



TIDAK DIPINJAMKAN KELUAR

PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN MUTU TERPADU MELALUI GUGUS KENDALI MUTU PADA PT. TELKOM KANDATEL JEMBER

SKRIPSI



Diajukan Guna memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Pada
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER

Oleh :

Yunita Rindawati
NIM. 960910202073

Pembimbing

Drs. Agus Budihardjo, MA
Asisten Pembimbing ;
Drs. Mud'har Syarifudin, Msi

Terima Tgl:	: Hadiah Pembelian 6 JUL 2000	Klasifikasi 658.562 RIN P
No. Induk :	10. 2. 293	

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2000

Motto:

"Dan bersabarlah, dalam menunggu ketetapan Tuhanmu, maka sesungguhnya kamu berada dalam penglihatan Kami, dan bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu ketika kau bangun berdiri, dan bertasbihlah kepada-Nya pada beberapa saat di malam hari dan di waktu terbenam bintang-bintang (di waktu fajar)"

(Ath Thuur: 48-49)

"Apa yang dipikirkan perusahaan tentang apa yang dihasilkannya bukan hal pertama yang penting - khususnya tidak untuk masa depan perusahaan dan keberhasilannya. Apa yang dipikirkan pelanggan tentang apa yang dibeli dan 'nilai' yang dirasakannya, itulah yang menentukan - menentukan apa perusahaan itu, apa yang dihasilkan, dan apakah akan berhasil dalam kegiatannya."

(Peter Drucker: 1989)

Sumber: Peter (Yun *et al*, 1998: 74)

Kupersembahkan Karya Sederhana ini kepada:

Ibu dan Bapak,
Atas cinta, kasih sayang, pegorbanan, jerih payah
dan doa yang tak pernah henti

Adik-adikku,
Deasy Dwi Nurhayati dan Linda Tri Handayani
atas kasih sayang dan perhatiannya

Seseorang yang penuh kasih sayang, pegertian
dan kelak akan menemaniku

Almamater

LEMBAR PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan panitia penguji dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, pada:

Hari : Jum'at

Tanggal : 16 Juni 2000

Panitia Penguji

Ketua



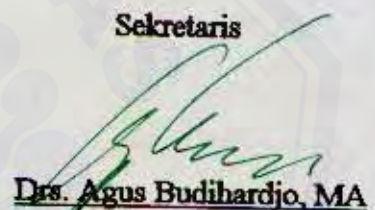
Drs. Matnur Haryono

NIP. 130 531 992

Susunan Anggota Panitia:

1. Dra. Sulistyaningsih
2. Drs. H. Hartono Djulianto
3. Drs. Mud'har Syarifudin, Msi

Sekretaris



Drs. Agus Budihardjo, MA

NIP. 130 879 634




Mengetahui,

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas jember

Dekan



Prof. Drs. H. Bariman

NIP. 130 350 769

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, berkat kekuasaan dan kemurahan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu melalui Gugus Kendali Mutu Pada PT. TELKOM KANDATEL JEMBER".

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata I (S1) pada jurusan Ilmu Administrasi, program studi Ilmu administrasi Niaga di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan karena kemampuan penulis yang serba terbatas. Namun berkat dukungan moril maupun materiil dari berbagai pihak, penulisan ini dapat terwujud.

Dalam kesempatan ini sudah menjadi kewajiban moril bagi penulis untuk menyampaikan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini. Rasa terimakasih ini penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Bariman selaku Dekan FISIP UNEJ
2. Bapak Drs. Agus Budihardjo, MA, selaku ketua Jurusan Ilmu Adminisrasi dan dosen pembimbing
3. Bapak Drs. Rahmad Murjana, selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi
4. Bapak Drs. Mudhar S., MSi, selaku asisten pembimbing
5. Bapak Drs. H. Hartono Djulianto, selaku dosen wali
6. Bapak Ibu dosen beserta staff administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
7. KAKANDATEL PT. TELKOM JEMBER yang telah memberikan ijin melakukan penelitian dan segala informasi yang diperlukan untuk melengkapi penulisan skripsi ini
8. KABAG SDM PT TELKOM KANDATEL JEMBER, Bapak Irianto Murjono dan KABAG QA PT TELKOM KANDATEL JEMBER, Bapak Nurudin serta

segenap karyawan PT TELKOM KANDATEL JEMBER yang dengan rela meluangkan waktunya untuk membantu terselesaikannya skripsi ini

9. Bagus, yang dengan perhatiannya memberi semangat dan dorongan
10. Sahabatku Virsa, Erna, Riche, Rahma, Eny Listiana S.Sos, dan Ana atas semua dorongan, semangat, keceriaan dan kebersamaan yang telah kita lalui
11. Teman-temanku ADNI '96 dengan semboyannya "The Real Family"
12. Adik-adikku yang manis di Pondok Putri "SAKINAH" terutama buat Neneng, Fitri dan Christin
13. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, Juni 2000

Penulis

1.6.2	Tipe Penelitian	36
1.6.3	Karakteristik Informan	38
1.6.4	Teknik Pengumpulan Data	39
	a. Pengumpulan Data Primer	39
	b. Pengumpulan Data Sekunder	40
1.6.5	Pemeriksaan Keabsahan Data	40
1.6.6	Analisis Data	40
1.6.7	Penarikan Kesimpulan	41
II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		42
2.1	Profil Perusahaan.....	42
2.2	Sejarah Perusahaan	44
2.3	Restrukturisasi Internal TELKOM.....	46
2.4	Organisasi Perusahaan.....	48
2.4.1	Struktur Organisasi.....	48
2.4.2	Visi dan Misi PT. TELKOM.....	53
2.4.3	Keadaan Karyawan PT. TELKOM Jember.....	57
2.4.4	Status Karyawan PT. TELKOM KANDATEL Jember.....	59
2.4.5	Jam Kerja Karyawan PT TELKOM KANDATEL Jember.....	59
2.4.6	Pelatihan.....	60
2.4.7	Sistem Imbal Jasa dan Penghargaan.....	62
2.4.8	Model Rekrutasi, Seleksi dan Penempatan Karyawan PT TELKOM KANDATEL Jember.....	70
2.5	Kegiatan Usaha.....	73
III. DESKRIPSI HASIL PENELITIAN.....		75
3.1	Perencanaan Sistem Manajemen Mutu dalam Gogus Kendali Mutu	75
3.1.1	Visi PT. TELKOM	75
3.1.2	Misi PT. TELKOM	76
3.1.3	Peraturan.....	76

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Motto	ii
Halaman Persembahan	iii
Halaman Persetujuan.....	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
LPENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Permasalahan.....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat Penelitian	7
1.4 Landasan Teori	8
1.4.1 Organisasi.....	8
1.4.2 Mutu atau Kualitas	11
1.4.3 Sistem Manajemen Mutu Terpadu	18
1.4.4 Gugus Kendali Mutu.....	24
1.4.5 Perencanaan Sistem Manajemen Mutu Terpadu	27
1.4.6 Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Terpadu.....	29
1.5 Model Analisis	35
1.6 Metode Penelitian	36

3.1.3 Peraturan.....	76
3.2 Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu dalam Gugus Kendali Mutu.....	83
3.2.1 Memetakan Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu ke Unit Kerja hingga UK....	85
3.2.2 Setiap Unit Kerja dan Karyawan Harus Mengidentifikasi “Pelagannya” baik Pelanggan Eksternal (Real Customer) maupun Pelanggan Internal.....	94
3.2.3 Proses-Proses Kerja Ditransformasikan Sampai Dengan Proses Kerja Terkecil (UKT) dan Dilaksanakan Secara Konsisten Untuk Menjamin Bahwa Keluarannya Bermutu.....	94
3.2.4 Peningkatan Mutu Secara Kontinu Berbasis pada Proses Terkecil Yang Ada Pada UKT (Unit Kerja Terkecil) Melalui Kegiatan Business Process Improvement/ BPI dalam GKM.....	95
3.2.5 Hasil Pengendalian Mutu GKM Menggunakan Format MMT-A1, Format MMT-A2, atau Risalah DELTA Dengan Melampirkan Data Yang Ada.....	97
IV. KESIMPULAN DAN SARAN	131
4.1 Kesimpulan	131
4.2 Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

