

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian dalam tulisan ini adalah PT. Telekomunikasi Seluler atau dikenal pula dengan nama Telkomsel, yang merupakan pemimpin pasar telekomunikasi selular di Indonesia. Selain sebagai penyedia layanan konektivitas bergerak, Telkomsel juga menyediakan berbagai layanan digital dan baru-baru ini juga menyediakan layanan produk konektivitas tetap Indihome, setelah PT Telekomunikasi Indonesia melepas layanan untuk pelanggan retailnya ke Telkomsel.

Saat ini Telkomsel berkantor pusat di Gedung Telkomsel Smart Office, Jl. Jendral Gatot Subroto Kav. 52, Jakarta. Selain itu, dalam mendukung operasional dan memberikan layanan maksimal untuk seluruh pelanggan secara nasional, Telkomsel juga mengoperasikan 4 kantor area yang berlokasi di Medan, Jakarta, Surabaya dan Makassar.



Gambar 1. Kantor Pusat Telkomsel
Sumber : Data Telkomsel

1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan ini memulai sejarahnya pada tahun 1993 saat PT. Telkom Indonesia (Telkom), selaku badan usaha milik negara yang berencana untuk meningkatkan ekonomi digital inovatif Indonesia (Noviaristanti et al., 2024) menjajaki pengoperasian teknologi nirkabel Global Station for Mobile Communication (GSM). Pada tanggal 1 Januari 1994, Telkom berhasil menyelesaikan pembangunan infrastruktur GSM di Batam, Riau, yang kemudian diresmikan pada tanggal 2 September 1994 oleh Menristek B.J. Habibie. Lokasi penempatan perangkat Base Transceiver Station (BTS) yang dinamakan BTM001 itupun dianggap sebagai lokasi BTS Telkomsel pertama di Indonesia.

Pada tanggal 26 Mei 1995, Telkomsel resmi didirikan sebagai sebuah usaha patungan (joint venture) antara PT. Telkom dan PT Indosat Satellite Corporation (Indosat). Saat ini Telkomsel dimiliki oleh PT. Telkom dengan 65% kepemilikan dan Singapore Telecommunications Limited (Singtel) dengan 35% kepemilikan.

Saat ini Telkomsel memiliki 160 juta pelanggan yang didukung oleh pengoperasian sekitar 247 ribu perangkat BTS di seluruh Indonesia. Selain itu, untuk mendukung layanan digital kepada para pelanggannya, PT. Telkomsel telah melakukan investasi bisnis yang sangat besar di bidang Information Technology (IT) sebagai bagian dari komitmen Telkomsel dalam menyediakan layanan dan solusi digital sebagaimana dicanangkan dalam Visi dan Misi Perusahaan

1.1.2. Logo Perusahaan

Berikut adalah logo perusahaan Telkomsel yang secara resmi digunakan sejak 18 Juni 2021 untuk menggantikan logo sebelumnya:



Gambar 2. Logo Telkomsel

Sumber : Data Telkomsel

Menurut Direksi Telkomsel, perubahan logo ini sebagai simbol bahwa Telkomsel konsisten dalam melanjutkan transformasi dan terus menjadi landasan dalam menjadikan produk dan layanan dan sebagai pilihan terbaik bagi pemenuhan gaya hidup digital masyarakat. Telkomsel juga ingin selalu membawa semangat baru yang akan tercermin dalam seluruh komitmen dan pengembangan lini bisnis sebagai simbol perubahan di tiap fase kehidupan.

1.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

- **Visi Telkomsel** adalah menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup digital mobile kelas dunia yang terpercaya.
- **Misi 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

1.1.4. Performansi Perusahaan

Mengacu kepada laporan resmi Perusahaan yang telah diterbitkan, performansi Telkomsel sejak tahun 2021 sampai dengan 2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Performansi Telkomsel

