



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA

SKRIPSI

S.K.S.  
FIT  
e

**EFEKTIFITAS PELAKSANAAN  
*TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*  
PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
KANTOR DAERAH TELEKOMUNIKASI  
MAKASSAR**

OLEH

**FITRIYANTI**  
E211 06 020

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana sosial dalam bidang ilmu Administrasi

Makassar, 2010

**LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : FITRIYANTI  
Nim : E211 06 020  
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul "EFEKTIFITAS PELAKSANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA KANTOR DAERAH TELEKOMUNIKASI MAKASSAR " benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dalam daftar pustaka.

Makassar, Mei 2010

Yang Membuat Pernyataan



FITRIYANTI  
E 211 06 020

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : FITRIYANTI  
Nim : E 211 06 020  
Program Studi : Administrasi Negara  
Judul : EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM) PADA PT. TELEKOMUNIKASI  
INDONESIA KANTOR DAERAH TELEKOMUNIKASI  
MAKASSAR

Telah diperiksa oleh ketua program sarjana dan pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang proposal skripsi program sarjana Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, Mei 2010

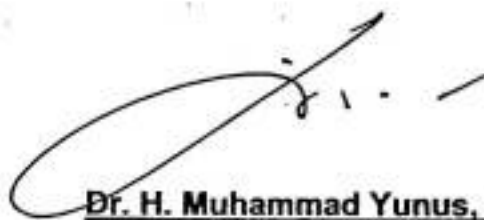
Menyetujui:

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



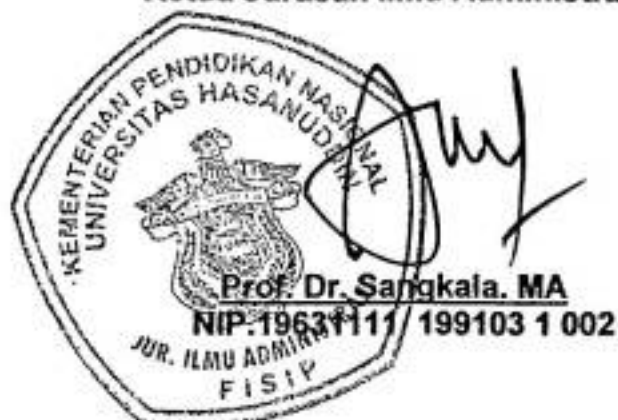
Dr. Alwi, M. Si  
NIP. 19621221 198903 1 028



Dr. H. Muhammad Yunus, MA  
NIP. 19591030 198703 1 002

Mengetahui :

**Ketua Jurusan Ilmu Administrasi**



Prof. Dr. Sangkala, MA  
NIP. 19631111 199103 1 002

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Penulis : FITRIYANTI  
Nomor Pokok : E211 06 020  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : EFEKTIVITAS PELAKSANAAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA KANTOR DAERAH TELEKOMUNIKASI MAKASSAR

Telah dipertahankan dihadapan sidang Penguji Skripsi Program Sarjana Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, pada Hari tanggal Mei 2010

**Penguji Skripsi,**

Ketua Sidang : Dr. Alwi, M.Si

(.....)

Sekretaris Sidang : Dr. H. Muhammad Yunus, MA

(.....)

Anggota :

Drs. H.M.Akib Helede, MS

(.....)

Dr. Hj. Hasniati, M.Si

(.....)

Drs. Lutfhi Atmansyah, MA

(.....)



## ABSTRAK

**FITRIYANTI (E211 06 020), EFEKTIFITAS PELAKSANAAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA KANTOR DAERAH TELEKOMUNIKASI MAKASSAR, xix+ 111 halaman + 19 tabel + 5 gambar + 29 daftar pustaka (1982-2009). Dibimbing oleh Dr. Alwi, M. Si dan Dr. H. Muhammad Yunus, MA.**

*Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. *Total Quality Management* merupakan pendekatan terus menerus dalam meningkatkan mutu semua proses, produk dan jasa dalam suatu organisasi. TELKOM sebagai BUMN yang memberikan pelayanan atau jasa telekomunikasi dituntut untuk memacu kualitas agar mampu mencapai kepuasan pelanggan dan memenangkan persaingan dengan perusahaan yang memberikan pelayanan sejenis lainnya. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang mampu memberikan kepuasan pada pelanggannya dalam arti memenuhi standar mutu TELKOM dan memenuhi keinginan dan harapan pelanggan.

Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektivitas Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas pelaksanaan *Total Quality Management* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar dengan menggunakan unsur-unsur TQM (Goetsch dan Davis) sebagian besar sudah berjalan dengan baik, kecuali atribut: fokus pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas. Proses dan prosedur organisasi telah dijalankan dengan melibatkan partisipasi seluruh karyawan, khususnya peran direktur dan manajer, serta dilaksanakan secara berkesinambungan. Seluruh aktifitas perusahaan dijalankan dalam kerangka Kode Etik Perusahaan, tanggung jawab setiap jabatan dan yang terpenting adalah komitmen untuk menjalankannya. Sehingga dapat dihasilkan kinerja manajemen mutu yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan.

## ABSTRACT

**FITRIYANTI (E211 06 020), EFFECTIVENESS PERFORMING *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* ON PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA KANTOR DAERAH TELKOM MAKASSAR, xix + 111 pages + 19 tables + 5 images + 29 literatures (1982 - 2009). Led by Dr. Alwi, M. Si and Dr. H. Muhammad Yunus, MA.**

Total Quality Management (TQM) represents a new paradigm of doing business, which seeks to maximize the organization's competitiveness through continuous improvement on product quality, services, people, processes and organizational environments. Total Quality Management is a continuous approach in improving the quality of all processes, products and services within an organization. TELKOM as a SOE that provide services or telecommunications services required to promote the quality to be able to achieve customer satisfaction and win the competition with companies that provide similar services. Provide a quality service is a service that can give satisfaction to the customers in terms of quality standards and fulfill the wishes of TELKOM and customer expectations.

Specifically this study aims to find out the effectiveness of the Implementation of Total Quality Management (TQM) in PT. Regional Office of Telecommunication Telekomunikasi Indonesia, Makassar. In this research uses a qualitative method with a descriptive approach to data collecting technique through interview, observation and documentation.

Based on this research concludes that the effectiveness of the implementation of Total Quality Management at PT. Telekomunikasi Indonesia Makassar Telecommunications Regional Office using the elements of TQM (Goetsch and Davis), most are already running well, except for attributes: customer focus and obsession with quality. Organizational processes and procedures have been carried out by involving all employees, particularly the role of directors and managers, and implemented on an ongoing basis. All activities carried out within the framework of the company Code of Conduct, the responsibilities of each position and most importantly the commitment to run it. So that can be generated on the quality management performance in accordance with the vision, mission, goals and corporate objectives.

*Hadiah kecil ini khusus kupersembahkan kepada  
dua wanita spesial dalam hidupku :*

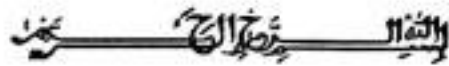
*Ibundaku tersayang*

*Trimakasih atas segala yang kau berikan untuk kami*

*Nenekku yang kurindukan*

*Al- Fatimah*

## KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberi kesempatan menjadi bagian dalam siklus kehidupan, Berkat kuasa-Nya penulis dapat melalui segala proses kehidupan di dunia, salah satunya yakni proses pendidikan. Tidak lupa pula mengirimkan shalawat dan salam kepada Nabiullah Muhammad SAW, yang telah memandu umat manusia keluar dari kegelapan kebodohan, keterbelakangan, perselisihan dan telah menghadirkan cakrawala pengetahuan kehadapan kami semua.

Tidak hentinya penulis mengucapkan syukur atas berkah yang diberikan dari Allah SWT. Berkah karena diberi kesempatan hidup dan tumbuh di dalam limpahan kasih sayang ayahanda **A. Salahuddin** dan ibunda **Hj. A. Murniati Palle** dan berkah atas dukungan yang tiada henti dari kakak-kakak yang selalu mendukung penulis **Darsyaf Agus Slamet, SE** dan **Caesar Jazuli, S.Sos** (semoga M.Si nya cepat menyusul, Amin...) *You are rocks brothers!!!*

Tulisan ini tidak akan pernah terwujud seperti adanya sekarang tanpa ada bantuan dari berbagai pihak baik berupa bimbingan, saran, dorongan moral maupun material, untuk itu melalui kesempatan ini penulis menyampaikan hormat dan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. A. Idrus Patturusi selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para pembantu Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Deddy T. Tikson, P.hd sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
3. Bapak Prof. Sangkala, MA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi.
4. Bapak Prof. Suratman, M. Si selaku penasehat akademik.

5. Serta seluruh dosen yang telah berbagi ilmu kepada penulis.
6. Staf Jurusan Ilmu Administrasi
7. Bapak Dr. A l w i, M. Si dan Bapak Dr. H. Muhammad Yunus, MA selaku pembimbing skripsi, terimakasih atas waktu yang diberikan dalam membimbing penulis
8. Para dosen penguji Drs. H. M. Akieb Helede, MS, Drs. Lutfi Atmansyah, Ma, dan Dr. Hj. Hasniati, M. Si. Terimakasih atas masukan yang diberikan kepada penulis.
9. Segenap staf di PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Tekom Makassar (pa` wiji, pa` kamaruddin, dan ibu nuni)
10. Tiga sepupuku yang tidak hentinya membayangi hidupku Tenri, Noni, Nenas. Tak sempurnah hidup kalian tanpa diriku. *I know that you admire me.* LOL
11. AtsMospers-ku, terimakasih atas apa yang telah kita lalui selama ini dan atas segala bantuan yang telah diberikan pada penulis selama menyelesaikan studi di kampus merah ini. Mulai dari masa adaptasi, bersosialisasi, sampai tahap penyelesaian tugas akhir. (*you know who yourselves*). Sangat berterima kasih kepada Tuhan karena telah diberi kesempatan mengenal kalian. *"It was all in monochrome without the light, Just like a silver screen you walked into my life. Now it's all in technicolor with you"* (Paloma-technicolor).
12. Teman-teman di HUMANIS, kanda-kanda senior SOBAT `02, KSATRIA `05, MAWAR `03 dan PEACE `04, tidak lupa juga buat adik adik yang masih berjuang BRAVO 08 (LANJUTKAN.....!!!!)

13. Teman-teman seperjuangan selama KKN gelombang khusus di Kabupaten Pinrang khususnya Kecamatan Cempa Desa Mangki.

14. Begitu juga semua pihak yang tidak akan cukup lembaran ini untuk menuliskannya.

Dengan kesungguhan hati penulis memohon keharidat Allah SWT, semoga kepadanya diberikan balasan yang sepadan dan yakinlah segala bantuan tersebut senantiasa bermanfaat dan tidak akan pernah sia-sia.

Pada akhirnya, menyadari keterbatasan penulis sebagai makhluk yang tidak luput dari kealpaan dan kekhilafan, dengan rendah hati penulis sajikan tulisan ini kepada pembaca untuk ditanggapi dan diberikan saran serta kritik yang konstruktif demi kesempurnaan hasil penelitian ini, dan segala kekurangan kelemahan yang ada merupakan tanggung jawab penulis. Mudah-mudahan hasil kecil ini mampu memberikan inspirasi bagi pekerjaan lanjutan yang lebih besar dan mendalam.

Makassar, Mei 2010

*Penulis*

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
II.1. Konsep Efektivitas	
II.1.1. Pengertian Efektivitas .....	10
II.1.2. Pendekatan Efektivitas .....	11
II.2. Tinjauan terhadap Kualitas	
II.2.1. Pengertian Kualitas .....	18
II.2.2. Perspektif terhadap Kualitas .....	20
II.2.3. Dimensi Kualitas.....	22
II.2.4. Fungsi Kualitas .....	23
II.2.5. Sumber Kualitas .....	24
II.3. Tinjauan Total Quality Management	
II.3.1. Definisi <i>Total Quality Management</i> .....	24
II.3.2. Unsur Unsur <i>Total Quality Management</i> .....	27
II.3.3. Prinsip Prinsip <i>Total Quality Management</i> .....	30



II.3.4. Elemen Pendukung <i>Total Quality Management</i> .....	31
II.3.5. Tujuan dan Manfaat <i>Total Quality Management</i> .....	34
II.3.6. Perbedaan <i>Total Quality Management</i> dengan Metode Lain .....	36
II.4. Kerangka Konseptual .....	38
 <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
III.1. Pendekatan Penelitian .....	41
III.2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	41
III.3. Tipe dan Dasar Penelitian .....	41
III.4. Unit Analisis .....	42
III.5. Jenis dan Sumber Data	
III.5.1. Data Primer .....	42
III.5.2. Data Sekunder .....	42
III.6. Narasumber atau Informan .....	42
III.7. Teknik Pengumpulan Data .....	43
III.8. Teknik Analisis Data .....	44
III.9. Definisi Operasional .....	44
 <b>BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN</b>	
IV.1. Sejarah Berdiri dan Perkembangan PT. Telekomunikasi Indonesia .....	48
IV.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	53
IV.3. Bentuk Produk Jasa layanan yang Disediakan Perusahaan...	54
IV.4. Unit Bisnis .....	55
IV.5. Struktur Perusahaan .....	56
IV.6. Prestasi Perusahaan (2006-2010) .....	57
 <b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
V.1. Fokus pada Pelanggan .....	65
V.2. Obsesi terhadap Kualitas .....	69
V.3. Pendekatan Ilmiah .....	72
V.4. Komitmen Jangka Panjang .....	76
V.5. Kerjasama Tim ( <i>teamwork</i> ) .....	80



V.6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan .....	86
V.7. Pendidikan dan Pelatihan .....	90
V.8. Kebebasan yang Terkendali .....	94
V.9. Kesatuan Tujuan .....	96
V.10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Pegawai.....	97
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
VI.1. Kesimpulan .....	110
VI.2. Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xvi</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Unsur Penting Efektivitas Organisasi .....	14
Gambar 2	Manfaat TQM .....	36
Gambar 3	Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 4	Struktur Organisasi .....	57
Gambar 5	Logo Serikat Kerja Karyawan PT. TELKOM .....	84

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Kriteria Efektivitas Organisasi .....	17
Tabel 2	Produk TELKOM .....	54
Tabel 3	Penghargaan TELKOM 2006 .....	58
Tabel 4	Penghargaan TELKOM 2007 .....	59
Tabel 5	Penghargaan TELKOM 2008 .....	60
Tabel 6	Penghargaan TELKOM 2009 .....	61
Tabel 7	Penghargaan TELKOM 2010 .....	62
Tabel 8	Pusat Layanan Telkom .....	67
Tabel 9	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Fokus pada Pelanggan .....	68
Tabel 10	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Obsesi Terhadap Kualitas .....	71
Tabel 11	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Pendekatan Ilmiah .....	75
Tabel 12	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Komitmen Jangka Panjang.....	79
Tabel 13	Prosesi Senam Patriot 135 .....	83
Tabel 14	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Kerjasama Tim .....	85
Tabel 15	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Perbaikan Sistem Berkesinambungan .....	89
Tabel 16	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Pendidikan dan Pelatihan .....	93
Tabel 17	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Kebebasan yang Terkendali .....	95
Tabel 18	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Kesatuan Tujuan .....	96
Tabel 19	Efektivitas Pelaksanaan TQM – Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan .....	108

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran yang strategis dalam pembangunan nasional dalam hal penerimaan Negara seperti pembagian keuntungan usaha, hasil privatisasi BUMN dan pajak. Di samping sumbangan terhadap penerimaan negara, peran serta BUMN terhadap pembangunan terjadi melalui kegiatan investasi, program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL), serta penyediaan barang dan jasa yang merupakan kewajiban negara bagi masyarakat *Public Service Obligation* (PSO). Oleh karena itu, Pemerintah melakukan pembinaan BUMN agar senantiasa sehat dan mampu tumbuh menjadi perusahaan kelas dunia.

Dalam rangka membenahan Badan-badan Usaha Milik Negara dan meningkatkan peranannya, dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1983 yang dimaksudkan untuk lebih meningkatkan, menertibkan dan menyeragamkan pembinaan pengawasan dan pengelolaan Perjan, Perum dan Persero. Sejalan dengan itu, Badan-badan Usaha Milik Negara diarahkan agar berorientasi kepada asas-asas berusaha yang sehat dan mampu menghimpun dana bagi keperluan operasi maupun investasinya. Namun sebagai aparaturnya perekonomian Negara, BUMN harus juga mampu melaksanakan tugas negara, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berkaitan dengan pembangunan nasional.

Peranan BUMN seperti yang diutarakan di atas, sebagai badan usaha dan sekaligus sebagai pendukung pembangunan, dengan tujuan-tujuan yang

hendak dicapainya seperti digariskan dalam Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1983 tersebut.

Usaha untuk memantapkan kondisi perusahaan diperumit lagi dengan berlakunya era perdagangan bebas AFTA (2003) dan akan berlakunya APEC (2020). Hal ini berakibat semakin banyaknya pesaing baru, di samping pesaing lama yang turut bermain di bisnis untuk memperebutkan pangsa yang juga meluas. Untuk itu perusahaan-perusahaan di Negara berkembang, seperti Indonesia harus berbenah diri dalam menghadapi era perdagangan bebas ini. Salah satu cara yang dapat di tempuh perusahaan untuk dapat bertahan dan memperluas pangsa pasarnya dalam era perdagangan bebas adalah dengan mempunyai kemampuan bersaing.

Tidak sedikit perusahaan yang terhenti laju operasionalnya karena tidak mampu mempertahankan eksistensi perusahaannya. Sebagian besar kegagalan tersebut biasanya disebabkan karena perusahaan tidak konsisten dalam menjalankan operasi perusahaannya, ditambah lagi dengan kurangnya tenaga profesional di dalam perusahaan dan perusahaan tidak dapat mengikuti perkembangan ekonomi yang terjadi saat ini, hal ini menuntut adanya efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan<sup>1</sup>

Dalam setiap kegiatan administrasi, baik dalam lingkup organisasi pemerintah maupun organisasi instansi diperlukan tingkat efektivitas dalam pencapaian suatu tujuan. Efektivitas dipandang sebagai suatu usaha untuk mengukur dan member nilai secara obyektif mencapai hasil akhir yang telah direncanakan sebelumnya kemudian menjadi bahan perencanaan atau revisi

---

<sup>1</sup> intanghina. 2009. Peranan Audit Operasional Dalam Menunjang Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Penjualan. Dari : <http://intanghina.wordpress.com/2009/04/21/peranan-audit-operasional-dalam-menunjang-efektivitas-sistem-pengendalian-intern-penjualan/>. 19 Februari 2010

pekerjaan tersebut apakah layak atau tidak untuk dilanjutkan. Efektivitas merupakan suatu hal pokok dalam suatu organisasi karena efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan segala sumber daya yang dimiliki secara efisien.<sup>2</sup>

Agar tercapainya usaha itu fungsi manajerial seperti planning, organizing, directing dan controlling harus dipadukan agar manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat dengan demikian akan tercapai hasil yang diharapkan. Usaha untuk mengelola sumber daya yang dimiliki agar tercapai efektivitas dan efisiensi yang tinggi merupakan akibat yang logis dari keinginan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan itu sendiri.

Strategi bisnis yang dapat dilakukan adalah dengan memberi perhatian pada kepuasan konsumen, yang berarti memenuhi tuntutan konsumen yang makin berkembang, yaitu produk yang berkualitas tinggi (quality), harga murah (cost), dan pelayanan (service) yang memuaskan. Kualitas menjadi salah satu kunci memenangkan persaingan global saat ini. Kualitas di definisikan sebagai keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik produk atau jasa yang sesuai dengan kemampuannya memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan. Konsumen seringkali mengedepankan kualitas di atas variabel-variabel lain.<sup>3</sup>

Sebuah lembaga usaha seperti halnya BUMN yang secara operasional telah dikelola oleh negara akan tetapi dalam perkembangannya tidak hanya cukup berfungsi sebagai penyedia produk maupun jasa bagi masyarakat akan

---

<sup>2</sup> Budiman. 2003. *Efektivitas Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) di Kabupaten Sidenreng Rappang (Skripsi)*. Hal. 7

<sup>3</sup> Sarigilanglalu. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Efektivitas Pendapatan Operasi*. Dari : <http://one.indoskripsi.com/click/11247/0> 3 Januari 2010

tetapi dituntut untuk mengedepankan kualitas dalam proses manajerialnya dan proses pelayanan terhadap masyarakat, sehingga masyarakat sebagai konsumen akan merasa terpuaskan. Dalam kaitannya dengan persoalan kualitas ini, sekarang telah berkembang sebuah pendekatan, khususnya dalam proses menejerial, yaitu apa yang disebut *Total Quality Manajemen (TQM)*.

Ketut Suardhika Natha dalam buletin studi ekonomi volume 13 Nomor 1 Tahun 2008 dengan judul *Total Quality Management Sebagai Perangkat Manajemen Baru Untuk Optimisasi* menerjemahkan *Total Quality Management* sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*). Tujuan utama *Total Quality Management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus.<sup>4</sup>

*Total Quality Management (TQM)* merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya.

---

<sup>4</sup> Natha, Ketut Suardhika. *Total Quality Management Sebagai Perangkat Manajemen Baru Untuk Optimisasi* dalam BULETIN STUDI EKONOMI Volume 13 Nomor 1 Tahun 2008.



*Total Quality Management* merupakan pendekatan terus menerus dalam meningkatkan mutu semua proses, produk dan jasa dalam suatu organisasi.<sup>5</sup>

Manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, pengendalian, dan jaminan. Kualitas total disebut total karena terdiri dari dua kualitas: mutu kembali untuk memenuhi kebutuhan para pemegang saham, atau kualitas produk.

Seiring dengan ramainya iklim kompetisi bisnis telekomunikasi di Indonesia, TELKOM sebagai BUMN yang memberikan pelayanan atau jasa telekomunikasi dituntut untuk memacu kualitas agar mampu mencapai kepuasan pelanggan dan memenangkan persaingan dengan perusahaan yang memberikan pelayanan sejenis lainnya. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang mampu memberikan kepuasan pada pelanggannya dalam arti memenuhi standar mutu TELKOM dan memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Kepuasan itu sendiri merupakan fungsi dari kinerja perusahaan dan harapan pelanggan.

Masalah yang terjadi dilapangan adalah TELKOM saat ini dihadapkan pada dua pilihan untuk meningkatkan mutu. Pengertian *mutu* disini tidak hanya yang melekat pada produk, barang atau jasa, akan tetapi setiap hal yang terkait secara keseluruhan termasuk masalah pelayanan. Untuk *mutu* inilah, maka hendaknya strategi pemasaran diarahkan secara hati-hati dan cermat. Motto : pelanggan adalah raja dan pelanggan adalah alasan utama kita menjalankan bisnis, maka sehingga strategi harus berpatok kepada *Customer Focus*.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> O. Syahu Sugian. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*. PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta

<sup>6</sup> Nursidik. 2009. Sisi Lain Strategi Pemasaran Dan Promo Pada Era Persaingan. Dari : [http://sekar.or.id/xampp/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=436](http://sekar.or.id/xampp/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=436). 19 Desember 2009.



Dengan kata lain strategi pemasaran di era persaingan harus diarahkan kepada efisiensi, efektifitas yang akan meningkatkan mutu produk kita. Mutu produk dan harga produk yang bersaing akan dapat dihasilkan, jika perusahaan mampu memotong biaya yang tidak perlu. Jangan sampai terjadi : *target sales* tidak tercapai lalu malah terjadi pemborosan, maka akan sulit untuk menghasilkan mutu dan pelayanan yang terbaik.

Konsistensi kualitas produk dan mutu pelayanan menjadi taruhan utama di era persaingan yang super ketat seperti sekarang ini. Selain itu, untuk mampu menghasilkan strategi promo dan pemasaran yang tepat, maka kita perlu mengenal lingkungan yang menjadi target pasar kita, sehingga strategi yang kita luncurkan tidak meleset, tidak sia-sia dan tidak terjadi pemborosan. Sesuai dengan prinsip-prinsip TQM menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (1999) adalah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip; Kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas.

Fenomena yang terjadi di lapangan adalah dimana PT. TELKOM telah menerapkan TQM namun masih banyaknya pelanggan yang mengeluh. Seperti yang penulis kutip pada situs di internet tebitan tahun 2006. Adanya implikasi bahwa pelanggan tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan dari pihak TELKOM, hal ini dapat dilihat dari keluhan terhadap pelayanan melalui *costumer service* yang dianggap tidak merespon keluhan dengan baik.

