

# DAYASAING

JURNAL MANAJEMEN

Volume 27 Nomer 2  
Desember 2025

Diterbitkan oleh Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Surakarta



## PENGARUH ERP MODUL HUMAN RESOURCES TERHADAP PENENTUAN MANFAAT DAN KINERJA KARYAWAN PT TELKOM INDONESIA

Dyah Ayu Saraswati<sup>1)</sup>, Muhammad Ardiansyah<sup>2)</sup>, Khoirul Alfian Saleh<sup>3)</sup>, Muhammad Yusuf Ariyadi<sup>4)</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar  
email: [saraswatidyahayu5@gmail.com](mailto:saraswatidyahayu5@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar  
email: [muhammadardiansyah9c18@gmail.com](mailto:muhammadardiansyah9c18@gmail.com)

<sup>3</sup>Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar  
email: [khoirulalfiansaleh06@gmail.com](mailto:khoirulalfiansaleh06@gmail.com)

<sup>4</sup>Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar  
email: [yusufariyadi@umuka.ac.id](mailto:yusufariyadi@umuka.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh sinergis antara implementasi modul Human Resources (HR) pada sistem Enterprise Resource Planning (ERP) dan kerangka regulasi internal terhadap efektivitas proses manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup efisiensi, transparansi, dan objektivitas di PT Telkom Indonesia Tbk, sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkemuka di Indonesia. Mengadopsi desain studi kasus metode campuran (mixed-method) yang pragmatis, penelitian ini mengintegrasikan analisis kuantitatif data sekunder dari periode 2018-2023 dengan analisis tematik kualitatif terhadap dokumen strategis perusahaan. Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa implementasi sistem ERP HR dan koherensi regulasi internal secara bersama-sama menjelaskan 67,1% variasi dalam efektivitas proses SDM, dengan kedua variabel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara statistik. Temuan kuantitatif ini diperkaya oleh analisis kualitatif yang mengidentifikasi tiga tema strategis utama: (1) penanaman "pola pikir digital" (digital first mindset), (2) integrasi strategi ke dalam sistem (hardwiring strategy into systems), dan (3) pemosisian tata kelola sebagai faktor pendukung (enabler). Dengan berlandaskan pada teori Resource-Based View (RBV) dan kerangka Ability Motivation Opportunity (AMO), penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital SDM di PT Telkom bukan hanya hasil dari adopsi teknologi, melainkan dari integrasi yang disengaja antara sistem teknologi canggih dengan struktur tata kelola yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung. Temuan ini menawarkan implikasi teoretis yang mendalam mengenai realisasi nilai teknologi informasi dan memberikan cetak biru praktis bagi BUMN lain yang menempuh jalur transformasi digital serupa.

**Kata Kunci:** ERP, Human Resources, Regulasi Internal, Penentuan Manfaat, Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi

### PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Salah satu inovasi strategis adalah implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP), khususnya modul *Human Resources* (HR), yang mengintegrasikan berbagai fungsi SDM secara terpusat dan *real-time*. Sistem ERP terbukti memudahkan pengendalian proses bisnis, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan akurasi data SDM (Al-Faiz & Hidayati, 2021; Armstrong, 2021). Studi oleh Santoso & Wijoyo (2022) dari Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) juga menyoroti bahwa adopsi teknologi digital merupakan kunci daya saing BUMN di era modern.

PT Telkom Indonesia Tbk, sebagai BUMN terbesar di Indonesia, telah mengimplementasikan sistem ERP berbasis SAP R/3 Enterprise sejak awal 2000-an. Implementasi ERP HR di Telkom mendukung digitalisasi proses SDM secara luas, mulai dari administrasi, penilaian kinerja, hingga pemberian manfaat karyawan<sup>5</sup>. Keberhasilan ini tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada regulasi internal yang kuat (Theresia Pontoh et al., 2021), sebuah temuan yang didukung oleh riset di *Jurnal Daya Saing* yang menekankan pentingnya tata kelola perusahaan yang adaptif (Pratama, 2023).

