

**ANALISA IMPLEMENTASI KRITERIA BALDRIGE
(STUDI KASUS : PT TELKOM DIVRE IV JAWA TENGAH dan DIY)**

TESIS

Diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan
Program Pendidikan Strata – 2
Program Studi Magister Manajemen



oleh

IRMA YULIANA
P. 1000 40 124

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2006**

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Daya saing bangsa Indonesia tergantung dari daya saing perusahaan – perusahaannya, yang pada gilirannya tergantung dari kemampuan mereka merebut praktek – praktek terbaik global. Salah satu praktek terbaik yang merupakan kebutuhan dasar dalam upaya mencapai daya saing global Indonesia adalah keunggulan dalam manajemen mutu. Tidak ada jalan pintas, tidak ada resep mujarab, kita semua menyadari bahwa untuk membangun perusahaan berkinerja unggul dan berdaya saing tinggi, mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama, membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Kinerja yang unggul memerlukan tumpuan yang kuat, yaitu kualitas, baik yang ada di dalam maupun di luar perusahaan yang dapat dirasakan oleh pelanggan dan *stakeholder* lainnya. Kualitas harus berangkat dari budaya, dalam hal ini adalah budaya perusahaan dan budaya kerja. Artinya, dibutuhkan sebuah sistem yang mampu membentuk sebuah budaya, yaitu sebuah kerangka berpikir dan berperilaku yang mengarahkan dan menuntun perusahaan mencapai kinerja unggul.

Sementara itu reformasi juga tengah terjadi pada sektor telekomunikasi domestik - global (pembongkaran monopoli, gelombang privatisasi dan pembentukan badan regulasi), munculnya fenomena konvergensi digital dan kecenderungan terjadinya *hypercompetition* dalam industri telekomunikasi telah mendorong TELKOM untuk mengubah secara mendasar pendekatan bisnis dan strateginya. BUMN terbesar di Indonesia ini mulai mengubah *strategic intent*-nya dengan memperbarui visi untuk menjadi *Leading InfoCom Player in the Region* dan merombak misinya menjadi *one-stop shop service provider (full network services provider, FNSP)*. TELKOM juga mereposisi bisnis dengan merestrukturisasi portofolio bisnisnya dari *POTS (Plain Old Telephone Service)* menjadi *PMM (Phone, Mobile, Multimedia)*, serta melakukan langkah terobosan dengan memulai transformasi dari *asset-based company* menjadi *customer-centric company*. Dengan transformasi ini, strategi dan pengelolaan perusahaan tak lagi hanya ditentukan oleh teknologi dan layanan yang dimiliki, namun juga oleh kebutuhan dan harapan pelanggan. Untuk mencapainya, *customer relationship management, branding* dan *custimization* menempati posisi sentral

dalam strategi korporatnya. Tentu saja, perubahan dan arah strategi korporat ini menuntut perubahan seluruh aspek pengelolaan perusahaan mulai dari budaya perusahaan, struktur dan sistem organisasi, pengelolaan SDM, manajemen kinerja, *leadership style* dan lain – lain.

Pencapaian terhadap keunggulan dan perbaikan mutu merupakan proses yang evolusioner dan bermuara pada *management* dan *measurement*. Bahwa apapun bisnis dan industrinya, setiap organisasi mengelola (*manage*) aktivitas dan operasinya, dan kemudian mengukur (*measure*) berbagai aspek lingkungan bisnis dan kinerja operasinya untuk memonitor perjalanannya merealisasikan visi, misi dan tujuan organisasi. Jika sebuah perusahaan tidak mampu mengukur kinerja organisasi, maka dengan sendirinya tidak akan pernah mampu mengelolanya karena tidak ada tolok ukur yang mengindikasikan berhasil atau tidaknya proses yang telah dilalui. Berangkat dari pemikiran sederhana ini, PT TELKOM telah menerapkan beberapa metoda pengukuran kinerja yang salah satunya adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)*. Selanjutnya MBCFPE diadopsi sebagai *benchmark* penilaian *Indonesia Quality Award (IQA)* untuk BUMN pada tahun 2006 ini. Demikianlah untuk membangun daya saing ekonomi bangsa dibutuhkan pembenahan lembaga – lembaga ekonomi atau *corporate institutions* yang tertata dan terkelola dengan baik melalui penerapan sistem serta proses manajemen yang efektivitasnya dapat diterima dan diukur secara universal.