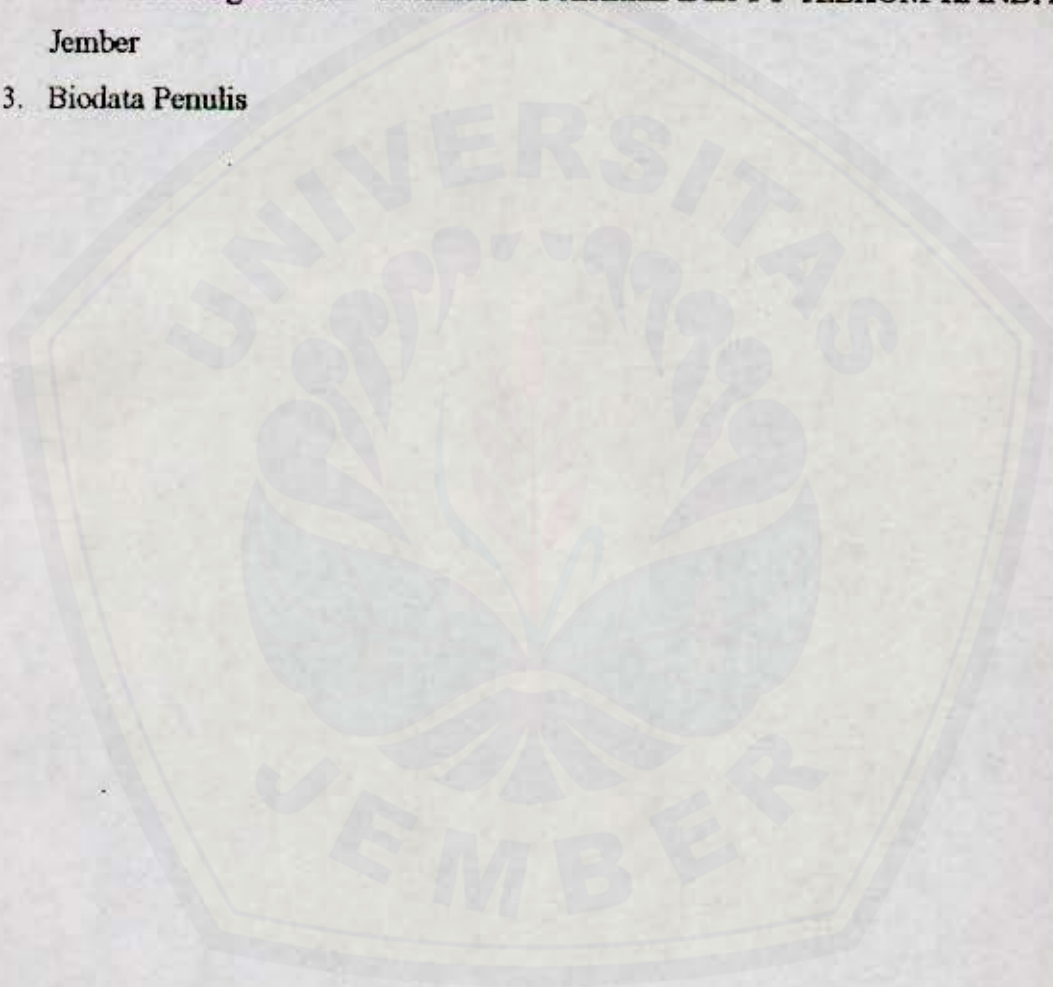
Tabel 1. Standar ISO 9000.....	17
Tabel 2. Karakteristik Setiap Jaman Berkaitan dengan Kualitas.....	19
Tabel 3. Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan Pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember.....	58
Tabel 4. Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan Pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember.....	58
Tabel 5. Jam Kerja Dinas Karyawan Pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember	59
Tabel 6. Porsi dan Pembayaran Imbal Jasa Variable	67
Tabel 7. Indikator WCO PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA.....	86
Tabel 8. Nama Gugus Kendali Mutu Pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember.....	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Elemen Organisasi Scoot (dalam Muhammad, 1995,25).....	9
Gambar 2. Fase Implementasi TQM.....	34
Gambar 3. Model Analisis	36
Gambar 4. Struktur Organisasi PT. TELKOM KANDATEL Jember.....	50
Gambar 5. Model Pengelolaan SDM PT.TELKOM.....	72
Gambar 6. Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu TELKOM.....	84
Gambar 7. Struktur Masalah.....	98
Gambar 8. Format MMT-A1.....	101
Gambar 9. Format MMT-A2.....	105
Gambar 10. Model Diagram Tulang Ikan.....	109
Gambar 11. Format MMT-B.....	111
Gambar 12. Sistem Pengendalian Mutu dengan DELTA.....	113
Gambar 13. Standarisasi.....	119
Gambar 14. Model Check Sheet.....	121
Gambar 15. Model Stratifikasi.....	122
Gambar 16. Diagram Pareto.....	123
Gambar 17. Histogram.....	128
Gambar 18. Diagram Sebab Akibat.....	130

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Permohonan Ijin Melakukan Penelitian kepada PT TELKOM KANDATEL Jember dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
2. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian Dari PT TELKOM KANDATEL Jember
3. Biodata Penulis



I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dewasa ini kita telah dan akan menghadapi ciri perdagangan internasional yang bebas sebagaimana ditetapkan dalam putaran Uruguay yang berlaku sejak Januari 1995, AFTA(ASEAN Free Trade Area) yang akan berlaku pada tahun 2003 dan APEC(Asia Pasific Economic Cooperation) yang akan berlaku pada tahun 2010.

Ciri perdagangan internasional yang bebas tersebut dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan yang lahir baik yang berorientasi pada bidang jasa maupun produk. Pertumbuhan industri tersebut diikuti oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sudah maju sehingga banyak terbentuk pasar sebagai sasaran dari distribusi produk yang dihasilkan untuk disalurkan kepada konsumen. Hal ini dapat menimbulkan suatu persaingan antar produsen.

Persaingan yang terjadi disini tidak saja persaingan dalam hal harga namun juga persaingan dalam mutu produk. Mutu yang dimiliki oleh suatu produk merupakan nilai tambah bagi produk itu sendiri dan dapat memberikan kepuasan bagi konsumen yang pada akhirnya menciptakan suatu kepercayaan dan keyakinan yang diwujudkan dari pengguna produk tersebut.

Suatu misal teknologi Telekomunikasi, dimana teknologi komunikasi juga mengalami perubahan yang sangat cepat. Ini ditandai dengan terjadinya konvergensi antar teknologi komunikasi, broadcasting dan komputer. Konvergensi ini mendorong pertumbuhan jumlah dan jenis produk jasa yang dapat disediakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Perkembangan teknologi ini sekaligus melahirkan suatu struktur industri baru yang berbeda

dari struktur industri sebelumnya. Diprediksikan pada tahun 2000 ini integrasi industri baik itu berupa data, informasi dan hiburan, telekomunikasi dan komputer akan sangat dominan di dunia.

Konvergensi teknologi juga diikuti kemajuan industri chip, yang didukung kemajuan industri perangkat lunak yang melahirkan terobosan-terobosan yang sangat berarti yaitu di bidang teknologi. Sehingga dengan hadirnya konvergensi teknologi yang menggabungkan telekomunikasi, broadcast dan komputer semakin mendorong perubahan besar pada peta bisnis Indonesia secara global. Perkembangan teknologi yang bersifat konvergen dan kecenderungan jasa yang dikembangkan secara independent ini semakin memperkecil penghalang untuk masuk (*barriers to entry*) bagi pemain baru pada bisnis telekomunikasi.

Pasar bisnis jasa telekomunikasi dan informasi di Indonesia semakin beragam seperti halnya yang sudah terjadi di negara maju, jasa tersebut tidak hanya terbatas pada telepon, perkembangan jasa Telekomunikasi seperti Internet, ISDN (Integrated Service Digital Network), data kecepatan tinggi dan Service Multimedia berjalan sangat cepat. Apalagi didorong oleh perkembangan teknologi yang mempunyai kemampuan mengintegrasikan layanan-voice, data dan video dalam jaringan tunggal.

Perkembangan jasa Telekomunikasi dan voice menuju multimedia dianggap sebagai perkembangan alami dan mau tidak mau pelaku bisnis jasa Telekomunikasi dan informasi harus mengembangkan diri dan masuk pada bisnis multimedia ini.

Pada tahun 2000 ini, di Indonesia semakin marak dengan hadirnya operator-operator baru, baik yang berskala besar maupun kecil. Operator-operator baru yang menjadi pesaing bagi TELKOM seperti Metrosel,

Telkomsel, Satelindo dan Indosat (PT, TELKOM KANDATEL JEMBER, 2000). Hal ini menimbulkan restrukturisasi dalam industri telekomunikasi di Indonesia juga diikuti dengan restrukturisasi TELKOM yang ditandai dengan dilepaskannya sebagian saham TELKOM sebagai operator kelas domestik, semakin mendorong kompetisi yang semakin tinggi di sektor Telekomunikasi. Untuk itu TELKOM harus mempersiapkan diri secara sungguh-sungguh agar siap bersaing secara profesional. Agar dapat bersaing secara profesional salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan cara peningkatan daya saing melalui peningkatan kualitas.

Kualitas atau mutu merupakan faktor dasar yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk menggunakan jenis produk atau jasa yang beredar saat ini. Mutu telah menjadi kekuatan terpenting yang melahirkan keberhasilan organisasi maupun perusahaan yang berskala internasional. Perbedaan mutu yang dihasilkan dari masing-masing organisasi atau perusahaan, mendorong manajemen di seluruh dunia mencari apa yang menjadi kunci sukses dalam hal mutu ini.

Apabila kita mengulas kemajuan dari arah timur (Jepang), dimana kemajuan industri Jepang di segala bidang disebabkan karena kunci sukses yang digunakan Jepang yaitu konsep Pengendalian Mutu Terpadu yang lazim disebut dengan Total Quality Control (TQC). Total Quality Control ini memiliki dua tahapan seperti yang diungkap Mulyadi (1998: 15), tahap pertama yaitu tahap *bottom-up* dimana para karyawan diberdayakan secara sukarela memberi saran-saran kepada manajemen untuk mendapatkan persetujuan pimpinan guna diimplementasikan. Namun pada tahun 90-an beberapa analisis Barat juga menganjurkan penerapan konsep *top-down* yaitu TQM (Total Quality Management) dimana manajemen puncak menggariskan upaya

menuju mutu melalui kepemimpinan yang baik dikeputusan manajemen yang profesional.

Bila ditelaah lebih lanjut Total Quality Management (Manajemen Mutu Terpadu) merupakan suatu konsep dalam menjalankan usaha dengan mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Manajemen Mutu Terpadu sendiri memiliki beberapa unsur pokok yaitu fokus terhadap pelayanan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dalam penerapannya Manajemen Mutu Terpadu bukan suatu hal yang sederhana, akan tetapi merupakan suatu hal yang kompleks, yang mencakup segenap perubahan manajemen yang berkaitan erat dengan dampak sosial maupun ekonomi yang cukup luas sebagai suatu sistem yang dikenal dengan Quality Management System (QMS). Penerapan sistem Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu alternatif untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan khususnya guna menghasilkan produktivitas secara optimal. Hal ini dapat diartikan dengan mengikutsertakan berbagai pihak khususnya karyawan secara keseluruhan tanpa pembedaan bagian kerja untuk bersama-sama meningkatkan mutu.

Guna peningkatan mutu, hal utama yang dituntut adalah pemecahan masalah. Pemecahan masalah bukanlah sekedar mengatasi atau menanggulangi hambatan yang dihadapi namun juga mengusahakan pada penelusuran sebab penyimpangan agar dapat melakukan tindakan preventif terhadap terulangnya kesalahan tersebut. Dalam implementasinya, konsep

tersebut didukung dengan adanya kelompok diskusi yang mampu menciptakan perubahan secara terpadu yang dikenal dengan Gugus Kendali Mutu.

Perkembangan Manajemen Mutu di Indonesia dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang menerapkan sistem Manajemen Mutu Terpadu. Perkembangan ini memang menunjukkan suatu kemajuan karena hal ini dapat memperbaiki dan meningkatkan mutu serta kualitas karyawan. Inti dari adaptasi sistem Manajemen Mutu Terpadu di Indonesia adalah dalam segi pembinaannya yang diisi latihan Manajemen Mutu Terpadu dilengkapi dengan pemahaman dan ketrampilan, serta menetapkan pedoman kerja, karena jika setiap orang dalam organisasi mengerti akan pedoman kerja masing-masing maka mereka akan merasakan adanya sistem Manajemen Mutu.