Pelanggan menganggap pihak TELKOM kurang koordinasi dan tidak bertanggung jawab secara moral kepada konsumen. Respon terhadap keluhan dianggap lamban. Ditambah lagi dengan ketidakpuasan terhadap salah satu

produk dari TELKOM yakni TELKOM speedy yang dianggap tidak beroperasi dengan baik.<sup>7</sup>

Kemudian berlanjut di tahun 2008 dalam situs Komunitas Indonesia Open Source (KIOS), asuhan Dr. Onno W. Purbo dalam topik dalam diskusi situs tersebut membahas masalah Performa Speedy - wilayah SULAWESI dan MALUKU. Dalam situs ini masih mengeluhkan mengenai ketidakpuasan terhadap respon yang diberikan pihak TELKOM melalui *customer service* dan kinerja dari TELKOM Speedy. Dengan alasan bahwa ketika pelanggan tersebut mengeluhkan mengenai kinerja dari TELKOM Speedy, pegawai yang berada di bagian *customer service* tidak *capable* atau tidak memahami apa yang ditanyakan atau diinginkan oleh pelanggan.<sup>8</sup>

Tahun 2009 dalam situs KASKUS membahas "Telkom makassar tiba-tiba putus". Dalam situs ini masih juga mengeluhkan mengenai layanan *customer service* yang dianggap lamban, samapai-sampai dibutuhkan waktu satu minggu bahkan sampai satu bulan.<sup>9</sup>

Keluhan terhadap kualitas pelayanan dari PT. TELKOM, dapat ditemukan di berbagai situs internet. Mulai dari tahun 2006 sampai dengan 2009 masih ada saja keluhan mengenai produk dan layanan PT. TELKOM. Dari berbagai keluhan dapat diambil kesimpulan bahwa masyarakat masih belum puas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak PT. TELKOM.

---

<sup>7</sup> Hartono, Rudi.. 2006. *Telkom Speedy Benar-Benar Sucks dari situs Kimyong*. Dari: <http://74.125.153.132/search?q=cache:qjGyS9TrajUJ:www.speedytown.com/kimyong/index.php/2006/10/06/telkom-speedy-benar-benar-sucks,&cd=1&hl=id&ct=clink&gl=id> . 19 Desember 2009

<sup>8</sup> Dr. Onno W. Purbo, 2008. Situs Komunitas Indonesia Open Source (KIOS), dalam diskusi dengan topik Performa Speedy - wilayah SULAWESI dan MALUKU. Dari: <http://opensource.telkomspeedy.com/forum/viewtopic.php?id=3423> . 19 Desember 2009

<sup>9</sup> Situs KASKUS. 2009 . Membahas "Telkom makassar tiba-tiba putus". Dari : <http://74.125.153.132/search?q=cache:kyKw5tg2SZ8J:www.kaskus.us/showthread.php%3Ft%3D2108215+masalah+telkom+147+makassar&cd=4&hl=id&ct=clink&gl=id> . 19 Desember 2009

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka penulis melakukan penelitian berfokus pada : ***“Efektivitas Pelaksanaan Total Quality Management (TQM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar”***

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT. TELKOM yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, dapat dilihat yang menjadi masalah ialah kurang maksimalnya pelaksanaan Total Quality Management pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar. Sesuai dengan masalah tersebut, oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian yaitu bagaimana Efektivitas Pelaksanaan Total Quality Management (TQM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar .

## **I.3. Tujuan Penelitian**

Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektivitas Pelaksanaan Total Quality Management (TQM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar.

## **I.4. Manfaat Penelitian**

Dari tujuan di atas diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk:

### **1. Manfaat Akademik**

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai referensi yang dapat menunjang untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan masukan bagi penelitian-penelitian yang akan datang.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan masukan dan informasi bagi pemerintah dan BUMN khususnya pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar.

3. Manfaat bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan dan pemahaman penulis khususnya mengenai metode penelitian dan pengaruh penerapan total quality management dalam meningkatkan mutu pelayanan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar serta diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana sosial program studi Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1. Konsep Efektivitas

##### II. 1. 1 Pengertian Efektivitas

Pengertian efektifitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektifitas menurut Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa :

"Efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya".<sup>10</sup>

Sementara arti efektif menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah:

1. Ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya);
2. Manjur atau mujarab (tt obat);
3. Dapat membawa hasil; berhasil guna (tt usaha, tindakan); mangkus;
4. Mulai berlaku (tt undang-undang, peraturan);<sup>11</sup>

Menurut etimologi "efektifitas" merupakan kata serapan dari bahasa inggris yaitu *effective*. Kata serapan ini menjadi efektif lalu berubah menjadi efektifitas. Sedang menurut terminology "efektifitas" berarti dapat membawa hasil.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Danfar. 2009. *Definisi/Pengertian Efektifitas*. Dari : <http://dansite.wordpress.com/2009/03/28/pengertian-efektifitas/>. 18 Februari 2010

<sup>11</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Dari : <http://pusatbahasa.diknas.go.id/kbbi/index.php> 18 Februari 2010

<sup>12</sup> Walhikwan. 2007. *Efektifitas Metode Napier dalam Penyelesaian Soal-Soal Basis Bilangan di SLTP Islam Ruhama Ciputat*. Dari : <http://ldb4.wikispaces.com/file/view/ss4001.pdf> 18 Februari 2010

Definisi Efektivitas menurut Anthony Dearden dan Bedford yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana (1994;203) adalah sebagai berikut : "Efektivitas adalah hubungan antara keluaran (output) suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut."<sup>13</sup>

Sondang P. Siagian (2001 : 24) memberikan definisi sebagai berikut : Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Dari pengertian-pengertian efektifitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

## II. 1. 2. Pendekatan Efektivitas

Menurut Martani dan Lubis (1987;55), ada 3 (Tiga) pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu :

1. Pendekatan sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

<sup>13</sup> Intanghina. 2009. Peranan Audit Operasional dalam Menunjang Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Penjualan. Dari : <http://go2.wordpress.com/?id=725X1342&site=intanghina.wordpress.com&url=http%3A%2F%2Fintanghina.wordpress.com%2F2009%2F04%2F21%2Fperanan-audit-operasional-dalam-menunjang-efektivitas-sistem-pengendalian-intern-penjualan%2F>. 18 Februari 2010

2. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
3. Pendekatan sasaran (*goals approach*) di mana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.<sup>14</sup>

Emitai Etzioni dalam buku *Perilaku Organisasi* karangan Adam I. Indrawijaya (1983 : 227) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang di sebutnya "System Model" mencakup empat kriteria, yaitu sebagai berikut :

1. Adaptasi, kemampuan suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut.
2. Integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dengan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya,
3. Motivasi anggota, dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi
4. Produksi, yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Martani dan Lubis. 1987. "Teori Organisasi". Bandung: Ghalia Indonesia, hal.55



S. P. Siagian dalam bukunya *Manajemen Modern* (1982 : 30) mengemukakan bahwa efektivitas suatu organisasi dapat diukur dari berbagai hal diantaranya :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam melaksanakan tugasnya mencapai sasaran yang terarah dan tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah "peta jalan" yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi di masa depan.
5. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif

---

<sup>15</sup> Indrawijaya, Adam I. 1983. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru : Bandung. Hal. 227



dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.

7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.<sup>16</sup>

Duncan menggambarkan beberapa unsur penting efektivitas organisasi, seperti pada gambar di bawah ini :



**Gambar 1. Unsur Penting Efektivitas Organisasi**

Sumber : Adam I. Indrawijaya. 1983. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru : Bandung. Hal. 230

<sup>16</sup> Slagian S. P. 1982. *Manajemen Modern*. Gunung Agung : Jakrta. Hal. 30

Menurut Duncan dalam Perilaku Organisasi karangan Adam I. Indrawijaya (1983 : 229) teknik penilaian efektifitas organisasi haruslah mencerminkan adanya interaksi dari *"the formal task-oriented objectives of the organization, the interpersonal-humanistic social goals of the people who work in organization, and the environmental changes that are taking place constantly and may influence the other elements because their relationship to survival"*<sup>17</sup>

Adapun pendekatan yang dilakukan untuk dapat menelaah efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*). Keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*) dari organisasi ketimbang memikirkan bagaimana caranya (*means*). Contoh upaya fokus pada pencapaian dari organisasi terutama organisasi bisnis ialah upaya memaksimalkan laba, membuat pesaing menyerah serta membuat perusahaan semakin besar. Terlihat bahwa yang menjadi fokus dari ialah pencapaian tujuan akhir karena pada dasarnya organisasi dibuat untuk mencapai hal tersebut. Dalam menetapkan tujuan organisasi, perlu diperhatikan prinsip rasional. Tujuan yang dibuat haruslah jelas, dapat diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik, tidak melebihi kapasitas sehingga mudah untuk dicapai, serta harus memiliki consensus atau kesepakatan umum dalam penetapannya sehingga kemajuan ke arah tujuan tersebut dapat pula diukur.
2. Pendekatan sistem. Organisasi merupakan suatu kerangka kerja sistem. Oleh karena itu, dalam menjalankan suatu organisasi

---

<sup>17</sup> Indrawijaya, Adam I. Op. Cit. Hal. 229

dilakukan berdasarkan sistem yang ada. Pola umum dalam menjalankan sistem ialah organisasi memperoleh masukan (*input*) lalu melakukan proses transformasi sehingga menghasilkan keluaran (*output*). Model sistem yang diterapkan dalam organisasi menekankan pada kriteria yang dapat meningkatkan kelangsungan hidup dari organisasi secara jangka panjang, seperti kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya, mempertahankan diri (organisasi) secara internal sebagai organisasi social, serta berintegrasi secara sukses dengan lingkungan eksternal dari organisasi tersebut. Dalam pendekatan sistem, ditekankan bahwa dalam menjalankan suatu organisasi perlu memperhatikan semua sub sistem, karena jika terjadi kekacauan pada salah satunya, maka akan mempengaruhi keseluruhan sistem.

3. Pendekatan konstituensi-strategis (*strategic-constituencies approach*). Organisasi dapat dikatakan efektif jika dapat memenuhi tuntutan dan kosntituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi dari organisasi. Organisasi perlu memperhatikan tantangan-tantangan yang dapat mengancam kelangsungan hidup dari organisasi. Keefektifan organisasi menjadi sebuah penilaian sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dapat memenuhi tuntutan konstituensi kritisnya yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung dari organisasi tersebut untuk kelangsungan hidup organisasi tersebut di masa depan.
4. Pendekatan nilai-nilai bersaing (*competing-values approach*). Pendekatan yang memandang bahwa semua nilai-nilai dalam

sebuah organisasi yang dipandang untuk menilai keefektifan organisasi (laba, pangsan pasar, keamanan kerja, inovasi produk, dsb) bergantung pada siapa yang melakukan dan siapa yang diwakili. Berbagai macam pilihan dalam organisasi dapat dikonsolidasikan dan diorganisasi.<sup>18</sup>

Adapun kriteria tentang keefektifan organisasi menurut P. Cambell dalam buku Teori Organisasi karangan Stephen P. Robbins<sup>19</sup> dapat kita lihat pada tabel:

**Tabel 1.**

**Kriteria Efektivitas Organisasi**

1. Keefektifan keseluruhan	17. Konsensus tentang tujuan
2. Produktivitas	18. Internalisasi tujuan organisasi
3. Efisiensi	19. Konsensus tentang tujuan
4. Laba	20. Keterampilan tentang tujuan
5. Kualitas	21. Keterampilan manajerial
6. Kecelakaan	22. Manajemen informasi dan komunikasi
7. Pertumbuhan	23. Kesiapan
8. Kemangkiran	24. Pemanfaatan lingkungan
9. Pergantian pegawai	25. Evaluasi pihak luar
10. Kepuasan kerja	26. Stabilitas
11. Motivasi	27. Nilai sumber daya manusia
12. Moral/semangat juang	28. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama
13. Kontrol	29. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
14. Konflik/solidaritas	30. Penekanan pada performa
15. Fleksibilitas/penyesuaian	
16. Perencanaan dan penetapan tujuan	

Sumber : Stephen P. Robbins. 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi (edisi terjemahan). Jakarta: Penerbit Arcan.

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins: 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi (edisi terjemahan). Jakarta: Penerbit Arcan. Hal. 58

<sup>19</sup> Ibid. Hal. 55

Alasan bahwa sebagian dari panjangnya tabel karena keanekaragaman organisasi yang sedang dievaluasi. Selain itu dari tabel dapat mencerminkan minat para penilai yang berbeda-beda. Peneliti yang mentabulasi ketigah puluh kriteria tersebut menyimpulkan bahwa sebuah organisasi dapat dikatakan efektif atau tidak berdasarkan beberapa faset yang berbeda yang secara relative tidak bergantung satu sama lain, maka keefektivan organisasi tidak mempunyai "definisi operasional".<sup>20</sup>

## II. 2. Tinjauan Terhadap Kualitas

### II. 2.1. Pengertian kualitas

Yang sering digunakan definisi kualitas adalah "Menyenangkan pelanggan dengan sepenuhnya memenuhi kebutuhan dan harapan ". Ini dapat meliputi kinerja, penampilan, ketersediaan, pengiriman, keandalan, total kepuasan pelanggan. Kemampuan-rawatan, efektivitas biaya dan harga. Kualitas dimulai dengan riset pasar untuk menetapkan persyaratan sejati produk atau jasa dan benar kebutuhan pelanggan. Jadi, pada tahap ini fokus kualitas pada produk akhir. Namun, bagi suatu organisasi untuk menjadi benar-benar efektif, kualitas harus mencakup semua fungsi, semua orang, semua departemen dan semua aktivitas dan menjadi bahasa umum untuk perbaikan.

Dari segi linguistik kualitas berasal dari bahasa latin *qualis* yang berarti sebagaimana kenyataannya. Kualitas (*quality*) sering disama artikan dengan mutu. Kualitas sebenarnya telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Akan tetapi, sampai sekarang, baik di dunia industri barang atau industri jasa, belum ada definisi yang sama tentang kualitas. Goetsch dan Davis mengibaratkan bahwa kualitas itu seperti halnya pornografi, yaitu sulit didefinisikan, tetapi

---

<sup>20</sup> Ibid. hal. 55

fenomenanya atau tanda-tandanya dapat dilihat dan dirasakan dalam kehidupan nyata<sup>21</sup>

Dalam ISO 8420 (*Quality Vocabulary*), kualitas didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan produk itu untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformans terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*).<sup>22</sup>

W. Edwards. Deming mendefinisikan kualitas sebagai suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya rendah dan sesuai dengan pasar.<sup>23</sup>

Joseph M. Juran mendefinisikan mutu sebagai "*fitness for use*" berarti bahwa pemakai suatu produk atau jasa harus dapat dipenuhi seperti apa yang mereka butuhkan atau inginkan. Apa yang diinginkan pelanggan adalah titik awal program kualitas apapun. Juran memberi tekanan pada pemahaman mengenai siapa yang menjadi pelanggan dan apa yang diinginkan pelanggan.<sup>24</sup>

Philip B. Crosby mendefinisikan kualitas adalah sesuai dengan persyaratan (*Conformance to = Requirements*). Philip B. Crosby, pengarang *Quality Is Free* (1979) menyumbangkan gagasan yang jelas dan penting bahwa

---

<sup>21</sup> Zarkasih, Khamim Putro dan M. Mahlani, 2008. *Pendekatan Total Quality Management (Tqm) Dalam Pendidikan*. Dari : <http://mahalaniraya.wordpress.com/2008/03/01/pendekatan-total-quality-management-tqm-dalam-pendidikan/>, 19 Januari 2010

<sup>22</sup> Gasperz, Vincent. 2006. *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta, Halaman 1

<sup>23</sup> Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2001. *Total Quality Management*. Andi : Yogyakarta Halaman 61

<sup>24</sup> James W Cortada, 1996. *Total Quality Management : Terapan dalam Manajemen Sistem Informasi*. Andi : Yogyakarta. Halaman 13



mengerjakan sesuatu dengan benar pada kesempatan pertama. (*doing things right the first time*) adalah lebih muda dari pada memperbaiki kesalahan.<sup>25</sup>

Menurut ASQC (American Society for Quality Control) Kualitas ialah gambaran total sifat dari suatu produk atau jasa pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memberikan kebutuhan kepuasan.<sup>26</sup>

## II. 2. 2. Perspektif Terhadap Kualitas

Mutu merupakan konsep yang terus mengalami perkembangan dalam pemaknaannya, menurut Garvin dalam buku *Service, Quality, & Satisfaction* karangan Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2004 : 113) menyatakan perspektif tentang konsep mutu mengalami evolusi dan kemudian mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu:

### 1. *Transcendental Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa. Selain itu perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan pernyataan-pernyataan seperti tempat berbelanja yang menyenangkan (supermarket), elegan (mobil), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi), dan lain-lain. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

---

<sup>25</sup> Tunggal, Amin Widjaja. 1993. *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar (Total Quality Management)*. Jakarta : Rineka Cipta, Halaman 80

<sup>26</sup> Sarigilangslalu. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Efektivitas Pendapatan Operasi*. Dari : <http://one.indoskripsi.com/click/11247/0> 3 Januari 2010

## 2. *Product-based Approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

## 3. *User-based Approach*

Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

## 4. *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini bersifat supply-based dan terutama memperhatikan praktik-praktik perikayasaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat *operations-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas



adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya. Dalam konteks ini konsumen dipandang sebagai pihak yang harus menerima standar-standar yang ditetapkan oleh produsen atau penghasil produk

#### 5. *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan trade-off antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*". Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).<sup>27</sup>

### II. 2. 3. Dimensi Kualitas

Ada delapan dimensi kualitas yang dikutip Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana buku *Total Quality Managemen* menurut Garvin (2003 : 61) adalah :

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dr produk inti.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap
3. Kehandalan (*realibility*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to spesification*), yaitu sejauh manakarakteristik disain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>27</sup> Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2004. *Service, Quality, & Statisfaction*. Andi : Yogyakarta. Halaman 113

5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan beberapa lama produk tersebut dapat terus digunakan
6. Serviceability, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, ; penanganan keluhan yang memuaskan
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indra
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.<sup>28</sup>

#### II. 2. 4. Fungsi Kualitas

Menurut Mizono dalam Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Efektivitas Pendapatan Operasi oleh Sarigilanglalu menyatakan bahwa kualitas suatu produk memiliki tiga fungsi, yaitu :

1. Pemeriksaan Kualitas

Merupakan suatu tindakan yang diambil untuk mengetahui apakah produk tersebut sudah tepat dan sesuai dengan yang diharapkan dan diinginkan konsumen atau tidak.

2. Pengendalian Kualitas

Adalah suatu tindakan atas kualitas produk bila terdapat yang tidak sesuai dengan pemeriksaan kualitas dengan cara membawa produk itu ke dalam kondisi sesuai yang diinginkan.

3. Pemastian Kualitas

Merupakan tindakan untuk memastikan apakah suatu produk telah sesuai dengan yang diharapkan dan diinginkan sehingga konsumen merasa puas akan produk yang hendak membelinya.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. Op. Cit. Hal. 27

<sup>29</sup> Sarigilanglalu. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Efektivitas Pendapatan Operasi*. Dari : <http://one.indoskripsi.com/click/11247/0> . 3 Januari 2010

## II. 2. 5. Sumber Kualitas

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:34), terdapat lima sumber kualitas yang dapat dijabarkan sebagai berikut, yaitu :

1. Program, kebijakan, dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.
2. Sistem informasi yang menekankan ketepatan, baik pada waktu maupun detail.
3. Desain produk yang menekankan keandalan dan perjanjian ekstensif produk sebelum dilepas ke pasar.
4. Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik, dan penemuan penyimpangan secara cepat.<sup>30</sup>

## II. 3. Tinjauan *Total Quality Management*

### II. 3. 1. Definisi *Total Quality Management*

Total Quality Management dapat didefinisikan sebagai mengelola organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi dari produk dan jasa, yang penting bagi pelanggan. Mutu mencakup keseluruhan organisasi, pada setiap hal yang dilakukan organisasi.

Dalam bukunya *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, Vincent Gaspersz mendefinisikan TQM sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus pada setiap level organisasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. Op. Cit. Hal. 34

<sup>31</sup> Gaspersz, Vincent. Op. Cit.. Halaman 2

Definisi TQM (Total Quality Management) sendiri di kutip dari Wikipedia adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi.<sup>32</sup>

Total Quality Management didefinisikan sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap level organisasi, untuk mencapai kualitas yang 'exellent' dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen (Dipietro,1993;Greg et al,1994).

Soewarso Hardjosoedarmo (1996 : 1) mendefinisikan Total quality management adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi;
2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
3. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan waktu yang akan datang.<sup>33</sup>

Total quality management adalah suatu sistem yang tersusun untuk *memanage* mutu barang, proses-proses, dan sumber daya dari suatu organisasi untuk mencukupi pelanggan-pelanggannya yang internal dan eksternal, seperti juga para penyalurnya. Tujuan utamanya didukung kepuasan pelanggan melalui kemajuan berkelanjutan, yang tercapai oleh metoda-metoda yang sistematis untuk memecahkan masalah, prestasi terobosan, dan makanan atau minuman bergizi dari hasil-hasil yang baik (standardisasi).

Program TQM memiliki dua sisi kualitas (Wilkinson, 1992) yaitu hard side of quality dan soft side of quality. Sisi hard side of quality meliputi semua

---

<sup>32</sup> Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas. 2009. Dari : [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_kualitas\\_total](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kualitas_total). 3 Januari 2010

<sup>33</sup> Soewarso Hardjosoedarmo. 1996. *Total Quality Management*. Andi : Yogyakarta. Hal. 1

upaya perbaikan proses produksi mulai dari desain produk sampai dengan penggunaan alat-alat pengendalian seperti Quality Function Development, Just In Time dan Statistical Process Control), dan perubahan organisasional lainnya (seperti struktur organisasi, budaya organisasi, dan sebagainya), dengan upaya demikian diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas produk yang pada gilirannya nanti dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

Penekanan "*soft side of quality*" lebih terfokus pada upaya menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya arti kepuasan konsumen dan menumbuhkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki kualitas. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang mendukung, pendekatan sistem pengupahan yang mendukung, struktur kerja. Semua upaya ini termasuk dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia dan dengan menerapkan TQM akan berakibat pada perubahan struktur organisasional, peran manajer, karyawan, tujuan organisasi dan sebagainya, yang pada gilirannya akan mengubah karakteristik kerja.

TQM atau *Total Quality Management* adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO, TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

## II. 3. 2. Unsur Unsur TQM

Menurut Goetsch dan Davis seperti yang dikutip oleh Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003:15), komponen ini memiliki sepuluh unsur utama yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Fokus pada Pelanggan

Dalam Total Quality Management, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

### 2. Obsesi terhadap Kualitas

Obsesi terhadap kualitas mengandung makna bahwa setiap karyawan secara agresif berusaha mencapai kualitas dalam rangka melampaui harapan pelanggan internal dan eksternal.

### 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

### 4. Komitmen Jangka Panjang

*Total Quality Management* merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat

penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan Total Quality Management dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim

Kerja sama tim, kemitraan dan hubungan di jalin dan di bina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar. Kerja sama tim akan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individual.

6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Kualitas sumber daya manusia termasuk dalam kriteria keefektifan suatu organisasi.<sup>34</sup> Sumber daya manusia yang berkualitas dinilai dapat meningkatkan efektivitas organisasi, dimana banyak bentuk upaya yang dapat dilakukan untuk memenuhi standar tersebut. Pelatihan, pengembangan *skill*,

---

<sup>34</sup> Stephen P. Robbins. 'Op. Cit. hal. 55.



penataran dan sejenisnya dapat membantu pencapaian hal tersebut. Struktur organisasi yang tepat juga dapat membantu upaya efektivitas organisasi.