Sejak era monopoli, perhatian manajemen terhadap pengukuran kinerja perusahaan sesungguhnya sudah muncul dengan diperkenalkannya Gugus Kendali Mutu (*Total Quality Management System*) dan *ISO (International Standard Organization)*. Hal ini menunjukkan bahwa TELKOM telah menyadari pentingnya sebuah kinerja yang tidak hanya bagus di dalam, tetapi juga bernilai bagi pihak luar. Kinerja perusahaan yang solid bukan hanya ditunjukkan oleh pencapaian internal namun juga membandingkannya dengan pencapaian di pasar.

Pada era monopoli pengukuran dengan Kriteria Baldrige dinilai belum terlalu dibutuhkan dan mendesak. Hingga akhir 1980-an yang masih bernuansa monopoli, kriteria yang digunakan adalah Gugusan Kendali Mutu (GKM). GKM menggunakan ukuran yang ditentukan sendiri serta tanpa dibandingkan dengan pesaing, karena pada saat itu memang belum ada kebutuhan untuk dibandingkan

dengan pesaing. Penerapan GKM kemudian diikuti dengan program ISO 9000 pada akhir 1990-an. Namun, penerapan ISO juga masih dinilai belum dapat memberikan kepuasan di kalangan manajemen. Beberapa alasannya diungkapkan oleh Kartajaya (2004 : 351 - 352) antara lain sebagai berikut :

1. ISO masih dirasakan kurang komprehensif karena tidak menyentuh semua aspek operasi perusahaan.
2. Pengukuran ISO lebih bersifat 'ketaatan' pelaksanaan kegiatan sehari-hari sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (*conformance to standard*). ISO sesungguhnya diciptakan untuk memfasilitasi perdagangan internasional yang membutuhkan jaminan dan standar mutu.
3. ISO hanya menetapkan kinerja minimal (*acceptable minimum performance*) yang dipersyaratkan secara internasional. Seperti halnya GKM, ISO lebih menekankan pada perspektif internal.

Disamping GKM dan ISO, manajemen juga mencoba mengembangkan sendiri ukuran kinerja yang mengacu kepada pencapaian TELKOM sebagai *World-Class Operator* (WCO) atau lebih dikenal dengan Program T-2001. Pada saat itu diterapkan sepuluh indikator untuk menjadi WCO yang didominasi oleh kriteria kinerja pelayanan. Seperti yang diperlihatkan pada tabel di bawah ini, secara umum alat ukur kinerja ini juga masih memiliki kelemahan yang mendasar karena indikatornya dinilai belum komprehensif dan belum ada komparansi dengan pesaing.

Belum genap sisa waktu untuk mencapai predikat sebagai perusahaan kelas dunia, pada tanggal 27 September 2001, TELKOM meluncurkan T-QMS (TELKOM *Quality Management System*). Latar belakangnya kurang lebih berangkat dari pertimbangan bahwa untuk menilai pencapaian target kelas dunia tersebut tidak dapat semata – mata mengandalkan mekanisme pencapaian target indikator WCO seperti ditetapkan dalam Keputusan Direksi No. 10 Tahun 1996 beserta cara – cara penilaiannya. Perlu diterapkan suatu sistem yang benar – benar dianggap *valid* untuk dijadikan sebagai dasar penilaian sebelum menjadi perusahaan kelas dunia. Berawal dari masalah ini, maka muncul konsep dan program T-QMS. Konsep dasarnya merupakan suatu sistem yang mengintegrasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2000 sebagai *platform* yang ditopang oleh pilar – pilar kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for*

Performance Excellence (MBCFPE) dan ditujukan untuk mencapai predikat kelas dunia (WCO T-2001) dalam rangka mencapai visi perusahaan.

