dari 3(tiga) tahun dengan berbagai inisiatif strategi dan eksplorasi produk-layanan yang dapat menjadi solusi kebutuhan masyarakat telah dilakukan. Dari hanya sekadar penyedia layanan konektivitas yang menghubungkan berbagai kepulauan di Indonesia, menjadi *enabler* lahirnya percepatan pertumbuhan industri digital bangsa Indonesia; dari *digital connectivity*, hingga *digital platform* dan *digital services*. Semuanya dilakukan untuk menghadirkan wajah Telkomsel yang baru yakni Telkomsel yang membangun dunia penuh peluang melalui pemanfaatan teknologi digital. (Syam, 2021).

Peta jalan transformasi telah memulai babak baru di dalam perjalanan Telkomsel, yang telah melayani negara selama lebih dari seperempat abad. Melalui hadirnya nilai-nilai baru perusahaan yaitu *integrity*, *purposeful*, *empowering*, dan *exciting*, yang diaktualisasikan dalam bentuk integrasi produk dan layanan berbasis digital yang lebih komprehensif, serta pembaharuan identitas perusahaan hingga brand visual yang akan memperkuat komitmen sebagai simbol perubahan di masa mendatang. Pembaharuan identitas Telkomsel sendiri ditandai dengan hadirnya desain logo baru yang terinspirasi

pola batik sebagai identitas budaya Indonesia, yang selalu relevan di setiap fase kehidupan. Telkomsel dibangun dengan optimisme terhadap masa depan yang lebih baik, yang membuka peluang untuk semua lini kehidupan. Hal ini disimbolisasikan dalam wujud ‘portal’, sebuah gerbang menuju dunia penuh peluang dan kemungkinan, yang membuka dan mengundang untuk masuk ke dunia digital terdepan (Telkomsel, 2021).

Dengan AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolabortif) sebagai fondasi budaya dan ACTION (*Agile, Customer Centric, Innovation, Open mindset, Networking*) sebagai *ways of working*, Telkomsel terus mendorong budaya yang positif baik dalam berinteraksi di antara karyawan, maupun mengupayakan hasil yang maksimal kepada pelanggan dengan kesadaran akan kebutuhan transformasi dimana selalu ada ancaman dari kompetitor di tengah perubahan yang sangat dinamis di era digital seperti sekarang ini. (Syam, 2021).

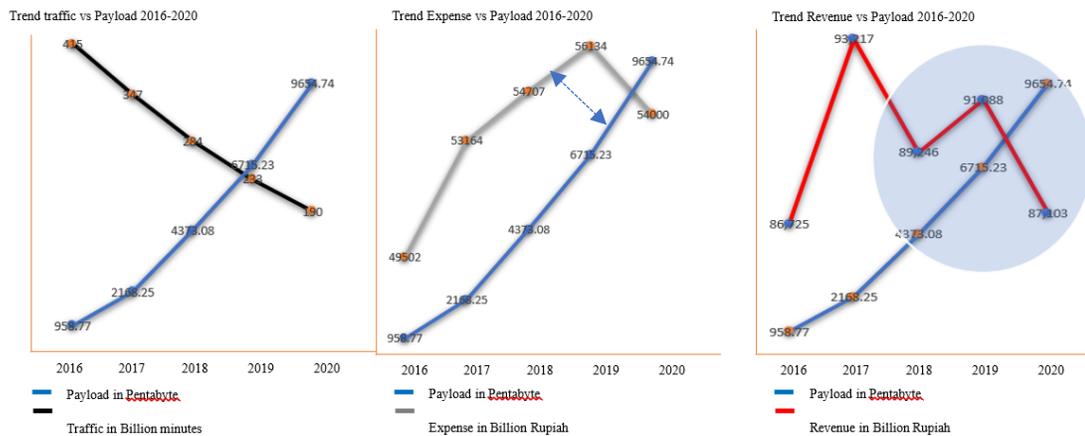
Tranformasi digital yang dilakukan Telkomsel juga mengalami berbagai tantangan dalam perjalanannya. Sebagai *market leader* di industri telco di Indonesia dengan jumlah karyawan, pelanggan dan asset yang besar dan tersebar di berbagai pulau di Indonesia serta performansi bisnis yang “kondisinya sehat” ini dapat menjadi *barrier* dalam proses transformasi yang sedang berjalan. “Kondisi Sehat” bisa membuat manajemen dan karyawan Telkomsel terlena dan belum melihat dengan jelas ancaman disrupsi dan urgensi untuk melakukan perubahan dengan segera dan sungguh-sungguh. (Syam, 2021).