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam Total Quality Management keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

#### 9. Kesatuan Tujuan

Supaya Total Quality Management dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

#### 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Total Quality Management. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu 1) Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif. 2) Meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. Op. Cit. Hal. 15

### II. 3. 3. Prinsip Prinsip TQM

Prinsip-prinsip Total Quality Manajement (TQM) Menurut Hensler & Brunell yang dikutip oleh Nasution dalam buku Manajemen Mutu Terpadu(2005 : 30), yaitu ada empat prinsip utama:

#### 1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, diantaranya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

#### 2. Respek terhadap setiap orang

Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

#### 3. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. *Pertama* prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep *ketiga* variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari suatu sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memberikan prediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

#### 4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melakukan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.<sup>36</sup>

### II. 3. 4. Elemen Pendukung TQM

Adapun elemen-elemen pendukung TQM menurut Fandy dan Anastasia (2003 : 16) adalah sebagai berikut :

#### 1. Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang

---

<sup>36</sup> M. N. Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia : Bogor. Halaman 30

komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan Senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu ekonomi internasional di mana manajer yang paling berhasil, paling mampu, dan paling hebat pendidikannya di dunia harus diperebutkan melalui persaingan yang ketat. Kenyataan hidup yang berat ini akan menyadarkan manajer senior mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa MMT adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *bench marking*,

statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

### 3. Struktur Pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan. Akan tetapi, lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui "network" dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi, dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

### 4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan. ISSN 1410-4628 BULETIN STUDI EKONOMI Volume 13 Nomor 1 Tahun 2008 7

### 5. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan menungkingkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi karyawan lainnya.

#### 6. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.<sup>37</sup>

### II. 3. 5. Tujuan dan manfaat Total Quality Management

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi

---

<sup>37</sup> Satriana, Yuli. 2005. BLoG CinG \*\*\* "TQM Dalam Teknologi Informas". Dari : <http://kucingkumeong.multiply.com/journal/item/7>. 3 Januari 2010

berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor itu pada akhirnya akan meningkatkan profit atau keuntungan.

Manfaat TQM bagi perusahaan adalah :

1. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan.
2. Staf lebih termotivasi.
3. Produktifitas meningkat.
4. Biaya turun (cost reduction)
5. Produk cacat berkurang.
6. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.
7. Membantu terciptanya teamwork
8. Membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan.
9. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah.

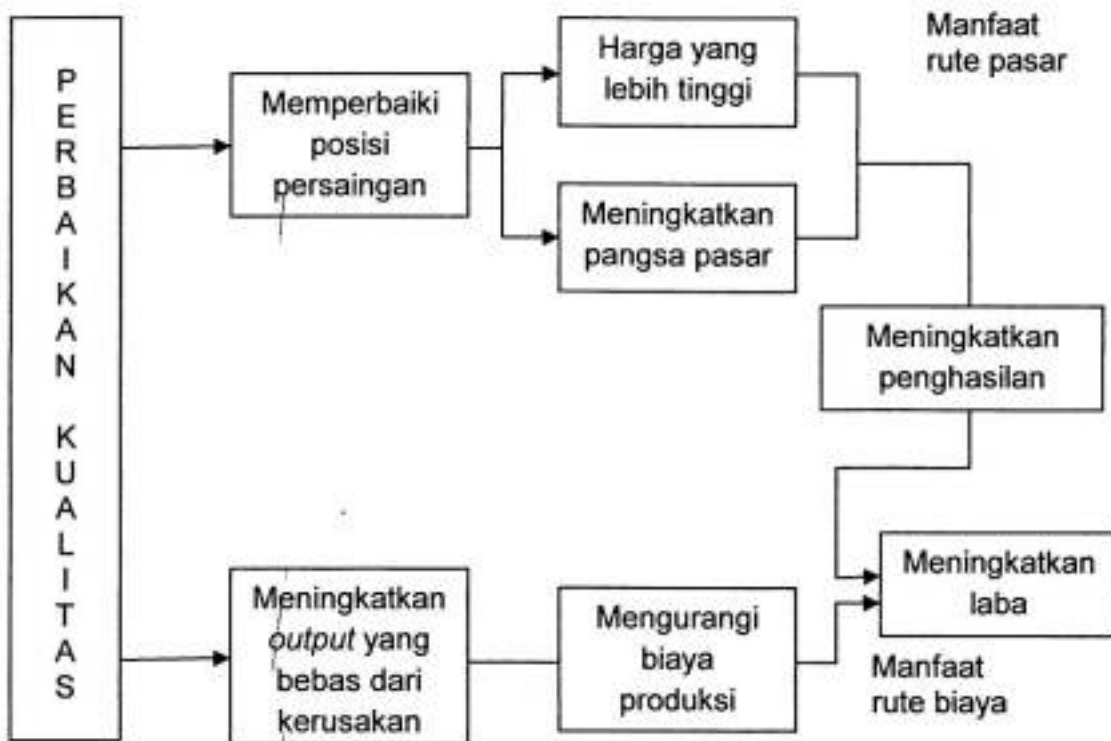
Manfaat TQM bagi customer / pelanggan adalah ;

1. Pelanggan lebih diperhatikan
2. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk ataupun pelayanan.
3. Kepuasan pelanggan terjamin.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Novania, Nurul Diena. MODUL IX "TOTAL QUALITY MANAGEMENT". Dari :  
[http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files\\_modul/92038-9-152986532990.doc](http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files_modul/92038-9-152986532990.doc) . 3  
Januari 2010





**Gambar 2. Manfaat TQM**

Sumber : Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2004. *Service, Quality, & Satisfaction*. Andi : Yogyakarta Yogyakarta. Halaman 113

### II. 3. 6. Perbedaan *Total Quality Management* dengan Metode Lain

Menurut Shani dan Krishnan karangan Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:10), terdapat empat perbedaan pokok antara *Total Quality Management* dengan metode lainnya, yaitu

#### 1. Asal Intelektualnya

Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan, ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan decision support sistem, dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu dasar teoritis dari *Total Quality Management* adalah statistika. Inti dari *Total Quality Management* adalah Pengendalian Proses Statistikal

(SPC/Statistical Process Control) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

## 2. Sumber Inovasinya

Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi Total Quality Management sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.

## 3. Asal Negara Kelahirannya

Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar diseluruh dunia. Sebaliknya Total Quality Management semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang di Amerika Utara dan Eropa. Jadi Total Quality Management mengintegrasikan ketrampilan teknikal dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.

## 4. Proses Diseminasi atau Penyebaran

Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan top-down, yang mempeloporinya biasanya adalah perusahaan-perusahaan raksasa seperti General Electric, IBM, dan General Motors. Sedangkan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses bottom-up, yang di pelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi Total Quality Management, penggerak utamanya

tidaklah selalu CEO, tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi.<sup>39</sup>

#### II. 4. Kerangka Konseptual

Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management/TQM) merupakan manajemen yang strategis dan integratif yang melibatkan semua komponen dalam perusahaan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen. Konsep manajemen mutu telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan memberikan sumbangan besar dalam menentukan kesuksesan dan kinerja perusahaan.

Sejak tahun 1980-an industri-industri besar di Indonesia menerapkan konsep TQM tersebut, salah satunya adalah PT. Telkom, yang mengadopsinya pada tahun 1990-an, dimana saat itu masih berbentuk Persero.<sup>40</sup> Sampai saat ini, PT. Telkom merupakan perusahaan penyedia jaringan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Penerapan konsep TQM yang dilakukan PT. Telkom dalam menghadapi persaingan adalah dengan harapan agar PT. Telkom mendapatkan keunggulan kompetitif dari para pesaingnya, terutama dalam menghadapi era perdagangan bebas. Keunggulan kompetitif tersebut dapat diraih apabila PT. Telkom dapat menciptakan produk layanan yang inovatif dan berkualitas dengan harga terjangkau. Penerapan konsep TQM ini juga sejalan dengan sistem penilaian kinerja BUMN berdasarkan SK Menkeu No. 826 tahun

---

<sup>39</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. Op. Cit. Halaman 10

<sup>40</sup> Sri Mulyani. 2009. Pengaruh Pengalaman Manajer Divisi Dalam Melaksanakan Total Quality Management Terhadap Laba Divisi (Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk ). Dari : <http://ppa.fe.unpad.ac.id/uploads/files/wp-acc24.pdf> 28 April 2010

1992, dimana BUMN dinilai kinerjanya berdasarkan rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, profit margin, rasio operasi, dan produktivitas tenaga kerja. Dalam menjalankan operasinya, PT. Telkom membagi wilayah operasinya ke dalam regional-regional.

Penerapan Total Quality Management pada suatu perusahaan sangat berperan dalam mendukung pencapaian standar mutu sehingga dengan diterapkannya Total Quality Management pada suatu perusahaan diharapkan dapat memperbaiki kualitas produk. Dengan demikian hasil tersebut akan memungkinkan mereka bergerak maju dalam volume penjualan, menghasilkan produk dengan tingkat penerimaan pelanggan yang tinggi, stabilitas laba dan pertumbuhan yang pesat pula. Untuk melihat bagaimana pelaksanaan TQM pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar maka digunakan sepuluh unsur utama (Goetsch dan Davis) dalam TQM yaitu Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan proses oleh Martani dan Lubis. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi. Penulis ingin mendeskripsikan efektivitas pelaksanaan TQM pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar dan pendekatan proses adalah pendekatan yang paling tepat.

Berdasarkan konsep-konsep pemikiran mengenai Total Quality Management yang telah diuraikan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian dapat digambarkan secara sederhana sebagai berikut :



**Gambar 3. Kerangka Konseptual**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### III. 1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif, dimana penelitian yang dilakukan bersifat Deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti atau penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri atau tunggal, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain<sup>41</sup>. Sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami Efektivitas Pelaksanaan Total Quality Management pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar.

#### III. 2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan Maret 2010 dengan lokasi penelitian pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar di Jl. A. P. Pettarani No. 2 Makassar

#### III. 3. Tipe dan Dasar Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah Deskriptif. Penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta dan memberikan gambaran secara obyektif tentang keadaan sebenarnya dari obyek yang diteliti.<sup>42</sup> Sedangkan dasar penelitiannya adalah wawancara kepada narasumber/informan yang berisi

---

<sup>41</sup> Sugiono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta hal 11

<sup>42</sup> Hadari nawawi, 2007, *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajahmada University Press : Yogyakarta. Hal. 33.

pertanyaan-pertanyaan mengenai hal yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian.

### **III. 4. Unit Analisis**

Unit analisis penelitian ini adalah Organisasi yaitu pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar dan untuk mendeskripsikan Efektivitas Pelaksanaan Total Quality Managemen pada PT. Telekomunikasi maka perlu diminta informasi dari pihak TELKOM dan pelanggan PT. TELKOM sebagai penerima layanan.

### **III. 5. Jenis dan Sumber Data**

#### **III. 5. 1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber atau informan yang dianggap sangat berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan.

#### **III. 5. 2. Data Sekunder**

Merupakan data yang berfungsi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder dapat diperoleh melalui media lain yang bersumber pada buku-buku perpustakaan atau data-data dari perusahaan.

### **III. 6. Narasumber atau Informan**

Penelitian mengenai Penerapan Total Quality Management dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar ini memerlukan informan yang mempunyai pemahaman yang berkaitan langsung dengan masalah yang penelitian guna memperoleh data dan informasi yang lebih akurat. Oleh sebab itu, informan yang dimaksud adalah sebagai berikut:



1. Asman Business Performance
2. Officer III Public Relation
3. Pelanggan Telkom

### III. 7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Lapangan (Field Research) yaitu penelitian untuk mendapatkan data primer dengan mengadakan peninjauan langsung pada perusahaan yang dipilih menjadi lokasi penelitian dengan maksud untuk mendapatkan data berhubungan dengan hal yang akan diteliti agar lebih meyakinkan dan lebih akurat. Studi lapangan ini dilakukan antara lain dengan cara:

1. Wawancara

Wawancara yaitu suatu cara untuk mendapatkan dan mengumpulkan data melalui Tanya jawab dan dialog atau diskusi dengan informan yang dianggap mengetahui banyak tentang objek dan masalah penelitian yang dilakukan

2. Observasi

Observasi yaitu cara untuk memperoleh data melalui kegiatan pengamatan langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh keterangan atau data yang relevab dengan objek penelitian

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau pasal yang berhubungan dengan penelitian ini guna melengkapi data-data yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **III. 8. Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisa data-data yang telah dikumpulkan, maka penulis menggunakan teknik analisa data yang bersifat kualitatif dengan cara menganalisis konteks dari telaah pustaka dan menganalisis pernyataan dari hasil wawancara yang didapatkan dari informan yang dianggap mampu untuk memberikan informasi yang akurat sesuai dengan masalah penelitian.

### **III. 9 Definisi Operasional**

Untuk mempermudah dan memperjelas pemahaman terhadap konsep-konsep penting yang digunakan dalam penelitian ini maka dikemukakan definisi operasional sebagai berikut :

Inti dari TQM adalah bagaimana memberikan kepuasan kepada Customer, baik itu mutu pelayanan dan mutu produk. Semuanya bisa tercapai jika proses, sistem dan SDM saling terintegrasi satu sama lain. Dan semuanya itu dibarengi oleh komitmen terhadap pencapaian perbaikan mutu serta mengkomunikasikan tujuan semua lini. Pencapaian ini juga akan sangat dipengaruhi oleh budaya kerja perusahaan. Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan suatu manajemen kualitas kelas dunia. Penerapan Total Quality Management dapat dilihat dari dipenuhinya unsur-unsur dari Total Quality Management, yaitu :

#### **1. Fokus pada Pelanggan**

Pada hakikatnya tujuan dari bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan Total Quality Management, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha

manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi harus memiliki fokus pada pelanggan.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Obsesi terhadap kualitas mengandung makna bahwa setiap karyawan secara agresif berusaha mencapai kualitas dalam rangka melampaui harapan pelanggan internal dan eksternal.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan Total Quality Management, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan Total Quality Management dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim

Kerja sama tim merupakan salah satu fundamental dalam TQM. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Kerja sama tim, kemitraan dan hubungan di jalin dan di bina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar. Kerja sama tim akan

dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individual.

#### 6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat. Untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga materi yang diberikan harus bersifat praktis. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran.

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam Total Quality Management keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya Total Quality Management dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Total Quality Management. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu 1) Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif. 2) Meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### IV. 1. Sejarah Berdiri dan Perkembangan PT. TELKOM Indonesia

Awalnya TELKOM adalah suatu badan usaha bernama *post-en telegraefdiens* yang didirikan pemerintahan belanda berdasarkan peraturan No.52 tahun 1884. Penyelenggara telekomunikasi di hindia belanda pada waktu itu pada mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1906 diambil oleh pemerintah hindia belanda dengan berdasarkan peraturan No.395 tahun 1906. Sejak itu berdirilah *post, telegraf en telefoondients* atau disebut PTT. *Dienst. PTT Dienst* ditetapkan sebagai perusahaan negara berdasarkan peraturan No.419 tahun 1927 tentang Indonesia *Berdrijvenwet* (I.B.W. Undang-undang perusahaan negara). Jawatan PTT ini berlangsung sampai dikeluarkannya peraturan pemerintah pengganti Undang-undang (perpu) no.419 tahun 1960 oleh pemerintah Republik Indonesia, tentang persyaratan suatu Perusahaan Negara (PN).

Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No.240 tahun 1961, tentang pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi disebutkan bahwa perusahaan negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 21B dilebur kedalam Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN. Pos dan telekomunikasi). Dalam perkembangan selanjutnya pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos dan telekomunikasi menjadi dua perusahaan negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan peraturan pemerintah No.29 tahun 1965, maka berdirilah Perusahaan Pos dan Giro (PN. Pos dan Giro) dan

pendirian Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN.Telekomunikasi) diatur dalam peraturan pemerintah No.30 tahun 1965.

Bentuk ini pun dikembangkan menjadi perusahaan umum (PERUM) Telekomunikasi melalui peraturan Pemerintah No.36 tahun 1974. Dalam peraturan tersebut dinyatakan pula perusahaan umum telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri.

Tentang hubungan telekomunikasi luar negeri saat itu juga diselenggarakan oleh PT. Indonesia Satellite Corporation, suatu perusahaan asing, yakni dari American Cable & Radio Corporation, suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundangan negara bagian Delaware, Amerika Serikat. Seluruh saham PT. Indosat dengan modal asing ini pada akhir tahun 1980 dibeli oleh Negara Republik Indonesia dari American cable & Radio Corporation.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan peraturan pemerintah No.35 tahun 1980 tentang telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang perubahan atas peraturan pemerintah No.33 tahun 1974. Berdasarkan peraturan pemerintah No.53 tahun1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum dan internasional.

Memasuki repelita V, berdasarkan peraturan pemerintah No.25 tahun 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (PERUM) dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO), sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No.09



tahun 1969 sejak itulah berdirilah perusahaan Perseroan (PT.) Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM.

Guna mengantisipasi era globalisasi, maka TELKOM pada tahun 1995 melaksanakan tiga program besar secara simultan. Program-program tersebut adalah restrukturisasi internal, penerapan Kerja Sama Operasi (KSO) dan persiapan Go publik/ internasional atau dikenal dengan Initial Public Offering. Restrukturisasi internal meliputi bidang usaha sekaligus pengorganisasiannya, bidang usaha TELKOM dibagi tiga yaitu bidang usaha utama, bidang usaha terkait dan bidang usaha pendukung. Bidang usaha utama TELKOM adalah menyelenggarakan jasa telepon lokal dan jarak jauh dalam negeri, sedangkan bidang terkait termasuk sistem telepon bergerak seluler, teleks, penyewaan transpondersatelit, VSAT dan lain-lain. Bidang usaha terkait ini ada yang diselenggarakan TELKOM dan ada juga yang diselenggarakan dengan pihak ketiga melalui perusahaan patungan.

Sedangkan bidang usaha pendukung adalah bidang usaha yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan jasa telekomunikasi, namun keberadaannya mendukung kelancaran bidang utama dan bidang terkait yang termasuk dalam bidang pendukung adalah pelatihan, sistem informasi, properti, riset teknologi informasi. Untuk menampung bidang-bidang usaha tersebut maka sejak 1 Juli 1995 TELKOM telah menghapus struktur wilayah usaha telekomunikasi ( WITEL ) dan secara de facto meresmikan dimulainya era Divisi.

Sebagai pengganti WITEL. Bisnis bidang utama dikelola oleh tujuh divisi regional dan satu divisi network. Divisi regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi diwilayahnya masing-masing, sedangkan divisi network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui

pengoprasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Divisi regional TELKOM mencakup wilayah-wilayah yang dibagi menjadi sebagai berikut :

1. Divisi Regional I – Sumatera
2. Divisi Regional II – Jakarta
3. Divisi Regional III - Jawa Barat
4. Divisi Regional IV - Jawa Tengah dan Yogyakarta
5. Divisi Regional V - Jawa Timur
6. Divisi Regional VI – Kalimantan
7. Divisi Regional VII - Kawasan Timur Indonesia

Masing-masing Divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Network dan lainnya) serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah.

Sedangkan divisi-divisi pendukung terdiri dari divisi pelatihan, properti dan divisi sistem Informasi. Beralihnya kebijakan sentralisasi ke kebijakan dekonsentrasi dan desentralisasi kewenangan maka struktur dan fungsi kantor pusat juga mengalami perubahan. Berdasarkan organisasi divisional ini, maka kantor pusat diubah menjadi kantor perusahaan dan semula sebagai pusat investasi disederhanakan menjadi pusat biaya (post centre). Berlakunya kebijakan dan dekonsentrasi menjadikan jumlah sumber daya manusia kantor perusahaan juga menjadi lebih sedikit.

Transformasi terakhir sekaligus yang disebut dengan NEW TELKOM Indonesia adalah transformasi dalam bisnis, transformasi infrastruktur, transformasi sistem dan model operasi dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi tersebut resmi diluncurkan kepada pihak eksternal bersamaan dengan *New Corporate Identity* TELKOM pada tanggal 23 Oktober 2009, pada

hari ulang tahun TELKOM yang ke 153. TELKOM juga memiliki tagline baru, *The World in Your Hand*.

Sampai dengan 31 Desember 2008 jumlah pelanggan TELKOM tumbuh 37% dari tahun sebelumnya sebanyak 68,6 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,6 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 12,7 juta pelanggan dan 65,3 juta pelanggan jasa telepon bergerak.

Sejalan dengan lahirnya NEW TELKOM Indonesia, berbekal semangat positioning baru *Life Confident* manajemen dan seluruh karyawan TELKOM berupaya mempersembahkan profesionalitas kerja, serta produk dan layanan terbaik bagi pelanggan dan stakeholders.

Sepanjang Tahun 2008, berbagai penghargaan dan sertifikasi telah diterima oleh TELKOM, baik dari dalam maupun luar negeri antara lain, Sertifikasi ISO 9001:2000 dan ISO 9004:2000 untuk Divisi Enterprise Service dari TUV Rheinland International Indonesia; Penghargaan Sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3) dan Kecelakaan Nihil 2008 dari Wakil Presiden RI; The Best Corporate Image category dalam ajang *Most Admired Companies Awards ke 8* dari *Frontier Consulting Group*; Juara Umum 2007 Annual Report Award dari Menteri Keuangan RI; Juara Umum Anugerah Media Humas 2008 dari Bakorhumas CIO of The Year 2008 dalam *Hitachi Data System IT Inspiration Awards*; dan Penghargaan CEO dan Perusahaan Idaman dari Majalah *Warta Ekonomi*.

Saham TELKOM per 31 Desember 2008 dimiliki oleh pemerintah Indonesia (52,47%) dan pemegang saham publik (47,53%). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), *New York Stock Exchange* (NYSE),

*London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange*, tanpa tercatat. Harga saham TELKOM di BEI pada akhir Desember 2008 sebesar Rp 6.900. Nilai kapitalisasi pasar saham TELKOM pada akhir tahun 2008 mencapai Rp 139,104 miliar atau 12,92 % dari kapitalisasi pasar BEI.

Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, TELKOM menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

#### **IV. 2. Visi dan Misi Perusahaan**

##### **a. Visi**

*To become a leading InfoCom player in the region.*

Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan InfoCom terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

##### **b. Misi**

Telkom mempunyai misi memberikan layanan *"One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation"* dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

#### IV. 3. Bentuk Produk Jasa layanan yang Disediakan Perusahaan

Tabel 2. Produk TELKOM

No	Fixed Phone (TELKOM Phone)
1	Personal Line
	Corporate Line
	Wartel & Telum
2	Mobile Phone (TELKOMSEL)
	Prepaid Services (simPATI)
	Postpaid Services (Halo)
3	Network & Interconnection (TELKOM Intercarier)
	Interconnection Services
	Network Leased Services
4	Data & Internet
	Leased Channel Service (TELKOM Link)
	Internet Service (TELKOMNet)
	VoIP Service (TELKOM Save & Global 017)
	SMS Service (from TELKOMSEL, TELKOMFlexi & TELKOM SMS)
5	Fixed Wireless Access (TELKOM Flexi)
	Prepaid Services (Flexi Trendy)
	Postpaid Services (Flexi Classy)

Sumber: Data PT. TELKOM Divisi Regional VII, 2010

Untuk Produk jasa layanan yang disediakan perusahaan Daerah Telkom (Datel) Makassar, yaitu : POTS, Speedy dan DATIN (data dan internet).