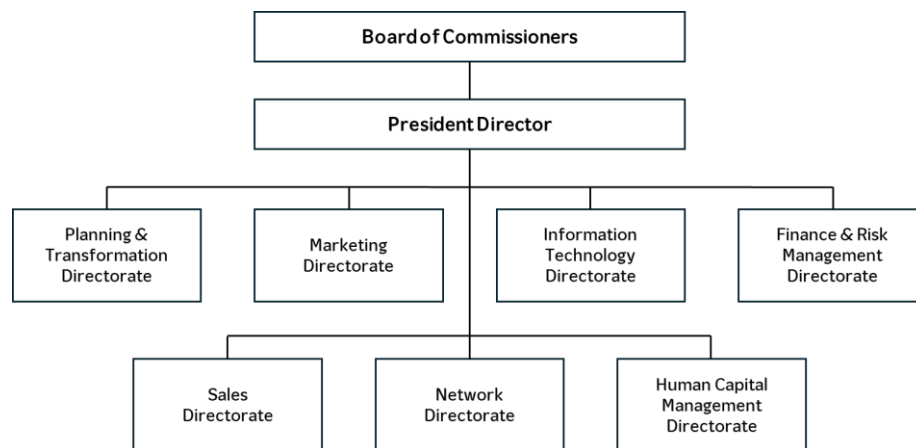
	2023	2022	2021
Pendapatan	Rp 102,4 Tn	Rp 89,0 Tn	Rp 87,5 Tn
EBITDA	Rp 52,1 Tn	Rp 50,5 Tn	Rp 50,0 Tn
EBITDA Margin	50,9%	56,7%	57,2%
Net Income	Rp 21,9 Tn	Rp 18,4 Tn	Rp 26,2 Tn
Net Income Margin	21,4%	20,6%	29,9%
Total Aset	Rp 113,0 Tn	Rp 101,0 Tn	Rp 101,3 Tn
Jumlah Pelanggan	159,3 jt	156,8 jt	176,0 jt
Pengguna Data	127,1 jt	120,9 jt	120,5 jt
Jumlah Base Station	247.500	265.194	247,500

Sumber : <https://www.telkomsel.com/about-us/investor-relations>

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.

1.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut adalah struktur organisasi Telkomsel:

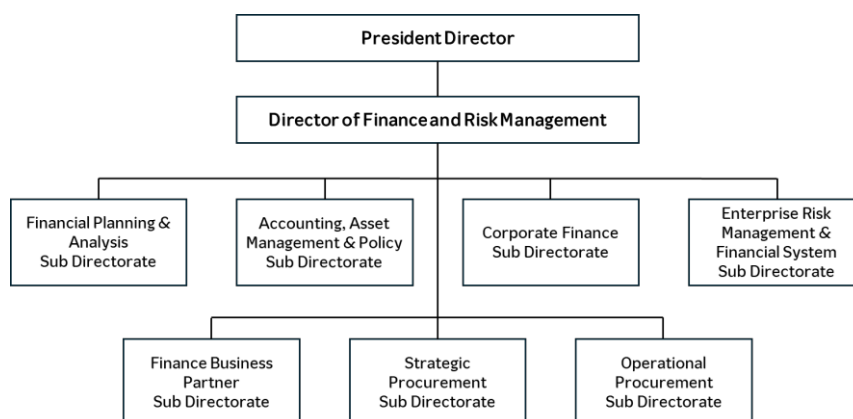


Gambar 3. Struktur Organisasi Telkomsel

Sumber : Data Internal Telkomsel

1.1.6. Struktur Organisasi Fungsi Keuangan

Berikut adalah struktur organisasi fungsi keuangan Telkomsel:



Gambar 4. Struktur Organisasi Fungsi Keuangan Telkomsel

Sumber : Data Internal Telkomsel

1.1.7. Produk, Layanan dan Segmentasi Pelanggan Telkomsel

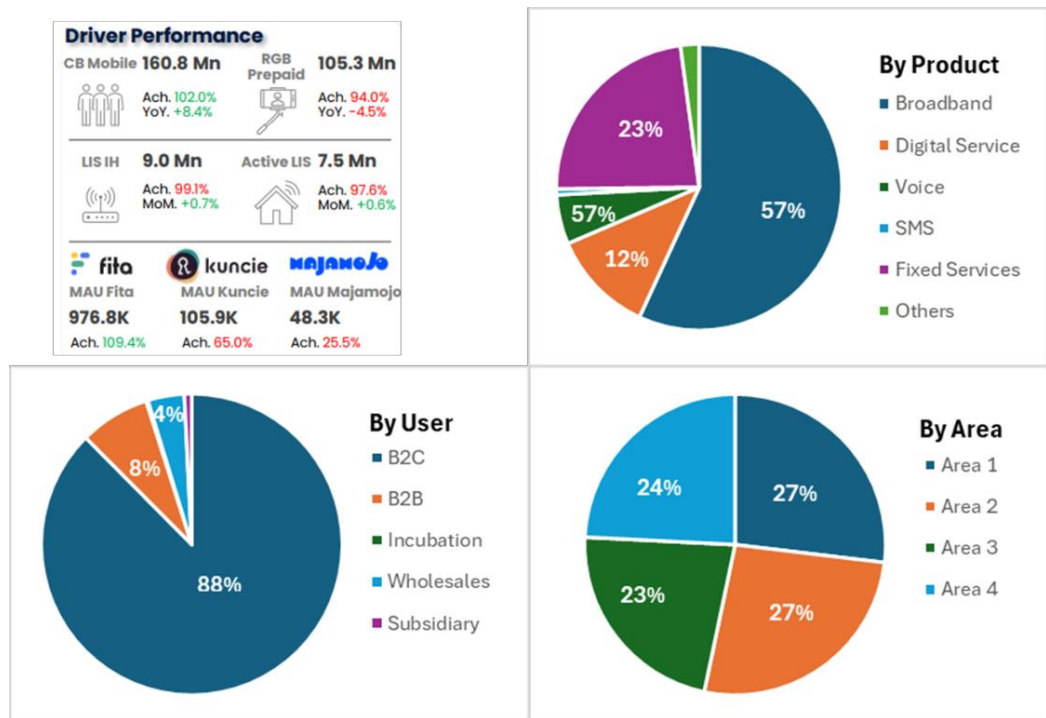
Telkomsel saat ini menyediakan beberapa jenis layanan yang dapat digunakan oleh pelanggannya, sebagai berikut:

- 1) Voice, yakni layanan komunikasi antar pelanggan untuk melakukan dan menerima panggilan suara melalui jaringan seluler;
- 2) Short Message Service (SMS), yakni layanan pesan teks singkat yang memungkinkan adanya pertukaran pesan teks melalui jaringan seluler;
- 3) Broadband, merupakan koneksi internet berkecepatan tinggi yang memungkinkan penggunanya untuk mengakses informasi dan data secara online, mengirim email lebih cepat, dan berinteraksi melalui media sosial;
- 4) Digital Service, merupakan layanan yang menyediakan media hiburan untuk penggunanya diantaranya mendengarkan music secara online, bermain game dan menonton video secara streaming;
- 5) Fixed Service, merupakan layanan Indihome untuk pelanggan retail yang sebelumnya dikelola oleh PT. Telkom, dan sejak tahun 2023 secara bisnis dan layanan dialihkan ke Telkomsel.

Selain itu, Telkomsel juga menyediakan layanan lain termasuk Home LTE (Orbit) dan layanan selular berbasis digital (by.U).

Sementara itu berdasarkan segmentasi pelanggan, layanan Telkomsel saat ini terbagi menjadi beberapa jenis pelanggan sebagai berikut:

- 1) Business to Consumer (B2C), yakni penjualan secara retail atas produk Telkomsel dengan pengguna langsung sebagai konsumen akhirnya;
- 2) Business to Business (B2B), yakni penjualan produk secara korporasi atas produk Telkomsel baik untuk digunakan maupun untuk mendukung layanan mereka dalam menjual produk atau layanan ke konsumennya;
- 3) Wholesales, termasuk di dalamnya adalah kerjasama dengan perusahaan Telkom Group maupun dengan pemerintah seperti KCIC dan 3T.
- 4) Subsidiary, termasuk di dalamnya adalah unit usaha anak perusahaan seperti Indico, Fita dan Kunci;
- 5) Incubation, yakni produk Telkomsel yang masih dalam proses pengembangan.



Gambar 5. Segmentasi Produk Telkomsel (April 2024)

Sumber : Data Internal Telkomsel

1.2. Latar Belakang Penelitian

Seiring perkembangan zaman dan teknologi yang pesat, banyak sektor bisnis melakukan digitalisasi. Dengan memanfaatkan teknologi digital dan informasi, organisasi dapat meningkatkan kinerjanya melalui optimalisasi aktivitas dan proses bisnis (Sudrajad et al., 2023). Selain itu, keberhasilan dan efisiensi perusahaan sangat dipengaruhi oleh transformasi digital (Fauziah & Tricahyono, 2024). Demikian pula dengan Telkomsel, sebagai Perusahaan yang menyediakan layanan telekomunikasi dan digital, Telkomsel perlu untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggannya.

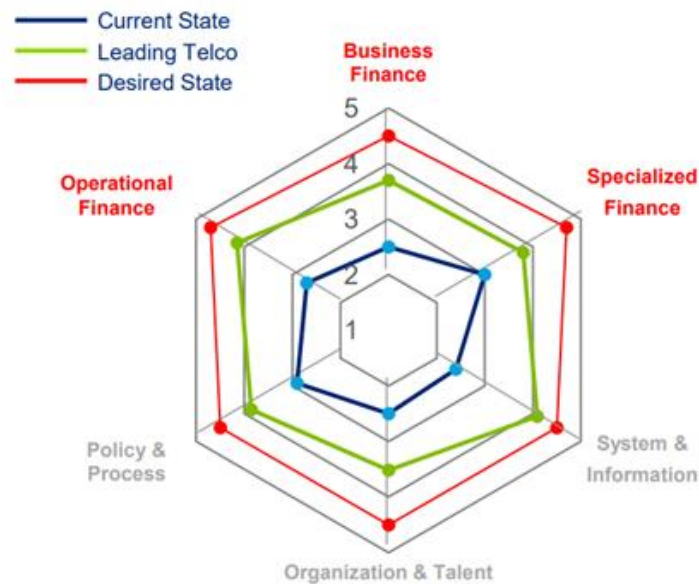
Terkait hal tersebut, penulis bermaksud untuk melakukan kajian mengenai analisis faktor-faktor keberhasilan penggunaan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) di PT. Telekomunikasi Selular. Hal ini sejalan dengan kebutuhan perusahaan dalam menyediakan laporan keuangan yang tepat, akurat, dan dapat diandalkan. Dalam mendukung hal tersebut, beberapa pertimbangan diperlukan agar pemanfaatan teknologi yang sesuai dapat diterapkan dengan baik.