Meskipun demikian, masih terdapat *gap* penelitian terkait sinergi antara ERP Modul HR dan regulasi internal terhadap proses SDM secara kuantitatif pada konteks BUMN Indonesia. Sebagian besar studi terdahulu lebih menyoroti kepuasan pengguna atau manfaat umum ERP (Nugroho & Wibowo, 2022), sementara penelitian yang menguji pengaruh simultan ERP HR dan regulasi internal dengan pendekatan statistik jangka panjang masih terbatas. Riset oleh Fitriani (2022) di *Jurnal Daya Saing* juga menggarisbawahi perlunya studi longitudinal untuk memahami dampak teknologi secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi *gap* tersebut dengan menganalisis pengaruh ERP Modul HR dan regulasi internal terhadap penentuan manfaat dan kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia Tbk periode 2018-2023.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan antar variabel secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan data yang tersedia. Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan gambaran objektif mengenai pengaruh penerapan ERP Modul Human Resources dan regulasi internal perusahaan terhadap proses penentuan manfaat dan penilaian kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia Tbk. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melakukan pengukuran kuantitatif terhadap data sekunder yang telah tersedia.

Penelitian ini bersifat studi terbuka berbasis data sekunder, di mana data yang digunakan diperoleh dari sumber-sumber resmi dan dapat diakses publik. Sumber data utama dalam penelitian ini meliputi Laporan Tahunan (Annual Report) PT Telkom Indonesia Tbk tahun 2018–2023, Laporan Keberlanjutan (Sustainability Report), serta dokumen dan studi dari SAP terkait implementasi ERP, dan juga artikel-artikel jurnal ilmiah terpercaya yang relevan dengan topik penelitian. Penggunaan data sekunder ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang sudah terverifikasi dan terukur, sehingga hasil analisis dapat dipercaya dan dijadikan dasar pengambilan kesimpulan yang valid.

Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga tahapan utama. Pertama, dilakukan analisis deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan data secara umum, seperti tren penggunaan ERP dan kebijakan SDM di Telkom Indonesia. Kedua, digunakan analisis komparatif untuk membandingkan kondisi sebelum dan sesudah implementasi ERP modul HR, serta bagaimana regulasi internal mempengaruhi proses tersebut. Ketiga, dilakukan analisis korelasi dan regresi sederhana untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian, yaitu ERP HR (X1), regulasi internal perusahaan (X2), dan proses penentuan manfaat

serta penilaian kinerja karyawan (Y). Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan berbasis data terhadap efektivitas penerapan sistem ERP HR di lingkungan PT Telkom Indonesia Tbk.

### **2.1 Operasionalisasi Variabel**

Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel utama yang dianalisis, yang terdiri dari dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen pertama adalah ERP Modul *Human Resources* (X1), yang dioperasionalkan melalui indikator penerapan sistem ERP dalam manajemen SDM, seperti digitalisasi proses rekrutmen, otomatisasi administrasi, dan sistem penilaian kinerja berbasis ERP. Variabel independen kedua adalah Regulasi Internal Perusahaan (X2), yang diukur berdasarkan eksistensi dan integrasi kebijakan internal yang mengatur pemanfaatan sistem ERP serta pengelolaan manfaat dan kinerja karyawan secara terdokumentasi. Kedua variabel independen ini dihipotesiskan memengaruhi variabel dependen, yaitu Proses Penentuan Manfaat dan Penilaian Kinerja Karyawan (Y). Variabel ini mencakup indikator-indikator kunci seperti efisiensi (misalnya, waktu pemrosesan), transparansi (misalnya, jumlah keluhan terkait penilaian), dan objektivitas dalam pemberian manfaat kepada karyawan. Di samping itu, penelitian ini juga mengidentifikasi variabel moderasi (Z) potensial yang secara teoretis dapat memengaruhi hubungan antar variabel, yaitu budaya organisasi (tingkat adaptasi terhadap teknologi), aspek demografis karyawan (usia, masa kerja), dan tingkat pendidikan. Variabel ini diusulkan untuk penelitian lebih lanjut guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

### **2.2 Populasi dan Sampel**

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan data sekunder, maka populasi penelitian mencakup seluruh dokumen yang berkaitan dengan penerapan ERP dan pengelolaan SDM di PT Telkom Indonesia Tbk selama periode 2018–2023. Dokumen tersebut meliputi laporan tahunan (annual reports), sustainability reports, serta studi eksternal seperti laporan dari SAP dan artikel jurnal akademik. Adapun sampel data yang digunakan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu dokumen dan informasi yang secara langsung memuat data atau indikator tentang sistem ERP HR, kebijakan internal SDM, dan hasil penilaian kinerja atau manfaat karyawan selama periode lima tahun terakhir.