Sama halnya dengan di negara maju, pelaksanaan sistem Manajemen mutu terpadu di Indonesia disesuaikan dengan kondisi yang ada di Indonesia. Banyak perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan sistem Manajemen Mutu Terpadu, salah satu diantaranya adalah PT TELKOM KANDATEL (Kantor Daerah Telekomunikasi) Jember. Sistem Manajemen Mutu yang diterapkan pada PT TELKOM sejak tahun 1987 dikenal dengan sistem Manajemen Mutu Telkom.

Dengan mengamati berbagai penjelasan tersebut di atas tentang pentingnya sistem Manajemen Mutu Terpadu ini bagi TELKOM guna memperbaiki dan meningkatkan mutu serta kualitas khususnya pada PT TELKOM KANDATEL Jember maka kami tertarik untuk mengamati proses pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu melalui Gugus Kendali Mutu pada PT. TELKOM KANDATEL Jember.

1.2 Permasalahan

Dalam era globalisasi persaingan usaha yang terjadi akan terasa semakin ketat, untuk dapat memenangkan persaingan tersebut jalan yang harus ditempuh tidak lain adalah dengan meningkatkan daya saing. Persyaratan utama yang harus dipenuhi dalam meningkatkan daya saing sebagaimana yang di harapkan oleh globalisasi adalah kemampuan menghasilkan produk yang berkualitas.

Namun untuk menjadi pemenang dalam persaingan globalisasi ini harus didukung oleh kemampuan kita untuk menumbuhkan seluruh potensi bangsa secara terpadu dan terfokus kepada arah yang hendak dicapai bersama.

Dan apabila kita melihat realitas persaingan dalam kegiatan bisnis saat ini yang semakin ketat dan kompleks serta pertumbuhan ekonomi yang semakin terpuruk menjadikan semakin ketatnya persaingan yang dihadapi perusahaan dalam bisnis telekomunikasi. tingkat persaingan yang semakin kompetitif tersebut membuat para pelaku bisnis untuk selalu inovatif dan produktif sebagai upaya agar tetap dekat dengan pihak konsumen.

Kesemua hal tersebut diatas dapat diatasi dengan dukungan sistem manajemen yang baik pula, yaitu sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh elemen sistem.

Dengan demikian yang menjadi permasalahan disini adalah:
"Bagaimanakah pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu melalui Cugus Kendali Mutu pada PT TELKOM Kandatel Jember?"

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasar pada latar belakang masalah dan perumusan masalah, maka dapat dirumuskan tujuan dan manfaat penelitian.

Sebelumnya, masih terdapat kerancuan antara arti tujuan dan kegunaan. Untuk itu perlu diperjelas bahwa tujuan merupakan hasil akhir yang akan dituju atau dicapai. Dengan diketahuinya tujuan maka manfaat secara tidak langsung dapat diketahui. Jadi manfaat penelitian dapat diketahui setelah adanya perumusan tujuan.

1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Ingin mengetahui pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu melalui Gugus Kendali Mutu pada PT TELKOM Kandatel Jember
- b. Ingin mengkomparasikan antara perencanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu melalui Gugus Kendali Mutu yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu melalui Gugus Kendali Mutu pada PT TELKOM Kandatel Jember
- c. Ingin mengetahui sebab-sebab yang menimbulkan apabila dalam pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu melalui Gugus Kendali Mutu pada PT TELKOM Kandatel Jember mengalami penyimpangan

1.3.2 Manfaat Penelitian

- a. Sebagai informasi atau masukan bagi ilmu Administrasi Niaga agar terus berkembang
- b. Sebagai informasi serta masukan bagi PT. TELKOM Kandatel Jember dalam pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu

- sehingga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan
- c. Menambah pengetahuan bagi penulis dalam penerapan teori di lapangan dan semoga dapat sebagai bahan analisa bagi semua pihak yang hendak mengadakan penelitian pada objek yang sama atau yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini.

1.4. LANDASAN TEORI

1.4.1 Organisasi

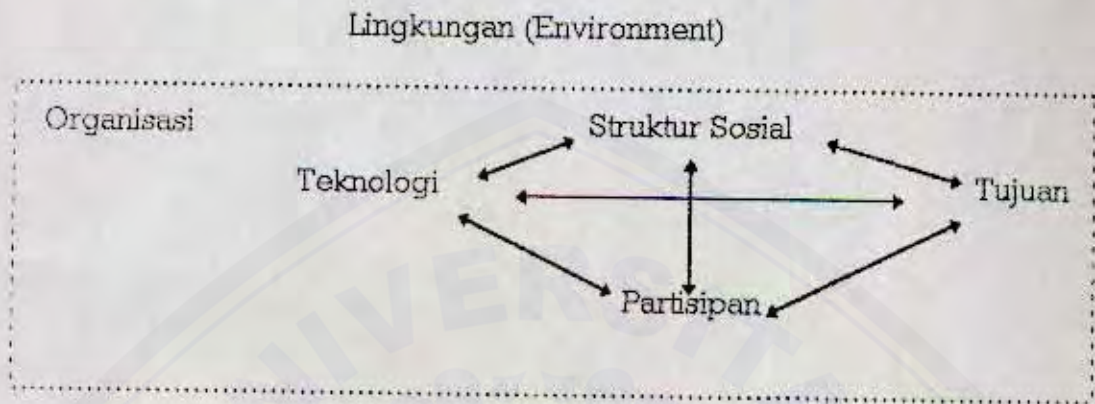
Organisasi merupakan sesuatu yang abstrak, sulit untuk dilihat namun bisa dirasakan eksistensinya. Lubis dan Huseini (1987:1) mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

Organisasi sebagai suatu kesatuan pola dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Selanjutnya Schein (Muhammad, 1995:23) menyatakan bahwa "Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab". Tidak jauh berbeda dengan yang diungkap oleh Lubis dan Schein, Kochler (Muhammad, 1995:23) mencoba memberi definisi mengenai organisasi, yaitu "Organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu".

Dari definisi organisasi tersebut diatas dapat diketahui bahwa organisasi merupakan suatu struktur hubungan manusia. Struktur ini didesain oleh manusia dan karena itu tidak sempurna. Ketidaksempurnaan itu tak lepas pula dari elemen yang menyusun suatu organisasi, yang terdiri atas struktur

sosial, tujuan, teknologi serta partisipan yang mana keterkaitan elemen organisasi tersebut dijelaskan pada gambar 1.



Gambar 1. Model Elemen Organisasi Scott (Muhammad, 1995:25)

Struktur Sosial

Struktur sosial merupakan pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi baik itu yang bersifat normatif dimana nilai, norma dan peranan diharapkan maupun yang bersifat struktur tingkah laku.

Partisipan

Partisipan dalam organisasi merupakan individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi melalui keterlibatan yang bervariasi berdasar pada tingkat keterampilan dan keahlian yang dibawanya.

Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi merupakan titik sentral petunjuk sebagai konsepsi akhir yang diinginkan, atau kondisi yang partisipan inginkan, melalui aktivitas tugas-tugas mereka.

Teknologi

Teknologi yang dimaksudkan adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan ketrampilan partisipan.

Lingkungan

Lingkungan oleh Lubis dan Huseini(1987:19) didefinisikan sebagai "Seluruh elemen yang terdapat di luar batas-batas organisasi, yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi sebagian ataupun suatu organisasi secara keseluruhan". Dengan demikian dapat diartikan bahwa keadaan lingkungan suatu organisasi dapat dipahami melalui analisis terhadap elemen-elemennya.

Kesemua elemen tersebut tentunya terkait dengan misi dan visi organisasi. Oleh Thomas Wallen, misi didefinisikan sebagai pengumuman/eksistensi bahwa organisasi itu ada dalam masyarakat. Sedangkan Certo berpendapat bahwa misi secara umum mengandung beberapa informasi:

a. Jenis produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi

Siapa target market atau pelanggan-pelanggannya yang diharapkan membeli produk

b. Nilai-nilai penting yang harus dipegang dalam menghasilkan produk barang atau jasa tersebut

Dilain sisi visi didefinisikan oleh Mulyadi (1998:120) sebagai kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang, yang menjadikan kesejahteraan bagi organisasi melalui penyediaan produk atau jasa berkualitas bagi masyarakat.

Selain hal tersebut di atas, organisasi juga memiliki beberapa karakteristik yang menunjukkan eksistensi dirinya, yaitu:

1) Dinamis

Organisasi sebagai sistem yang terbuka terus menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru dari lingkungannya dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah tersebut.

2) Memerlukan Informasi

Informasi yang diperlukan oleh organisasi digunakan untuk tetap hidup. Tanpa informasi misi organisasi tidak dapat berjalan. Untuk memperoleh informasi tersebut dibutuhkan komunikasi baik dengan pihak di dalam organisasi tersebut maupun dengan pihak di luar organisasi.

3) Mempunyai Tujuan

Tujuan organisasi sebagai sekumpulan orang hendaknya dihayati oleh seluruh anggota organisasi sehingga setiap anggota diharapkan mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

4) Terstruktur

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi. Inilah yang dinamakan dengan struktur organisasi. Seperti apa yang dikatakan Muhammad (1995:31),

Struktur menjadikan organisasi membakukan prosedur kerja dan mengkhususkan tugas yang berhubungan dengan proses produksi, dan biasanya suatu organisasi mengembangkan suatu struktur yang membantu organisasi mengontrol dirinya sendiri".

PT TELKOM KANDATEL Jember merupakan suatu organisasi, hal ini terbukti dengan dimilikinya sifat dinamis, memerlukan informasi, memiliki tujuan serta terstruktur sebagai karakteristik suatu organisasi.

1.4.2 Mutu atau Kualitas

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar masalah mutu atau kualitas. Suatu misal perbedaan kualitas antara produk dalam negeri dan luar negeri, dimana produk luar negeri dinilai memiliki mutu yang lebih baik dibanding dengan produk dalam negeri. Dewasa ini banyak orang yang rela mengeluarkan uangnya dalam jumlah lebih hanya untuk memperoleh kualitas yang lebih baik. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa dalam menghasilkan produk, perusahaan haruslah menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Definisi dari mutu yang dapat diterima secara universal, hingga saat ini belum ada. Banyak pakar yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Deming (dalam Hardjosoedarmo, 1997:7) memberikan definisi mutu sebagai berikut:

Mutu adalah penilaian subjektif konsumen. Penilaian ini ditentukan oleh persepsi konsumen terhadap produk atau jasa. Persepsi ini dapat berubah karena pengaruh, yaitu iklan yang efektif, reputasi suatu produk atau jasa tertentu, pengalaman, teman dan sebagainya. Jadi yang terpenting adalah bagaimana produk atau jasa yang dihasilkan dipersepsi oleh konsumen dan kapan persepsi konsumen berubah.