1.2.1. Transformasi Keuangan Telkomsel

Merujuk kepada The CFO Transition Lab yang disampaikan oleh Deloitte (2014), yang dikembangkan dari hasil survey dan penelitian terhadap 400 CFO dari berbagai perusahaan di dunia, disimpulkan bahwa telah terjadi pergeseran fungsi keuangan dari sebelumnya banyak berperan sebagai *Steward* (menjaga kesesuaian asset dan laporan keuangan Perusahaan) dan sebagai *Operator* (memastikan keseimbangan keuangan dan efektifitas pengeluaran Perusahaan), menjadi fungsi yang memiliki peran lebih besar sebagai *Catalyst* (berpengaruh dalam pelaksanaan program strategis berikut pertimbangan resiko) dan sebagai *Strategist* (sebagai pemimpin finansial dalam pengambilan keputusan arah strategi bisnis yang berdampak pada performansi Perusahaan).

Sejalan dengan hal tersebut, pada tahun 2016 manajemen Telkomsel melakukan inisiatif untuk melakukan transformasi fungsi keuangan di bawah Direktorat Keuangan agar menjadi fungsi korporat perusahaan yang mempunyai visi sebagai partner kepada bisnis. Tujuan dari transformasi tersebut adalah membangun “*Finance Factory*” yang efisien, menjaga bisnis dengan *strategic risk management*, menciptakan nilai perusahaan dengan pembuatan keputusan berbasis data, dan meningkatkan kapabilitas personel keuangan. Untuk membantu mewujudkan hal tersebut, manajemen Telkomsel menunjuk mitra konsultan Deloitte untuk melakukan kajian dan memberikan rekomendasi tindak lanjut atas hasil kajian tersebut.

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan oleh Deloitte, terdapat beberapa hal yang dianggap perlu menjadi perhatian oleh Direktorat Keuangan pada saat itu. Hal ini merujuk kepada tingkat kematangan transformasi keuangan Telkomsel masih di bawah rata-rata apabila dibandingkan dengan perusahaan telekomunikasi dunia lainnya. Untuk itu perlu dilakukan tindak lanjut untuk menghilangkan gap tersebut.



Gambar 6. *Finance Transformation Maturity Benchmark*
 Sumber : Data Internal Telkomsel

Secara lebih spesifik Deloitte menyampaikan bahwa beberapa hal yang menjadi poin-poin di Direktorat Keuangan antara lain masih besarnya proses manual yang menyebabkan besarnya sumber daya yang dialokasikan dengan potensi resiko kesalahan proses yang tinggi, terbatasnya kolaborasi antara fungsi keuangan dengan unit bisnis lain dalam mendukung pengambilan keputusan yang bersifat strategis, terjadinya ketidak-selarasan tugas dan tanggungjawab antar unit dengan bisnis proses yang terpisah-pisah, ketidaksiapan manajemen dalam peningkatan kemampuan dan pengembangan bakat karyawan serta pemanfaatan sistem dan alat bantu kerja yang tidak optimal.

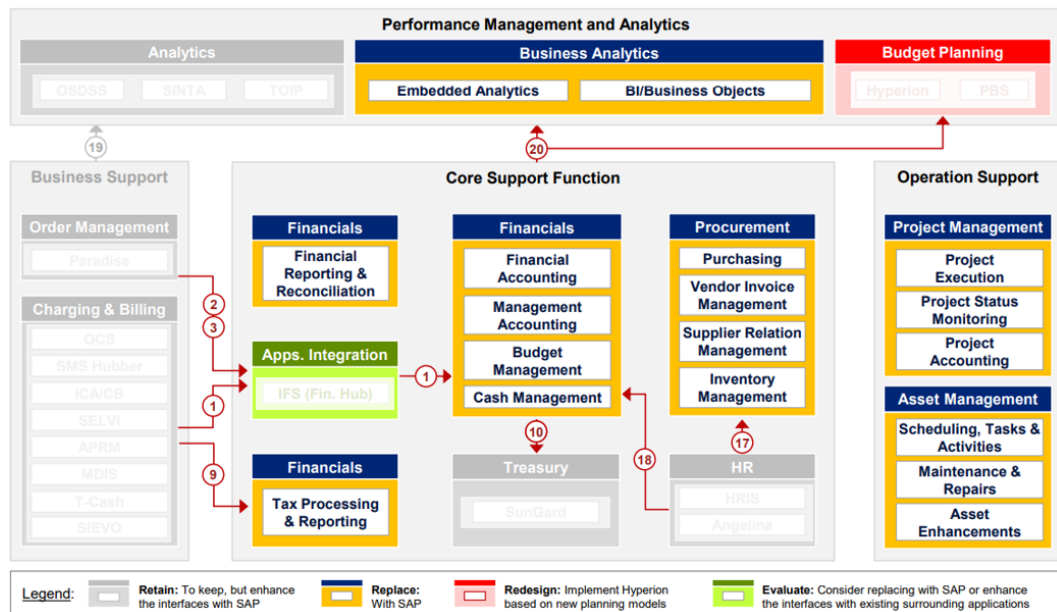
Berdasarkan hasil kajian tersebut, manajemen menyusun program dalam rangka melakukan perubahan cara kerja di Direktorat Keuangan, antara lain dengan memperbaharui sistem dan alat bantu kerja fungsi keuangan. Hal ini disebabkan sistem yang saat itu digunakan adalah Oracle versi 11, yang dinilai belum dapat memenuhi kebutuhan transformasi fungsi keuangan yang akan dilaksanakan. Beberapa kondisi yang menjadi pertimbangan utama adalah belum dapat memenuhi seluruh ketaatan standar akuntansi internasional, sudah tidak memiliki dukungan layanan dari vendor, memiliki resiko operasional yang tinggi karena sistem telah

