

BAB I

PENDAHULUAN

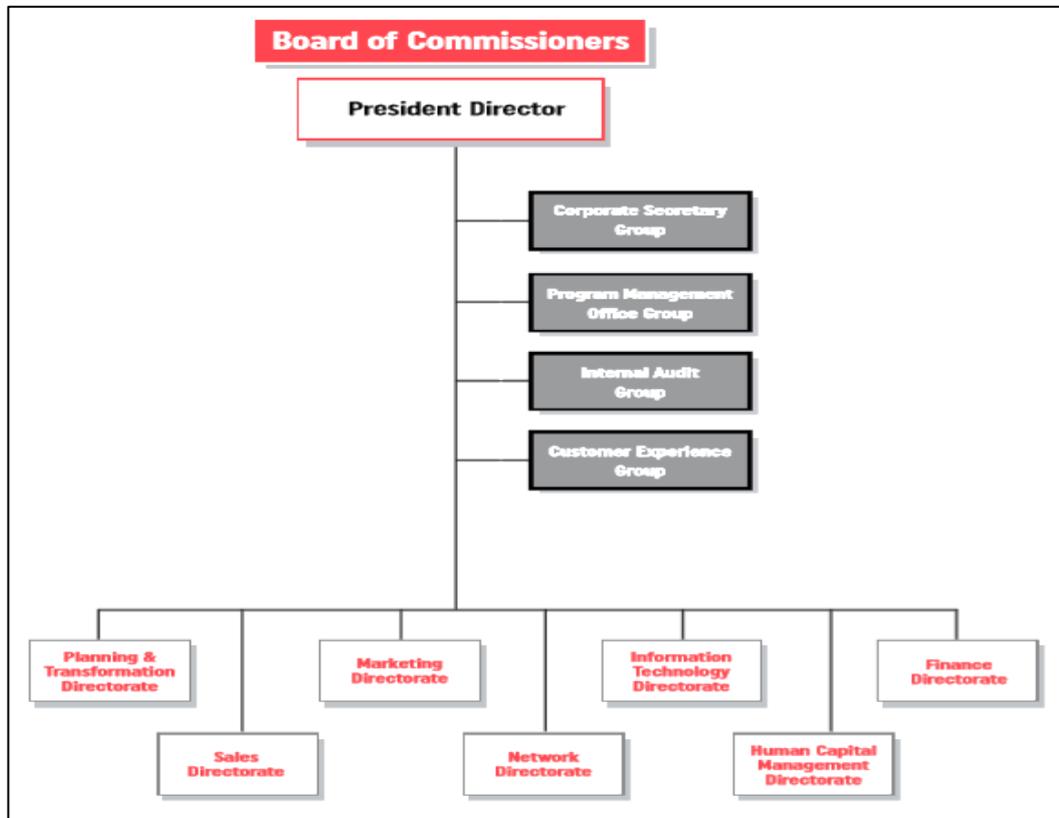
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telekomunikasi Selular selanjutnya disebut “Telkomsel” didirikan pada tanggal 26 Mei 1995 dan merupakan anak perusahaan dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) dan Singapore Telecom Mobile Pte Ltd (Singtel) dengan kepemilikan saham masing-masing sebesar 65% dan 35%. Telkomsel merupakan perusahaan penyelenggara jasa telekomunikasi selular terdepan di Indonesia berdasarkan pangsa pasar dan melayani pelanggannya di seluruh Indonesia termasuk di daerah terpencil, pulau terluar serta daerah perbatasan negara. Telkomsel memiliki 4 (empat) produk andalannya yang dikenal yaitu: kartuHalo (paskabayar), simPATI (prabayar), KARTU AS (prabayar) dan Loop (prabayar).

Visi Telkomsel yaitu menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup *digital mobile* kelas dunia yang terpercaya. Sedangkan Misi Telkomsel yaitu memberikan layanan dan solusi *digital mobile* yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa. Telkomsel memiliki budaya perusahaan yang dikenal dengan istilah THE TELKOMSEL WAY yaitu sebagai sistem keyakinan (*belief system*) yang terus-menerus dibangun dan dikembangkan perusahaan untuk menjadi pemenang (*the winner*). Dalam mendukung transisi Telkomsel menjadi perusahaan digital dan bisnis digital seluler terdepan, Telkomsel telah menetapkan berbagai strategi dengan tujuan memajukan seluruh aspek bisnis, masyarakat, organisasi dan budaya perusahaan untuk mengambil peluang dalam bisnis digital dan menunjang kepemimpinan dalam dunia digital (sumber <https://www.telkomsel.com>).