#### IV. 4. Unit Bisnis

Unit-unit Bisnis TELKOM terdiri dari Divisi, Centre, Yayasan dan Anak

Perusahaan, sebagai berikut :

1. Infrastruktur Telekomunikasi
2. *Carrier & Interconnection Service*
3. Divisi Multimedia
4. *Divisi Fixed Wireless Network*
5. *Enterprise Service*
6. Divisi Regional I - Sumatera
7. Divisi Regional II - Jakarta
8. Divisi Regional III - Jawa Barat
9. Divisi Regional IV - Jawa Tengah dan Yogyakarta
10. Divisi Regional V - Jawa Timur
11. Divisi Regional VI - Kalimantan
12. Divisi Regional VII - Kawasan Timur Indonesia
13. *Maintenance Service Center*
14. *Training Center*
15. *Carrier Development Support Center*
16. *Management Consulting Center*
17. *Construction Center*
18. *IS Center*
19. *R&D Center*
20. *Community Development Center(CDC)*

Yayasan-Yayasan :

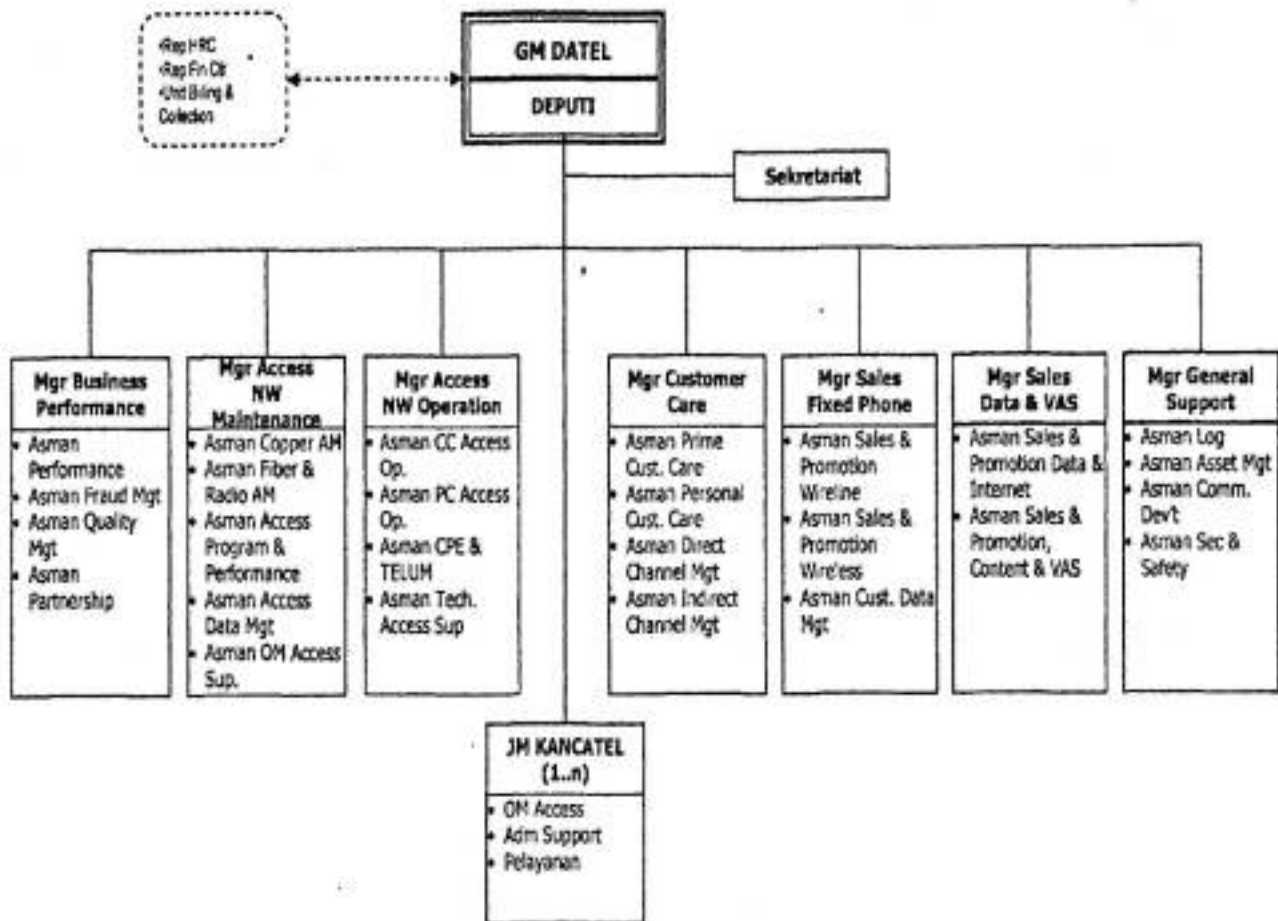
1. Dana Pensiun (Dapentel)

2. Yayasan Pendidikan TELKOM
3. Yayasan Kesehatan
4. Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT)

#### IV. 5. Struktur Perusahaan

1. Organisasi KANDATEL terdiri atas :
  - a. Kantor Daerah Telekomunikasi, yang terdiri dari :
    - 1) Pimpinan KANDATEL, yang disebut General Manager KANDATEL, dan untuk selanjutnya disingkat GM. KANDATEL.
    - 2) Deputy GM. KANDATEL
    - 3) Bagian Business Performance
    - 4) Bagian Access Network Maintenance
    - 5) Bagian Access Network Operation
    - 6) Bagian Customer Care
    - 7) Bagian Sales Fixed Phone
    - 8) Bagian Data & VAS Sales
    - 9) Bagian General Support.
  - b. Unit-unit operasi yang berada di bawah kendali KANDATEL, yaitu Kantor Cabang Pelayanan Telekomunikasi, disingkat KANCATEL
2. Masing-masing KANDATEL adalah merupakan unit operasional yang bertanggung jawab langsung kepada EGM. DRIVE VII, sedangkan dalam penyelenggaraan operasinya berinteraksi dengan para senior Meneger terkait di Kantor DRIVE VII dan dikoordinasikan oleh Deputy EGM DRIVE VII





**Gambar 4. Struktur Organisasi PT. TELKOM Kantor DATEL Makassar**

**IV. 6. Prestasi Perusahaan (2006-2009)**

Sebagai sebuah perusahaan yang mempunyai keterikatan dengan stakeholder dan shareholder, maka pencapaian kinerja dan aktivitas perusahaan perlu mendapatkan feed back sebagai bahan evaluasi.

Penghargaan yang diterima perusahaan adalah salah satu alat kontrol dalam memandang perusahaan dari sisi luar, yang pada ujungnya menjadi barometer di dalam meningkatkan performansi bisnis perusahaan.

Tabel 3. Penghargaan TELKOM Tahun 2006

No.	Nama Penghargaan	Kategori	Pemberi Penghargaan
	Poling Corporate Governance 2006	Indonesia's Best Shareholder's Rights & Equitable Treatment	Majalah Finansial Asia – ASIAMONEY pada acara Asian Civilizations Museum Singapura pada tanggal 24 Januari 2007
2.	Penghargaan BUMN terbaik	Kategori Non-Keuangan dan Kategori Obligasi Terbaik 2006	13 Desember 2006 oleh Investor Group di Ball Room Hotel Four Seasons Kuningan Jakarta
3.	Situs BUMN terbaik 2006	Kategori Arsitektur Komunikasi Terbaik dan Pemuatan Informasi Good Corporate Governance (GCG) terbaik.	11 Desember oleh Kementrian BUMN Republik Indonesia di Inna Garuda-Yogyakarta
4.	Corporate Governance Perception Index (CGPI) 2006	Hasil survey tahunan, TELKOM mendapat penghargaan predikat Terpercaya untuk penerapan GCG dan mendapat peringkat pertama untuk CGPI 2006	11 Desember oleh The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) di Hotel Aryaduta-Jakarta
5.	Pencapaian EVA (Economic Value Added) 2006	Peringkat pertama EVA 2006 untuk kategori asset di atas 1 Triliun	1 Desember 2006 oleh Team Manajemen Majalah SWA di Ball Room Hotel Intercontinental Md Plasa-Jakarta
6.	The 2006 Asian Business Week 150 Scoreboard	Peringkat 42 dalam The 2006 Asian Business Week 150 Scoreboard	26 Oktober 2006 di Business Week edisi bulan Oktober 2006
7.	Penghargaan BUMN & CEO Award 2006	The Best in Mining, Energy, Strategic Industry & Telkom Sector 2006 The Best II - Human Resource 2006 The Best II - Marketing 2006 The Best III - Good Cooperate Governance 2006	25 Agustus 2006 oleh Majallah Business Review bekerjasama dengan kantor Kementrian BUMN di Hotel Borobudur Ball Room Flores –Jakarta
8.	Business Week : info Tech 100	Peringkat 12 perusahaan information technology dengan performansi terbaik tahun 2006	3 Juli 2006 di Business Week edisi Juli 2006 serta <a href="http://Businessweek.com">Businessweek.com</a>
9.	Asia's Best Companies 2006	Best Managed Company berada di peringkat 3 Best Corporate Governance di peringkat 6 Lingkup Nasional : Best Commitment to Strong Dividens di peringkat 1 Best CFO di peringkat 2	7 Juni 2006 oleh Majalah Finance Asia
10.	Anugerah Business Review 2006	Peringkat 1 Anugerah Business Review 2006, dari 13 kategori yang di nilai. TELKOM mendapat 7 penghargaan dari 8 kategori yang dinominasikan. Peringkat I (penghargaan emas) pada 4 kategori yaitu implementasi sistem TI terbaik, Kinerja Saham Terbaik, Dewan Komisaris Terbaik, serta Korporasi Terbaik. Peringkat II (penghargaan perak) pada 2 kategori yaitu Pelayanan Pelanggan Terbaik dan Pengembangan SDM Terbaik. Peringkat III (Penghargaan perunggu) pada kategori inovasi Bisnis dan Pemasaran Terbaik. Peringkat I Korporasi Terbaik	21 April 2006 oleh Business Review.
11.	Forbets Global 2000 : Largest Companies in The world	Urutan 875 sebagai perusahaan terbesar di dunia. Peringkat itu merupakan capaian tertinggi yang diraih oleh perusahaan dari Indonesia, dan satu-satunya perusahaan Indonesia yang menempati peringkat di bawah 1.000. Untuk Kategori Perusahaan Telekomunikasi yang menempati posisi ke 40	17 April 2006 oleh Majalah Forbes di edisi April 2006 dan <a href="http://www.forbes.com">www.forbes.com</a>

**Tabel 4 : Penghargaan TELKOM Tahun 2007**

No	Nama Penghargaan	Kategori	Tempat Pelaksanaan
1.	Anugerah Media Humas 2007	Juara Umum	Badan Koordinasi Kehumasan (Bakohumas) Pemerintah - Denpasar 30 Agustus 2007
2.	Marketing Award 2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>The Best Experiential Marketing &amp; Customer Experience</li> <li>The Best Marketing Campaign</li> </ol>	Majalah Marketing & Frontier Consulting Group di Balai Sarbini Semanggi Plaza Jakarta, Rabu 29 Agustus 2007
3.	Anugerah Business Review 2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peringkat 1 dalam Pengembangan SDM Terbaik dan Kinerja Saham Terbaik</li> <li>Peringkat 2 dalam Keuangan (berdasarkan EVA), Korporasi, Program Kepedulian Sosial (CSR)</li> <li>Sekretaris Perusahaan Terbaik oleh Harsya Denny Suryo</li> </ol>	Mutiara 2 Ballroom JW Marriot Hotel –Kuningan Jakarta, Rabu 15 Agustus 2007
4.	Indonesia's Most Admired Company (IMAC) Award 2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>IMAC Award 2007 di bidang Telekomunikasi</li> <li>The Most Sustainable Corporate Image 2007</li> </ol>	Majalah Business Week dan Frontier Consulting Group, Hotel Ritz Carlton Mega Kuningan Jakarta, 18 Juli 2007
5.	Call Center Award 2007	<p>Call Center terbaik untuk kategori:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Telekomunikasi</li> <li>Internet Service Provider</li> </ol>	Center for Customer Satisfaction & Loyalty (CCSL) dan Majalah Marketing, XXI Club Jakarta Theater Building 12 April 2007
6.	Zero Accident Award dan System Management Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) Award	Zero Accident Award dan SMK3 Award	Jakarta Convention Center (JCC), 06 Februari 2007

Sumber: Data PT. TELKOM Divisi Regional VII, 2010

**Tabel 5 : Penghargaan TELKOM Tahun 2008**

No	Jenis Penghargaan	Kategori	Partners / Penyelenggara
1.	Top Brand Service Provider	Marketing Magazine	National
2.	The Best Prepaid CDMA Operator	Selular Magazine cooperating with Indonesian Telecommunication Society (MASTEL)	National
3.	The Best Costoumer Care	Selular Magazine cooperating with Indonesian Telecommunication Society (MASTEL)	National
4.	The Company With The Best Corporate Image	Frontier Consulting Group	National
5.	As Big Three, Telkom will join in 2008 ASIAN MAKE Award Competition	Dumanis	National
6.	The Best CSR Reporting in Annual Report 2007	Nasional Center for Sustainability Reporting (NCSR) cooperating with Indonesian Institute for Accounting Management (IAMI),	National
7	1. Grand Champion 2. 1st Place in Non Financial-Listed State Owned Company Category	Ministry of State-Owned Enterprises, Indonesian Capital Market & Financial Institution Watch Jakarta Stock Exchange, National Committee for Government Policy Bank of Indonesia, Indonesian Accountant Assosiation and General Directorate of Taxes	National
8	1. Public Companies Award Based on WAI 2. Best Public Companies Based on WAI in Sector : Infrastructure, Utilities & Transportation 3. Top 25 Wealth Added Creator 2008	SWA Magazine, Stren & Co, dan SWA NETWORK.	National
9	e-learning Award, as Content and Application Developer and e-Learning Service Provider in Indonesia	Division for Education Institution, Departement of National Education	National
	The Most Wanted Enterprise in Telecommunication Sector	Warta Ekonomi Magazine	National
10	The Most Wanted CEO 2008 (Rinaldi Firmansyah, TELKOM CEO)	Warta Ekonomi Magazine	National
11	Grand Champion in Telecommunication Sector	Accounting Programm, Faculty of Economics cooperating with Indonesian Capital Market & Financial Institution Watch and Bisnis Indonesia Daily Newspaper	National
12	The Best Non-Financial State Owned Enterprise in Telecommunication Sector	Investor Magazine	National
13	CIO of The Year (Indra Utoyo, Director of IT and Supply, TELKOM)	Hitachi Data Systems	International

Sumber: Data PT. TELKOM Divisi Regional VII, 2010

**Tabel 6 : Penghargaan TELKOM Tahun 2009**

No.	Kategori	Source	Level
1.	The Best Outsourcing Partnership – Asia Pasifik 2009 (Silver)	ContactCenterWorld.com	Asia-Pasifik
2.	The Best Operator CDMA	Cellular Show 2009	Nasional
3.	Service Quality Award 2009	Majalah Marketing Indonesia dan Carre-CCSL	Nasional
4.	The Good Corporate Governance Non Financial Sector	Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) dan Majalah Business Review	Nasional
5.	Cellular GSM Service Point	Majalah Marketing	Nasional
6.	Indonesian CSR Award 2008	Corporate Forum for Community Development dan Menteri Sosial RI	Nasional
7.	Top Brand Award untuk Internet Service Provider (Speedy & Telkomnet Instant), Pre Paid CDMA (Flexi Trendy), Post Paid CDMA (Flexi Classy)	Majalah Marketing bekerja sama dengan Frontier	Nasional
8.	The Best Operational Center (Gold), The Best Business Contribution (Gold), The Best Technology Innovation (Bronze), The Best Manager Above 100 Seat (Bronze)	Contact Center Award oleh ICCA (Indonesia Contact Center Association)	Nasional
9.	Asia Best Companies 2009, Best Managed Company (Rank 2 <sup>nd</sup> ), Best Corporate Governance (Rank 6 <sup>th</sup> ), Best Investor Relations (Rank 4 <sup>th</sup> ), Best Corporate Social Responsibility (Rank 2 <sup>nd</sup> ), Most Committed to a strong dividend policy (1 <sup>st</sup> )	Finance Asia	Asia
10	Urutan ke 675	Forbes Global 2000	Internasional

Sumber: Data PT. TELKOM Divisi Regional VII, 2010

**Tabel 7: Penghargaan TELKOM Tahun 2010**

Tanggal	Nama/Penerima Penghargaan	Penerbit Penghargaan	Skala Penghargaan
21 Januari 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CIO TELKOM, Indra Utoyo sebagai CIO of The Year.</li> <li>2. 2nd Best e-corporation,</li> <li>3. VP Information Technology Policy, Halim Sulasmono sebagai The Future IT Leader</li> </ol>	Majalah Swa	Nasional
8 Februari 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Top Brand Award untuk Simcard CDMA Prabayar (Flexi Trendy),</li> <li>2. Simcard CDMA Pascbayar (Flexi classy), Internet Service Fixed (Speedy dan TELKOMNETInstant)</li> </ol>	Majalah Marketing	Nasional
24 Februari 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekor Bisnis (ReBi) Award 2010 sebagai Perusahaan Layanan internet</li> <li>2. BroadbandPaling Banyak Dipakai dengan Jumlah Pelanggan di atas 1 Juta</li> </ol>	Founder Tera Foundation dan harian Seputar Indonesia	Nasional
26 April 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peringkat 684 Daftar Bergengsi Forbes Global 2000 (Peringkat 1 dari 10</li> <li>2. Perusahaan dari Indonesia yang masuk dalam Forbes Global 2000)</li> </ol>	Majalah Forbes	International

Sumber: Data PT. TELKOM Divisi Regional VII, 2010



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Hasil upaya-upaya tersebut menjadikan organisasi mampu merespon permintaan pasar atas kualitas produk, jasa dan proses yang telah dikembangkan secara meluas selama dua dekade terakhir.

Beberapa pakar kualitas mengakui dampak positif implementasi TQM, diantaranya menurut Hardjosoedarmo (2004)<sup>43</sup> TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan.

Secara empiris Implementasi TQM juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh dunia. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap: motivasi kerja karyawan (Bey, Nimran, dan Kertahadi, 1998); meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja; pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); kinerja manajerial (Laily (2003); dan peningkatan kualitas

---

<sup>43</sup> Haerudin. 2008. *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas (Studi Pada PT. Hari Terang Industry - Surabaya*. Dari : <http://one.indoskripsi.com/click/846/0> 31 Maret 2010



sumber daya manusia. Keterkaitan antara implementasi TQM dengan budaya, bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi organisasi.<sup>44</sup>

Model implementasi TQM berasal dari negara Amerika Serikat (Western society) dan banyak dikembangkan di negara-negara maju yang harus disesuaikan jika diimplementasikan di negara lain, karena perbedaan struktur sosial, ekonomi, dan pandangan hidup. Individu yang berasal dari negara yang berbeda mempunyai perbedaan nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dipengaruhi oleh latar belakang budaya. Sedangkan hingga saat ini hanya sedikit literatur tentang implementasi TQM di negara-negara Asia atau negara-negara berkembang yang memadai sehingga belum dapat membuktikan apakah TQM yang bekerja baik bagi perusahaan di suatu negara akan juga bekerja baik di negara lain.

Persaingan dan perubahan yang menantang juga telah memacu dunia industri telekomunikasi Indonesia untuk bisa beradaptasi dengan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kompetensi mereka sehingga mampu bersaing dengan efektif. Demikian pula PT. Telekomunikasi Indonesia, suatu layanan telekomunikasi yang telah lama mengimplementasikan TQM. Perusahaan telah memperoleh berbagai macam penghargaan.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan *Total Quality Management* maka dari hasil wawancara, observasi

---

<sup>44</sup> Grahacendikia. 2009. *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas*. Dari : <http://grahacendikia.wordpress.com/2009/04/18/pengaruh-implementasi-total-quality-management-tqm-terhadap-budaya-kualitas/> 30 Maret 2010

serta analisis data yang dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Datael Makassar dapat dijelaskan dalam hasil penelitian sebagai berikut :

### V. 1. Fokus pada Pelanggan

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai mana kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka.

Sebagai perusahaan dalam bidang pelayanan TELKOM senantiasa memosisikan pelanggan sebagai komponen utama dengan berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan.

Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam memuaskan para pelanggan. Jadi unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara karyawan dan pelanggan.

Sesuai dengan yang dikatakan Asisten Menejer Performansi Datael Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Kepuasan pelanggan harus diutamakan melalui pelayanan dengan mutu yang melebihi harapan pelanggan. Yaitu dengan cara **pertama**

memberikan informasi secara jelas dan mudah tentang hak dan kewajiban pelanggan. **Kedua**, memenuhi hak-hak pelanggan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan dengan istilah *Service Level Guarantee* (SLG). Tujuan perusahaan melakukan hal ini yaitu untuk melampaui harapan pelanggan, bukan sekedar memenuhinya.

Kemudian respon dari salah satu pengguna jasa TELKOM pada tanggal 22 Maret 2010 :

"Pada saat pemasangan awal pihak TELKOM memberikan informasi yang jelas mengenai hak dan kewajiban apa saja yang kami miliki sebagai pelanggan. Namun, untuk pemasangan awal agak rumit, butuh waktu sekitar dua minggu untuk sekedar mengajukan permohonan pemasangan. Dalam waktu dua minggu tersebut saya harus mondar-mandir untuk menghubungi pihak yang terkait".

Adapun proses pengaduan Pengelolaan Pengaduan Pelanggan, Pelayanan Pasang Baru dan Mutasi dan *Service Level Agreement* (SLA) dan *Service Level Guarantee* (SLG) dapat dilihat pada lampiran 2, lampiran 3 dan lampiran 4.

Dalam TQM kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek diantaranya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala bentuk aktivitas yang dilakukan dikoordinasikan untuk satu tujuan yakni kepuasan pelanggan. Kemudian ditambahkan lagi III Public Relation Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar pada tanggal 18 Maret 2010, yakni

"Perusahaan akan berusaha untuk memberikan pelayanan yang dapat menjamin kepuasan sesuai yang diharapkan pelanggan baik dari segi produk maupun layanan. Perusahaan menyediakan media kontak pelanggan sehingga memudahkan pelanggan untuk menyampaikan keluhan, *feedback*, serta mencari informasi tentang produk maupun jasa layanan kami. Yakni melalui tiga cara yaitu melalui telepon, dengan menghubungi *call center* 147, melalui plaza-plaza yang ada di Makassar dimana pelanggan dapat datang langsung ke plaza tersebut, dan terdapat kotak saran di setiap plaza, kemudian melalui web PT. Telekomunikasi."

Wawancara juga dilakukan pada pelanggan TELKOM yang pernah menggunakan fasilitas pelayanan dari TELKOM, mengatakan bahwa :

"Untuk menyampaikan keluhan saya menggunakan fasilitas *call center* 147 lebih mudah tanpa harus datang langsung ke TELKOM, dan respon dari pihak TELKOM sudah bagus. Dalam waktu dua atau tiga hari utusan dari pihak TELKOM akan datang untuk mengecek langsung masalah keluhan".

**Tabel 8**

**Pusat Layanan Telkom Makassar**

<b>Kantor:</b>	<b>Plasa Telkom</b>	<b>Plasa Telkom</b>	<b>Plasa Telkom</b>
<b>Alamat:</b>	Plasa I JL. Balaikota no. 5 ( 0411 ) Makassar Makassar 90111 Sulawesi Selatan	Plasa II Jl. A. P. Pettarani No 2 (0411) Makassar Makassar 90221 Sulawesi Selatan	Plasa III Jl. Perintis Kemerdekaan KM 19 (0411) Makassar Makassar 90243 Sulawesi Selatan
<b>Telepon:</b>	0411-333162	0411-867676	0411-551234
<b>Fax:</b>	0411-332819	0411-868117	0411-551344

*Sumber:* Data PT. TELKOM Divisi Regional VII, 2010

Cara lain yang ditawarkan PT. TELKOM untuk pelanggan yang tidak dapat datang langsung yaitu melalui *call center* 147 ataupun website TELKOM [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id) yaitu melalui layanan pelanggan, pada layanan pelanggan tersebut PT. TELKOM menawarkan beberapa layanan yaitu keluhan pelanggan, pertanyaan dan saran pelanggan, informasi tagihan dan Telkom *e-service* selain itu dalam web ini pelanggan dapat memperoleh informasi tentang produk maupun jasa layanan dari TELKOM.

Tabel 9

Efektifitas pelaksanaan TQM – Fokus pada Pelanggan

Daerah TQM	Pelaksanaan	Ket.
<p><b>Fokus pada pelanggan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memposisikan pelanggan sebagai komponen utama dengan berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik</li> <li>• Mmenempatkan karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam memuaskan para pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan informasi secara jelas dan mudah tentang hak dan kewajiban pelanggan.</li> <li>• Memenuhi hak-hak pelanggan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan dengan istilah <i>Service Level Guarantee</i> (SLG)</li> <li>• Menyediakan media kontak, yaitu <i>call center</i> 147, website, kotak saran, dan plasa-plasa yang tersebar di Makassar.</li> <li>• Jasa pelayanan yang diberikan masih berbelit belit.</li> </ul>	<p><b>Belum Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010.