Gambar 1.7 Tantangan dalam Transformasi Digital

Sumber: (Lomash, 2021)

Menurut data statistik transformasi digital, lebih dari 50% upaya transformasi digital gagal total pada 2018 (Forester), 70% dari semua program transformasi digital gagal karena penolakan karyawan dan kurangnya dukungan dari manajemen (McKinsey) dan hanya 16% karyawan yang mengatakan bahwa upaya transformasi digital perusahaan mereka meningkatkan kinerja mereka atau berkelanjutan (McKinsey).



Gambar 1.8 Trend Pertumbuhan Trafik, Payload dan Expense Telkomsel Tahun 2020

Sumber: 2020 Annual Report Telkomsel, 2021

Laporan keuangan Telkomsel tahun 2020 mengkonfirmasi tantangan yang dihadapi Telkomsel dalam proses transformasi digital. Laporan sebagaimana yang di tampilkan pada gambar 9.1 di atas menyampaikan bahwa total pendapatan Telkomsel mengalami penurunan -4,4% di banding tahun 2019 dimana lonjakan trafik data (payload) belum dapat menutupi penurunan revenue dari trafik legacy sedangkan untuk dapat meningkatkan trafik data dibutuhkan investasi dan biaya operasional yang besar yang terus meningkat.

Network Services Management Group (NSM Group) merupakan bagian dari organisasi Telkomsel yang berada di ujung tombak operasional yang secara langsung maupun tidak berhubungan dengan pelanggan Telkomsel. NSM Group terdiri dari karyawan organik dengan jumlah saat ini kurang lebih sebanyak 987 karyawan atau 18% dari jumlah total karyawan Telkomsel. (Dokumen Internal Telkomsel, 2021)

NSM group bertanggung jawab untuk dapat menghasilkan *Joint Program Planning* tingkat area, merencanakan dan membangun penambahan kapasitas *Radio Access Network (RAN)* di area, melaksanakan *integration testing* dan *pre-launch optimization*, mengelola dan menoptimalkan anggaran CAPEX/OPEX terkait dengan *access layer deployment* dan *network operation dan maintenance*, memastikan pelaksanaan jadwal *preventive maintenance*, perbaikan (*troubleshoot*) dan rencana *upgrade* untuk semua *network element* di area serta memastikan dukungan tier 1 dan tier 2 *operation maintenance network* sesuai prioritas cluster berdasarkan masukan dari fungsi komersial.

Model operasi jaringan yang saat ini masih berlangsung di NSM group di mana *low capability work* menyita *resource internal* sementara *high capability work* maupun *future capability* sebagian besar di kerjakan *principal/partner* mengakibatkan kurang efektifnya kemampuan tim jaringan dalam pengalaman serta pengembangan *capability* untuk mempersiapkan diri sebagai *Digital Player*. Selain itu *future capability* yang sebagian besar di kerjakan *principal/partner* juga menjadi beban *cost operasional* perusahaan, sedangkan pekerjaan yang di lakukan oleh fungsi *District Operation (DO)*

layer 0 dan 1 adalah pekerjaan *operasional site* dalam hal pengamanan *availability, revenue, customer complain* dan kualitas jaringan dan asset site yang merupakan pekerjaan *low capability* (Dokumen Internal Telkomsel, 2021).