Wilayah kerja Telkomsel untuk melayani pelanggannya beroperasi di 11 wilayah di seluruh Indonesia dengan jumlah karyawan lebih dari 5.400 karyawan.

Struktur Organisasi Telkomsel dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Telkomsel 2018

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Berdasarkan Info Memo 9M 2018 Telkom, dinyatakan Telkomsel membukukan *Revenue*, *EBITDA* & *Net Income* untuk masing-masing sebesar Rp 65,7 triliun, Rp 34,6 triliun, dan Rp18,3 triliun pada sembilan bulan 2018 (Q3 2018), hal ini didukung oleh inisiatif transformasi dalam bisnis digital sebagai mesin pertumbuhan barunya. Bisnis digital telah mencatat pertumbuhan yang signifikan sebesar 19,8% YoY karena didorong oleh data yang meningkat sebesar 15,6% YoY dan layanan digital yang meningkat sebesar 58,1% YoY. Meskipun terdapat pasar yang jenuh dan penerapan registrasi kartu SIM prabayar, Telkomsel mampu mempertahankan jumlah pelanggan aktif sebanyak 167,8 juta. Sejalan dengan filosofi Telkomsel untuk memimpin dalam penyediaan jaringan, termasuk di luar Jawa, maka untuk memperkuat kepemimpinan dalam hal jaringan dan

menumbuhkan bisnis digital, Telkomsel telah mengerahkan 22.578 BTS baru selama sembilan bulan 2018, semuanya berbasis 4G. Pada akhir September 2018, BTS Telkomsel berjumlah 183.283 unit (20,4% YoY), 72,5% di antaranya adalah BTS 3G / 4G. Lalu lintas trafik data meningkat 116,3% YoY menjadi 3.082.922 TB, terutama didorong oleh pertumbuhan tinggi dalam pengguna data yang mencapai 112,6 juta (15,0% YoY), atau 67,1% dari basis pelanggannya. Akibatnya, konsumsi data melonjak 73,4% YoY menjadi 3.056 MB.

Produk dan layanan utama dalam segmen digital business ini meliputi *Digital Lifestyle, Mobile Financial Services, Digital Advertising, Digital Banking, dan Internet of Things (IoT)*:

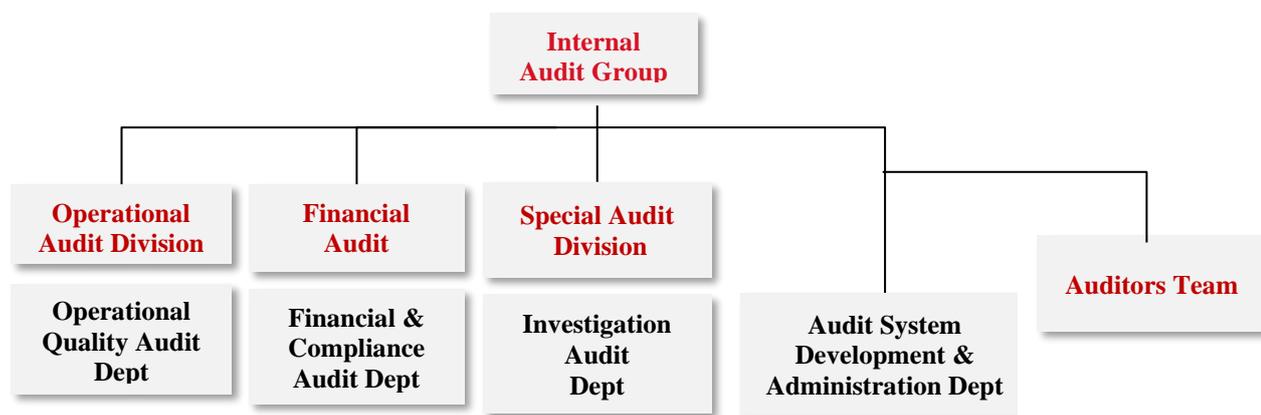
- *Digital Lifestyle* terus fokus untuk memberikan pengalaman hiburan seluler yang luar biasa bagi pelanggan dan mendorong ekosistem digital melalui *MAXstream, platform video online* Telkomsel.
- Dalam *Mobile Financial Services*, produk unggulan Telkomsel yaitu TCASH melangkah menuju pemenuhan visinya untuk mewujudkan transaksi keuangan elektronik tanpa uang tunai bagi masyarakat Indonesia. TCASH telah memperluas basis penggunanya menjadi sekitar 27 juta pengguna terdaftar pada September 2018. TCASH menyediakan berbagai macam penggunaannya untuk fasilitas pembayaran dan layanan keuangan yang antara lain terdiri dari *top-up, ritails, mobility, bill payment, fuel, entertainment*. Kini TCASH berubah menjadi LinkAja yang hadir ditengah kita sebagai *e-money* di Indonesia. Dibalik LinkAja adalah Finarya yang notabene adalah gabungan dari BUMN besar dengan produknya seperti TCASH, Mandiri e-cash, UnikQu, tBank, myPertamina, dan juga T-Money. Tujuan *e-money* untuk mendorong Gerakan Nasional Non-Tunai yang ujungnya untuk menumbuhkan ekonomi Indonesia.
- Melalui *Digital Advertising Business*, Telkomsel mempunyai tujuan untuk menjadi pemilik media yang dominan di industri periklanan seluler Indonesia dengan meningkatkan lebih dari 168 juta pelanggan dan menawarkan beragam layanan periklanan digital, mulai dari pesan teks