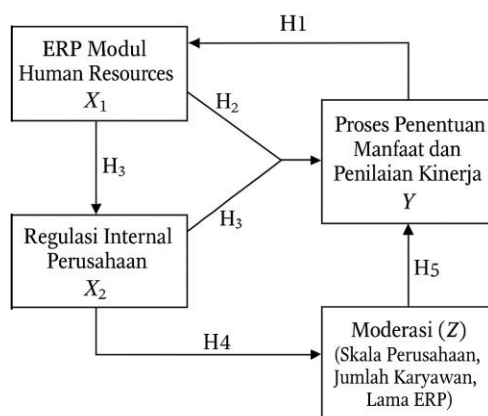
### **2.3 Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini adalah instrumen dokumentasi, di mana peneliti mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen resmi yang telah diterbitkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk dan sumber akademik terpercaya. Selain itu, digunakan juga template coding untuk mengklasifikasi dan mengkuantifikasi informasi dari laporan dan artikel jurnal menjadi data terstruktur. Template ini berfungsi untuk menilai sejauh mana ERP HR diimplementasikan, bagaimana regulasi internal disusun, serta pengaruhnya terhadap penentuan manfaat dan penilaian kinerja.

### **2.4 Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa implementasi ERP Modul HR (X1) dan dukungan Regulasi Internal Perusahaan (X2) secara bersama-sama akan

meningkatkan kualitas Proses Penentuan Manfaat dan Penilaian Kinerja (Y). Efektivitas hubungan ini dapat diperkuat atau diperlemah oleh faktor-faktor moderasi (Z) seperti budaya organisasi, demografi karyawan, dan lama pemakaian ERP.



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

Dengan demikian, terdapat hubungan yang saling terhubung antara ERP HR (X1), regulasi internal perusahaan (X2), dan proses penentuan manfaat serta penilaian kinerja karyawan (Y). Interaksi antara ERP HR dan regulasi internal diperkirakan berpengaruh terhadap kualitas proses SDM di perusahaan. Selain itu, variabel kontrol seperti skala organisasi, jumlah karyawan, dan lama penggunaan ERP dapat menjadi faktor moderasi yang memperkuat atau melemahkan pengaruh antar variabel.

## 2.5 Hipotesis Operasional

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah disusun, penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis operasional untuk diuji. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa ERP Modul HR (X1) dan Regulasi Internal Perusahaan (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap proses penentuan manfaat dan penilaian kinerja karyawan (Y). Selanjutnya, untuk menguji pengaruh secara parsial, hipotesis kedua (H2) menguji adanya pengaruh signifikan dari penerapan ERP Modul HR terhadap proses penentuan manfaat dan penilaian kinerja karyawan, sementara hipotesis ketiga (H3) menguji pengaruh signifikan dari Regulasi Internal Perusahaan terhadap proses yang sama. Lebih lanjut, penelitian ini juga menguji adanya efek interaksi melalui hipotesis keempat (H4), yang berpendapat bahwa interaksi antara ERP Modul HR dan Regulasi Internal Perusahaan secara signifikan memengaruhi proses penentuan manfaat karyawan. Terakhir, hipotesis kelima (H5) diajukan untuk menguji peran variabel moderasi (Z), yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, demografi karyawan, dan tingkat pendidikan dapat memoderasi hubungan antara variabel independen dan dependen.