Secara umum dapat dikatakan bahwa mutu atau kualitas memiliki beberapa elemen, yaitu:

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

Dengan berdasar pada elemen tersebut Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1995:4) memberikan definisi mengenai kualitas yang lebih luas

cakupannya, "Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan".

Untuk lebih mempermudah dan memahami mutu, Garvin (dalam Yun *et al.*, 1998:35) menggambarkan pendekatan untuk mendefinisikan mutu, yaitu

- 1) Melalui batasan yang lazim: maksudnya adalah mutu tidak dapat didefinisikan, dan hanya dikenali bila kita melihatnya.
- 2) Basis produk: Mutu berdasarkan ada atau tidak adanya sifat produk yang khusus.
- 3) Basis manufaktur: Mutu dalam manufaktur yang menyesuaikan suatu produk atau jasa dengan sejumlah persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Basis pemakaian: Mutu ditentukan semata-mata oleh kemampuan produk untuk memuaskan persyaratan, harapan atau keinginan pelanggan. Dengan kata lain, kelayakannya untuk digunakan.
- 5) Basis nilai: Produk atau jasa dengan karakteristik tertentu harus ditawarkan dengan harga yang dapat diterima untuk mutu yang didefinisikan.

Adapun syarat-syarat bagi mutu (Deming dalam Hardjosoedarmo, 1999:50) sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan konsumen sekarang saja, tetapi harus juga mengantisipasi kebutuhan konsumen tahun depan, 5, 10, 15 tahun yang akan datang.

Kedua, mutu ditentukan oleh konsumen

a) *Consumer eksternal*, yaitu pemakai akhir daripada produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

b) *Consumer internal*, yaitu mereka dalam organisasi yang menggunakan produk barang atau jasa untuk diproses lebih lanjut.

Karena dalam proses untuk menghasilkan produk atau jasa itu biasanya lebih dari satu "*consumer internal*", maka dalam proses tersebut diperlukan bekerja secara kelompok (*teamwork*).

Ketiga, perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektifitas upaya guna memenuhi kebutuhan konsumen.

Keempat, kebutuhan dan kemauan konsumen harus diperhitungkan dalam disain produk atau jasa.

Kelima, kepuasan konsumen merupakan syarat yang perlu bagi mutu dan selalu menjadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa.

Keenam, mutu juga harus dapat menentukan harga produk atau jasa.

Dalam bidang pelayanan, mutu dapat didefinisikan sebagai ketidakcocokkan antara harapan dan persepsi pelanggan. Pelanggan sebagai penilai mutu suatu produk jasa khususnya mempunyai peran yang sangat besar. Ada sembilan dimensi mutu pelayanan yang diberikan oleh Zeithaml *et all* (dalam Yun *et all*, 1998: 39), yaitu:

- (1) Tak nyata: Penampilan fasilitas fisik, peralatan, tenaga kerja dan materi komunikasi.
- (2) Daya uji: Kemampuan menunjukkan sebagai jasa yang dapat diandalkan dan akurat seperti dijanjikan.
- (3) Daya tanggap: Kemampuan membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan segera.
- (4) Keterampilan: Memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk

memberikan pelayanan dimaksud.

- (5) Keramahan: sopan santun, penghargaan, perhatian dan persahabatan dari orang yang menghubungi.
- (6) Keamanan: Kebebasan dari bahaya, resiko, atau keragu-raguan.
- (7) Akses: Kemudahan untuk didekati dan dihubungi.
- (8) Komunikasi: Memberikan pengetahuan yang dapat dipahami oleh pelanggan dan mendengarkan mereka.
- (9) Pengertian: Berusaha mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

Dalam relitasnya, kualitas dari produk atau jasa yang dihasilkan di seluruh penjuru dunia bermacam-macam kualitasnya. Untuk menjamin adanya keseragaman dalam kualitas, maka perlu dibentuk standar-standar yang sama pula. Dengan cara ini maka apa yang dianggap sebagai produk berkualitas di suatu negara juga akan diterima di negara lainnya. Hal ini merupakan aspek penting dalam perdagangan global.

Salah satu standar yang paling penting adalah ISO 9000, yang dihasilkan oleh International Organization for Standardization di Jenewa, Swiss. ISO 9000 adalah sekumpulan standar sistem kualitas yang universal yang memberikan kerangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat dipergunakan di seluruh dunia.

ISO (International Organization for Standardization) mengembangkan definisi mutu (dalam Yun *et all*, 1998: 35) sebagai berikut:

- Mutu adalah kondisi yang sehat untuk tujuan atau pemakaian
- Mutu adalah keselarasan dengan spesifikasi
- Mutu adalah kebebasan dari segala kekurangan
- Mutu adalah kepuasan pelanggan

Mutu berarti nilai kredibilitas

Mutu berarti kebanggaan memiliki

Adapun tujuan utama dari ISO 9000 ini adalah:

- a. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli
- b. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan
- c. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

Proses sertifikasi ISO 9000 meliputi penyusunan program kualitas yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Manfaat yang didapat oleh perusahaan yang telah memperoleh ISO 9000 adalah diperolehnya akses yang lebih besar untuk memasuki pasar luar negeri (terutama yang mensyaratkan dipenuhinya ISO 9000) dan memiliki kesesuaian dengan pemasok dari luar negeri. Selain itu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai sertifikasi cenderung meningkatkan kualitas dan keseragaman pekerjaan yang secara bersamaan juga meningkatkan produktivitas yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Tabel 1. Standar ISO 9000

TIPE	NAMA	Deskripsi
Pedoman	ISO 9000 (1987)	Pedoman untuk pemilihan dan penggunaan standar
	ISO 9000-2 (prospektif)	Pedoman penerapan ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003
	ISO 9000-3 (1991)	Pedoman dalam penerapan ISO 9001 untuk pengembangan, penawaran dan pemeliharaan perangkat lunak
	ISO 8402 (1986)	Perbendaharaan Istilah kualitas
Sistem kualitas (model kontraktual)	ISO 9001 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam desain/ pengembangan, produk, instalasi, dan pelayanan jasa
	ISO 9002 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi
	ISO 9003 (1987)	Model untuk pengujian jaminan kualitas dalam inspeksi akhir dan pengujian
Unsur-unsur Manajemen Kualitas dan Sistem Kualitas	ISO 9004 (1987)	Pedoman
	ISO 9004-2 (1991)	Bagian 2: Pedoman untuk bidang jasa
Pedoman Bagi Sistem Kualitas Audit	ISO 10011-1 (1990)	Bagian 1: Auditing
	ISO 10011-2 (1991)	Bagian 2: Kriteria kualifikasi bagi auditor sistem kualitas
	ISO 10011-3 (1991)	Bagian 3: Manajemen program-program audit

Sumber: Total Quality Management, Hardjosoedarmo, 1997

1.4.3 Sistem Manajemen Mutu Terpadu

Perubahan lingkungan bisnis desawa ini menuntut produsen mengubah logika yang dipakai sebagai dasar untuk menjalankan bisnis. Perubahan yang sangat luar biasa terjadi di dalam sistem yang digunakan untuk mengelola perusahaan. Untuk mengelola perusahaan dalam lingkungan bisnis global, manajemen perusahaan terpaksa menerapkan *management knowledge* tingkat dunia di dalam mengelola perusahaan agar perusahaan mampu bertahan hidup dan berkembang di lingkungan tersebut. Penerapan *management knowledge* tingkat dunia dilaksanakan melalui pergeseran paradigma manajemen sehingga terjadi perubahan secara mendasar dari prinsip-prinsip manajemen yang digunakan untuk mengelola perusahaan.

Sampai saat ini, pandangan produsen terhadap kualitas produk dan jasa telah mengalami evolusi melalui empat jaman: jaman inspeksi, pengendalian kualitas secara statistik, jaminan kualitas dan jaman manajemen kualitas secara stratejik. Karakteristik setiap jaman berkaitan dengan kualitas disajikan pada tabel 2.

Tabel 3. Karakteristik Setiap Jaman Berkaitkan dengan Kualitas

Karakteristik	Inspection Era (1800-an)	Statistical Quality Control Era (1930-an)	Quality Assurance Era (1950-1n)	Strategic Quality Management Era (1980-an)
Pentingnya utama	Deteksi	Pengendalian	Koordinasi	Dampak strategis
Pandangan terhadap kualitas	Suatu masalah yang harus diatasi	Suatu masalah yang harus diatasi	Suatu masalah yang harus diatasi namun secara proaktif	Kesempatan untuk menempatkan pada posisi kompetitif
Penekanan	Keseragaman produk	Keseragaman produk dan pengurangan aktivitas inspeksi	Keseluruhan mata rantai produksi sejak desain sampai dengan pemasaran, dan kontribusi semua fungsi, terutama fungsi desain, untuk mencegah kegagalan kualitas	Kebutuhan pasar dan konsumen
Metode	Pengukuran dengan alat ukur	Alat dan teknik analisis	Program dan sistem	Perencanaan strategi, penetapan tujuan, dan mobilisasi organisasi
Peran ahli kualitas	Inspeksi, sortasi, penghitungan dan seleksi mutu	Pencarian masalah dan penerapan metode statistik	Pengukuran kualitas, perencanaan kualitas, dan desain program	Penetapan tujuan, pendidikan dan pelatihan, pekerjaan yang bersifat konsultatif dengan departemen lain, dan desain program
Siapa yang bertanggung jawab terhadap kualitas	Departemen inspeksi	Departemen Teknik dan Departemen Produksi	Semua Departemen, manajemen puncak hanya sedikit terlibat dalam desain, perencanaan, dan implementasi kebijakan kualitas	Setiap orang di dalam organisasi, dengan <i>leadership</i> kuat dan manajemen puncak
Orientasi dan pendekatan	Kualitas diinspeksi	Kualitas dikendalikan	Kualitas dibangun	Kualitas dikelola

Sumber: Total Quality Management, Mulyadi, 1998

Pemahaman mengenai Sistem Manajemen Mutu Terpadu terlebih dahulu diawali dengan memahami konsep dari sistem. Mulyadi (1998:422) memberikan konsep mengenai sistem sebagai berikut:

Suatu sistem terdiri dari beragam proses Disamping itu, arus kerja tidak hanya secara sederhana berupa arus berurutan, dari satu proses atau operasi ke proses atau operasi yang lain. Berbagai proses saling tergantung dan saling mempengaruhi satu dengan lainnya dan dapat memiliki hubungan yang kompleks. Sistem yang kompleks tidak mudah untuk dikenali dan digambar dalam wujud bagan air (*flow chart*)

Sistem terdiri dari kebijakan, motivator, teknologi, proses dan operasi. Dimana kebijakan, motivator dan teknologi merupakan tiga dari kelima elemen sistem. Kebijakan dan motivator adalah cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan dalam mendorong personel untuk berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

Selanjutnya definisi dari Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management (TQM) sendiri dikemukakan oleh Hardjosoedarmo (1997:2) sebagai berikut:

TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi dan memperbaiki upaya guna memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa "Total" berarti seluruh sistem yang mengandung proses dan manusia. Apabila organisasi dipandang sebagai proses, maka kualitas dapat dibina sehingga tidak sekedar dikendalikan. Organisasi yang diperlakukan sebagai sistem akan mengakui kebutuhan akan *teamwork* dan akan mendukung tim yang akan mencapai tujuan organisasi jangka panjang. "Quality" sendiri ditentukan oleh konsumen dan umpan balik dari konsumen tersebut harus tepat pada waktunya dan

terpercaya guna menjaga kualitas. Kualitas harus diperoleh dari proses pengukuran dan melalui perbaikan yang berkelanjutan.

Definisi TQM yang diberikan oleh Internasional Standard ISO/DIS 8492 (dalam Yun *et al*, 1996: 3) sebagai berikut:

TQM adalah pendekatan manajemen sebuah organisasi, yang berpusat pada mutu, berdasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta keuntungan bagi anggota organisasi dan masyarakat.

Dalam konteks ini selaras dengan definisi dari ISO, Cohen (dalam Yun *et al*, 1998: 4) mendefinisikan TQM sebagai berikut:

- a. Total menunjukkan penerapan pencarian mutu untuk setiap aspek kerja, mulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelanggan sampai secara agresif mengevaluasi apakah pelanggan itu puas.
- b. Quality berarti memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
- c. Management, berarti mengembangkan dan memelihara kemampuan organisasi untuk terus menerus meningkatkan mutu.

TQM merupakan pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan daya lentur sebuah bisnis secara keseluruhan, dengan berpusat pada sekitar mutu(kualitas). Pada prinsipnya adalah cara mengorganisir dan mengerahkan seluruh organisasi setiap departemen, setiap aktifitas, dan setiap individu di setiap tingkatan untuk mencapai kualitas.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa perusahaan yang mengembangkan Manajemen Mutu Terpadu mempunyai ciri-ciri.

- 1) Memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan konsumen
- 2) Melakukan perbaikan berkelanjutan dan jangka panjang dalam keseluruhan proses dan output organisasi

- 3) Mengambil langkah-langkah untuk melibatkan seluruh karyawan dalam upaya memperbaiki mutu

Dasar pemikiran perlunya Manajemen Mutu Terpadu sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dengan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik dalam upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan. Dengan melakukan pengendalian mutu secara terus menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute, yaitu:

- a) Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi.
- b) Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasional perusahaan berkurang dan laba yang diperoleh semakin meningkat

Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM itu sendiri, yaitu:

- (1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- (2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- (3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- (4) Memiliki komitmen jangka panjang
- (5) Membutuhkan kerjasama tim
- (6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan
- (7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

- (8) Memberikan kebebasan yang terkendali
- (9) Memiliki kesatuan tujuan
- (10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Ini berarti bahwa walaupun produk atau jasa yang dihasilkan dapat diterima konsumen, namun perlu secara kontinue hasil yang diperoleh perlu mendapat penilaian.

Namun keseluruhan hal tersebut di atas saling mempengaruhi sebagai suatu sistem yang disebut dengan Sistem Manajemen Mutu Terpadu. Faure (1996:89) mengemukakan bahwa sistem Manajemen Mutu (Quality Management Sistem - QMS) yang efektif merupakan susunan kerangka utama bagi Mutu Terpadu. Meskipun, Susunan kerangka itu hanya merupakan satu unsur di dalam organisasi Manajemen Mutu Terpadu, kerangka tersebut menguraikan sebuah sistem langkah pelaksanaan terkendali, didokumentasikan, dirancang untuk memastikan bahwa hanya produk atau jasa yang sesuai yang diserahkan kepada pelanggan. Sistem ini dapat dikembangkan dalam banyak cara di antaranya berdasarkan kebutuhan fundamental sebagaimana yang dirangkum dalam ISO 9004 sebagai bagian yang ditetapkan oleh ISO. ISO 9004 menetapkan pedoman untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sistem TQM. Dokumen itu menuturkan aspek-aspek dari sistem manajemen mutu dengan biaya optimum, memastikan perolehan laba, memperluas saham pasar dan memelihara daya saing jangka panjang. Sistem TQM ISO-9004 biasanya diterapkan untuk , dan berinteraksi dengan semua kegiatan yang berkaitan dengan mutu suatu produk atau jasa. Sistem ini mencakup semua tahap dari identifikasi awal hingga akhirnya dicapai kepuasan persyaratan dan harapan pelanggan.

Tahap-tahap dan kegiatan itu adalah:

- a. Pemasaran dan riset pasar
- b. Pembuatan desain/ spesifikasi dan pengembangan produk
- c. Pemeliharaan
- d. Perencanaan proses dan pengembangan
- e. Produksi
- f. Inspeksi, pengujian dan pemeriksaan
- g. Pengemasan dan penyimpanan]
- h. Penjualan dan distribusi
- i. Instalasi dan operasi
- j. Bantuan teknis dan perawatan
- k. Pembuangan setelah tidak dapat dipakai

Ketika membangun sebuah sistem TQM, secara umum terdapat beberapa hal yang harus diperhitungkan, yaitu:

- 1) Mutu (Quality) mencakup masalah jangka panjang dan jangka pendek
- 2) Meskipun mutu mencakup masalah jangka panjang dan jangka pendek, namun tidak dihasilkan melalui usaha yang ringan atau melalui program peningkatan mutu. Mutu adalah hasil dari sejumlah tindakan yang terpadu sempurna dengan sebuah komitmen jangka panjang. Mutu lebih menunjukkan fokus jangka panjang
- 3) TQM merupakan usaha terus menerus yang tidak mengenal waktu

1.4.4 Gugus Kendali Mutu

Salah satu ciri yang mendasar dalam Manajemen Mutu Terpadu adalah kerja sama tim. Dimana para anggota organisasi bekerja sama dalam kelompok kecil, pada setiap tingkat organisasi untuk mencapai tujuan

bersama. Kerja sama ini mempunyai nilai yang penting karena dapat mewujudkan optimasi dari sistem (organisasi). Kelompok kerja dalam upaya pencapaian Manajemen Mutu Terpadu ini lazimnya disebut dengan Gugus Kendali Mutu.

Gugus Kendali Mutu yang biasa disingkat menjadi GKM, oleh Imai (1991: x) didefinisikan sebagai berikut:

Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah suatu kelompok kecil yang dengan sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian mutu di tempat kerja, yang melakukan pekerjaan secara berkesinambungan sebagai bagian dari program diseluruh perusahaan, di bidang pengendalian mutu, pengembangan diri, pendidikan bersama, pengendalian arus dan penyempurnaan di tempat kerja.

Gugus Kendali Mutu merupakan sebagian dari program perusahaan yang menyeluruh. GKM dipusatkan pada biaya, keamanan, produktivitas dan kegiatannya kadang-kadang hanya berhubungan secara tidak langsung dengan penyempurnaan mutu produk.

GKM yang secara tidak langsung meningkatkan mutu produk yang pada gilirannya memberikan harga yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan, sebagai akibatnya kepuasan pelanggan meningkat dan peningkatan mutu yang secara otomatis memberikan dampak kepada peningkatan produktivitas.

Keuntungan dari dibentuknya kelompok kecil sudah nyata sejak awal. Ini erat kaitannya dengan kegiatan yang dilakukan dalam kelompok kecil yang meliputi:

- a. Menetapkan sasaran kelompok dan bekerja sama untuk mencapai dan memperkuat kerja sama tim
- b. Anggota kelompok membagi dan mengkoordinir lebih baik peranan masing-masing

- c. Meningkatkan komunikasi, baik antara karyawan dan manajemen maupun karyawan yang beda usianya
- d. Moral lebih ditingkatkan
- e. Karyawan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru dan pengembangan sikap yang lebih komprehensif
- f. Kelompok mandiri dan pemecahan masalah yang biasanya ditangani manajemen dapat ditangani dalam kelompok kecil
- g. Hubungan karyawan lebih ditingkatkan

Keuntungan yang didapat dari Gugus Kendali Mutu sebagai tim kerja seperti yang tersebut diatas dalam suatu organisasi memberi kontribusi yang besar terhadap kinerja organisasi. Seperti yang diungkap Barnes (1996:32) mengenai keuntungan penciptaan tim kerja.

Tim-tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja, dan peningkatan. Tim memberikan jabatan, status dan identitas pada para anggotanya.

Sumbangan yang diberikan dari adanya tim kerja yang melibatkan karyawan, menanamkan rasa memiliki, tanggung jawab kolektif dan berorientasi pada perusahaan sangatlah besar.

Agar tujuan dari GKM dapat tercapai dan manfaatnya dapat dirasakan, Margerison dan McCann, (dalam Barnes, 1996:32) memberikan sembilan kunci aktivitas bagi tim kerja.

Sembilan kunci aktivitas bagi tim kerja meliputi:

- 1) Menasehati, mengumpulkan sumber data dan informasi serta merepresentasikannya kepada tim sebagai fondasi bagi perencanaan masa yang akan datang.