konvensional hingga iklan tepat waktu, iklan bergambar dalam aplikasi seluler, dan banyak lagi.

- *Digital Banking Business* terus tumbuh, memungkinkan lebih banyak lembaga keuangan untuk menyediakan layanan perbankan *mobile* dan membantu warga negara Indonesia untuk menikmati akses yang lebih luas ke transaksi keuangan secara umum, membantu target pencapaian pemerintah untuk penggunaan selain uang tunai.
- *Internet of Things* adalah merupakan layanan untuk pelanggan *Enterprise* yang menghubungkan perangkat, mesin, dan objek yang mengandung teknologi internet. *IoT* bertujuan untuk membantu perusahaan mengembangkan bisnis mereka dengan memanfaatkan teknologi *IoT* terbaru.

Unit kerja yang terkait dengan penelitian ini adalah unit Internal Audit Group. Unit ini dipimpin oleh seorang *Senior Vice President* yang bertanggung jawab langsung kepada *President Director* secara struktural dan secara fungsional kepada Komite Audit.

Struktur Organisasi Internal Audit Telkomsel dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Internal Audit Telkomsel 2018

(Sumber: Telkomsel, 2018)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan sumber dari Telkomsel, bahwa Telkomsel merupakan perusahaan penyelenggara telekomunikasi seluler di Indonesia, sesuai dengan hukum dan norma bisnis yang berlaku harus melakukan pengendalian, mengelola risiko serta melakukan tata kelola perusahaan dengan baik agar dapat terus berkembang dalam mencapai tujuannya. Sesuai dengan fungsi dan peran Internal Audit di Telkomsel, Internal Audit harus melakukan kegiatan *assurance* dan *consulting* secara independen dan objektif melalui suatu pendekatan sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses-proses *Governance Risk and Control (GRC)* sehingga diharapkan dapat memberikan nilai tambah (*value add*) serta meningkatkan kinerja Telkomsel. Ruang lingkup Internal Audit terhadap tata kelola perusahaan meliputi hal-hal yang berkaitan dengan *compliances* atas pelaksanaan suatu kegiatan terhadap Peraturan Pemerintah/perundang-undangan yang berlaku, peraturan yang dikeluarkan lembaga pasar modal dan Kebijakan Perusahaan. Sedangkan ruang lingkup terhadap proses *risk management* meliputi proses penentuan *risk appetite*, identifikasi risiko dan rencana mitigasi risiko secara *company wide*. Internal Audit Telkomsel juga melaksanakan pengujian pengendalian internal berdasarkan rancangan yang telah dibuat khususnya yang mengacu pada *Sarbanes Oxley Act (section 302 dan 404)*. Dalam melaksanakan profesinya, unit Internal Audit Telkomsel memiliki beberapa pedoman antara lain yaitu *Internal Audit Charter (IA Charter)*, Standar Profesi Internal Audit (SPIA), dan Manual Audit di samping dokumen pedoman lainnya. Internal Audit Telkomsel mempunyai tanggung jawab untuk mengusulkan rencana kerja tahunan yang didasarkan pada tujuan perusahaan, direktorat dan area bisnis serta risiko yang diprediksi berpotensi menghambat tercapainya tujuan tersebut. Dalam penyusunan perencanaan audit tahunan tersebut berdasarkan pada antara lain yaitu *Joint Planing Session (JPS)* dengan *Management Business Unit* dan mengacu pada *Corporate Strategic Plan (CSP)* perusahaan. Fungsi kerja dari unit Internal Audit Telkomsel yaitu memastikan efektivitas dan efisiensi proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian kegiatan *assurance* dan konsultasi termasuk di dalamnya pembuatan kebijakan, standarisasi sistem dan