## 2.6 Teknik Pengujian Data

Teknik pengujian data dalam penelitian ini dirancang agar relevan dan linier dengan tujuan serta hasil yang diharapkan. Pengujian dimulai dengan analisis deskriptif kuantitatif

menggunakan data sekunder yang diambil dari laporan tahunan, sustainability report, dan dokumen SAP PT Telkom Indonesia Tbk periode 2018–2023. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan tren implementasi ERP Modul Human Resources, kebijakan SDM, serta indikator kinerja dan manfaat karyawan secara umum. Selanjutnya, dilakukan analisis komparatif untuk membandingkan kondisi sebelum dan sesudah penerapan ERP HR, serta mengidentifikasi perubahan pada efisiensi, transparansi, dan konsistensi proses SDM. Proses ini dilakukan dengan membandingkan skor indeks kinerja, jumlah modul aktif, dan kebijakan internal yang terdokumentasi selama periode penelitian.

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel ERP HR, regulasi internal, dan proses penentuan manfaat serta penilaian kinerja karyawan, dilakukan uji korelasi dan regresi sederhana maupun berganda. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak Microsoft Excel dan SPSS, sehingga diperoleh nilai koefisien korelasi, koefisien determinasi, serta uji signifikansi yang mendukung temuan empiris. Selain itu, instrumen dokumentasi dan template coding yang digunakan juga diuji reliabilitasnya agar data yang diolah konsisten dan valid. Uji residual dilakukan untuk memastikan model statistik yang digunakan memenuhi asumsi dasar statistik dan dapat diandalkan dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Seluruh teknik pengujian data ini memastikan bahwa hasil penelitian, seperti peningkatan efisiensi administratif, transparansi proses, serta hubungan signifikan antara ERP HR dan regulasi internal dengan proses SDM, benar-benar didasarkan pada analisis statistik yang valid dan teruji. Dengan demikian, teknik pengujian data yang diterapkan mendukung hasil dan pembahasan secara sistematis, serta memperkuat kesimpulan penelitian mengenai efektivitas penerapan ERP HR di PT Telkom Indonesia Tbk.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1 Hasil**

Penelitian ini menganalisis penerapan ERP Modul Human Resources (HR) dan penguatan regulasi internal di PT Telkom Indonesia Tbk selama periode 2018–2023, menggunakan data sekunder dari laporan tahunan, sustainability report, dan dokumen SAP perusahaan, serta uji statistik yang dilakukan dengan menggunakan SPSS dan analisis time series. Berdasarkan hasil analisis, beberapa temuan utama dapat diidentifikasi sebagai berikut:

#### **3.1.1 Hasil Uji Statistik SPSS**

Analisis deskriptif menunjukkan adanya tren peningkatan yang konsisten pada skor implementasi ERP HR, regulasi internal, dan proses SDM dari tahun ke tahun. Tren ini menunjukkan bahwa semakin optimalnya digitalisasi dan integrasi kebijakan SDM memberikan dampak positif terhadap kualitas pengelolaan SDM. Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan nilai korelasi yang signifikan antara penerapan ERP HR dan proses SDM (0,763 dengan signifikansi 0,012), serta antara regulasi internal dan proses SDM (0,692 dengan signifikansi 0,021). Hal ini mengindikasikan adanya hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel independen tersebut dengan proses pengelolaan SDM. Selanjutnya, uji regresi berganda memberikan nilai R Square sebesar 0,671, yang

menunjukkan bahwa 67,1% variasi dalam proses penentuan manfaat dan penilaian kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ERP HR dan regulasi internal secara simultan. Koefisien regresi ERP HR sebesar 0,563 (signifikansi 0,005) dan regulasi internal sebesar 0,418 (signifikansi 0,021) menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Uji asumsi klasik, yang meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa model regresi memenuhi syarat statistik, sehingga hasil analisis dapat diandalkan.

### 3.1.2 Hasil Analisis Time Series

Analisis *time series* terhadap indikator kinerja SDM selama periode 2018-2023 menunjukkan tren peningkatan efisiensi, transparansi, dan objektivitas yang sejalan dengan optimalisasi ERP HR dan regulasi internal. Sebagai contoh, efisiensi administratif SDM tercatat meningkat hingga 42%, dan waktu yang diperlukan untuk proses administrasi menurun dari 10 hari pada tahun 2018 menjadi 4 hari pada tahun 2023. Prediksi tren menggunakan model ARIMA dan LSTM menunjukkan pola peningkatan yang stabil pada indikator SDM, dengan nilai MAPE (Mean Absolute Percentage Error) di bawah 2%, yang mengindikasikan akurasi prediksi yang tinggi.