- 2) Menginovasi, menciptakan ide-ide baru dan berpikir memakai cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan produk yang telah ada.
- 3) Mempromosikan, menjual ide-ide baru untuk pengambilan keputusan serta mengidentifikasi sumber yang dibutuhkan untuk mengubah visi menjadi realitas
- 4) Mengembangkan, mengekspos konsep awal untuk mengadakan analisis yang ketat tentang realitas konkrit saat ini.
- 5) Mengorganisasikan, memanfaatkan sumber yang teridentifikasi menjadi struktur yang terencana dan teratur guna memastikan bahwa ide tersebut bisa berhasil
- 6) Memproduksi, memenuhi tujuan-tujuan
- 7) Menginspeksi, memastikan bahwa indikator kinerja kunci (standar kualitas, biaya, kesehatan, keamanan) diperhatikan
- 8) Memelihara, memastikan bahwa tim dan tugas mendukung efisiensi maksimum
- 9) Menggabungkan, mengkoordinasikan kerjasama tim dengan adanya pertukaran ide dan pengalaman dari semua anggota.

1.4.5 Perencanaan Sistem Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan dengan melalui bantuan tenaga-tenaga yang ada di organisasi. Manajemen sebagai proses dinamis menggerakkan organisasi di mana intinya adalah kerjasama manusia menyebabkan manajemen itu tidak bisa dilakukan secara teknis mekanis saja. George R. Terry (dalam Sarwoto, 1992:60) membedakan rangkaian kegiatan manajemen dalam empat fungsi pokok, yaitu:

- a. Menetapkan apa yang harus dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan, dalam fase pertama ini juga ditetapkan oleh manajer bila dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Kegiatan dalam fase pertama ini lazim disebut "perencanaan"(planning)
- b. Mendistribusikan atau mengalokasikan tugas-tugas kepada para anggota kelompok, mendelegir kekuasaan dan menetapkan hubungan kerja antar anggota kelompok. Kegiatan ini disebut "pengorganisasian"(Organizing)
- c. Setelah kegiatan planning dan organizing, manajer perlu dapat menggerakkan kelompok secara efektif dan efisien ke arah pencapaian tujuan. Kegiatan ini lazim disebut "penggerakkan"(Actuating)
- d. Dalam organisasi yang bergerak manajer mengadakan pengawasan dan pengendalian agar gerakan atau jalannya organisasi benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan baik mengenai arahnya maupun mengenai caranya. Kegiatan ini lazim dikenal dengan "pengawasan"(controlling)

Agar semua usaha kelompok efektif, diperlukan suatu cara bertindak di kemudian hari untuk perusahaan secara keseluruhan berupa penyelesaian sasaran-sasaran perusahaan dan tujuan serta menentukan cara-cara untuk mencapainya. Kegiatan yang harus ditempuh tersebut adalah perencanaan yaitu dengan menyediakan pendekatan rasional terhadap tujuan yang ditetapkan sebelumnya termasuk pembaharuan dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru. Seperti apa yang diungkap Koontz, O'Donnell dan Weihrich(1992:1200) "Perencanaan adalah suatu proses yang melahirkan tuntutan secara intelektual, disini arah tindakan perilaku ditentukan

secara sadar dan keputusan didasarkan pada tujuan, pengetahuan dan kalkulasi yang dipertimbangkan masak-masak".

Kegiatan perencanaan beranekaragam macamnya, diantaranya Visi, misi dan peraturan.

1) Visi

Visi didefinisikan oleh Mulyadi (1998:120) sebagai berikut, "Visi adalah kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang, yang menjadikan kesejahteraan bagi organisasi melalui penyediaan produk atau jasa berkualitas bagi masyarakat".

2) Misi

Oleh Thomas Wallen misi didefinisikan sebagai berikut: "Misi adalah pengumuman/eksistensi bahwa organisasi itu ada dalam masyarakat". Sedangkan Certo berpendapat bahwa misi secara umum mengandung beberapa informasi:

- a) Jenis produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi
- b) Siapa target market atau pelanggan-pelanggannya yang diharapkan membeli produk
- c) Nilai-nilai penting yang harus dipegang dalam menghasilkan produk barang atau jasa tersebut

3) Peraturan

Koontz *et all* (1992:132) memberikan hakekat suatu peraturan sebagai tindakan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan. Peraturan berguna sebagai pedoman dalam melaksanakan sesuatu hal .

1.4.6 Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Terpadu

Pelaksanaan sistem manajemen mutu terpadu merupakan usaha yang dilakukan agar apa yang telah direncanakan dapat tercapai.

Manajemen Mutu Terpadu merupakan sistem manajemen yang mengadakan perubahan ke arah yang lebih baik. Perubahan tersebut tidaklah mudah, apalagi perubahan yang bersifat fundamental sehingga ada hal-hal yang perlu untuk diperhatikan dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Terpadu. Hal tersebut adalah:

- a. Perubahan sulit berhasil apabila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus menerus kepada para karyawannya
- b. Persepsi karyawan atau interpretasinya terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Karyawan akan mendukung perubahan apabila mereka merasa bahwa manfaat dari perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan.

Terdapat beberapa persyaratan untuk melaksanakan Manajemen Mutu Terpadu, yaitu:

1) Komitmen dari Manajemen Puncak

Komitmen utuh dari manajemen puncak tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, namun juga waktu yang dicurahkan. Manajer puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk pelaksanaan TQM. Perlunya keterlibatan langsung dari manajemen pusat bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting dalam perusahaan.

2) Komitmen atas Sumber Daya yang dibutuhkan

Implementasi TQM tidaklah harus mahal. Meski pada dasarnya kesemuanya membutuhkan biaya baik untuk pelatihan maupun konsultasi.

3) Organization-Wide Steering Committee

Kelompok ini diketuai oleh orang yang menduduki posisi puncak dan berfungsi untuk menentukan cara implementasi TQM dan memantaunya. Steering Committee merupakan tim yang menetapkan misi, visi, tim-tim untuk mencapai sasaran dan memberi penghargaan terhadap prestasi kerja sehingga dengan adanya keterlibatan manajemen terdapat kesatuan komando, arah dan tujuan.

4) Perencanaan dan Publikasi

Dalam hal ini Steering Committee harus mengembangkan visi yang menentukan arah perusahaan, sasaran dan tujuan umum, rencana implementasi TQM yang diarahkan oleh visi, sasaran dan tujuan, dan program penghargaan prestasi.

5) Pendekatan publisitas

Dalam TQM, karyawan mengetahui tentang apa yang sedang terjadi dalam perusahaan sepanjang waktu.

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, namun membutuhkan proses yang sistematis. Goetsch dan Davis memberikan fase implementasi yang terdiri atas:

Fase Persiapan

- a) Membentuk Total-Quality Steering Committee
- b) Membentuk Tim
- c) Pelatihan TQM
- d) Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman
- e) Menyusun Tujuan Umum
- f) Komunikasi dan Publikasi
- g) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

- h) Identifikasi Pendukung dan Penolak
- i) Memperkirakan Sikap Karyawan
- j) Mengukur Kepuasan Pelanggan

Fase Perencanaan

- k) Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus PDCA
- l) Identifikasi Proyek
- m) Pembentukan Tim Kerja (GKM)
- n) Pelatihan Tim Kerja (GKM)

Fase Pelaksanaan

- o) Penggiatan Tim
- p) Umpan Balik kepada Steering Committe
- q) Umpan Balik dari Pelanggan
- r) Umpan Balik dari Karyawan
- s) Memodifikasi Infrastruktur

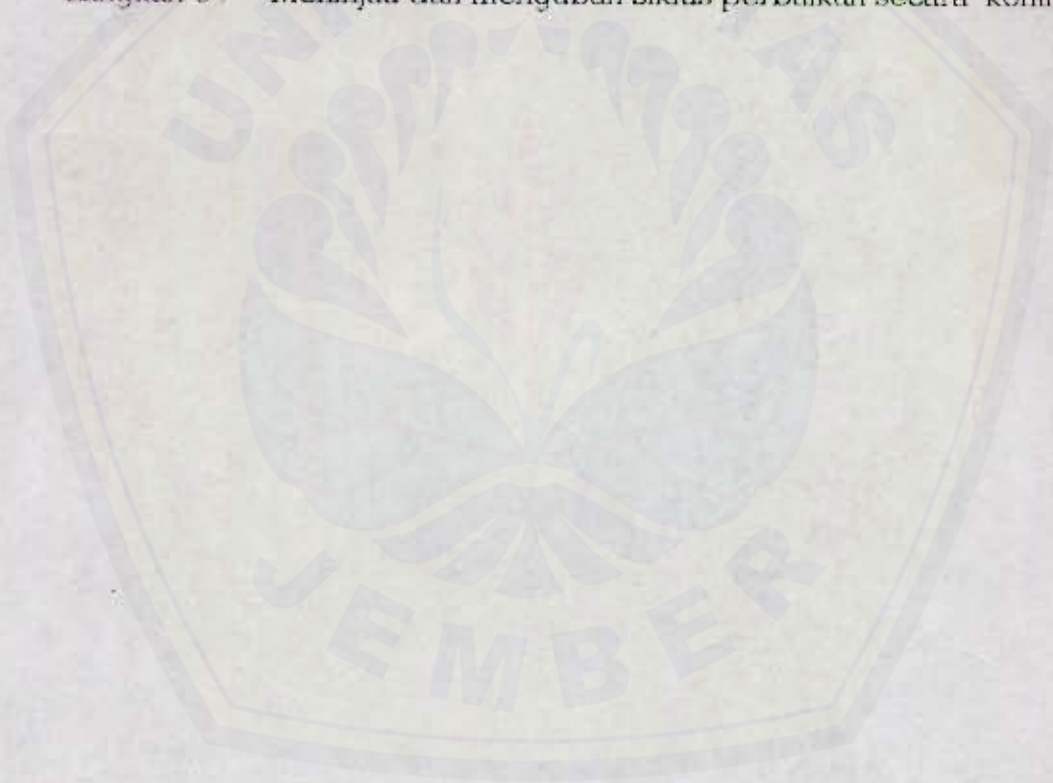
Untuk mempermudah pemahaman, Goetsch dan Davis (1994: 585) menggambarkan pada bagan seperti yang tertera pada gambar 1.