prosedur audit, termasuk juga tanggung jawab atas audit yang dilakukan pihak eksternal. Unit Internal Audit bertanggung jawab atas audit *assurance* maupun konsultasi baik yang telah ditetapkan secara tahunan oleh Komite Audit maupun tambahan penugasan pada tahun berjalan melalui penugasan oleh Komite Audit ataupun dari Direktur Utama selama tidak bertentangan dengan *IA Charter* Telkomsel. Di samping itu, unit internal audit juga bertanggung jawab menghasilkan rekomendasi audit atau konsultasi yang dapat memberikan *values* dan bermanfaat serta memastikan bahwa rekomendasi yang dihasilkan dari penugasan internal audit baik penugasan audit maupun konsultasi dilaksanakan secara efektif oleh *auditee (assurance)* maupun oleh *client/Klien (konsultasi)* untuk memitigasi risiko maupun potensi risiko atau untuk tujuan *improvement* bisnis dan operasional.

Berdasarkan pedoman internal audit Telkomsel bahwa dalam menjalankan fungsi asurans dan konsultasi, Telkomsel menerapkan *Framework Risk Based Audit* dan *Risk Assessment*.

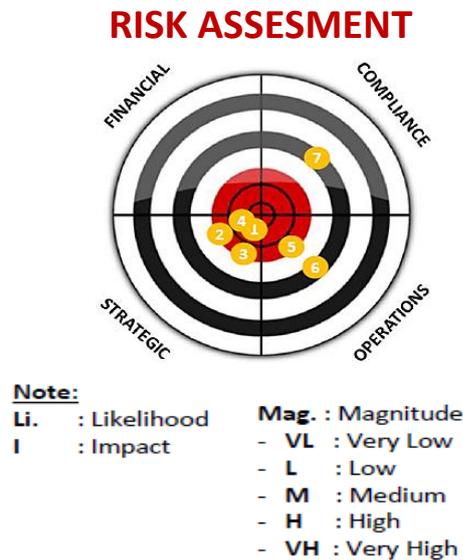
Adapun *Framework* dari *Risk Based Audit* yang ada di Telkomsel yaitu:



Gambar 1.3 *Framework Risk Based Audit* Telkomsel

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Sedangkan Risk Assessment yang dilakukan di Telkomsel yaitu:



Gambar 1.4 Risk Assessment Telkomsel

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Telkomsel telah menjalankan konsultasi internal pada tahun 2010 hingga saat ini. Tabel-tabel di bawah ini menunjukkan penugasan yang telah dilakukan oleh Internal Audit Telkomsel baik penugasan asurans maupun konsultasi.

Tabel 1.1 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultasi Telkomsel Tahun 2010

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultasi	Total Penugasan
2010			
Divisi Operational Audit	4	-	4
Divisi Revenue Assurance	3	1	4
Divisi IT & Network Audit	2	2	4
Divisi Financial Audit	3	2	5
Divisi SOA Audit	9	-	9
Divisi Special Audit	4	-	4
Sub Total	25	5	30

Tabel 1.2 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2011

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2011			
Divisi Operational Audit	4	-	4
Divisi Revenue Assurance	4	-	4
Divisi IT & Network Audit	6	-	6
Divisi Financial Audit	3	1	4
Divisi SOA Audit	13	-	13
Divisi Special Audit	3	-	3
Sub Total	33	1	34

Tabel 1.3 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2012

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2012			
Divisi Operational Non-Infrastructure Audit	4	-	4
Divisi Operational Infrastructure Audit	4	-	4
Divisi Financial Audit	15	-	15
Divisi Special Audit	5	-	5
Sub Total	28	-	28