memiliki sekitar 1500 kostumisasi, rendahnya kualitas data dalam mendukung pengambilan keputusan, dan masih banyaknya manual proses, segregasi yang rendah, serta keterbatasan akses pada beberapa aktivitas keuangan yang mengakibatkan keterlambatan proses pelaporan keuangan.

1.2.2. Transformasi Sistem Enterprise Resource Planning (ERP)

ERP merupakan sistem yang digunakan untuk perencanaan proses bisnis, aliran informasi, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya perusahaan berupa keuangan, material, peralatan, dan sumber daya manusia (Ince et al., 2013). Tujuan utama pemanfaatan sistem ERP adalah mengintegrasikan berbagai informasi sumber daya untuk mensinergikan mitra bisnis, kebutuhan pelanggan, dan kinerja perusahaan (Suprpto et al., 2017). Salah satu program yang menjadi bagian dari *Finance House* Direktorat Keuangan Telkomsel adalah melakukan transformasi sistem ERP, yang mulai dirintis sejak tahun 2016. Tujuan dari transformasi tersebut adalah meningkatkan fungsi keuangan dari sebelumnya berfokus kepada pemrosesan transaksi menjadi layanan analitis dan kemitraan bisnis yang lebih strategis. Berapa karakteristik sistem ERP yang dibutuhkan adalah:

- 1) Sistem yang tersentralisasi sehingga seluruh transaksi keuangan dapat tercatat pada sistem yang sama untuk dikonsolidasikan;
- 2) Berfokus kepada layanan pelanggan, dalam hal ini unit-unit lain diluar Direktorat Keuangan;
- 3) Efisiensi dan simplifikasi proses, yang mempermudah penggunaanya dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya;
- 4) Memiliki akuntabilitas data dan transaksi yang dapat dipertanggungjawabkan;
- 5) Terintegrasi dengan sistem yang terkait lainnya, agar proses yang berkelanjutan dapat dimonitor dan dikontrol dengan baik;
- 6) Sistem yang transparan dan auditabel;



Gambar 7. Arsitektur ERP Telkomsel, 2017

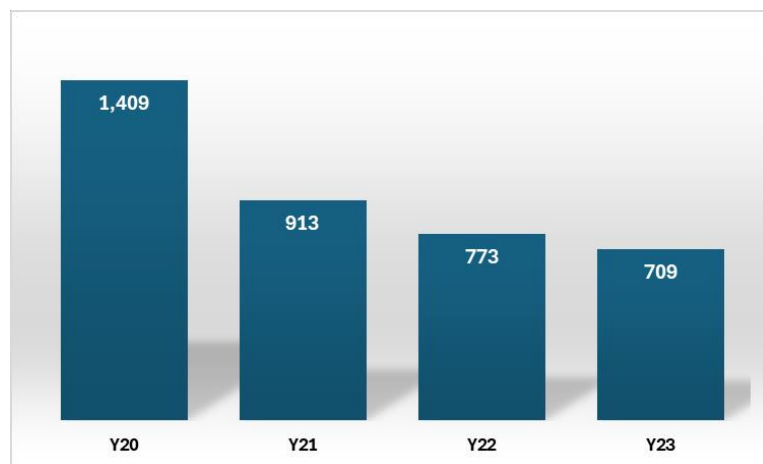
Sumber : Data Internal Telkomsel

Beberapa karakteristik sistem ERP yang dibutuhkan adalah sistem yang tersentralisasi, berorientasi pada layanan pelanggan, efisiensi dan penyederhanaan proses, akuntabilitas data dan transaksi, terintegrasi dengan sistem terkait lainnya, serta sistem yang transparan dan dapat diaudit. Agar bisnis dapat berfungsi dengan sukses dan efisien, mereka memerlukan sistem dan teknologi jaringan mutakhir yang mengintegrasikan seluruh kepentingan perusahaan (Sari et al., 2024). Namun demikian, banyak perusahaan yang masih menghadapi risiko kegagalan dalam penerapan sistem ERP (Khoir et al., 2021).