Selain itu NSM group juga mengelola sejumlah besar karyawan tidak tetap (*outsourcing*) yang tersebar di 514 kota/kabupaten di seluruh Indonesia. Dengan jumlah karyawan tetap dan tidak tetap yang besar dan menyebar di seluruh kota/kabupaten di Indonesia baik di kota tier 1 maupun tier 2 dan 3 dan variasi usia yang berbeda ini merupakan tantangan bagi transformasi di Telkomsel khususnya NSM Group (Dokumen Internal Telkomsel, 2021)

Beberapa *future capabilities* yang saat ini dibutuhkan dalam proses transformasi menjadi *digital telco company* kenyataannya masih dalam tahapan proses pembelajaran mandiri melalui modul-modul yang disiapkan dalam sebuah *tools online learning* yakni Percipio yang disiapkan perusahaan dengan harapan para karyawan dapat secara mandiri meningkatkan *capabilities*nya melalui modul-modul yang terdapat di Percipio. Pendataan peminatan akan *future capabilities* baru dilakukan pada awal tahun 2022 melalui program *Employee Development Plant* (EDP) sehingga dapat di sampaikan bahwa saat ini gap antara kebutuhan kapabilitas yang dibutuhkan di masa akan datang dengan kapabilitas yang saat ini dimiliki karyawan masih dalam tahapan identifikasi dan Analisa, proses EDP tahun 2022 nampak ilustrasi Gambar 1.10 berikut,



Gambar 1.9 Proses EDP 2022 Telkomsel

Sumber: Dokumen internal Telkomsel

Sejak pertengahan tahun 2021 *Network Direktorat* telah melakukan akselerasi transformasi digital antara lain dengan program *Inourcing dan Outsourcing Enhanced Network Operation Model (eNOM)* dengan membentuk squad-squad insourcing dan outsourcing. Tujuannya adalah peningkatan kapabilitas dan kompetensi karyawan di Direktorat Network untuk dapat mengerjakan aktivitas yang lebih strategis sehingga dapat mengurangi *dependency* terhadap *principal/partner* dengan demikian ini dapat memangkas beban operasional yang besar sehingga diperoleh *costleadership* dari eNOM tersebut. Untuk itu dilakukan strategi implementasi ke dalam bentuk realisasi program program turunannya untuk percepatan, efisiensi & efektifitas dari keberhasilan strategi tersebut (Dokumen Internal Telkomsel, 2021).

Squad ini antara lain terdiri dari para karyawan jaringan baik di kantor pusat dan NSM Area yang ditugaskan melalui nota dinas penugasan. Namun pada kenyataannya struktur organisasi dalam mendukung strategi eNOM tersebut masih dalam tahap penyesuaian dengan aktivitas program sehingga karyawan yang ditugaskan pada squad-squad tersebut masih harus mengerjakan pekerjaan utamanya yang tentunya berada pada *low capability*, di saat yang sama di haruskan juga berkontribusi dalam squad dimana karyawan di tugaskan. Penugasan untuk trainingpun bisa terjadi kondisi dimana seorang karyawan mendapatkan modul training yang berbeda di periode waktu yang sama.

Kondisi organisasi yang besar dimana *low capability skills* masih mendominasi, model bisnis baru yang masih dalam tahapan awal serta gap *future capabilities* yang masih dalam tahapan identifikasi dan analisa menjadi tantangan yang dihadapi oleh Telkomsel khususnya di NSM group untuk melakukan transformasi digital.

Selain itu *Artificial Intelligent/Mechine Learning (AI/ML)* belum diadopsi secara luas dan digunakan dengan benar, kurangnya pemanfaatan *Big Data* dan *Automation Platform* termasuk eksplorasi dan implementasi teknologi baru yang masih minim untuk

pengembangan bisnis juga menjadi tantangan dalam proses transformasi Digital di Telkomsel (Nugroho, 2021).