Tabel 1.4 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2013

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2013			
Divisi Infrastructure Audit	4	-	4
Divisi Non-Infrastructure Audit	4	-	4
Divisi Financial Audit	10	-	10
Divisi Special Audit	6	-	6
Sub Total	24	-	24

Tabel 1.5 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2014

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2014			
Divisi Operational Audit	6	-	6
Divisi Financial Audit	12	-	12
Divisi Special Audit	7	-	7
Sub Total	25	-	25

Tabel 1.6 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2015

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2015			
Divisi Operational Audit	4	2	6
Divisi Financial Audit	10	-	10
Divisi Special Audit	5	2	7
Sub Total	19	4	23

Tabel 1.7 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2016

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2016			
Divisi Operational Audit	6	1	7
Divisi Financial Audit	13	-	13
Divisi Special Audit	8	-	8
Sub Total	27	1	28

Tabel 1.8 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2017

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2017			
Divisi Operational Audit	7	3	10
Divisi Financial Audit	14	-	14
Divisi Special Audit	4	2	6
Sub Total	25	5	30

Tabel 1.9 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2018

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi	Total Penugasan
2018			
Divisi Operational Audit	7	2	9
Divisi Financial Audit	13	1	14
Divisi Special Audit	1	5	6
Sub Total	21	8	29

Tabel 1.10 Jumlah Penugasan Asurans dan Konsultansi Telkomsel Tahun 2010-2018

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Tahun dan Divisi Internal Audit	Jumlah Penugasan Asurans	Jumlah Penugasan Konsultansi		Total Penugasan
2010 - 2018				
2010	25	5		30
2011	33	1		34
2012	28	0		28
2013	24	0		24
2014	25	0		25
2015	19	4		23
2016	27	1		28
2017	25	5		30
2018	21	8		29
Sub Total	227	24		251

Dari tabel-tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2010 hingga 2018, unit Internal Audit Telkomsel telah menjalankan penugasan audit yaitu asurans

sejumlah 227, sedangkan penugasan konsultasi sejumlah 24 (11% dari total penugasan). Hal ini menunjukkan bahwa penugasan asuransi yang telah dilaksanakan jauh lebih dominan dibandingkan dengan penugasan konsultasi. Sementara salah satu tujuan ke depannya unit Internal Audit Telkomsel yaitu menjadi *Trusted Advisory*. Konsultasi internal yang telah di implementasikan Telkomsel saat ini masih terdapat peluang untuk ditingkatkan implementasinya agar dapat memberikan nilai tambah bagi Perusahaan.

Berdasarkan IPPF 2017 dan *manual internal Consulting* Telkomsel bahwa terdapat empat jenis/kategori konsultasi yaitu konsultasi internal informal, formal, khusus, dan darurat (*emergency*). Di mana saat ini Telkomsel baru mengoptimalkan kategori konsultasi formal, sementara 3 (tiga) kategori lainnya masih belum dioptimalkan yaitu informal, khusus dan darurat (*emergency*). Selain itu penting juga untuk mengedukasi kembali ke unit-unit Perusahaan untuk memanfaatkan seluruh kategori konsultasi internal tersebut.

Berdasarkan uraian dan latar belakang di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian atas efektivitas implementasi konsultasi internal di Telkomsel dengan menggunakan teori awalnya yaitu *Agency Theory*, selanjutnya menggunakan teori-teori terkait lainnya sesuai dengan topik penelitian. Topik dari penelitian ini akan mengevaluasi sejauh mana penerapan konsultasi internal di Telkomsel mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, pelaporan hasil, dan proses monitoring tindak lanjut. Apakah penerapannya selama ini telah memberikan manfaat yang optimal bagi manajemen, internal audit dan unit bisnis serta apakah telah sesuai dengan *International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing (IPPF Standards 2017)* dari The Institute of Internal Auditors dan *Internal Audit Charter* Telkomsel. Sehingga dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang akan direkomendasikan untuk perbaikan (*Opportunity for Improvement/OFI*) agar dapat memberikan nilai tambah dan meningkatkan proses tata kelola (*GCG*) bagi perusahaan. Peneliti yang merupakan karyawan dan bagian dari manajemen Internal Audit Telkomsel sejak tahun 2013 hingga saat ini, telah melakukan kajian pustaka dan melakukan kajian terhadap penelitian tentang evaluasi efektivitas implementasi konsultasi internal di Telkomsel.