Kompleksitas dalam implementasi sistem, integrasi, kekurangan dana, penjadwalan proyek yang tidak konsisten, dan resistensi pengguna terhadap perubahan diidentifikasi sebagai penyebab utama kegagalan transformasi ke sistem ERP yang baru (Themistocleous et al., 2001). Telkomsel pun memiliki pengalaman yang sama, khususnya terkait jadwal pelaksanaan proyek, dimana implementasi ERP yang awalnya dijadwalkan akan berlangsung selama sekitar 2 tahun, baru dapat diselesaikan dalam waktu hampir 3 tahun lamanya. Banyak faktor yang menyebabkan hal tersebut terjadi, yang salah satunya disebabkan besarnya data

yang harus dimigrasikan dari sistem keuangan sebelumnya (Oracle R.11) ke sistem ERP yang baru dibangun (SAP).

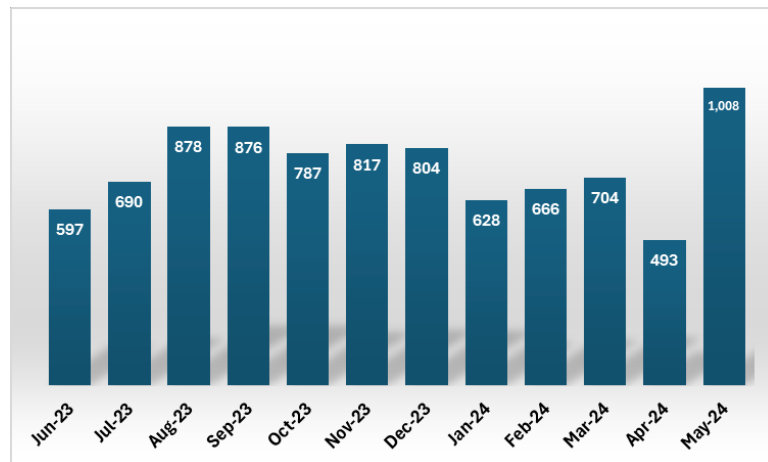
Meskipun demikian, setelah sistem ERP ini selesai diimplementasikan dan resmi digunakan sebagai sistem keuangan yang baru pada tanggal 11 Februari 2020, masih terdapat banyak kendala operasional yang terjadi. Tercatat pada bulan pertama digunakan, yakni Februari 2020, terdapat 1.572 (seribu lima ratus tujuh puluh dua) laporan kendala operasional kepada tim pendukung operasional di bawah Divisi Financial System Operation and Support (FSOS) dari para pengguna untuk mendapat dukungan perbaikan (disebut 'tiket'). Berdasarkan data yang ada, rata-rata laporan kendala operasional selama tahun 2020 sebesar 1.409 tiket, tahun 2021 sebesar 913 tiket, tahun 2022 sebesar 773 tiket dan tahun 2023 sebesar 709 tiket. Meskipun rata-rata tiket per bulan berangsur menurun, namun pada 12 bulan terakhir (Juni 2023 sampai dengan Mei 2024) jumlah rata-rata tiket per bulan mencapai hampir 750 tiket.



Gambar 8. Rata-rata Jumlah Tiket per Bulan

Sumber : Data Internal Telkomsel

Rincian jumlah insiden operasional yang dilaporkan ke tim FSOS pada 12 bulan terakhir adalah sebagai berikut:



Gambar 9. Jumlah Tiket 12 Bulan Terakhir

Sumber : Data Internal Telkomsel

Terdapat berbagai macam penyebab yang menimbulkan insiden operasional tersebut terjadi dan membutuhkan penanganan dari tim FSOS. Kategorisasi insiden yang telah dibuat (disebut ‘Operation Category’) berikut penjelasannya adalah sebagai berikut:

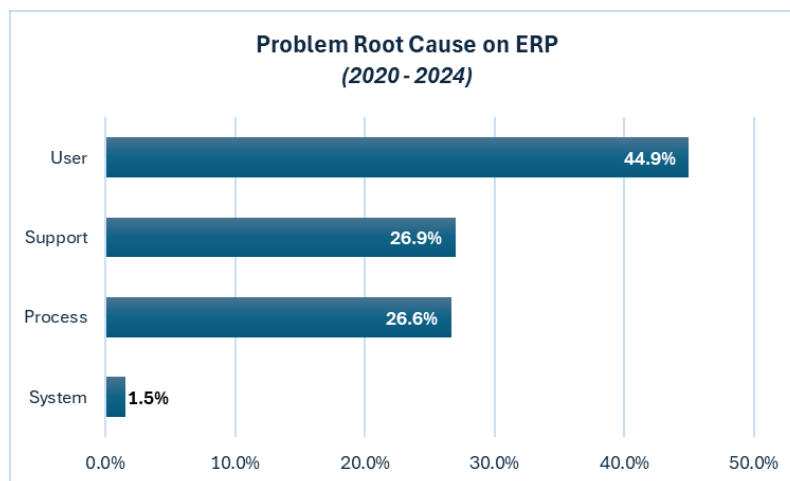
Tabel 2. Kategorisasi Insiden ERP

Category	Operation Category	Penjelasan Insiden
Incident	System Error	Insiden karena kesalahan sistem (coding, bugs)
	Program Error	Insiden karena kesalahan konfigurasi program
	Master Data Error	Master data tidak sesuai dengan data yang diinput oleh Data Owner (User)
	User Input Error	Data Owner (User) melakukan kesalahan saat input data
	Transaction Data Error	Proses transaksi tidak berjalan sebagaimana yang seharusnya
	Transaction System Error	Tidak adanya update konfigurasi pada workflow saat terjadi perubahan organisasi
	Configuration Error	Permintaan update konfigurasi oleh User tidak dilakukan tim Support
	Authorization Error	Tidak adanya update otorisasi kewenangan saat terjadi pergantian pejabat berwenang
	Hardware / Link Error	Terjadi permasalahan pada perangkat keras dan/atau jaringan

Assistancy	Online	Permintaan asistansi oleh User yang dapat dilakukan melalui media online
	Offline	Permintaan asistansi oleh User yang perlu dilakukan secara fisik
Change Request	New Report / Process	Permintaan perubahan workflow atau pelaporan

Sumber : Data Internal Telkomsel

Dari kategori insiden yang teridentifikasi, terdapat 4 penyebab utama atas insiden yang terjadi, yakni yang disebabkan oleh pengguna (user), layanan pendukung sistem (support), permasalahan proses (process) dan permasalahan sistem (system). Berdasarkan kategorisasi penyebab utama tersebut, insiden terbesar terjadi disebabkan oleh pengguna, diikuti oleh layanan pendukung, selanjutnya permasalahan proses dan terakhir dikarenakan permasalahan sistem.



Gambar 10. Sebaran Penyebab Permasalahan pada ERP

Sumber : Data Internal Telkomsel

Pada saat Perusahaan mencapai tahap pasca-implementasi, resiko yang dihadapi akan berbeda dengan resiko timbul pada tahap implementasi, sehingga Perusahaan perlu mengantisipasi dan mengeliminasi resiko tersebut (Pan et al., 2011). Hal ini sangat diperlukan agar Perusahaan dapat secara terus-menerus mendapatkan manfaat dari penggunaan ERP ini. Terutama mengingat pengimplementasian ERP yang sangat rumit dan memerlukan biaya yang besar. Hal

yang sama juga berlaku bagi Telkomsel. Sebagaimana data yang disampaikan di atas, permasalahan operasional masih sangat sering terjadi dan memerlukan penanganan yang lebih mendalam. Untuk mewujudkan hal tersebut, perlu dilakukan penelitian terhadap akar permasalahan dari insiden operasional yang terus-menerus muncul, sehingga diharapkan dapat diambil langkah yang tepat untuk mengantisipasi dan mengeliminasi besarnya insiden operasional yang dapat berdampak kepada performansi perusahaan.

Terkait dengan kondisi tersebut, penulis menganggap perlu melakukan penelitian dan mengkaji faktor-faktor keberhasilan pada tahap pasca-implementasi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) pada Direktorat Risk and Risk Management di PT. Telkomsel. Untuk itu penulis membuat judul penelitian “Analisis Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Pasca-Implementasi atas Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) pada Perusahaan Penyedia Layanan Telekomunikasi Indonesia” (*Analysis of Critical Success Factors Post-Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) System at Indonesian Telco Service Provider*).

1.3. Perumusan Masalah

Sebagaimana disampaikan bahwa PT. Telkomsel mengimplementasikan sistem ERP yang dimulai sejak tahun 2017 dan resmi digunakan pada bulan Februari 2020. Meskipun pelaksanaan proyek sejak tahap perancangan, implementasi sampai dengan migrasi data mengalami keterlambatan dibandingkan dengan jadwal yang direncanakan, hal tersebut tidak menjamin bahwa operasional penggunaan sistem ERP menjadi lancar. Mengacu kepada data insiden operasional yang terjadi sejak pertama kali digunakan, terdapat lebih dari 48 ribu laporan permasalahan yang diterima oleh tim FSOS untuk ditindaklanjuti. Meskipun berangsur turun dari tahun ke tahun, namun dalam 12 bulan terakhir masih terdapat rata-rata mencapai 750 insiden per bulan yang diterima oleh tim FSOS. Hal tersebut tentunya perlu ditelusuri penyebabnya, dan diselesaikan sejak dari akar permasalahannya, untuk menghindari dampak operasional yang terus berkelanjutan.