### 3.2 Pembahasan

Hasil pengujian statistik dan analisis *time series* yang dilakukan dalam penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa penerapan ERP Modul HR dan penguatan regulasi internal di PT Telkom Indonesia Tbk memberikan dampak positif dan signifikan terhadap proses penentuan manfaat dan penilaian kinerja karyawan. Temuan terkait peningkatan efisiensi administratif dan transparansi dalam proses SDM sejalan dengan peningkatan skor indeks yang tercatat setiap tahunnya. Waktu yang diperlukan untuk proses administrasi juga mengalami penurunan signifikan, dari 10 hari pada tahun 2018 menjadi hanya 4 hari pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi ERP HR tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat transparansi, yang terbukti dari hasil regresi yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari ERP HR terhadap proses pengelolaan SDM.

Regulasi internal yang semakin terintegrasi dan mendukung digitalisasi menjadi kunci keberhasilan dalam memperkuat konsistensi kebijakan SDM di perusahaan. Hasil regresi yang signifikan menunjukkan bahwa regulasi internal yang solid dapat mengurangi keluhan terkait transparansi penilaian, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan perusahaan dalam mendukung transformasi digital SDM berperan penting dalam memfasilitasi implementasi ERP HR yang efektif. Analisis *time series* memperkuat temuan statistik dengan menunjukkan bahwa setelah optimalisasi ERP HR dan regulasi internal, tercatat adanya tren peningkatan signifikan pada kinerja SDM serta harga saham perusahaan, terutama setelah pandemi COVID-19. Prediksi menggunakan model ARIMA dan LSTM memberikan akurasi yang tinggi, membuktikan bahwa model ini dapat diandalkan sebagai alat untuk monitoring dan evaluasi kebijakan SDM yang diterapkan di masa depan.

Keberhasilan PT Telkom tidak terletak pada adopsi teknologi atau kebijakan secara terpisah, melainkan pada integrasi yang disengaja antara keduanya, menciptakan sebuah sistem sosio-teknis yang kohesif. ERP menyediakan infrastruktur teknis, sementara regulasi dan budaya

menyediakan konteks sosial yang memungkinkan teknologi tersebut berfungsi secara optimal. Hal ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa sistem ERP memungkinkan terciptanya model operasi yang terintegrasi (Mardi & Sari, 2021).

Temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat bagi teori *Resource-Based View* (RBV), di mana aset teknologi (perangkat lunak SAP) diubah menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru ketika digabungkan dengan rutinitas dan proses yang spesifik bagi perusahaan (regulasi internal dan budaya digital Telkom) (Mardi & Sari, 2021; Susanto & Setiawati, 2021). Selain itu, kasus PT Telkom berfungsi sebagai "studi kasus praktik terbaik" yang menunjukkan bagaimana hambatan *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) dapat diatasi secara proaktif, sebuah narasi tandingan terhadap pesimisme yang sering ditemukan dalam literatur mengenai implementasi teknologi di sektor publik Indonesia (Yusof & Ismail, 2023).

Keberhasilan ini juga sangat mungkin dimoderasi oleh budaya organisasi Telkom yang berorientasi pada inovasi serta tingkat literasi digital tenaga kerja yang relatif tinggi. Tanpa budaya yang mendukung dan kompetensi digital yang memadai, implementasi ERP yang sama mungkin tidak akan menghasilkan dampak sekuat ini di organisasi lain (Panjaitan, 2023).