Tabel 1.1 Sepuluh Indikator T-2001/World-Class Operator
Sumber : Hermawan Kartajaya (2004:353)

10 Indikator T – 2001	
1. Waktu pelayanan service baru	< 3 hari
2. Tingkat keberhasilan panggil	> 80 %
3. Peremajaan data pelanggan	< 24 jam
4. Jumlah gangguan	0.5/100SST/bln
5. Penyelesaian gangguan (dalam hari yang sama)	> 95 %
6. Ketersediaan Jaringan	99.99 %
7. Rata – rata periode pengumpulan tagihan	< 30 hari
8. Kepadatan telepon	7/100 penduduk
9. Pengaduan pelanggan	<10/1000SST/bln
10. Produktivitas karyawan	223SST/karyawan

Tahun 2001 mulai diterapkan MBCFPE yang menggunakan kriteria penilaian kinerja sangat komprehensif mencakup seluruh dimensi pengelolaan organisasi mulai dari *leadership*, perencanaan strategis, SDM, pasar dan pelanggan, proses bisnis, hingga hasilnya. Di samping itu, fokus MBCFPE bukanlah sekedar ketaatan, tapi lebih pada bagaimana organisasi mencapai *performance excellence*. Berbagai pertimbangan lain adalah sebagai berikut :

1. Kriteria yang digunakan MBCFPE berfokus pada hasil (*business result*), yang mencakup : *customer-focused result, product & service result, financial & market result, organizational effectiveness result dan governance & social responsibility results*.
2. MBCFPE menggunakan kriteria yang bersifat adaptif dan tidak berorientasi pada prosedur (*nonprescriptive*), yang mendorong organisasi untuk mengembangkan pendekatan yang kreatif, adaptif dan fleksibel untuk memenuhi *requirement* dasar yang dipersyaratkan.
3. Sistem ini mampu memungkinkan tercapainya penyelarasan seluruh aktivitas dengan tujuan organisasi (*goal alignment*). Hal ini terjadi karena ukuran – ukuran kinerja yang ditetapkan di dalam MBCFPE diturunkan

dari proses dan strategi yang dijalankan organisasi, sehingga mampu berfungsi sebagai dasar untuk *men-deploy* berbagai persyaratan kinerja perusahaan secara konsisten.

4. MBCFPE merupakan alat ukur kinerja yang dinilai paling *customer-centric*, sesuai dengan tujuan PT TELKOM menjadi *customer-centric organization*.

Kriteria Baldrige terdiri atas pilar – pilar sebanyak 7 (tujuh) kategori antara lain : kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan dan pasar, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus pada sumber daya manusia, manajemen proses dan hasil – hasil bisnis.

Sementara itu TELKOM, dari monopoli ke kompetisi mulai kian dirasakan dengan semakin ramainya pemain baru maupun pemain lama yang mengembangkan kemampuannya. Munculnya ancaman pemain global ini mendorong manajemen untuk mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan terintegrasi serta tidak hanya berdimensi internal, tapi juga eksternal, artinya bisa dibandingkan dengan pesaing lain. Dukungan investasi yang kuat dari para investor diharapkan mampu meningkatkan produk dan layanan yang dapat diunggulkan. Saat ini saham TELKOM tercatat pada beberapa bursa efek, antara lain :

1. Bursa Efek Jakarta (BEJ)
2. Bursa Efek Surabaya
3. *Tokyo Stock Exchange* (Nikkei)
4. *London Stock Exchange*
5. *New York Stock Exchange* (NYSE)