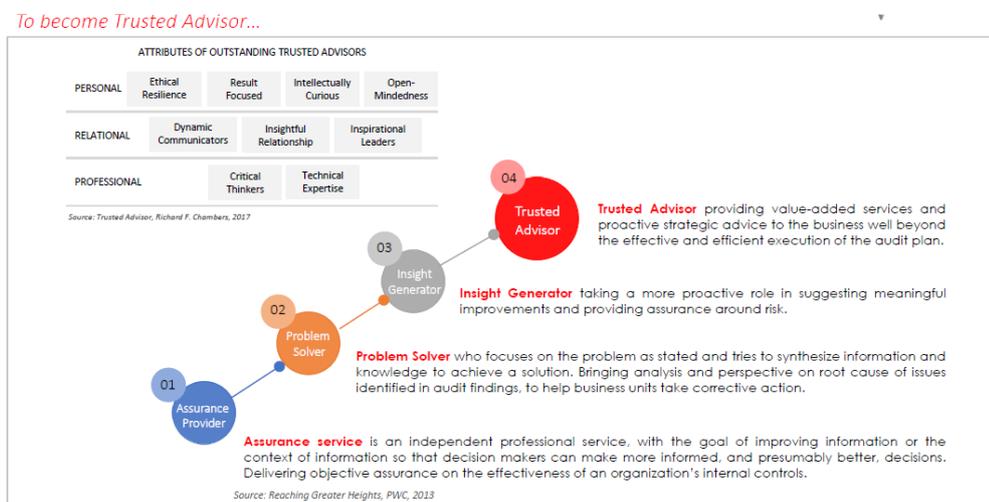
Berikut ini adalah tahapan audit di Telkomsel baik *assurance* dan konsultasi yang dimulai dari tahapan *planning*, *preparation*, *audit execution*, *reporting* dan *monitoring follow-up*:



Gambar 1.5 Framework Audit

(Sumber: Telkomsel, 2018)

Berikut ini adalah fungsi internal audit ke depannya sebagaimana dikeluarkan oleh PwC pada tahun 2013 yaitu sebagai berikut:



Gambar 1.6 Fungsi Internal Audit

(Sumber: Reaching Greater Heights, PwC, 2013)

Pada gambar tersebut tergambar tahapan internal audit mulai dari *assurance service* yang merupakan layanan internal audit yang telah lama eksis hingga fungsi internal audit ke depannya yaitu *trusted advisor* yang merupakan layanan bernilai

tambah dan pemberian saran yang strategis proaktif untuk bisnis ke depannya agar lebih efektif dan efisien.

1.3 Perumusan Masalah

Pelaksanaan penugasan konsultansi internal di Telkomsel telah dilakukan pada tahun 2010 hingga sekarang, namun kecenderungannya masih jauh peranannya dibandingkan dengan penugasan asurans. Sementara salah satu target Internal Audit Telkomsel ke depannya adalah ingin menjadi *Trusted Advisory* bagi klien di perusahaan untuk membantu bisnis unit dalam menghadapi beberapa permasalahan yang dihadapi. Berdasarkan Manual Audit Telkomsel 2019 bahwa konsultansi internal terdiri dari 4 (empat) kategori yaitu informal, formal, khusus, dan darurat (*emergency*). Sementara penugasan konsultansi internal yang dijalankan di Telkomsel cenderung masih sebatas konsultansi internal formal. Sedangkan yang lainnya yaitu konsultansi informal masih belum cukup dirasakan baik oleh unit internal maupun oleh bisnis unit di perusahaan. Apalagi kategori konsultansi khusus dan darurat (*emergency*) yang masih belum memadai diterapkan di Telkomsel.

Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan layanan konsultansi internal di Telkomsel masih dapat dikembangkan lagi, sehingga masih terdapat ruang untuk mengembangkan implementasi konsultansi internal yang ada pada saat ini. Sebagaimana sifat dari layanan konsultansi yaitu bersifat *advisory* dan umumnya dilakukan atas permintaan dari klien. Dari jumlah penugasan konsultansi yang terdapat pada tabel-tabel penugasan audit pada tahun 2010 hingga tahun 2018 tersebut, maka permintaan dari klien untuk layanan *advisory* atau konsultansi kepada internal auditor dapat dikatakan terdapat peluang untuk meningkatkan efektivitas implementasi konsultansi internal dalam rangka melakukan *improvement* bisnis dan operasional perusahaan. Dari data-data di atas, menunjukkan pula bahwa keterlibatan 2 (dua) pihak pada umumnya dalam menerapkan *Consulting Services*/layanan konsultansi masih perlu ditingkatkan lagi, padahal keterlibatan aktif dua pihak yaitu internal auditor (menawarkan nasehat)