Tantangan lainnya yang dihadapi oleh NSM group dalam proses transformasi digital adalah keterbatasan akses, silo, tidak selalu automasi dan tidak optimalnya *single of truth* data dalam proses identifikasi, analisa dan eksekusi program-program strategik (Nugroho, 2021).

Bersumber dari AKHLAK, Telkomsel mengembangkan Telkomsel *Digilife ACTION* yang merupakan identitas karyawan Telkomsel, yaitu *Agility, cepat beradaptasi dan fleksibel dalam setiap proses kerja, Customer cenTric* mengutamakan kebutuhan pelanggan dalam memberikan solusi terbaik, *Innovation* dalam setiap produk, layanan, aplikasi yang dapat meningkatkan nilai tambah, selalu *Open mindset* terhadap peluang dan tantangan serta senantiasa menjalin *Networking* dengan berkolaborasi dengan pihak lain untuk memperluas ekosistem kerja dan bisnis yang bermanfaat sebagai pendekatan untuk memenangkan persaingan bisnis.

Data hasil survey indeks implementasi ACTION akhir tahun 2021 yang merupakan *new ways of working* sebagai pedoman dalam proses transformasi digital di Telkomsel mengkonfirmasi kondisi implementasi nilai ACTION yang belum semuanya dapat di implementasi secara maksimal pada unit NSM Group di masing-masing area teritori.

Tabel 1.1 mengilustrasikan kondisi implementasi nilai ACTION pada unit NSM area 1, 2, 3 dan 4

Tabel 1.1 Hasil survey indeks implementasi ACTION

Organization Value	Implementation percentage per score			
	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4
Agility	Low	Low	Low	Low
Customer Centric	Moderate	Moderate	Moderate	High
Innovation	Low	Low	Low	Low
Open Mindset	Low	Low	Low	Low
Networking	Low	Low	Low	Low

Sumber: Dokumen internal Telkomsel

Dengan ringkasan kondisi transformasi yang saat ini sedang berlangsung di Telkomsel sebagaimana di ceritakan di atas, peneliti melihat adanya urgensi untuk menganalisa lebih jauh faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam proses transformasi digital di Telkomsel dan kemudian menspesifikasikan tantangan yang muncul khususnya di NSM Group.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang dijelaskan pada bagian 1.2, dapat disampaikan bahwa bila perusahaan memutuskan akan melakukan transformasi digital, maka perusahaan harus menyiapkan diri dan strategi dalam menghadapi dampak positif maupun negatifnya. Strategi utama organisasi harus disesuaikan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kemampuannya, infrastruktur yang dimiliki harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan digital dan teknologi digital harus dipersiapkan dengan baik agar proses transformasi digital berjalan dengan lancar. Telkomsel menyadari bahwa transformasi digital itu tidak mudah karena jika mudah, pasti sudah banyak yang berhasil melaluinya maka dengan mengetahui faktor-faktor tantangan dalam transformasi maka proses transformasi diharapkan dapat secara optimal dan efisien di lewati dengan baik oleh Telkomsel. Berdasarkan rumusan masalah tersebut timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa yang menjadi tantangan dalam melakukan transformasi di Telkomsel pada *Network Services Management Group*?
2. faktor apa yang paling dominan menjadi tantangan dalam proses transformasi di Telkomsel pada *Network Services Management Group*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian pada bagian 1.3 di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam melakukan transformasi di Telkomsel pada *Network Services Management Group*.
2. Menganalisa faktor yang paling dominan menjadi tantangan dalam proses transformasi di Telkomsel pada *Network Services Management Group*.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan usulan kepada perusahaan Telkomsel pada *Network Services Management Group* untuk membantu akselerasi dan optimalisasi proses transformasi digital yang saat ini sedang berlangsung.
- b. Secara Akademis, penelitian ini diharapkan dapat di jadikan acuan dan dikembangkan metodologinya untuk menyusun strategi digital transformasi yang tepat bagi perusahaan telekomunikasi lainnya yang sedang bertransformasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital dan juga sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.