Pada tahun 2002, DeLone dan McLean mengembangkan model DeLone and McLean Information System Success Model atau biasa disebut D&M IS Success Model (Delone & Mclean, 2003) sebagai pengembangan teori sebelumnya. Merujuk kepada pendekatan D&M IS Success Model, disebutkan bahwa indikator keberhasilan dalam penggunaan suatu sistem informasi terdiri dari 3 (tiga) dimensi utama, yang pertama dalam hal kualitas sistem (system quality), dalam lingkungan sistem informasi adalah mengukur karakteristik yang diinginkan dari sistem jaringan termasuk ketersediaan, keandalan dan kemampuan sistem dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi, perubahan bisnis dan kebijakan perusahaan. Yang kedua dalam hal kualitas informasi (information quality), yang digunakan untuk mengukur kualitas keluaran dari sistem informasi dimana sistem informasi perlu dapat menyajikan informasi yang lengkap, tepat waktu dan terjaga keamanannya. Yang ketiga dalam hal kualitas layanan (service quality), adalah keseluruhan dukungan layanan yang diberikan oleh penyedia layanan, baik yang diberikan oleh unit teknologi informasi, unit organisasi lainnya, atau yang dialihdayakan ke mitra penyedia layanan (vendor).

1.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah yang ada, maka pertanyaan pada penelitian ini terkait adalah sebagai berikut:

- a. Faktor apa saja yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan sistem ERP pada tahap pasca-implementasi ?
- b. Bagaimana tantangan dan risiko yang dihadapi dalam sistem ERP pada tahap pasca-implementasi di PT. Telkomsel ?
- c. Bagaimana rekomendasi dalam rangka mengantisipasi dan mengeliminasi tantangan dan resiko dalam sistem ERP pada tahap pasca-implementasi di PT. Telkomsel ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan oleh penulis, yaitu:

- a. Memahami faktor-faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan sistem ERP pada tahap pasca-implementasi di PT. Telkomsel
- b. Mengidentifikasi tantangan dan risiko yang dihadapi dalam sistem ERP pada tahap pasca-implementasi di PT. Telkomsel;
- c. Menyusun rekomendasi berdasarkan hasil penelitian dalam rangka mengantisipasi dan mengeliminasi resiko dalam sistem ERP pada tahap pasca-implementasi di PT. Telkomsel.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Tulisan ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan sistem ERP pada tahap pasca-implementasi, sehingga dapat dilakukan persiapan yang sesuai, mengantisipasi tantangan dan mengeliminasi resiko yang timbul, sehingga Perusahaan dapat secara terus-menerus mendapatkan manfaat dari penggunaan sistem ERP sesuai dengan tujuan Perusahaan secara keseluruhan.

1.6.2. Manfaat Praktis

Tulisan ini diharapkan:

- 1) Dapat menjadi pertimbangan dan referensi bagi manajemen PT. Telkomsel dalam mengidentifikasi, memitigasi dan mengeliminasi resiko penggunaan sistem ERP, dan menjadikan sistem ERP sebagai *single source of truth data* bagi seluruh *stakeholder* yang terkait.
- 2) Dapat menjadi referensi bagi perusahaan sejenis lainnya dalam pemanfaatan sistem ERP maupun sistem sejenis lainnya, terutama yang memiliki dampak besar terhadap operasional perusahaan.

1.7. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penulisan ini terdiri atas lima bab dengan penjabaran sebagai berikut:

a. Bab I Pendahuluan

Bab I menjelaskan tentang gambaran umum dari objek penelitian yaitu perusahaan yang bergerak di bidang layanan telekomunikasi dan digital di Indonesia, menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat dari penelitian yang dilakukan, serta menjelaskan tentang sistematika penulisan penelitian.

b. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab II menjelaskan mengenai teori-teori pendukung dan penelitian terdahulu terkait formulasi strategi dan digital transformasi yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu dijelaskan juga mengenai kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini berdasarkan dari teori dan penelitian terdahulu tersebut.

c. Bab III Metode Penelitian

Bab III menjelaskan metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, operasional variabel, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas serta teknik analisis data penelitian.

d. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab IV menjelaskan hasil pengolahan data dalam penelitian dan pembahasan yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian.

e. Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab V membahas mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, serta menjelaskan terkait saran penelitian yang mencakup keterbatasan ataupun kelemahan penelitian dan dapat menjadi acuan penelitian selanjutnya.