Berdasarkan data dan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pada PT. Telekomunikasi Indonesia Daerah Telekomunikasi Makassar dalam melaksanakan proses TQM dalam hal fokus pada pelanggan belum berjalan dengan baik. PT. TELKOM melakukan langkah-langkah untuk memenuhi kepuasan pelanggan baik dari segi produk maupun layanan. Yakni dengan Memberikan informasi secara jelas dan mudah tentang hak dan kewajiban pelanggan. Kemudian memenuhi hak-hak pelanggan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan dengan istilah *Service Level*

*Guarantee* (SLG). Pelanggan juga dengan mudah dapat memanfaatkan media kontak untuk menyampaikan keluhan. Dimana pelanggan dapat berinteraksi langsung dengan karyawan melalui plasa-plasa TELKOM yang tersebar di Makassar. Selain itu bisa melalui kotak saran yang ada di masing-masing plasa dan *call center* 147. Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Namun dari segi layanan yang diberikan belum memuaskan pelanggan, pelayanan yang diberikan masih berbelit-belit dan prosesnya lama. Hal ini mengindikasikan bahwa belum tercapainya fokus terhadap pelanggan.

## V. 2. Obsesi terhadap Kualitas

Misi utama dari organisasi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan kustomer. Organisasi yang memiliki keunggulan (*excellent*), baik di dalam maupun di publik, memelihara kedekatan dengan kustomer, di dalam istilah Peter dan Waterman, memiliki obsesi dengan kualitas.<sup>45</sup>

Obsesi terhadap kualitas mengandung makna bahwa setiap karyawan secara agresif berusaha mencapai kualitas dalam rangka melampaui harapan pelanggan. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memulai atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip '*good enough is never good enough*'. Hal ini didukung dengan hasil

---

<sup>45</sup> Khamim Zarkasih Putro. 2003. Urgensi Manajemen Kualitas Terpadu dalam Pendidikan. <http://yogyakunyan.com/?pg=articles&article=2302> 12 Maret 2010



wawancara dengan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Dalam rangka mencapai kualitas yang maksimal perusahaan melakukan langkah langkah yaitu setiap karyawan yang bekerja di TELKOM dalam bekerja selalu berpedoman pada budaya **The Telkom Way 135**. Karyawan TELKOM akan selalu mengutamakan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya (*Quality is My Job*). Kualitas pekerjaan menjadi tujuan yang dimulai dari pekerjaan yang ada pada setiap karyawan. Karyawan juga harus mempunyai komitmen untuk dapat mencapai target yang lebih tinggi atau diatas rata-rata dari yang diharapkan (*Stretch The Goals*)"

Budaya Korporasi *The TELKOM way 135* mencakup tingkatan unsur-unsur sebagai berikut :

1. Unsur pertama adalah *Asumsi Dasar*, yang dinyatakan dengan 1 (satu) rumusan kalimat, yaitu "*Committed to You*", dan ditampilkan dengan penulisan "***Committed 2 U***".
2. Unsur kedua adalah *Nilai-Nilai Inti*, yang dinyatakan dengan 3 (tiga) rumusan nilai inti yaitu :
  - a. *Costumer Value*
  - b. *Excellent Service*
  - c. *Competent People*
3. Unsur ketiga adalah *Pola Perilaku*, yang dinyatakan dengan 5 (lima) rumusan perilaku yaitu :
  - a. *Stretch The Goals*
  - b. *Simplify*
  - c. *Involve Everyone*
  - d. *Quality is My Job*
  - e. *Reward the Winners*

Kemudian ditambahkan lagi oleh Officer III Public Relation Kantor Daerah Teleomunikasi Makassar pada tanggal 18 Maret 2010, yakni :



"Sebagai karyawan, kami menyadari benar peran kami untuk memberikan yang terbaik. Setiap karyawan harus memelihara dan meningkatkan kapasitas pribadi baik *Skill, Knowledge* dan *Attitude* (SKA), untuk peningkatan kompetensinya karyawan dapat melalui jalur formal maupun non formal. Salah satunya yaitu melalui *sharing handshake* dalam arti belajar dengan karyawan yang lebih senior atau karyawan dapat mengajukan langsung ke atasan untuk meminta bantuan yang berkaitan dengan pekerjaannya".

Kemudian respon dari salah satu pengguna jasa TELKOM pada tanggal 22 Maret 2010 :

"layanan TELKOM baik produk maupun jasa masih kurang memuaskan. Karena koneksi internet dari Speedy sering terganggu dan ketika harus datang ke plasa, harus melewati antrian yang sangat banyak. Jadi butuh waktu sampai berjam-jam sebelum kami dilayani".

Tabel 10

Efektifitas pelaksanaan TQM – Obsesi terhadap Kualitas

Unsur TQM	Pelaksanaan	Ket.
<p><b>Obsesi terhadap kualitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap level dalam perusahaan melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana melakukannya dengan lebih baik?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam rangka mencapai kualitas yang maksimal baik dari segi produk maupun layanan maka setiap karyawan senantiasa selalu berpedoman pada budaya <i>The Telkom Way 135</i> yakni:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Quality is My Job.</b> Karyawan TELKOM akan selalu mengutamakan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya Kualitas pekerjaan menjadi tujuan yang dimulai dari pekerjaan yang ada pada setiap karyawan.</li> <li>b. <b>Stretch The Goals.</b> Karyawan harus mempunyai komitmen untuk dapat mencapai target yang lebih tinggi atau diatas rata-rata dari yang diharapkan</li> </ol> </li> <li>• Usaha setiap karyawan untuk memelihara dan meningkatkan kapasitas pribadi baik <i>Skill, Knowledge</i> dan <i>Attitude</i> (SKA). Yakni melalui jalur formal maupun non formal</li> <li>• Kualitas dari jaringan internet Speedy sering terganggu.</li> </ul>	<p><b>Belum Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Dari data dan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan obsesi terhadap kualitas dalam rangka TQM sudah terlaksana dengan baik namun belum optimal, hal ini dapat dilihat dari penetapan kebijakan *The Telkom Way 135*. Dalam hal obsesi terhadap kualitas setiap level dalam

organisasi melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana melakukannya dengan lebih baik?". Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan. Dalam konteks TQM penentu akhir kualitas adalah pelanggan. Perusahaan telah berkomitmen untuk memberikan yang terbaik untuk pelanggan dalam rangka meningkatkan kualitas. Organisasi harus terobsesi untuk memenuhi bahkan melebihi apa yang diharapkan TELKOM untuk itu Telkom menetapkan yang bertujuan untuk menggugah kesadaran seluruh komponen organisasi tentang pentingnya budaya korporasi dalam memelihara daya tahan dan mensinergikan daya saing. Dalam budaya *The Telkom Way 135* ini mengatur mengenai *Pola Perilaku*, yang dinyatakan dengan 5 (lima) rumusan perilaku yaitu : *Stretch The Goals, Simplify, Involve Everyone, Quality is My Job, dan Reward the Winners*. Dalam rumusan lima pola perilaku ini tercermin bagai mana perusahaan berkomitmen untuk memenuhi bahkan melebihi apa yang diharapkan pelanggan. Selain itu karyawan juga dituntut untuk senantiasa memelihara dan meningkatkan kapasitas pribadi baik *Skill, Knowledge dan Attitude (SKA)*. Namun masih ada keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang di berikan oleh TELKOM. Hal ini dapat dilihat masih seringnya terjadi gangguan terhadap jaringan internet, seperti yang dikeluhkan pelanggan. Demikian juga dapat ditemukan di berbagai situs internet, yakni keluhan mengenai kualitas jaringan internet.

### **V. 3. Pendekatan Ilmiah**

Perbaikan kualitas tidak terjadi begitu saja, tetapi direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan tahap demi tahap. Agar suatu organisasi dapat melaksanakan perbaikan berkeinambungan, organisasi tersebut harus terstruktur dengan tepat. Pendekatan ilmiah merupakan salah satu konsep

fundamental yang membedakan TQM dengan cara menjalankan bisnis lainnya. Pendekatan ilmiah merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada data, mencari sumber penyebab suatu masalah dan mengupayakan pemecahan atau solusi permanen.

Salah satu kunci sukses dalam TQM adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Menurut Juran, 85% masalah manajemen adalah dalam sistemnya dan hanya 15 % diakibatkan masalah sumber daya manusia sekaligus.<sup>46</sup> Oleh karena itu esesnsi manajemen kualitas adalah memadukan masalah-masalah sistem dan sumber daya manusia sekaligus.

Inti dari perbaikan kualitas adalah pendekatan ilmiah. Metode ini menggunakan berbagai data, alat dan teknik statistika. Meskipun tampaknya rumit, pendekatan ilmiah merupakan suatu cara sistematis bagi setiap individu dan tim untuk setiap memahami proses. Hal ini mengandung pengertian bahwa pengambilan keputusan lebih didasarkan pada data daripada dugaan, mencari sumber penyebab suatu masalah, bukan bereaksi pada gejala dan mencari solusi permanen, bukannya mendasarkan pada perbaikan dalam waktu singkat<sup>47</sup>

Untuk melaksanakan pendekatan ilmiah dalam TQM, diperlukan empat langkah berikut :

1. Mengumpulkan data yang berarti (*meaningful data*)
2. Mengidentifikasi sumber penyebab suatu masalah.
3. Mengembangkan dan menghasilkan solusi yang tepat.
4. Merencanakan dan melakukan perubahan.

---

<sup>46</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana.Op. Cit. Halaman 200

<sup>47</sup> Ibid. hal.268

Proses penggunaan data dan informasi dapat dilihat pada lampiran 5. Dimana melalui rentetan proses tersebut dapat dilihat bagaimana PT. TELKOM menggunakan data dan informasi sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan ataupun memutuskan suatu tindakan. Menurut Webster's New World Dictionary, data adalah *things known or assumed*,<sup>48</sup> yang berarti bahwa data itu sesuatu yang diketahui atau dianggap diketahui. Artinya sesuatu yang sudah terjadi merupakan fakta (bukti). Data dan informasi yang didapatkan melalui survei atau riset inilah yang kemudian menjadi acuan Datel Makassar :

1. Untuk memperoleh data atau memperoleh gambaran tentang keadaan dan persoalan yang terjadi dalam perusahaan.
2. Untuk membuat keputusan atau memecahkan persoalan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Pengambilan keputusan selalu berdasarkan data dan informasi, di perusahaan ini mempunyai unit survey atau riset yang dimana khusus mengelola data survey customer dan data competitor. Dan kemudian menjadi masukan dalam pengambilan keputusan di tingkat corporate dan untuk tingkat Daerah telekomunikasi Makassar hanya sebagai penyedia informasi dan data dan informasi tersebutlah yang menjadi acuan dalam penentuan kebijakan dari corporate seperti target tahunan, business planning, marketing planningnya yang dirumuskan oleh business planning, kemudian akan dievaluasi tiap minggunya ditingkat DATEL Makassar" (Lampiran 5).

---

<sup>48</sup> M. N. Nasution. 2005. Op. Cit. Halaman 112

Tabel 11

Efektifitas pelaksanaan TQM – Pendekatan Ilmiah

BAGIAN TEORI	PENERAPAN	TQM
<p><b>Pendekatan ilmiah</b></p> <p>Untuk melaksanakan pendekatan ilmiah dalam TQM, diperlukan empat langkah berikut yakni Mengumpulkan data yang berarti (<i>meaningful data</i>), mengidentifikasi sumber penyebab suatu masalah, mengembangkan dan menghasilkan solusi yang tepat dan merencanakan dan melakukan perubahan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan selalu berdasarkan data dan informasi, yaitu melalui unit survey atau riset yang dimana khusus mengelola data survey customer dan data competitor</li> <li>• Data dan Informasi menjadi acuan dalam penentuan kebijakan dari cooperate seperti target tahunan, business planning, dan marketing</li> </ul>	<p><b>Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah pelaksanaan TQM dalam unsur pendekatan ilmiah sudah baik. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dalam hal ini perusahaan telah memanfaatkan riset atau penelitian yang merupakan suatu kegiatan untuk memperoleh data dan informasi yang sangat berguna untuk memecahkan masalah serta mengembangkan kualitas produk. Perusahaan mempunyai unit survey atau riset yang dimana khusus mengelola data survey customer dan data competitor. Dari data dan unit survey ini lah yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan.

#### V. 4. Komitmen Jangka Panjang

Meskipun kualitas mencakup masalah jangka pendek dan jangka panjang, namun tidak dihasilkan melalui usaha yang ringan atau melalui satu program peningkatan kualitas. Kualitas adalah hasil dari sejumlah tindakan yang terpadu sempurna dengan sebuah komitmen jangka panjang. Kualitas lebih menunjukkan fokus jangka panjang.

Menurut Lewis dan Smith dalam dalam buku Total Quality Management karangan Fandi Tjiptono dan Anastasia komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada visi dan misi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi dan misi tersebut.<sup>49</sup>

Pemikiran jangka panjang menunjuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur dalam lembaga, kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Visi adalah dasar untuk menyusun strategi organisasi. Tanpa visi yang baik maka usaha transformasi akan mudah tenggelam ke dalam proyek-proyek yang membingungkan dan kacau dalam kaitannya dengan tujuan organisasi. Suatu kegiatan staf atau siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelusuri mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Perusahaan telah menetapkan visi jangka panjang, menengah dan pendek untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Untuk memastikan tercapainya visi tersebut maka perusahaan telah menetapkan tujuh pernyataan misi yang harus dilaksanakan oleh semua karyawan di TELKOM. Dengan penentuan visi dan misi ini perusahaan mempunyai acuan dalam melaksanakan kegiatan. Untuk itu setiap karyawan harus memahami visi dan misi dari perusahaan. Dalam rangka komitmen perusahaan untuk memberikan yang terbaik kepada

---

<sup>49</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana Op. Cit.. Halaman 407



pelanggan maka setiap individu di TELKOM wajib menjaga dan mempunyai nilai kerja yang merupakan wujud nyata dari "**Committed 2 U**"

Sebelumnya pimpinan Telkom telah melakukan langkah strategis yang berhasil merumuskan visi baru Telkom "To Become a Leading InfoCom Player in the Region". Adapun rumusan misinya, pertama ialah, "Telkom menjamin bahwa pelanggan akan mendapatkan pelayanan terbaik, berupa kemudahan, kualitas produk, kualitas jaringan, dengan harga yang kompetitif". Sedangkan misi kedua adalah "Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang menguntungkan secara timbal-balik dan saling mendukung secara strategis". Untuk itu perusahaan telah menetapkan tiga (3) visi seluruh karyawan TELKOM, yaitu :

- Visi Jangka Panjang : "Mati masuk surga"
- Visi Jangka Menengah : "To become a leading infocom company in the region"
- Visi Jangka Pendek : "Mencapai target sesuai dengan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan ( RKAP )".
- Misi TELKOM : "*One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation*".

Untuk memastikan tercapainya visi tersebut maka terdapat 7 (tujuh) pernyataan misi yang harus dilaksanakan oleh seluruh karyawan melalui manajemen perubahan yang direncanakan secara baik dan bersifat *breakthrough* atau disebut dengan *Tim Around Management*. Program tersebut adalah

1. Berikan yang terbaik kepada pelanggan



2. Sapuh bersih *fraud*
3. Perkuat internal kontrol
4. Tingkatkan kompetensi kunci
5. Raih pendapatan semaksimal mungkin
6. Lakukan efisiensi biaya semaksimal mungkin
7. Berikan penghargaan bagi yang berhasil dan terapkan hukuman bagi yang menyimpang.

Sangat disadari bahwa program-program TELKOM di atas tidak akan berjalan efektif apabila tidak didukung dengan strategi yang tepat. Untuk itulah ditetapkan strategi "*Value Driven Strategi*" sebagai cara ampuh dalam menjalankan program tersebut.

*Value driven Strategi* yang dimaksud adalah perwujudan dari "*Committed 2 U*" yaitu :

1. Kejujuran
2. Transparan
3. Komitmen
4. Kerjasama
5. Disiplin
6. Peduli tanggung jawab

Ditambahkan lagi dari Officer III Public Relation Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar pada tanggal 18 Maret 2010, yakni :

"Sebagai komitmen perusahaan untuk pencapaian visi dan misi maka perusahaan telah menyiapkan perencanaan seperti perencanaan tahunan ataupun perencanaan lima tahun yang disebut Rencana Kerja Anggaran Perusahaan ( RKAP ) yang kemudian akan didistribusikan ke masing-masing unit kerja. Setiap karyawan diberi pemahaman mengenai visi misi, setiap karyawan harus mengetahui visi dan misi perusahaan. Karena merupakan acuan dalam menjalankan kegiatan perusahaan".

Tabel 12

Efektifitas pelaksanaan TQM – Komitmen jangka panjang

Komitmen (TQM)	Pelaksanaan	Keefektifan
<p><b>Komitmen jangka panjang</b></p> <p>Dimulai dengan pernyataan dedikasi pada visi dan misi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi dan misi tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan visi dan misi.</li> <li>• Menetapkan langkah-langkah pencapaian visi dan misi salah satunya melalui Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)</li> </ul>	<p><b>Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan atas komitmen jangka panjang perusahaan telah terlaksana dengan baik. Perusahaan senantiasa berkomitmen untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Perwujudan komitmen jangka panjang TELKOM dapat dilihat dari penetapan visi jangka panjang, menengah, dan pendek. Tanpa visi dan misi yang sehat maka kegiatan-kegiatan dalam organisasi tidak akan berakumulasi secara bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Persaingan di dunia industri telekomunikasi semakin kuat. Tantangan yang dihadapi harus disikapi secara tepat oleh seluruh karyawan TELKOM. Satukan hati dalam penetapan tujuan yang ingin dicapai dan serasikan langkah agar terjadi kerjasama yang solid dan sinergi sehingga rencana-rencana yang diharapkan dapat berjalan dengan baik. Kemudian dalam rangka pencapaian visi dan misi tersebut TELKOM telah menetapkan Langkah-langkah satunya melalui Rencana Kerja Anggaran Perusahaan ( RKAP ) yang merupakan visi jangka pendek perusahaan.

## V. 5. Kerjasama Tim

Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Dengan menggunakan tim kerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja-pekerja lainnya berupa solusi-solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi. Kerjasama tim juga akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian. (John S. Oakland, *Total Quality Management*, 1989 ).<sup>50</sup>

"Bisnis sebenarnya mirip regu olah raga. Beberapa orang adalah manajernya, yang lain pemainnya, yang lain lagi pendukungnya. Semua harus melakukan tugas masing-masing bila tim ingin memperoleh kemenangan. Tim terbaik adalah tim dimana setiap orang mengetahui apa yang menjadi tugas masing-masing dan melaksanakan tugas itu (Osada, 2000:1).<sup>51</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, maka dalam perusahaan dibutuhkan kerjasama tim untuk dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab setiap bidang yang menjadi tugasnya dengan melaksanakan semua kewajiban yang harus dilakukan dalam perusahaan. Untuk itu perusahaan dalam membina hubungan kerjasama dengan karyawan dengan landasan sebagai berikut :

<sup>50</sup> Rahmat Budiman, S.Pd. *Kepemimpinan Pendidikan Mutu*. Dari : <http://images.ayafaiz.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/SBQUkQoKCtoAAHhdGCM1/KPEMIMPINAN%20PENDIDIKAN%20MUTU.doc?nmid=93159368> 12 Maret 2010

<sup>51</sup> Rini Fatmawati. 2008. *Pengaruh Strategi Kaizen (Falsafah dan Asas Kerja TQM) terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Apac Inti Corpora di Bawen Semarang (Skripsi)*. Dari : <http://etd.eprints.ums.ac.id/1222/1/A210000222.pdf> 12 Maret 2010

1. Menghindari praktek diskriminasi

- a. Perusahaan menghormati hak azasi karyawan serta hak dan kewajiban karyawan berdasarkan peraturan perusahaan dan kesepakatan dalam Perjanjian Kerja Bersama.
- b. Perusahaan memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, bangsa, agama dan gender.
- c. Perusahaan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga
- d. Perusahaan menghargai kebebasan beragama
- e. Perusahaan adalah pemberi kerja yang memberikan perlakuan yang setara dan berkeadilan dalam hal ketenagakerjaan, menjalankan ketentuan dan pemberian benefit dan kompensasi lainnya

2. Memelihara keamanan dan keselamatan kerja

Perusahaan memiliki komitmen untuk menjaga keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja dengan kebijakan sebagai berikut:

- a. Memberikan jaminan perlindungan hukum kepada pegawai dalam kaitannya dengan tugas-tugas di perusahaan
- b. Menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga.
- c. Memberikan imbal jasa yang layak dan jaminan pensiun sesuai kemampuan perusahaan.

- d. Memberikan jaminan bekerja terutama bagi karyawan yang memberikan kontribusi baik dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan perusahaan.
- e. Mewadahi aspirasi karyawan melalui Serikat Karyawan dan menjadikannya sebagai mitra dalam membangun bisnis yang bermoral dan efektif dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi korporasi

Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni

"Kerjasama senantiasa dijalin oleh semua karyawan dalam perusahaan ini. Karena PT. TELKOM merupakan salah satu perusahaan publik yang terpadang di Indonesia maka perusahaan telah memiliki standar perilaku karyawan dalam berhubungan dengan pelanggan, sesama karyawan dan pihak lain yang berhubungan dengan perusahaan. Hubungan harmonis yang tercipta dan dilandasi dengan kepercayaan yang tinggi serta saling menghargai akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan telah menetapkan kebijakan tersendiri mengenai Etika Bisnis. Kebijakan ini dibuat untuk memperkuat Etika Bisnis Perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan dengan istilah asing *l'spirit de corps* dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat dikalangan pegawai".

Kemudian ditambahkan lagi oleh Offier III Public Relation Kantor Daerah Teleomunikasi Makassar pada tanggal 18 Maret 2010, yakni

"Hubungan yang baik diantara anggota tim harus dijalin, dibina, dan dijaga. Kekompakan dalam melakukan aktivitas perusahaan akan meningkatkan kinerja para manajer perusahaan karena mereka merasa dapat diandalkan dan pasti melakukan hal yang terbaik demi nama tim. Dibutuhkan kerjasama yang baik antara sesama karyawan dan untuk menjalin itu perusahaan selalu memberi kesempatan untuk menjalin komunikasi yakni melalui senam patriot 135 dan lembaga yang menaungi karyawan yaitu SEKAR"

Tabel 13

## Prosesi Senam Patriot 135

PROSESI SILATURRAHMI	AKTIVITAS		POSISI	DURA SI	MAKNA & VALUE YANG DIDELIVER
	PIMPINAN	ANGGOTA			
Salam, check, posisi dan doa	Mengucapkan salam Memeriksa kehadiran Memimpin doa	Membalas salam Memberi informasi sebatas pengetahuannya, berdoa	Barisan berdiri melingkar	3"	Kehangatan & kesiapan bersama Penyerahan diri kepada Tuhan YME Membangun jiwa yang jujur Peduli dan berkounikasi tinggi
Check program unit dan commitment sebelumnya	Memfasilitasi penyampaian progres program unit yang prioritas dan remaining	Menyimak	Tetap berdiri posisi istirahat	10"	Memahami program unit kerja Mendrive SDM memiliki rasa tanggung jawab, peduli dan kerjasama
Sharing	Memandu anggota untuk sharing	Mengungkapkan, klarifikasi, bertanya memberi masukan "apa saja" yang perlu dibagi manfaatnya sesama anggota	Tetap berdiri posisi istirahat	15"	Memahami informasi dan masalah yang ada Menelaah info dan masalah dari sisi Etika Bisnis Mendrive nilai transparent
Komitmen	Merumuskan komitmen yang bias disepakati bersama (jk pendek	Menyepakati komitmen yang dibangun	Tetap berdiri posisi siap	1"	Membangun jiwa korsa di unit kerja Merealisasikan bersama komitmen, kerjasama, tanggung jawab
Penutup	Tepuk tangan Berjabat tangan	Tepuk tangan Berjabat tangan	Berputar berlawanan jarum jam	1"	Memelihara keakraban Mendidik untuk berjiwa kerjasama dan disiplin

Sumber: Data PT. TELKOM DATEL Makassar, 2010

Dalam senam patriot ini kekompakan dijalin antara sesama pegawai karena dalam senam patriot ini ada semboyan bersama yang serukan. Setelah itu ada sesi bertukar pikiran, dimana setiap karyawan berbagi informasi yang dimiliki mengenai hal-hal terkait dengan pekerjaan dan meminta masukan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Segala permasalahan yang disampaikan akan dicari solusinya. Kemudian akan dibahas bersama dan akan ditindaklanjuti.