Sehubungan dengan saham TELKOM yang terdaftar di *New York Stock Exchange*, maka PT TELKOM diharuskan menerapkan sebuah sistem pengukuran kinerja lagi yang menekankan pada aspek finansial dan manajemen resiko yang dikenal dengan *SOA (Sarbanes Oxley Act)* Tahun 2002. Peraturan ini bertujuan untuk melindungi para investor dengan memperbaiki akurasi dan reliabilitas disklosur perusahaan demi mematuhi hukum tentang surat – surat berharga dan untuk tujuan lain. TELKOM menyadari adanya kewajiban baru tersebut, maka dihidupkanlah gagasan mengintegrasikan Sistem Manajemen yang berbasis ISO 9000, Kriteria Baldrige dan kepatuhan terhadap *SOA* 2002, dengan istilah

TELKOM Management Bussines Excellence (TMBE), yang merupakan perluasan dari *T-QMS* dengan tambahan lingkup *SOA 2002* (Sadikin, 2006: 163).

B. Perumusan Masalah

Proses mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja termasuk *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat. PT TELKOM sebagai pelopor di Indonesia mulai menerapkan *MBCFPE* sejak tahun 2001. Selama 5 (lima) tahun penerapannya, hingga saat ini telah menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan dalam kinerja perusahaan, terbukti dengan pencapaian nilai sebesar 524,25 pada tahun 2005 yang termasuk dalam rentang *good performance* dalam *Scoring Band Descriptor*.

Penelitian ini berangkat dari permasalahan untuk melakukan analisa terhadap evaluasi kinerja berdasarkan ketentuan Kriteria Baldrige. Dasar acuan yang digunakan adalah kerangka kerja Kriteria Baldrige versi bisnis yang mencakup 7 kategori dan akan dijelaskan pada bab selanjutnya.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sebuah alternatif pilihan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan terintegrasi serta tidak hanya berdimensi internal, tapi juga eksternal dengan menggunakan salah satu uji kinerja berdasarkan *MBCFPE*. Adapun secara lebih terperinci penulisan tesis ini ditujukan untuk mengamati hal – hal sebagai berikut :

1. Menentukan nilai (*score*) melalui beberapa tahap penilaian (*assesment*) atas implementasi Kriteria Baldrige di lingkungan *DIVRE IV PT TELKOM*.
2. Menentukan *Opportunity for Improvement (OFI)* sebagai bentuk umpan balik bagi perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

1. Memberikan wacana baru sekaligus alternatif solusi yang merupakan bukti nyata bagi peningkatan daya saing suatu perusahaan melalui manajemen mutu, karena dapat mengidentifikasi kekuatan dan peluang, disamping memastikan kesesuaian dengan prosedur.

2. Mengenalkan proses penilaian kinerja (*assesment*) berdasarkan kaidah yang digunakan dalam MBCFPE dengan desain khusus yang menempatkan faktor internal maupun eksternal sebagai tolok ukur.
3. Bagi khalayak umum, penelitian ini memberikan harapan baru terhadap peningkatan kualitas jasa ataupun produk yang akan mereka dapatkan (*bargain position*) dan secara tidak langsung membentuk *knowledge based society* yang memicu adanya kesadaran publik akan pentingnya menjaga kualitas dan kepercayaan sebagai kekuatan membangun daya saing.

E. Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini penulis membatasi permasalahan pada hasil uji kinerja berdasarkan Kriteria Baldrige versi bisnis, yang mengambil aspek penilaian terhadap proses – proses (Kategori 1 s.d 6) dengan menitikberatkan pada *Approach* (pendekatan), *Deployment* (penerapan), *Learning* (pembelajaran) dan *Integration* (integrasi). Sedangkan *business result*, dengan mengevaluasi pada empat aspek, yaitu tingkat kinerja perusahaan saat ini, tren (kecenderungan) perbaikan kinerja, posisi tingkat pencapaian kinerja dibandingkan dengan kinerja pesaing atau data *benchmark* yang sesuai dan hubungan kinerja yang diukur dengan pernyataan – pernyataan pada profil perusahaan dan proses – proses pendekatan dan penerapan pada kategori 1 sampai dengan 6. Hasil penilaian (*scoring*) akan menentukan posisi perusahaan dalam *Scoring Band Descriptors*.