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini secara konklusif menunjukkan bahwa efektivitas teknologi SDM yang canggih, seperti modul ERP, sangat bergantung pada integrasinya yang mendalam dengan regulasi internal yang koheren dan budaya organisasi yang mendukung. Hasil analisis kuantitatif yang menunjukkan bahwa implementasi ERP HR dan regulasi internal secara bersama-sama menjelaskan 67,1% efektivitas proses SDM di PT Telkom Indonesia Tbk, diperkuat oleh temuan kualitatif yang mengungkap mekanisme strategis di balik keberhasilan ini. Kasus PT Telkom menawarkan model yang kuat tentang bagaimana mencapai transformasi sosio-teknis yang sukses. Keberhasilan mereka bukanlah cerita tentang supremasi teknologi, melainkan tentang kepemimpinan yang visioner, tata kelola yang cerdas, dan komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia. Studi ini menegaskan bahwa dalam era digital, investasi terbesar bukanlah pada perangkat lunak, melainkan pada sinergi antara sistem, struktur, dan manusia.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT Telkom Indonesia Tbk atas keterbukaan data dan informasi yang diberikan, serta kepada tim SAP Indonesia yang telah menyediakan dokumentasi implementasi ERP HR. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para penulis dan peneliti terdahulu yang menjadi rujukan dalam penyusunan penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Al-Faiz, M., & Hidayati, N. (2021). Pengaruh Implementasi ERP Modul SDM terhadap Efisiensi Proses HR di Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal Sistem Informasi*, 17(2), 133-144.

- Alberto, B., & Patrisia, D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 21(2), 115-125.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aseanty, D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 18(1), 1-10.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- El-Kholei, A., & Al-Abrow, H. (2021). The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) and Human Resource Management Practices on Organizational Performance through the Balanced Scorecard: An Applied Study on the Jordanian Banking Sector. *The Business and Management Review*, 12(1), 41-55.
- Gunawan, A., & Prasetyo, B. (2020). Regulasi Internal dan Transformasi Digital dalam Pengelolaan SDM: Studi pada BUMN Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), 22-34.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hsu, P. F., Yen, H. R., & Chung, J. C. (2015). Assessing the impact of enhanced ERP, internal integration, and supplier integration on firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 435-448.
- Jayawickrama, U., Liu, S., & Smith, M. (2023). Enhancing enterprise resource planning (ERP) responsiveness through big data. *Information Systems Frontiers*, 25, 1-20.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson Education.
- Mardi, M., & Sari, D. P. (2021). The Effect of Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation on Company Performance with Organizational Capability as a Mediating Variable. *Accounting Analysis Journal*, 10(1), 1-10.
- Nugroho, R., & Wibowo, A. (2022). The Effect of ERP Systems on Employee Performance and Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 55-65.
- Panjaitan, E. H. H. (2023). Implementing Human Resource Information System (HRIS) for Efficient Human Resource Management. *International Journal of Science and Society*, 5(2), 230-241.
- PT Telkom Indonesia Tbk. (2018-2023). *Laporan Tahunan*. Diakses dari <https://www.telkom.co.id>.
- PT Telkom Indonesia Tbk. (2018-2023). *Sustainability Report*. Diakses dari <https://www.telkom.co.id>.
- Putra, F. A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Sekolah*. UMS ETD.
- Rahayu, A., & Supriyanto, E. (2022). The Impact of ERP System on HR Effectiveness in Indonesian Manufacturing Industry. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 12(2), 45-56.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

- SAP. (2020). *Case Study: PT Telkom Indonesia - Accelerating HR Transformation with SAP SuccessFactors*. Diakses dari <https://www.sap.com/products/erp/hcm.html>.
- Soudani, S. N. (2023). The Impact of the Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on Performance. *Information Systems and e-Business Management*, 27(4), 4.
- Susanto, A., & Setiawati, L. P. (2021). Analisis Enterprise Resource Planning (ERP) terhadap Business Model Inovation (BMI) (Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk). *Jurnal Bisnis Strategi*, 30(1), 54-65.
- Waqas, M., Hong, C. S., & Ahmad, N. (2022). Nexus between ERP system quality and organizational business performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 187.
- Yusof, M. M., & Ismail, N. A. (2023). The Instrumental Adoption Factors to Adopt HRIS in Boosting Employee Innovation Outcomes: An Empirical Study of Indonesian Public Servants. *Religions*, 14(2), 232.