dan klien (mencari dan menerima nasehat) dalam pelaksanaan konsultasi akan sangat membantu dalam perbaikan bisnis dan operasional serta dapat meningkatkan optimalisasi dan *prefentive action* dibandingkan dengan *detective action*. Padahal salah satu kelebihan dari peran konsultasi internal dibandingkan dengan peran *assurance/audit*, bahwa klien/bisnis unit lebih terbuka dalam menyampaikan permasalahan sehingga lebih efektif dalam penyelesaian permasalahan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

1.4 Pertanyaan Penelitian

1. Berdasarkan *Practice Advisory 1000.C1-1: Principles Guiding the Performance of Consulting Activities of Internal Auditors*, bagaimana penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam implementasi konsultasi internal di Telkomsel?
2. Berdasarkan *Practice Advisory 1000.C1-2: Additional Considerations for Formal Consulting Engagements*, bagaimana penerapan saran-saran tersebut dalam implementasi konsultasi formal di Telkomsel?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari rumusan kajian dan pertanyaan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah prinsip-prinsip panduan *Practice Advisory 1000.C1-1: Principles Guiding the Performance of Consulting Activities of Internal Auditors* telah diterapkan dalam implementasi konsultasi internal di Telkomsel.
2. Untuk mengetahui apakah saran-saran panduan *Practice Advisory 1000.C1-2: Additional Considerations for Formal Consulting Engagements* telah diterapkan dalam implementasi konsultasi formal di Telkomsel.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari aspek akademis maupun dari aspek praktis, yaitu:

a. Aspek Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi penelitian-penelitian selanjutnya terhadap prinsip-prinsip panduan konsultansi internal dan saran-saran panduan konsultansi formal yang dapat dijadikan sebagai referensi dalam penerapan penugasan konsultansi.

b. Aspek Praktis

Peneliti berharap dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih buat perusahaan Telkomsel tercinta dan juga buat perusahaan atau organisasi lainnya dalam mengembangkan implementasi konsultansi internal dan konsultansi formal yang efektif.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tinjauan pustaka dan wawancara kepada unit Internal Audit Group dan Internal Control Area Telkomsel yang memahami implementasi konsultansi internal dan konsultansi formal untuk mengetahui seberapa efektifnya implementasi konsultansi internal dan konsultansi formal saat ini di Telkomsel. Hasil dari tinjauan pustaka dan wawancara tersebut, diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi Peneliti untuk merekomendasikan hal-hal yang perlu dilakukan *improvement* dalam efektivitas implementasi konsultansi internal dan konsultansi formal di Telkomsel.

Periode waktu pelaksanaan konsultansi internal di Telkomsel yang diteliti adalah periode tahun 2010 sampai dengan tahun 2018.

1.8 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 8 bulan, dari bulan November 2018 sampai dengan bulan Juni 2019. Sedangkan periode penerapan/pelaksanaan konsultansi

internal di Telkomsel yang diteliti yaitu selama 9 tahun sejak tahun 2010 sampai dengan 2018.

1.9 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran dari penelitian ini, berikut merupakan sistematika penulisan penelitian yang berisi informasi umum yang akan dibahas pada setiap bab yaitu sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Berisi Pendahuluan yang akan menjelaskan gambaran awal penelitian mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, waktu dan periode penelitian serta sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tinjauan pustaka yang akan digunakan dalam penelitian terkait dengan implementasi konsultasi dan konsultasi formal yang kemudian akan digunakan dalam menyusun kerangka pemikiran dan hipoteses penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Berisi pendekatan, metode penelitian, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Bab ini mengurai secara rinci, yaitu jenis penelitian, tahapan penelitian dan teknik pengumpulan data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi hasil penelitian yang kemudian dibahas oleh peneliti secara kronologis dan sistematis sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian. Bab ini secara rinci menguraikan beberapa hal, yaitu: hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi hasil analisis penelitian dalam bentuk kesimpulan dan saran untuk meningkatkan efektivitas implementasi konsultasi dan konsultasi formal di Telkomsel dan saran kepada para pembaca penelitian ini maupun untuk penelitian berikutnya.