Selain itu PT. TELKOM membentuk organisasi yang bernama Serikat Karyawan Perusahaan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau disingkat "SEKAR TELKOM" dengan kedudukan dan kantor pusat di Bandung, Jawa Barat. SEKAR dibentuk pada tanggal 1 Maret 2000 di Bandung karyawan perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Dengan lambang sebagai berikut:



**Gambar 5 Logo SEKAR**

**Sumber : website Serikat Karyawan TELKOM**

SEKAR merupakan bentuk satu organisasi yang merupakan wadah penyalur aspirasi karyawan secara terorganisir dan sebagai wadah untuk menyikapi kebijakan manajemen perusahaan kepada karyawan secara obyektif dan bertanggung jawab. SEKAR dibentuk atas dasar rasa memiliki, rasa kecintaan dan kebanggaan yang mendalam terhadap perusahaan serta dengan semangat kebersamaan dan persaudaraan.



Tabel 14

Efektifitas pelaksanaan TQM – Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Indikator	Pembahasan	Ket.
<p><b>Kerjasama tim (<i>teamwork</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan membina hubungan kerjasama dengan karyawan</li> <li>• Komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan dalam membina hubungan kerjasama dengan karyawan dengan landasan sebagai berikut :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghindari praktek diskriminasi</li> <li>• Memelihara keamanan dan keselamatan kerja</li> </ul> </li> <li>• Etika Bisnis PT. TELKOM dibuat untuk memperkuat Etika Bisnis Perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan dengan istilah asing <i>l' esprit de corps</i> dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat dikalangan pegawai.</li> <li>• Dibutuhkan kerjasama yang baik antarasesama karyawan dan untuk menjalin itu perusahaan selalu memberi kesempatan untuk menjalin komunikasi yakni melalui senam patriot 135 dan lembaga yang menaungi karyawan yaitu SEKAR</li> </ul>	<p><b>Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Berdasarkan data dan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam kerjasama tim telah berjalan dengan baik ini terlihat dari telah terjalin kerjasama yang baik dimana perusahaan telah mengeluarkan

kebijakan tersendiri untuk mengatur agar terjalin kerjasama yang baik dalam perusahaan. Melalui kebijakan tersebut dapat dilihat PT. TELKOM telah berkomitmen untuk menjaga dan menjalin kerjasama antara pegawai dan juga menyadari betul bahwa kerjasama tim merupakan salah satu unsur penting dalam meningkatkan kualitas. Dengan kebijakan tersebut juga merupakan usaha penciptaan suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat mekanisme terstruktur yang merangsang dan membentuk aliansi yang saling mendukung antar manajer dengan karyawan, tim, dan karyawan individual yang memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan. Antara karyawan telah terjalin kerjasama yang baik. PT. TELKOM telah melakukan langkah-langkah untuk menjalin kerjasama antara sesama karyawan. Hal ini dapat dilihat bahwa secara konsisten mengadakan Senam Patriot 135 setiap hari Rabu dengan durasi pelaksanaan paling lama 30 menit dan dilaksanakan pada permulaan jam kerja. Yaitu 1 (satu) hati, 3 (tiga) pikiran, dan 5 (lima) langkah. dimana dengan mengadakan Senam Patriot 135 diharapkan dapat menjalin kerjasama antara karyawan.

#### **V. 6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan**

Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Keizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Keizen mengandung pengertian melakukan perubahan agar lebih baik secara terus menerus dan tidak berkesudahan. Aspek perbaikan dalam Keizen mencakup orang dan proses. Pada dasarnya perusahaan menginginkan metode kerja yang baik dengan waktu seminimal mungkin, sehingga dapat diperoleh

efisiensi yang lebih tinggi. Perbaikan berkesinambungan tidak sekedar memecahkan masalah, tetapi juga memperbaiki penyebab penyimpangan dari standar yang ditetapkan.

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan. Atau dengan kata lain perusahaan harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat suatu menjadi lebih baik.

Dalam organisasi, orang bekerja untuk memenuhi spesifikasi dan merasa puas apabila pekerjaan mereka sesuai dengan spesifikasi atau standar yang ditetapkan dengan kata lain dapat dikatakan "jika tidak rusak, maka tidak perlu di perbaikan. Perbaikan berkesinambungan tidak sekedar memecahkan masalah, tetapi juga memperbaiki penyebab penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi diantara anggota tim saja tetapi komunikasi antar tim dalam suatu perusahaan juga diperlukan. Komunikasi berguna untuk memberikan informasi, sebelum, selama, dan sesudah perbaikan.

2. Memperbaiki masalah yang nyata

Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Oleh karena itu pendekatan ilmiah sangat penting dalam TQM.

3. Memandang ke hulu

Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya.

4. Mendokumentasikan kemajuan dan masalah

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila di kemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

5. Memantau perubahan

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan, karena kadang-kadang solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

Adapun pelaksanaan perbaikan berkesinambungan dapat dilihat pada proses Plan dan Performance Management. Dalam proses Plan dan Performance Management dapat dilihat bagaimana proses perbaikan berkesinambungan yang terjadi pada PT. TELKOM KANDATEL Makassar mulai dari *plan* (perencanaan) sampai dengan tahap evaluasi kinerja dan *feedback*. (lampiran 6). Dalam proses perbaikan berkesinambungan inilah pendekatan ilmiah dibutuhkan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dalam penetapan langkah-langkah di perusahaan ini membutuhkan input dalam data dan informasi. Demikian halnya juga dengan penetapan langkah-langkah perbaikan

berkesinambungan, data dan informasi yang akan menjadi acuan. Unit Business Improvement kemudian yang bertugas untuk mengawasi dan mengevaluasi kemudian mengukur keberhasilan dari apa yang telah direncanakan sebelumnya (*plan*).

Sesuai dengan yang dikatakan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Dalam rangka perbaikan berkesinambungan maka di TELKOM mempunyai Unit Business Improvement dan akan dievaluasi secara rutin. Program kerja dapat saja berubah (*re-setting*) hal ini disesuaikan dengan hasil evaluasi apakah perlu dibenahi dan target – target apa saja yang belum tercapai dan kemudian akan diukur "(lampiran 6)

Kemudian ditambahkan lagi oleh Offier III Public Relation Kantor Daerah Teleomunikasi Makassar pada tanggal 18 Maret 2010, yakni :

"Semua karyawan berperan dalam proses perbaikan berkesinambungan sesuai dengan hirarki jabatannya. Karyawan dalam rangka perbaikan berkesinambungan dilibatkan melalui sistem saran, masukan, dan dengan mempraktikan disiplin kerja, mengembangkan diri secara terus menerus dan meningkatkan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan".

**Tabel 15**

**Efektifitas pelaksanaan TQM – Perbaikan Sistem Berkesinambungan**

Uraian TQM	Pelaksanaan	Ket.
<p><b>Perbaikan sistem berkesinambungan</b> Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan yaitu : Komunikasi, memperbaiki masalah yang nyata, memandang ke hulu, mendokumentasikan kemajuan dan masalah dan memantau perubahan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada unit khusus menagani yaitu unit business improvement, dalam rangka perbaikan dan evaluasi akan dilakukan secara rutin.</li> <li>• Karyawan berperan dalam proses perbaikan berkesinambungan sesuai dengan hirarki jabatannya.</li> </ul>	<p><b>Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Dari hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa PT. TELKOM telah menjalankan proses perbaikan secara terus menerus dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari terpenuhinya lima langkah pokok dalam perbaikan berkesinambungan yaitu : komunikasi, memperbaiki masalah yang nyata, memandang ke hulu, mendokumentasikan kemajuan dan masalah dan memantau perubahan. Adanya unit yang dibentuk khusus untuk meningkatkan kualitas yaitu Unit Business Improvement. Dimana Unit Business Improvement ini berfungsi untuk merencanakan sampai mengevaluasi hasil kerja perusahaan dalam rangka kemajuan dan perbaikan perusahaan. Karyawan juga berperan aktif dalam proses perbaikan berkesinambungan yakni melalui Senam Patriot 135, *Morning Coffe*, kotak saran internal perusahaan dan dengan mempraktikkan disiplin kerja, mengembangkan diri secara terus menerus dengan meningkatkan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### **V. 7. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Mutu didasarkan pada ketrampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada bench marking, statistik dan



teknik lainnya juga dipergunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

Metode perusahaan untuk semua karyawan harus diajarkan, selalu tingkat yang sama. Pendekatan ini akan memastikan bahwa tujuan pemahaman dan dedikasi untuk sungguh-sungguh bekerja. Pelatihan ini tidak terbatas pada satu kesempatan, tetapi mengulangi dalam proses jangka panjang.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah TELKOM Makassar, dalam pelaksanaannya dibutuhkan suatu perencanaan yang matang supaya pelaksanaannya dapat berjalan dengan lancar. Adapun perencanaan itu antara lain sebagai berikut :

1. Dalam menentukan lokasi atau tempat pelaksanaan Pendidikan dan Latihan PT. TELKOM KANDATEL Makassar menyesuaikan dengan rencana yang telah dibuat oleh TELKOM Training Center (TTC) sebagai penyelenggara pendidikan dan latihan kerja.
2. Metode pendidikan dan latihan kerja yang digunakan KANDATEL Makassar adalah In House Training (IHT), In Fixed Training (IFT), Bill In Training (BIT).
3. Pemberian materi disesuaikan dengan kebutuhan, tingkatan serta bidang kerjanya, pada umumnya materi yang akan diberikan atau disampaikan pada peserta sudah di buat oleh TELKOM Training Center (TTC)
4. Yang menjadi instruktur atau pelatih dalam pelaksanaan Pendidikan dan Latihan PT. TELKOM KANDATEL Makassar adalah para menejer maupun instruktur yang sudah dipilih dan ditetapkan oleh



lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kerja PT. TELKOM, instruktur juga di datangkan dari luar perusahaan.

5. Yang menjadi peserta Pendidikan dan Latihan PT. TELKOM KANDATEL Makassar adalah semua karyawan termasuk juga para asisten menejer.
6. Evaluasi selalu diadakan setiap akhir kegiatan, semua hasil dari evaluasi itu akan menjadi umpan balik untuk melakukan prediksi atau perkiraan kebutuhan pelatihan di masa berikutnya.

Karyawan juga diikutkan dalam seminar-seminar yang diadakan TELKOM, seperti seminar-seminar yang telah diadakan sebelumnya yaitu "Membangun Masyarakat IT Bersama Telkom Broadband Access", "Pemanfaatan Open Source Software Sebagai Solusi Bisnis di TELKOM", "Optimalisasi IT untuk Meningkatkan Efisiensi dan Daya Saing dalam menghadapi CAFTA". Untuk peserta dari karyawan sendiri merupakan utusan dari suatu unit ataupun merupakan ajuan dari karyawan itu sendiri. Kemudian serifikasi online yang disediakan TELKOM, dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang ingin meningkatkan atau mengembangkan diri.

Sesuai dengan yang dikatakan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Pendidikan dan pelatihan rutin diadakan, setiap pegawai harus mengikuti pendidikan dan pelatihan minimal dua kali dalam setahun, selain itu untuk untuk karyawan juga diikutkan dalam seminar-seminar. Khusus untuk pelatihan dan pendidikan dikelola langsung oleh oleh Divisi Learning Center. Selain itu bagi karyawan yang secara pribadi karyawan ingin mengembangkan diri dapat mengikuti sistem sertifikasi online yang disediakan TELKOM".

Kemudian ditambahkan lagi oleh Offier III Public Relation Kantor Daerah Teleomunikasi Makassar pada tanggal 18 Maret 2010, yakni :

"Dalam perusahaan setiap tahunnya di adakan penilaian kinerja yang terdiri dari penilaian kinerja individu dan penilaian kinerja unit, dari hasil evaluasi tersebut akan diidentifikasi apa saja yang menjadi kekurangan dari karyawan maupun unit kerja. Dari hasil evaluasi tersebut akan diidentifikasi, pengembangan atau pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan".

Tabel 16

Efektifitas pelaksanaan TQM – Pendidikan dan Pelatihan

Unsur TQM	Pelaksanaan	Ket
<p><b>Pendidikan dan pelatihan</b> Mutu didasarkan pada ketrampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan latihan diwajibkan kepada semua karyawan dalam dua kali dalam setahun</li> <li>• Seminar</li> <li>• Sertifikasi <i>online</i>.</li> </ul>	<p><b>Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan pada PT. TELKOM telah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari pendidikan dan pelatihan yang rutin diadakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PT. TELKOM. Dimana dalam setiap organisasi TQM pengembangan personil secara terus menerus merupakan salah satu unsur yang fundamental. Hal ini membutuhkan pendidikan dan pelatihan. Oleh Kerena itu PT. TELKOM mengharuskan setiap karyawan mengikuti Pendidikan dan Latihan minimal dua kali dalam setahun, melalui seminar, dan bagi karyawan yang ingin meningkatkan kinerjanya dapat menempuh cara yakni dengan mengikuti sertifikasi *online* yang disediakan perusahaan. Untuk pendidikan dan pelatihan dilaksanakan di bawah naungan Divisi Learning Center PT. TELKOM.

## V. 8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Sesuai dengan yang dikatakan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Kode etik bisnis adalah pondasi utama yang berfungsi sebagai kontrol internal. Telkom menetapkan standar perilaku dan kerja karyawan yang diinginkan dalam bentuk Peraturan Disiplin Pegawai dan Etika Bisnis. Setiap karyawan dalam perusahaan ini bebas untuk beraktivitas namun tidak keluar dari koridor ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan".

Agar etika bisnis benar-benar dipatuhi para karyawan maka setiap pelanggar akan diberikan sanksi terhadap pelanggaran yang signifikan, baik melalui penegakan semua aturan yang ada maupun dengan peraturan-peraturan susulan seperlunya yang bersifat mengikat semua karyawan dan dijalankan secara tegas.

Sanksi-sanksi pelanggaran etika dapat berupa :

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis
3. Peringatan keras disertai skorsing jabatan, pemotongan benefit atau gaji dan sebagainya.
4. Pemecatan sebagai karyawan perusahaan

5. Diserahkan kepada yang berwajib untuk penyidikan dan peradilan lebih lanjut khususnya bila dianggap perlu menyangkut kerugian perusahaan yang besar dan perkara kriminal.

**Tabel 17**

**Efektifitas pelaksanaan TQM – Kebebasan yang Terkendali**

Isi (TQM)	Pengaruh/Kelebihan	Kelemahan
<p><b>Kebebasan yang terkendali</b> Pengendalian yang terencana dari perusahaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan Kode Etik Bisnis di perusahaan. Kode Etik Bisnis adalah pondasi utama yang berfungsi sebagai kontrol internal.</li> </ul>	<p><b>Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Dari data dan hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam kebebasan terkendali dalam konteks TQM telah berjalan dengan baik. Perusahaan menjamin kebebasan setiap karyawan namun setiap kegiatan yang dilakukan tidak keluar dari jalur yang telah ditetapkan perusahaan. Dan untuk mengontrol kegiatan karyawan maka PT. TELKOM sendiri telah menetapkan Kode Etik Bisnis. Kode Etik Bisnis ini terbagi atas Etika Kerja dan Etika Usaha. Etika kerja adalah sistem nilai atau norma yang digunakan oleh seluruh karyawan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Sedangkan Etika Usaha adalah sistem nilai atau norma yang dianut oleh perusahaan sebagai acuan perusahaan, manajemen, dan karyawan untuk berhubungan dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Kode Etik Bisnis ini dibuat agar dapat membentuk nilai, norma, dan perilaku karyawan dan pimpinan dalam rangka membangun hubungan yang fair dan sehat dengan pelanggan, mitra kerja, pemegang saham, masyarakat dan karyawan.

## V. 9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja. Dibutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu. Sesuai dengan yang dikatakan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Sesuai dengan komitmen kami yaitu bekerja dengan dedikasi tinggi yang dilandasi dengan kesamaan pandang dan tujuan dengan perusahaan. Bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan sesuai dengan kewenangan dan menanggung resiko atas keputusan yang diambil, menjalankan keputusan yang sudah disepakati untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan"

Tabel 18

### Efektifitas pelaksanaan TQM – Kesatuan Tujuan

Uraian TQM	Kebersamaan	Kategori
<b>Kesatuan tujuan</b> Setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Setiap karyawan dalam perusahaan mempunyai tanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukannya dalam bekerja.</li><li>• Patuh terhadap kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan serta keputusan-keputusan yang telah disepakati.</li></ul>	<b>Efektif</b>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kesatuan tujuan antara karyawan dalam perusahaan telah berjalan dengan baik dimana setiap karyawan dalam perusahaan mempunyai tanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukannya dalam bekerja. Dan patuh terhadap kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan serta keputusan-keputusan yang telah disepakati. Seperti pengoptimalan tanggung jawab karyawan pada setiap level dalam pekerjaannya.

#### **V. 10. Adanya Keterlibatan Pegawai dan Pemberdayaan**

TQM adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk membuat keputusan. Selain itu keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Dalam TQM diyakini bahwa adanya keterlibatan karyawan akan dapat mendukung penyempurnaan proses pengambilan keputusan.

Sesuai dengan yang dikatakan Asisten Menejer Performansi Datel Makassar pada tanggal 22 Februari 2010, yakni :

"Setiap karyawan bertanggungjawab dalam memberikan hal yang terbaik bagi pelanggan dengan menjadikan kualitas sebagai tujuan, dengan memenuhi standard-standard proses dan mutu yang telah disepakati dan ditetapkan. Setiap masalah mempunyai level tersendiri, jadi ketika ada masalah dilevel tertentu maka karyawan yang bertugas dil level itu yang menyelesaikannya. Ketika masalah tidak dapat di tangani disuatu level maka akan di bawah ke level yang lebih diatas lagi dan begitu seterusnya."

Adapun tanggung jawab masing-masing karyawan berdasarkan jabatannya :



## GM KANDATEL :

1. GM. KANDATEL bertanggung jawab atas tercapainya tujuan bisnis yang diselenggarakan melalui operasi KANDATEL di wilayah geografisnya, yaitu mencakup :
  - a. Tercapainya target *revenue*
  - b. Tertagihnya piutang usaha dari *revenue* yang dihasilkan.
  - c. Efisiensi biaya penyelenggara fungsi *delivery chanel* dan *layanan costumer segmen consumer / retil*.
  - d. Kesiapan dan kehandalan infrastruktur *access*.
  - e. Terselenggaranya aktivitas operasi layanan *costumer, sales, costumer care*, serta operasi dan pemeliharaan infrastruktur *access*.
  - f. Terpenuhinya alokasi sumber daya operasional di Divisi Regional, khususnya yang terkait dengan operasi dan pemeliharaan infrastruktur *access* dalam rangka eksekusi layanan yang diperlukan baik untuk *costumer segmen consumer / retil*, maupun dukungan yang diperlukan untuk eksekusi layanan kepada *costumer segmen corporate constumer (OLO)*.
  - g. Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis di dalam lingkup KANDATEL yang bersangkutan diidentifikasi, dievaluasi, dan dikontrol dengan semestinya.
2. Dalam melaksanakan perannya, GM. KANDATEL dibantu oleh beberapa posisi Meneger dan Senior Supervisor, yaitu :
  - a. Manager Buisness Performance



- b. Manajer Access Network Maintenance
  - c. Manajer Access Network Operation
  - d. Manajer Costumer Care
  - e. Manajer Sales Fixed Phone
  - f. Manajer Data & VAS Sales
  - g. Manajer General Support.
  - h. Junior Manajer KANCATEL.
3. Untuk efektivitas dan kelancaran penyelenggaraan operasinya, GM. KANDATEL dibantu oleh Deputy GM. KANDATEL, dengan pembagian fokus tugas diselenggarakan dan disesuaikan dengan kondisi di masing-masing KANDATEL, yang pengaturannya ditetapkan oleh EGM. DRIVE VII.
4. Dalam menyelenggarakan operasional, GM. KANDATEL berinteraksi dengan :
- a. GM. Divisi pengelola produk, dalam hal koordinasi penyediaan dan *service operation*, atas produk-produk yang dipasarkan di KANDATEL yang bersangkutan.
  - b. SM. Buisness Performance, dalam hal koordinasi perencanaan bisnis dan pengendalian kinerja
  - c. SM. Access Network Palnning dan Performance, dalam hal koordinasi operasi dan pemeliharaan Access Network.
  - d. SM. Marketing dan Sales, dalam hal koordinasi implementasi kebijakan marketing dan penjualan.
  - e. SM. Costumer Care, dalam hal koordinasi pengelolaan channel.

- f. OSM Billing dan Collection, dalam hal proses billing dan collection baik yang current maupun yang bad debt collection.
- g. OM Finance Center Subarea, dalam hal koordinasi dukungan fungsional keuangan.
- h. OM. HR Center Subarea, dalam hal koordinasi dukungan fungsional SDM.

### **Bagian Buisness Performance**

1. Bagian Buisness Performance, dipimpin oleh seorang Meneger yang disebut Meneger Buisness Performance.
2. Meneger Buisness Performance bertanggung jawab ats penyiapan rencana operasi KANDATEL, penyediaan guideline operasi, serta monitoring, evaluasi dan peningkatan performansinya, sehingga dapat dipastikan bahwa penyelenggaraan operasi bisnis KANDATEL dilaksanakan dalam koridor pengendalian menejemen secara memadai.
3. Untuk melakukan perannya, Meneger Buisness Performance ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Pembuatan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Datel.
  - b. Pengelolaan kinerja unit / kontrak manajemen Datel.
  - c. Mengelola manajemen performansi Datel
  - d. Melakukan *management review*.
  - e. Pengelolaan Revenue Assurance
  - f. Pengelolaan Fraud.
  - g. Pengelolaan sistem mutu.
  - h. Pengelolaan dan pengendalian internal control.

- i. Pengelolaan inovasi dan knowledge management (kampus)
- j. Melakukan supervisi dan monitoring pelaksanaan kerjasama kemitraan.

#### **Bagian Access Network Maintenance**

1. Bagian Access Network Maintenance, dipimpin oleh seorang Meneger yang disebut Meneger Access Network Maintenance
2. Meneger Access Network Maintenance bertanggung jawab atas terjaganya kondisi kesiapan operasi *access network*
3. Untuk melakukan perannya, Meneger Access Network Maintenance ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Menyusun rencana pemeliharaan *access network* (Access Planning)
  - b. Pengendalian Project.
  - c. Pemeliharaan jaringan akses
  - d. Pengelolaan CPE dan TELUM
  - e. Memelihara, meng-*up date* dan entry data *access network*
  - f. Melakukan penjagaan kesiapan operasi, dengan perbaikan / penggantian fisik yang rusak serta pemeliharaan rutin.
  - g. Melakukan pemeliharaan *supporting acces facilities*.

#### **Bagian Access Network Operation**

1. Bagian Access Network Operation, dipimpin oleh seorang Meneger yang disebut Meneger Access Network Operation.
2. Meneger Access Network Operation bertanggung jawab atas berfungsinya secara efektif *access network* dalam memenuhi layanan jasa pada costumer.

3. Untuk melakukan perannya, Meneger Access Network Operation ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Pengelolaan Provisioning (Aktifasi PSB, GNO, dan Cabutan)
  - b. Pengelolaan dan penanganan gangguan jaringan akses
  - c. Pengelolaan Access Performance dan QoS
  - d. Pengelolaan Access data Management.
  - e. Operasi MDF dan teasting dispachting dan clearence (TDC)

#### **Bagian Costumer Care**

1. Bagian Costumer Care, dipimpin oleh seorang Meneger yang disebut Meneger Costumer Care
2. Meneger Costumer Care bertanggung jawab atas pelaksanaan kativitas layanan kepada costumer.
3. Untuk melakukan perannya, Meneger Costumer Care ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Pengelolaan order meliputi :
    - 1) Pelayanan pasang baru
    - 2) Pelayanan mutasi
    - 3) Pelayanan data AMA
  - b. Pengelolaan *problem handing, resolving costumer problem, track dan manage costumer complain dan costumer problem, monitoring, kontrol, evaluasi kualitas pelayanan ( QoS) dan SLA / SLG menegement, pelaksanaan program costumer loyalty dan retention, DOC dan Help desk untuk personal Customer.*
  - c. Melakukan *problem handing, resolving costumer problem, track dan manage costumer complain dan costumer problem,*

monitoring, kontrol, evaluasi kualitas pelayanan ( QoS) dan SLA / SLG menegement, pelaksanaan program *costumer loyalty* dan *retention* untuk Cluster 4 dan wartel.

- d. Melakukan aktivitas dukungan pelayanan dan kemitraan chanel distribution (Palas, Flexi Center, Wartel / Net, Outlet, Authirized Dealer).
- e. Pengelolaan Retensi pelanggan
- f. Pengelolaan Helpdesk
- g. Pengelolaan data pelanggan.

#### **Bagian Sales Fixed Phone**

1. Bagian Sales Fixed Phone, dipimpin oleh seorang Meneger yang disebut Meneger Sales Fixed Phone
2. Meneger Sales Fixed Phone bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas sales untuk produk fixed phone (wireless dan wireline).
3. Untuk melakukan perannya, Meneger Sales Fixed Phone ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Melakukan program promosi
  - b. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka penjualan produk fixed phone
  - c. Melakukan kegiatan spreading dan canvassing outlet.
  - d. Melakukan pembuatan mikro demand dan costumer profiling
  - e. Melakukan pengelolaan distribusi kartu
  - f. Memonitor, memfasilitasi, dan membina sales force.

#### **Bagian Data & VAS Sales**

1. Bagian Data & VAS Sales, dipimpin oleh seorang Meneger yang disebut Meneger Data & VAS Sales.
2. Meneger Data & VAS Sales bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas sales untuk produk data & Value Added Service.
3. Untuk melakukan perannya, Meneger Data & VAS Sales ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Melakukan program promosi
  - b. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka penjualan produk data dan VAS
  - c. Melakukan pembuatan mikro demand dan customer profiling
  - d. Memonitor, memfasilitasi dan membina sales force.

#### **Bagian General Support**

1. Bagian General Support, dipimpin oleh seorang Meneger yang disebut Meneger General Support.
2. Meneger General Support bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan fungsi general support pada lingkup wilayah operasi KANDATEL, sehingga kebutuhan fasilitas penyelenggaraan operasional KANDATEL dapat dipenuhi dan dilaksanakan dengan lancar, serta dilaksanakan secara efisien, dan dengan administrasi yang tertib.
3. Untuk melakukan perannya, Meneger General Support ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Mengelola proses management logistic (perencanaan dan pengelolaan procurement) yang meliputi pengadaan barang dan jasa, pengelolaan vendor dalam rangka pemenuhan

kebutuhan logistik dan sarana umum yang diperlukan untuk penyelenggaraan aktivitas personal KANDATEL.

- b. Mengelola, mengatur pendayagunaan, mengadministrasikan, serta memenuhi aspek-aspek perlindungan yang diperlukan atas seluruh asset yang berada di lingkungan wilayah operasi KANDATEL antara lain pencatatan, inventaris, penghapusan, mutasi aktiva tetap.
- c. Mengelola aktivitas pengamanan asset, personil, informasi, dan data operasional.
- d. Facility Administration (sarana kantor, KBM dan fasilitas lainnya)
- e. Pengelolaan compliance dan perikatan
- f. Pengelolaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, termasuk *cummunity development*, serta dukungan penyelenggaraan tanggung jawab perusahaan dalam hal penyaluran dana dan bina kemitraan.
- g. Pengelolaan SMK3 (Sistem Management<sup>5</sup> Kesehatan, Keselamatan Kerja).
- h. Pengelolaan BIR

#### **Bagian Sekretariat KANDATEL**

1. Bagian Sekretariat KANDATEL, dipimpin oleh pejabat setingkat Asman, yang disebut KANDATEL Secretary.
2. KANDATEL Secretary, bertanggung jawab atas kelancaran dan efektivitas dukungan bagi kegiatan-kegiatan perkantoran dan protokoler pada KANDATEL.



3. Untuk melakukan perannya, KANDATEL Secretary melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Melakukan peran sebagai koordinator *speech writer* dan *content provider* terhadap materi yang akan disampaikan GM. KANDATEL dalam berbagai pertemuan.
  - b. Mengelola jadwal aktivitas-aktivitas GM. KANDATEL dan Deputy GM. KANDATEL yang bersifat strategis, khususnya yang terkait komitmen pada pihak ketiga
  - c. Menyelenggarakan peran sekretariat dan dukungan administrasi perkantoran pada KANDATEL, termasuk pengelolaan korespondensi dengan *external constituen*.
  - d. Mengkoordinasi kegiatan protokoler KANDATEL
  - e. Menyusun laporan management KANDATEL
  - f. Mengkoordinir program-program yang terkait dengan *news dan information management*.
  - g. Pengelolaan komunikasi internal.

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan. TQM merupakan proses *bottom-up*, dimana para karyawan diberdayakan secara sukarela memberi saran-saran pada manajemen untuk mendapatkan persetujuan pimpinan guna diimplementasikan.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan ditujukan untuk memperoleh manfaat dan kreativitas karyawan, mendorong pemikiran dan inisiatif. Pemikiran dan inisiatif kreatif sebanyak mungkin karyawan akan memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, dan sebagai hasilnya daya saing yang makin meningkat.<sup>52</sup> Dasar pemikiran pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah bahwa pelibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawan terbaik dalam peningkatan daya saing perusahaan. Kemudian ditambahkan lagi oleh Asisten Menejer Performansi Datel Makassar :

"Setiap karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dan berkontribusi dengan menerima ide-ide, kreatifitas dan gagasan karyawan. Memeberi masukan baik itu saran ataupun pemikiran dari inisiatif kreatif karyawan dan diwadahi secara tertur dalam kelompok melalui *coffee morning* dan senam patriot yang rutin diadakan minimal sekali dalam seminggu, melalui kotak saran untuk internal perusahaan dan tidak menutup kemungkinan bagi karyawan yang ingin memberi masukan dapat langsung berhubungan dengan atasannya. Perusahaan memberikan apresiasi bagi karyawan yang memberikan kontribusi. TELKOM menganut *merit system* dimana penghargaan dan pengakuan didasarkan atas kemampuan dan performansi. Jadi perusahaan memberikan penghargaan dan pengakuan bagi karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi karyawan".

Perusahaan dalam menampung pertanyaan, saran, ide-ide sebagai pemecahan memberi ruang pada karyawan melalui :

1. Senam Patriot 135 setiap hari Rabu pada pukul 07.30 s/d selesai. Yaitu 1 hati, 3 pikiran, 5 langkah. Yang dilambangkan dengan Lebah. Dimana karyawan diberi ksempatan dalam menyampaikan keluhan, masukan, ide-ide atau saling bertukar pikiran antara sesama karyawan dan menejer perusahaan.
2. *Coffe Morning* rutin diadakan setiap hari Senin.

---

<sup>52</sup> Fandy Tjiptono, dan Anastasia Diana. Op. Cit. Hal. 130

3. Selain itu karyawan dapat langsung berhubungan dengan atasan ataupun melalui email "*mailing list*" jika ada masukan, saran, maupun ide-ide.
4. Kotak saran internal perusahaan.

**Tabel 19**

**Efektifitas pelaksanaan TQM – Pelibatan dan pemberdayaan karyawan**

Unsur T Q M	Pelaksanaan	Ket.
<p><b>Pelibatan dan pemberdayaan karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah</li> <li>• Pelibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawan</li> <li>• Penghargaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap karyawan diberi tanggung jawab terhadap pekerjaannya, karyawan juga yang akan bertanggung jawab menyelesaikan masalah-masalah yang ada pada lingkungan kerjanya sesuai dengan porsi pekerjaannya.</li> <li>• TELKOM memberi ruang kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan, saran, ide-ide sebagai pemecahan, dan diberikan kesempatan untuk mendiskusikannya secara teratur dalam kelompok,</li> <li>• TELKOM menganut <i>merit system</i>. Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang memeberikan kontribusi berupa pengakuan dan penghargaan.</li> </ul>	<p><b>Efektif</b></p>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010

Dari data dan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa, pelaksanaan Pelibatan dan pemberdayaan pada PT. TELKOM telah berjalan

dengan baik dimana setiap karyawan diberi tanggung jawab terhadap pekerjaannya, karyawan juga yang akan bertanggung jawab menyelesaikan masalah-masalah yang ada pada lingkungan kerjanya sesuai dengan porsi pekerjaannya. Untuk itu setiap karyawan harus memahami makna nilai pelanggan. TELKOM menetapkan kebijakan dalam organisasi yang menguraikan tugas dan tanggung jawab setiap posisi karyawan terdapat dalam dokumen *job description / distinct job manual* (DJM). Untuk pendelegasian tugas dan tanggung jawab secara khusus ditetapkan dalam kebijakan pelimpahan wewenang pada bidang-bidang tertentu yang diatur melalui Keputusan Direksi.

TELKOM juga memberi ruang kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan, saran, ide-ide sebagai pemecahan, dan diberikan kesempatan untuk mendiskusikannya secara teratur dalam kelompok, yang merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawan terbaik dalam peningkatan kualitas. Selain itu perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang memberikan kontribusi berupa pengakuan dan penghargaan. Manajemen memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Perusahaan menerapkan penghargaan yang tinggi bagi yang terbaik (*rewards for the winner*), baik secara individu maupun unit kerja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### V. 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas pelaksanaan *Total Quality Management* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar dengan menggunakan unsur-unsur TQM (Goetsch dan Davis) sebagian besar sudah berjalan dengan baik, kecuali atribut: fokus pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas. Proses dan prosedur organisasi telah dijalankan dengan melibatkan partisipasi seluruh karyawan, khususnya peran direktur dan manajer, serta dilaksanakan secara berkesinambungan. Seluruh aktifitas perusahaan dijalankan dalam kerangka Kode Etik Perusahaan, tanggung jawab setiap jabatan dan yang terpenting adalah komitmen untuk menjalankannya. Sehingga dapat dihasilkan kinerja manajemen mutu yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan.

#### V. 2. Saran

Dari hasil penelitian yang ada dan melihat kondisi yang ada, maka penulis dapat mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Perlu adanya sosialisasi yang lebih intens dari pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar untuk menghimbau pelanggan agar ikut berperan aktif dalam memberikan saran dan masukan bagi kemajuan PT. TELKOM baik melalui website, call center, maupun kotak saran.

2. Tujuan dari pelaksanaan *Total Quality Management* yakni mencapai kepuasan pelanggan, untuk itu kiranya pelayanan pada plasa-plasa TELKOM lebih ditingkatkan salah satunya dengan menambah jumlah loket di setiap plasa TELKOM agar tidak terjadi antrian yang panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Budiman. 2003. *Efektivitas Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) di Kabupaten Sidenreng Rappang (Skripsi)*.
- Cortada, James W. 1996. *Total Quality Management : Terapan dalam Manajemen Sistem Informasi*. Andi : Yogyakarta.
- Gasperz, Vincent. 2006. *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Hadari, Nawawi. 2007. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajahmada University Press : Yogyakarta.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 1996. *Total Quality Management*. Andi : Yogyakarta.
- Indrawijaya, Adam I. 1983. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru : Bandung.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia : Bogor.
- O. Syahu Sugian. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*. PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi (edisi terjemahan)*. Penerbit Arcan : Jakarta.
- Siagian S. P. 1982. *Manajemen Modern*. Gunung Agung : Jakarta.
- Sugiono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta : Bandung
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2001. *Total Quality Management*. Andi : Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2004. *Service, Quality, & Satisfaction*. Andi : Yogyakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1993. *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar (Total Quality Management)*. Rineka Cipta : Jakarta.

### Peraturan Undang-Undang

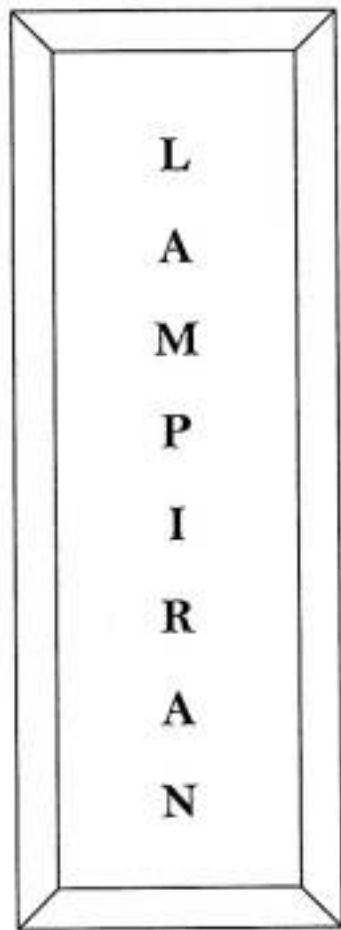
- Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1983 Dalam rangka pembenahan Badan-badan Usaha Milik Negara dan meningkatkan peranannya,



## Rujukan dari Internet :

- Danfar. 2009. *Definisi/Pengertian Efektifitas*. Dari :  
<http://dansite.wordpress.com/2009/03/28/pengertian-efektifitas/>. 18  
Februari 2010
- Dr. Onno W. Purbo, 2008. Situs Komunitas Indonesia Open Source (KIOS),  
dalam diskusi dengan topik Performa Speedy - wilayah SULAWESI dan  
MALUKU. Dari:  
<http://opensource.telkomspeedy.com/forum/viewtopic.php?id=3423> .  
19 Desember 2009
- Hartono, Rudi.. 2006. *Telkom Speedy Benar-Benar Sucks dari situs Kimyong*.  
Dari:  
<http://74.125.153.132/search?q=cache:qjGyS9TrajUJ:www.speedytown.com/kimyong/index.php/2006/10/06/telkom-speedy-benar-benar-sucks,&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id> . 19 Desember 2009
- Intanghina. 2009. Peranan Audit Operasional dalam Menunjang Efektivitas  
Sistem Pengendalian Intern Penjualan. Dari :  
<http://go2.wordpress.com/?id=725X1342&site=intanghina.wordpress.com&url=http%3A%2F%2Fintanghina.wordpress.com%2F2009%2F04%2F21%2Fperanan-audit-operasional-dalam-menunjang-efektivitas-sistem-pengendalian-intern-penjualan%2F>. 18 Februari 2010
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa Departemen Pendidikan  
Nasional Republik Indonesia. Dari :  
<http://pusatbahasa.diknas.go.id/kbbi/index.php> 18 Februari 2010
- Natha, Ketut Suardhika. *Total Quality Management Sebagai Perangkat  
Manajemen Baru Untuk Optimisasi dalam BULETIN STUDI EKONOMI  
Volume 13 Nomor 1 Tahun 2008*.
- Novania, Nurul Diena. MODUL IX "TOTAL QUALITY MANAGEMENT". Dari :  
[http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files\\_modul/92038-9-152986532990.doc](http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files_modul/92038-9-152986532990.doc) . 3 Januari 2010
- Sarigilangslalu. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap  
Efektivitas Pendapatan Operasi*. Dari :  
<http://one.indoskripsi.com/click/11247/0> . 3 Januari 2010
- Satriana, Yuli. 2005. BLoG CinG \*\*\* "TQM Dalam Teknologi Informas". Dari :  
<http://kucingkumeong.multiply.com/journal/item/7>. 3 Januari 2010
- Situs KASKUS. 2009 . Membahas "Telkom makassar tiba-tiba putus". Dari :  
<http://74.125.153.132/search?q=cache:kyKw5tg2SZ8J:www.kaskus.us/showthread.php%3Ft%3D2108215+masalah+telkom+147+makassar&cd=4&hl=id&ct=clnk&gl=id> . 19 Desember 2009

- Walhikwan. 2007. Efektifitas Metode Napier dalam Penyelesaian Soal-Soal Basis Bilangan di SLTP Islam Ruhama Ciputat. Dari : <http://idb4.wikispaces.com/file/view/ss4001.pdf> 18 Februari 2010
- Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas. 2009. Dari : [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_kualitas\\_total](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kualitas_total). 3 Januari 2010
- Zarkasih, Khamim Putro dan M. Mahlani. 2008. *Pendekatan Total Quality Management (Tqm) Dalam Pendidikan*. Dari : <http://mahalaniraya.wordpress.com/2008/03/01/pendekatan-total-quality-management-tqm-dalam-pendidikan/>, 19 Januari 2010



**Lampiran 1. Matriks Efektivitas Pelaksanaan dari Total Quality Management**

**PT. TELKOM Kantor DATEL Makassar**

UNSUR UNSUR TQM	PELAKSANAAN
<p><b>1. Fokus pada pelanggan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mmemposisikan pelanggan sebagai komponen utama dengan berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik</li> <li>• Menempatkan karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam memuaskan para pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pelanggan diutamakan melalui pelayanan dengan mutu yang melebihi harapan pelanggan, yaitu melalui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan informasi secara jelas dan mudah tentang hak dan kewajiban pelanggan.</li> <li>• Memenuhi hak-hak pelanggan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan dengan istilah <i>Service Level Guarantee</i> (SLG)</li> </ul> </li> <li>• Menyediakan media kontak, yaitu <i>call center</i> 147, website, kotak saran, dan plasa-plasa yang tersebar di Makassar.</li> </ul>
<p><b>2. Obsesi terhadap kualitas</b></p> <p>Setiap level dalam perusahaan melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana melakukannya dengan lebih baik?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam rangka mencapai kualitas yang maksimal baik dari segi produk maupun layanan maka setiap karyawan senantiasa selalu berpedoman pada budaya <i>The Telkom Way 135</i> yakni: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Quality is My Job.</b> Karyawan TELKOM akan selalu mengutamakan kualitas dalam melaksanakan</li> </ul> </li> </ul>

	<p>pekerjaannya Kualitas pekerjaan menjadi tujuan yang dimulai dari pekerjaan yang ada pada setiap karyawan.</p> <p>b. <b>Stretch The Goals.</b> Karyawan harus mempunyai komitmen untuk dapat mencapai target yang lebih tinggi atau diatas rata-rata dari yang diharapkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha setiap karyawan untuk memelihara dan meningkatkan kapasitas pribadi baik <i>Skill, Knowledge</i> dan <i>Attitude</i> (SKA). Yakni melalui jalur formal maupun non formal</li> <li>• Kualitas dari jaringan internet Speedy sering terganggu.</li> </ul>
<p><b>3. Pendekatan ilmiah</b></p> <p>Untuk melaksanakan pendekatan ilmiah dalam TQM, diperlukan empat langkah berikut yakni Mengumpulkan data yang berarti (<i>meaningful data</i>), mengidentifikasi sumber penyebab suatu masalah, mengembangkan dan menghasilkan solusi yang tepat dan merencanakan dan melakukan perubahan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan selalu berdasarkan data dan informasi, yaitu melalui unit survey atau riset yang dimana khusus mengelolala data survey costumer dan data competitor</li> <li>• Data dan informasi menjadi acuan dalam penentuan kebijakan dari cooperate seperti target tahunan, business planning, dan marketing</li> </ul>
<p><b>4. Komitmen jangka panjang</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan visi dan misi.</li> </ul>

<p>Dimulai dengan pernyataan dedikasi pada visi dan misi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi dan misi tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan langkah-langkah pencapaian visi dan misi salah satunya melalui Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)</li> </ul>
<p><b>5. Kerjasama tim (<i>teamwork</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• perusahaan membina hubungan kerjasama dengan karyawan</li> <li>• Komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan dalam membina hubungan kerjasama dengan karyawan dengan landasan sebagai berikut : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghindari praktek diskriminasi</li> <li>• Memelihara keamanan dan keselamatan kerja</li> </ul> </li> <li>• Etika Bisnis PT. TELKOM dibuat untuk memperkuat Etika Bisnis Perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan dengan istilah asing <i>l'spirit de corps</i> dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat dikalangan pegawai.</li> <li>• Dibutuhkan kerjasama yang baik antarasesama karyawan dan untuk menjalin itu perusahaan selalu memberi kesempatan untuk menjalin komunikasi yakni melalui senam priot 135 dan lembaga yang menaungi karyawan yaitu SEKAR</li> </ul>
<p><b>6. Perbaikan sistem berkesinambungan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada unit khusus menangani yaitu unit</li> </ul>

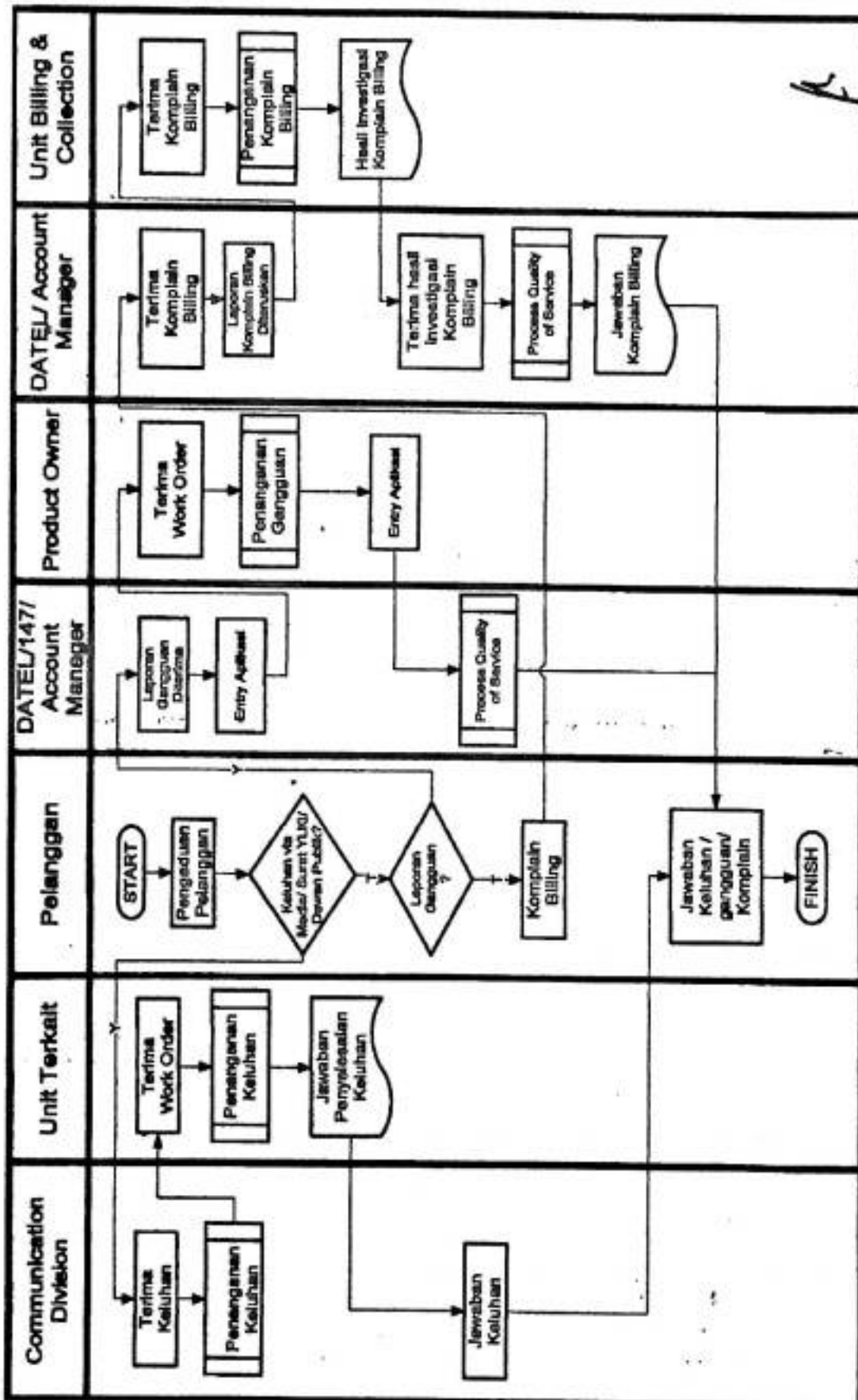
<p>Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan yaitu : Komunikasi, memperbaiki masalah yang nyata, memandang ke hulu, mendokumentasikan kemajuan dan masalah dan memantau perubahan</p>	<p>business improvement, dalam rangka perbaikan dan evaluasi akan dilakukan secara rutin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan berperan dalam proses perbaikan berkesinambungan sesuai dengan hirarki jabatannya.</li> </ul>
<p><b>7. Pendidikan dan pelatihan</b></p> <p>Mutu didasarkan pada ketrampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan latihan diwajibkan kepada semua karyawan dalam dua kali dalam setahun</li> <li>• Seminar</li> <li>• Sertifikasi <i>online</i>.</li> </ul>
<p><b>8. Kebebasan yang terkendali</b></p> <p>Pengendalian yang terencana dari perusahaan.</p>	<p>Penerapan Kode Etik Bisnis di perusahaan. Kode Etik Bisnis adalah pondasi utama yang berfungsi sebagai kontrol internal.</p>
<p><b>9. Kesatuan tujuan</b></p> <p>Setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap karyawan dalam perusahaan mempunyai tanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukannya dalam bekerja.</li> <li>• Patuh terhadap kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan serta keputusan-keputusan yang telah</li> </ul>



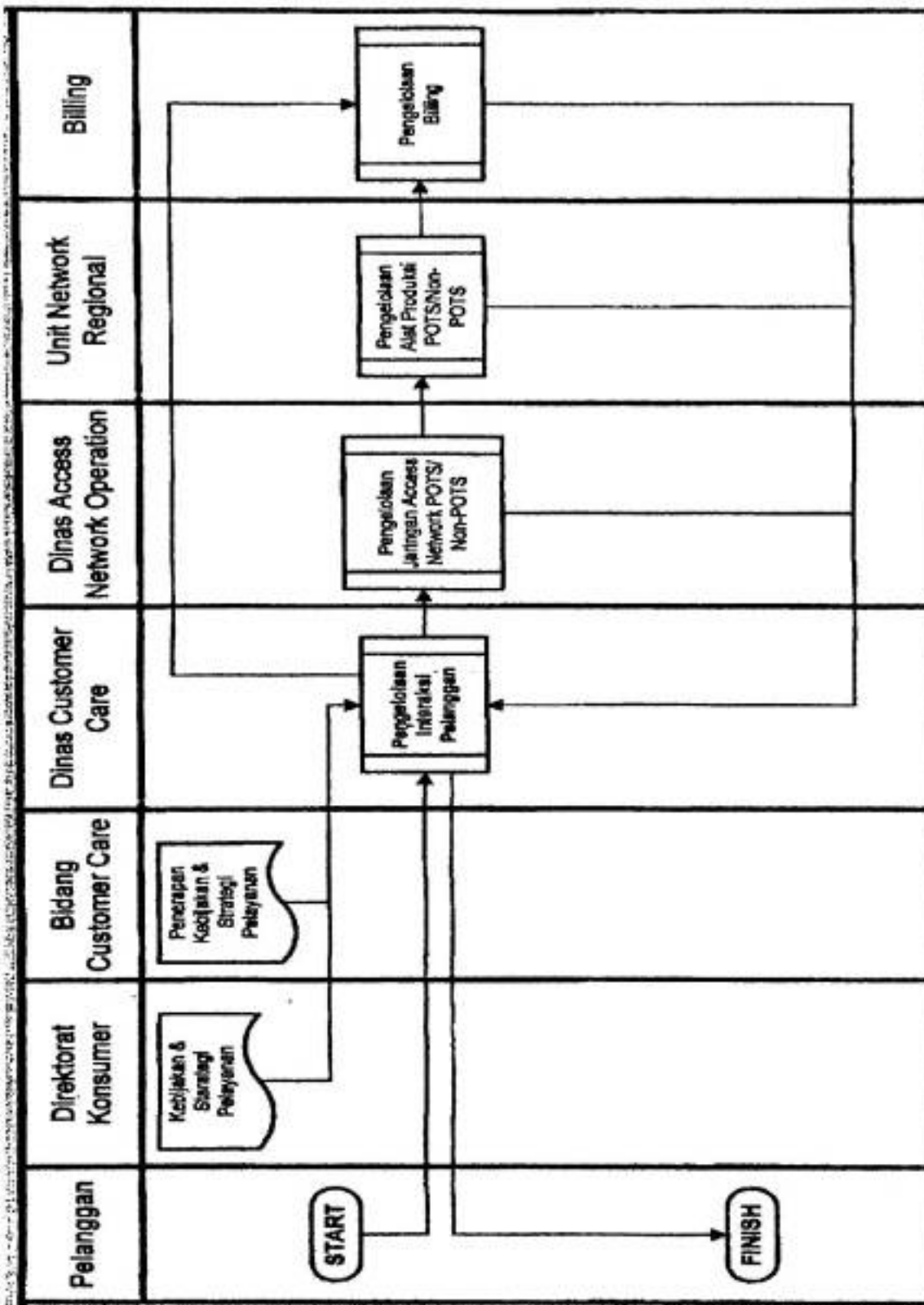
	disepakati.
<p><b>10. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah</li> <li>• Pelibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawan</li> <li>• Penghargaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap karyawan diberi tanggung jawab terhadap pekerjaannya, karyawan juga yang akan bertanggung jawab menyelesaikan masalah-masalah yang ada pada lingkungan kerjanya sesuai dengan porsi pekerjaannya.</li> <li>• TELKOM memberi ruang kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan, saran, ide-ide sebagai pemecahan, dan diberikan kesempatan untuk mendiskusikannya secara teratur dalam kelompok,</li> <li>• TELKOM menganut <i>merit system</i>. Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang memberikan kontribusi berupa pengakuan dan penghargaan.</li> </ul>

Sumber : Hasil olah data sekunder, 2010.

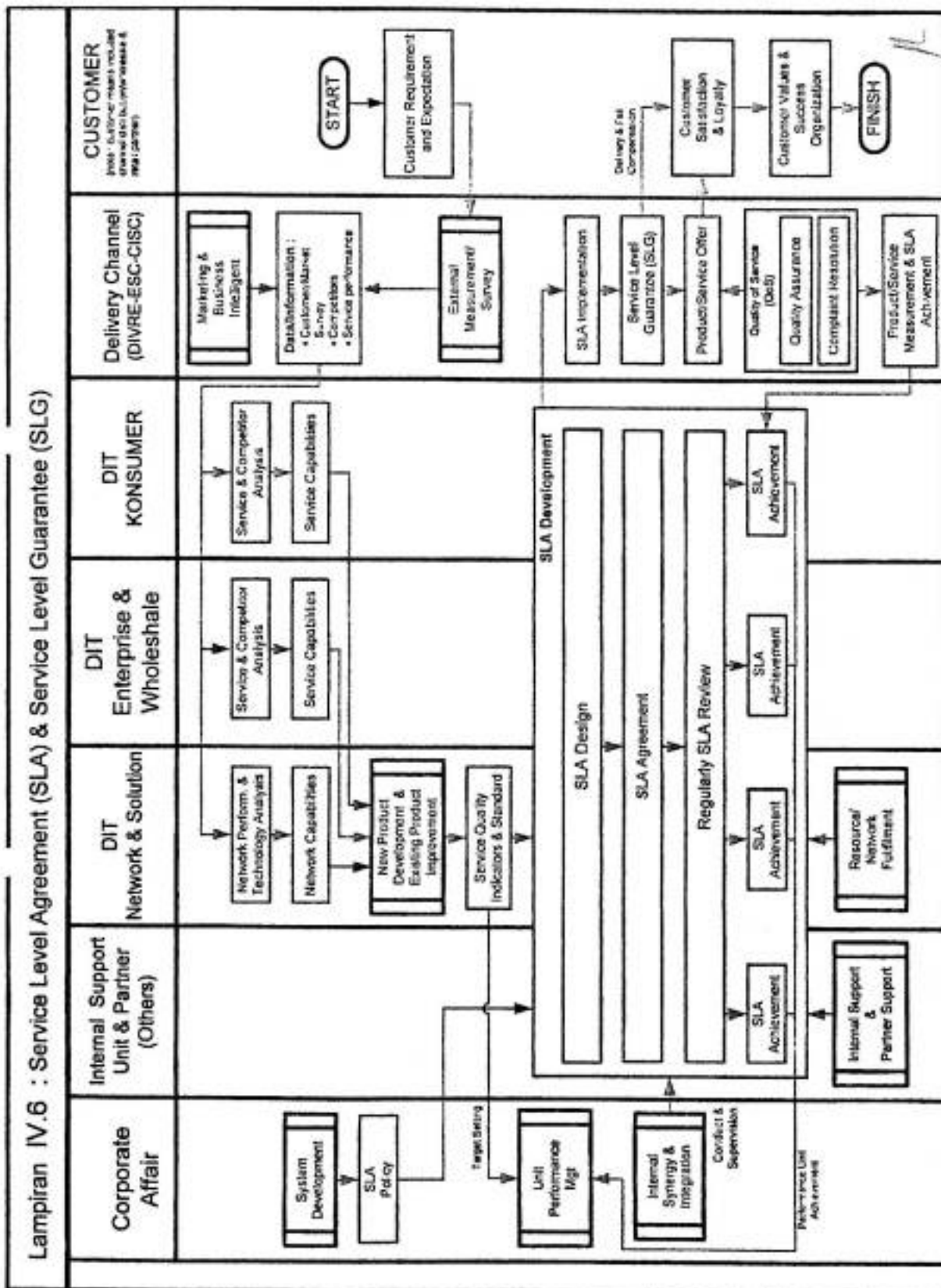
Lampiran 2 : Pengelolaan Pengaduan Pelanggan



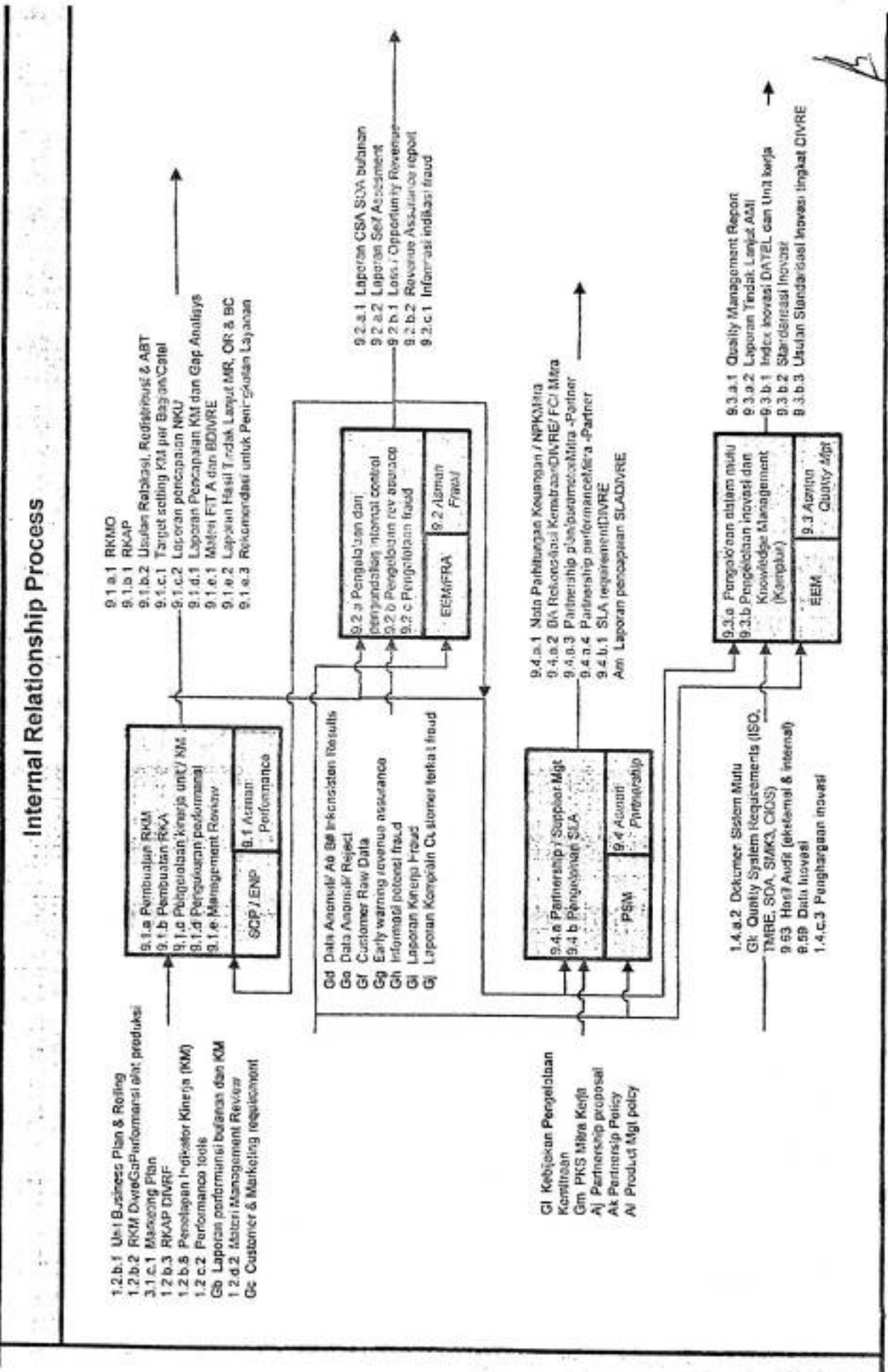
Lampiran 3 : Pelayanan Pasang Baru dan Mutasi



Lampiran 4 : Service Level Agreement (SLA) dan Service Level Guarantee (SLG)



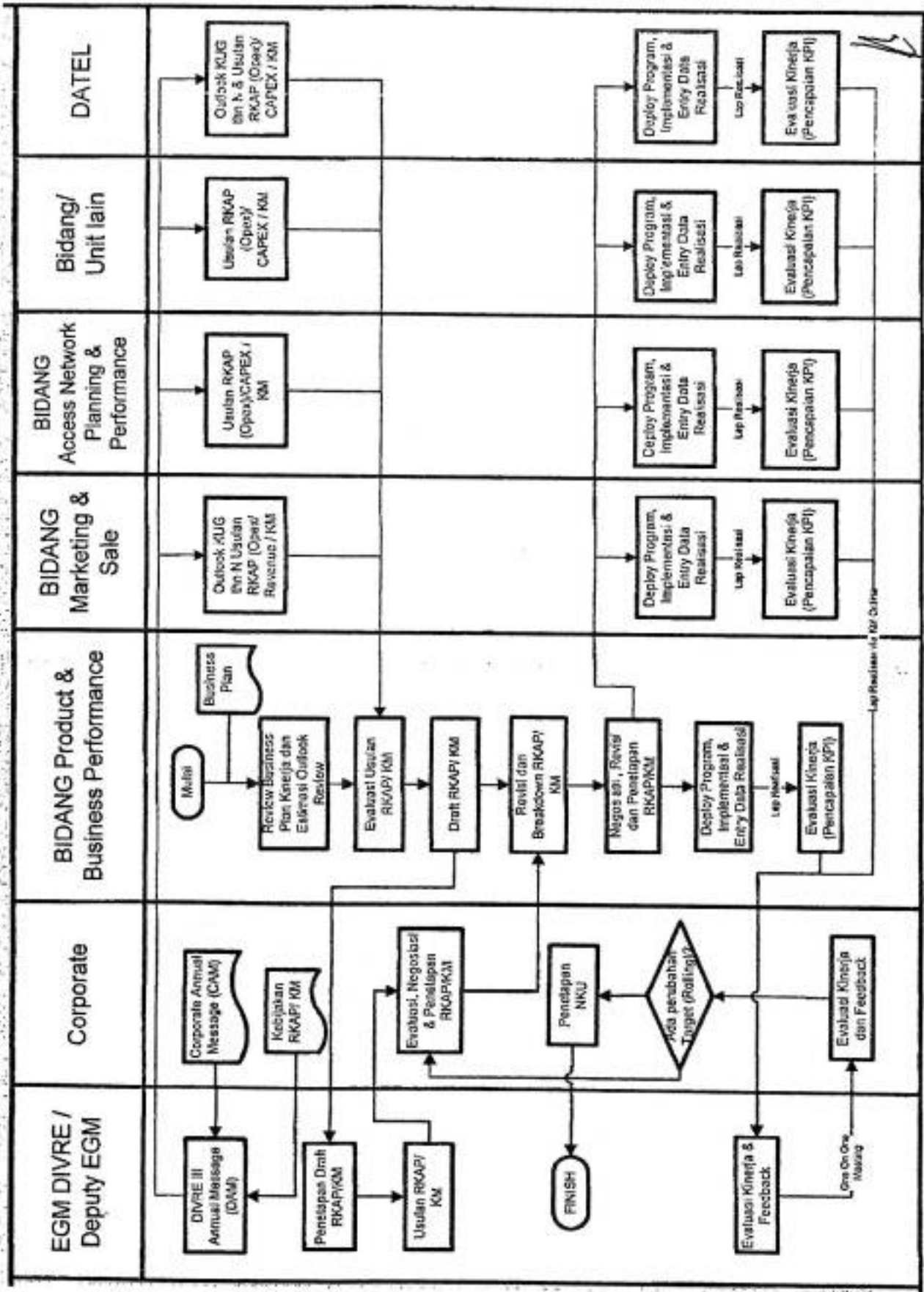
# Lampiran 5 : Matriks Input – Output Ba2gian Business Performance



KODE	PROSES / AKTIVITAS UTAMA	PEMILIK PROSES	INPUT			OUTPUT		
			KODE	SUMBER DATA	DARI	KODE	HASIL	KE
9.1.a	Pemastian rencana kerja manajemen / RKM	9.1 ASMAN PERFORMANCE	1.2.b.1	Unit Business Plan & Rating	DIVRE	9.1.a.1	RKM	DIVRE/DATEL
9.1.b	Pemastian rencana kerja anggaran / RKA		1.2.b.2	RKM Divre	Bagian/CATEL	9.1.b.1	RKAP	DIVRE/DATEL
9.1.c	Pengelolaan kinerja unit / kontrak manajemen		Ga	Perencanaan alat produksi	DATEL	9.1.b.2	Usulan Relokasi, Redistribusi & ABT	DIVRE
9.1.d	Pengukuran performansi		1.2.b.3	Marketing Plan	DIVRE	9.1.c.1	Target setting NM per Bagian/Catel	BAGY/CATEL
9.1.e	Manajemen Review		1.2.b.6	Penetapan Indikator Kinerja CateL (Kontrak / Manajerial)	DIVRE	9.1.c.2	Laporan pencapaian RKA	CATEL
9.2.a	Pengelolaan dan pengendalian internal / control	9.2 ASMAN FRAUD	1.2.c.2	Performance tools	DIVRE	9.1.c.3	Laporan Pencapaian KM & Gap Analysis	DIVRE/DATEL
9.2.b	Pengelolaan revenue assurance		Gb	Laporan performansi bulanan dan KSA	Bagian/CATEL	9.1.e.1	Melan EIT A dan B	DIVRE
9.2.c	Pengelolaan fraud		1.2.d.2	Market Management Review	DIVRE	9.1.e.2	Laporan Hasil Tirak Lanjut MR, OR & BC	DIVRE
9.3.a	Pengelolaan sistem mutu / Quality Management	9.3 ASMAN QUALITY MANAGEMENT	Gc	Customer & Marketing requirement	DATEL	9.1.e.5	Rekomendasi untuk Peningkatan Layanan	DIVRE/DATEL
9.3.b	Pengelolaan inovasi dan knowledge management (Kampus)		Gd	Data Anomali AB for International Results	Unit	9.2.a.1	Laporan CSA SCA bulanan	DIVRE
9.4.a	Partnership / Supplier Management	9.4 ASMAN PARTNERSHIP	Ge	Data Anomali Reject	Billing Unit	9.2.a.2	Laporan Sel Assessment	DIVRE
9.4.b	Pengelolaan SLA		Gf	Customer Raw Data	DATEL	9.2.b.1	Loss - Opportunity Revenue	DIVRE/DATEL
			Gg	Early warning revenue assurance	Bagian/CATEL	9.2.b.2	Revenue Assurance report	9.0 DATEL
			Gh	Informasi potensi fraud	Bagian/CATEL	9.2.c.1	Informasi indikasi fraud	DATEL
			Gi	Laporan Kinerja Fraud	Bagian/CATEL			
			Gj	Laporan Kinerja Customer terkait fraud	Unit Care DATEL			
9.3.a	Pengelolaan sistem mutu / Quality Management	9.3 ASMAN QUALITY MANAGEMENT	1.4.a.2	Dokumen Sistem Mutu	DIVRE	9.3.a.1	Quality Management Report	DIVRE/DATEL
9.3.b	Pengelolaan inovasi dan knowledge management (Kampus)		Gk	Quality System Requirements (ISO, TMSE, SQA, SSK3, CQS)	Eksternal	9.3.a.2	Laporan Tidak Lanjut AM	DIVRE
9.3.c	Pengelolaan inovasi dan knowledge management (Kampus)		8.63	Hasil Audit (eksternal & internal)	DIVRE/DATEL	9.3.b.1	Index Inovasi DATEL dan Unit kerja	DATEL/CATEL
9.3.d	Pengelolaan inovasi dan knowledge management (Kampus)		8.59	Data Inovasi	DATEL/CATEL	9.3.b.2	Standarisasi Inovasi	DATEL/CATEL
9.4.a	Partnership / Supplier Management	9.4 ASMAN PARTNERSHIP	1.4.c.3	Penghargaan Inovasi	Corporate	9.3.b.3	Usulan Standarisasi Inovasi tingkat DIVRE	DIVRE
9.4.b	Pengelolaan SLA		Gi	Ketepatan Pengeloaan Kemiskinan	CORPORAT	9.4.a.1	Nela Pehubungan Keuangan / NPK	M/a
			Gm	PKS Mitra Kerja	DIVRE	9.4.a.2	BA Revisi/asi Kemitraan	DIVRE/FC/MP3
			Aj	Partnership proposal	Mira/Partner	9.4.a.3	Partnership parameter	Mira-Partner
			Ak	Partnership Policy	COIT&Supply	9.4.a.4	Partnership performance	Mira-Partner
			Aj	Product Mgt policy	DIVRE	9.4.b.1	SLA requirement	DIVRE
						Am	Laporan pencapaian SLA	DIVRE



Lampiran 6 : Plan dan Performance Management





**SURAT KETERANGAN**

Nomor : Tel. 12 /PS520/HRC-K3020000/2010

Sehubungan dengan Pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan (PKL) mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar, Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : PURWANTO  
 NIK : 570086  
 Jabatan : JOM HR REPRESENTATIVE Makassar  
 Lokasi Kerja : PT. TELKOM HR Representative Makassar

Bahwa berdasarkan Surat KANDATEL SECRETARY Nomor: Tel.23 PR000/D7-D2071000/2010 tanggal 15 Maret 2010 perihal Persetujuan Praktek Kerja Lapangan (PKL) mahasiswa Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar dan Surat Pembantu Dekan-I Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar Nomor: 1478/H4.10.2/PI.02/2010 tanggal 18 Februari 2010 perihal Permohonan Izin Melakukan Penelitian/Wawancara, dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini telah melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Business Performance KANDATEL Makassar Jl. A. P. Pettarani No. 2 Makassar-90221 pada tanggal 21 Februari s/d 20 Maret 2010 (selama 1 bulan).

Adapun nama mahasiswa dimaksud adalah :

NO	NAMA SISWA	NIM	PROGRAM STUDI	TEMPAT PRAKTEK
1	FITRIYANTI	E 211 06 020	ILMU ADMINISTRASI	BUSINESS PERFORMNCE

Demikian Surat Keterangan Pengalaman Praktek Kerja Lapangan (PKL) ini dibuat dengan sebenarnya, dengan ucapan terima kasih atas bantuan dan kerjasama yang telah terjalin selama ini.

Makassar, 19 April 2010

  
**PURWANTO**  
 JOM HR REPRESENTATIVE MAKASSAR

## RIWAYAT HIDUP



Nama : FITRIYANTI  
Tempat/Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 15 Maret 1988  
Alamat : Jl. A. Abd. Muis No. 150  
Watansoppeng  
Jl. Darul Ma'rif III Lr. Jambu  
No. 6 Rapokalling Makassar  
No. Telp/ Hp : 0484-21406 / 085656222204  
Nama Orang Tua :  
Ayah : A. Salahuddin  
Ibu : Hj. A. Murniati Palle

### Riwayat Pendidikan

- TK Aisyiyah Bustanul Athfal (1994)
- SDN 17 Bila Watansoppeng (1994-2000)
- Pondok Pesantren Yasrib Watansoppeng (2000-2003)
- SMAN 1 Watansoppeng (2003-2006)
- Strata satu Universitas Hasanuddin tahun (2006-2010)