Setelah sistem manajemen mutu terpadu ini diterapkan maka untuk tetap eksis dalam hal pengembangannya, Puri (dalam Yun *et al*, 1998:43) menyajikan sebuah pendekatan umum sebagai berikut:

Langkah 1 : Menyusun lingkungan TQM dengan membuat kerangka pernyataan visi/misi perusahaan, dan menentukan prinsip-prinsip TQM, seperti fokus pelanggan, komitmen mutu, keterlibatan dan disiplin pegawai, dan sebagainya

Langkah 2 : Menyusun hubungan pemasok/konsumen/manajemen

- Langkah 3 : Menetapkan sistem manajemen untuk semua proses di seluruh siklus hidup produk, termasuk riset pasar, keterlibatan produk, pembelian, manufaktur, pengujian, dan inspeksi, pemaketan dan transportasi, pelayanan pelanggan, dan sebagainya
- Langkah 4 : Menyusun sistem evaluasi seperti internal audit dan jaminan mutu, dan sebagainya
- Langkah 5 : Terus menerus memperbaiki sistem manajemen
- Langkah 6 : Meninjau dan mengubah siklus perbaikan secara kontinyu

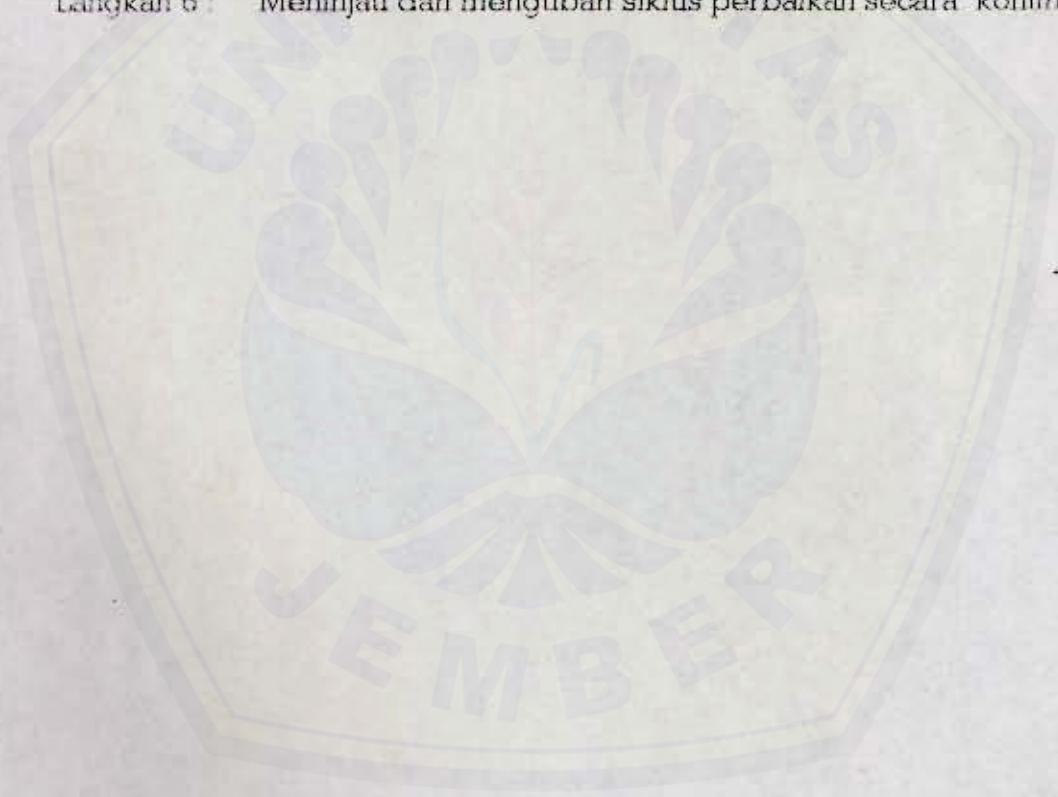


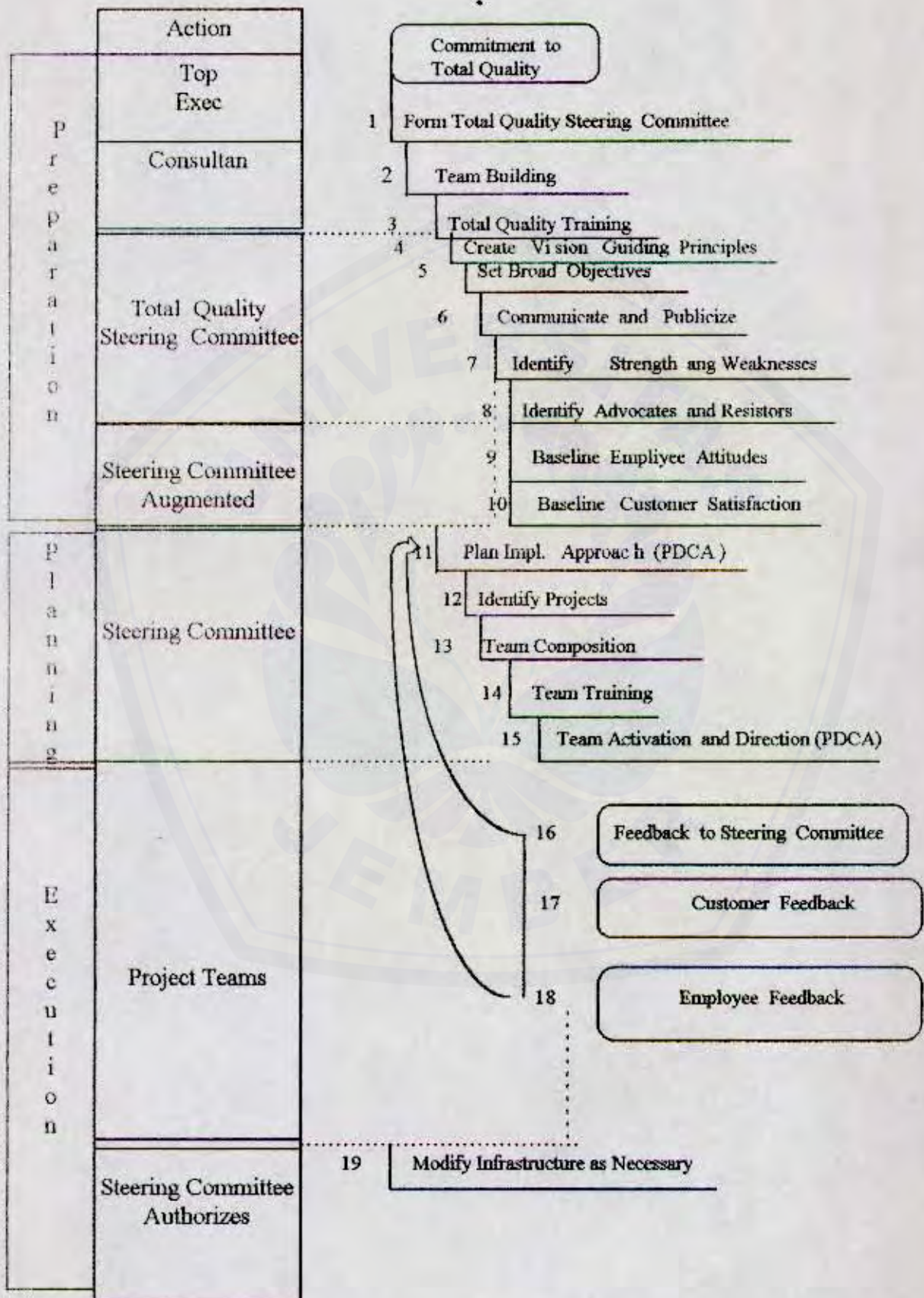
Langkah 3 : Menetapkan sistem manajemen untuk semua proses di seluruh siklus hidup produk, termasuk riset pasar, keterlibatan produk, pembelian, manufaktur, pengujian, dan inspeksi, pemasaran dan transportasi, pelayanan pelanggan, dan sebagainya

Langkah 4 : Menyusun sistem evaluasi seperti internal audit dan jaminan mutu, dan sebagainya

Langkah 5 : Terus menerus memperbaiki sistem manajemen

Langkah 6 : Meninjau dan mengubah siklus perbaikan secara kontinyu





Gambar 2. Fase Implementasi TQM (Tjiptono, 1997)

1.5 MODEL ANALISIS

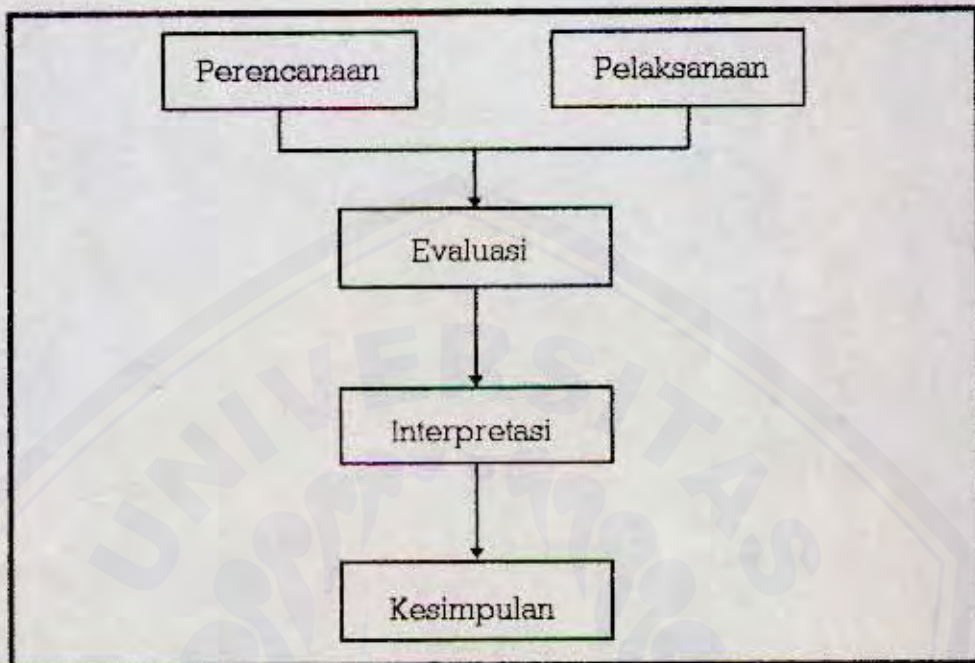
Sistem Manajemen Mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang senantiasa melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Manusia sebagai salah satu elemen dalam perbaikan tersebut merupakan suatu hal yang vital.

Penjelasan tersebut diatas mengandung arti bahwa manusia merupakan inti dari suatu perbaikan karena elemen yang lain seperti produk, jasa, proses dan lingkungan pada akhirnya diperbaiki oleh manusia.

Sistem Manajemen Mutu Terpadu yang berusaha meningkatkan manusia, membuat suatu kelompok diskusi yang disebut dengan Gugus Kendali Mutu. Gugus-gugus ini dibuat dengan mengelompokkan karyawan kedalam kelompok-kelompok kecil dalam kelompok kerjanya sehingga mereka dapat bekerjasama untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya dalam suatu pekerjaan yang tidak lain juga meningkatkan mutu dari output yang dihasilkan.

Pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu dalam Gugus Kendali Mutu ini berangkat dari perencanaan yang melalui berbagai pertimbangan. Adapun perencanaan suatu organisasi perusahaan terdiri atas misi, visi dan peraturan sebagai pedoman. Hal ini dimaksudkan agar perencanaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Perencanaan yang telah tertulis dalam misi, visi dan peraturan yang ada akan memudahkan dalam melakukan pelaksanaan karena sudah terdapat acuan yang jelas. Dari sini dapat diketahui apakah perencanaan tersebut dapat terlaksana dengan baik atau tidak.

Analisis tersebut dapat digambarkan dengan model analisis sebagai berikut:



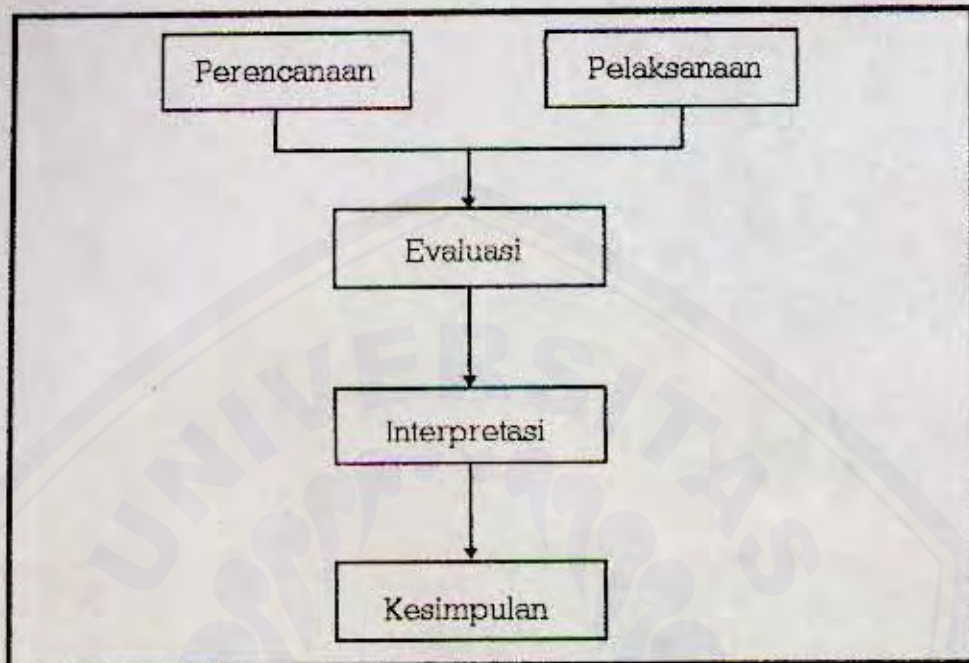
Gambar 3. Model Analisis

1.6 METODE PENELITIAN

Dalam suatu penelitian membutuhkan suatu metode penelitian sebagai langkah-langkah operasional dalam pemecahan masalah sehingga diperoleh hal-hal yang benar, objektif dan ilmiah.

1.6.1 Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini yaitu PT TELKOM KANDATEL Jember yang berkedudukan di Jl. Gajah Mada 182 Jember. Penentuan PT TELKOM KANDATEL Jember sebagai objek penelitian dilatarbelakangi KANDATEL Jember atau yang dikenal dengan KANDATEL CAMAR ini membawahi KANCATEL-KANCATEL (Kantor Cabang Telekomunikasi) yang terletak di



Gambar 3. Model Analisis

1.6 METODE PENELITIAN

Dalam suatu penelitian membutuhkan suatu metode penelitian sebagai langkah-langkah operasional dalam pemecahan masalah sehingga diperoleh hal-hal yang benar, objektif dan ilmiah.

1.6.1 Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini yaitu PT TELKOM KANDATEL Jember yang berkedudukan di Jl. Gajah Mada 182 Jember. Penentuan PT TELKOM KANDATEL Jember sebagai objek penelitian dilatarbelakangi KANDATEL Jember atau yang dikenal dengan KANDATEL CAMAR ini membawahi KANCATEL-KANCATEL (Kantor Cabang Telekomunikasi) yang terletak di

wilayah paling timur pulau Jawa. KANDATEL ini membawahi enam Kancatel dan tiga puluh tujuh Unit Pelayanan(UP)

1.6.2 Tipe Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan dan tujuan penelitian, tipe penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, untuk menggambarkan pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu dalam Gugus Kendali Mutu pada PT TELKOM Kandatel Jember.

Penelitian kualitatif menunjuk pada prosedur riset yang menghasilkan data kualitatif, yaitu catatan seseorang atau tingkah laku mereka yang terobservasi. Seperti apa yang diungkapkan oleh Bogdan (Moleong, 2000:3) "Metodelogi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata - kata tertulis atau lisan dari orang- orang dan perilaku yang dapat diamati".

Jadi pokok kajiannya, baik organisasi atau individu, tidak disederhanakan ke dalam hipotesa namun dilihat sebagai bagian dari sesuatu yang utuh.

Tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif ini berusaha menggambarkan secara mendalam tentang suatu hal yang diteliti untuk menjawab pertanyaan dan tidak memisahkan suatu hal tersebut ke dalam beberapa variabel yang deterministik seperti yang ditulis oleh Moleong(2000:3) bahwa pendekatan sejenis diarahkan pada latar belakang individu secara holistik . Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari satu kesatuan. Penelitian ini bermaksud untuk

menggambarkan secara utuh tentang proses pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu.

Karena penelitian ini merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif maka sulit untuk diberi pembenaran yang sistematis. Seperti apa yang diungkap Umar (1998:98) "Penelitian kualitatif umumnya sulit diberi pembenaran secara matematik, ia lebih kepada penyampaian perasaan atau wawasan bisa menyediakan informasi penting yang kemudian bisa dijelajahi lebih lanjut melalui riset kuantitatif".

Jadi jelas bahwa penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang bersifat menggambarkan secara sistematis mengenai fakta-fakta, situasi dan aktivitas dari objek yang sedang diteliti dan untuk kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut.

1.6.3 Karakteristik Informan

Dalam penelitian ini informan bukan merupakan bagian yang terpisah dari sistem yang melingkupinya, namun sebagai satu kesatuan yang utuh. Untuk mendapatkan data yang mendalam maka jumlah informan tidak dibatasi lebih dahulu, melainkan bertambah sesuai kebutuhan.

Faisal(1990:56) memberi pemahaman mengenai penelitian kualitatif sebagai berikut:

Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas sosial yang bersifat unik, kompleks dan ganda. Padanya terdapat regularitas atau pola tertentu, namun penuh dengan variasi. Karenanya, kegiatan penelitian harusnya secara sengaja memburu informasi seluas mungkin ke arah keragaman/variasi yang ada.

Pendekatan kualitatif memandang bahwa realitas sosial unik, kompleks ini berarti bahwa dalam penelitian ini memperhatikan berbagai sudut

pandang subjek. Namun masing-masing pihak memberi kontribusi yang berarti guna memahami makna dan hakekat.

Dalam penelitian ini untuk memahami masalah yang ada, lebih mengutamakan pandangan emic, dalam arti jawaban terhadap permasalahan tergantung dari jawaban informan. Hal ini dilakukan agar peneliti memperoleh gambaran yang mendalam dan rinci tentang fenomena dan permasalahan yaitu pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu.

Dalam penelitian kualitatif, pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling berbeda dengan kuantitatif. Menurut Faisal(1990:56) pemilihan informan atau situasi sosial tertentu, dengan sendirinya perlu dilakukan secara purposif yaitu atas dasar apa yang diketahui tentang variasi-variasi yang ada. Karena itu dalam proses pengumpulan data tentang suatu topik, bila variasi informasi tidak muncul lagi, maka peneliti tidak perlu lagi melanjutkan mencari informasi baru.

Untuk mendapatkan data guna mengetahui pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Terpadu dalam Gugus Kendali Mutu ini, pihak-pihak yang telah banyak memberikan masukan berupa informasi-informasi bagi penulis dalam penelitian adalah Ka-DIVRE V Surabaya, Kabag Quality Assurance, Kabag Sumber Daya Manusia serta Kasubbag Quality Manajemen Sistem di bagian Sumber Daya Manusia yang juga sebagai pemimpin gugus di unit kerjanya serta anggota GKM.

1.6.4 Teknik Pengumpulan Data

a. Pengumpulan Data Primer

1) Wawancara Terbuka

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara terbuka dengan pedoman yang beruntut untuk mendapatkan data yang memiliki kedalaman yang dilakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan dan kejelasan masalah.

2) Observasi

Observasi yang dimaksud adalah observasi dengan partisipasi pasif menurut Faisal (1990:79) yaitu mengamati situasi tertentu guna memperoleh informasi tambahan yang diperoleh dari sumbernya sehingga dapat membantu peneliti dalam mendiskripsikan data.

Peneliti lebih menonjol sebagai pengamat meski kadang-kadang juga ikut sebagai pelaku kegiatan.

b. Pengumpulan Data Sekunder

1) Studi Kepustakaan

Mempelajari literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian sesuai dengan teori yang ada agar penelitian berjalan sesuai dengan konteksnya.

2) Studi Dokumen

Dokumen menurut Moleong (2000:161) adalah "Setiap bahan tertulis ataupun film yang telah dipersiapkan karena adanya permintaan seorang peneliti". Peneliti melakukan studi dokumen terhadap dokumen tertentu yang dimiliki perusahaan.

1.6.5 Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data perlu dilakukan agar data data yang diperoleh merupakan data yang reliabel sehingga derajat kepercayaannya akan dapat memadai, pemeriksaan data dalam penelitian ini dilakukan dengan

cara triangulasi. Triangulasi menurut Umar (2000:178) adalah "Teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu". Dalam penelitian ini sesuatu yang lain di luar data itu adalah dengan studi kepustakaan.

1.6.6 Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif secara sistematis, maksudnya bahwa seluruh data yang terkumpul dari penelitian diungkapkan secara lebih mendalam dan terperinci dengan menggunakan analisis deskriptif secara sistematis.

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis domain. Seperti yang diungkapkan Faisal (1990:91) yaitu analisis yang dilakukan untuk memperoleh gambaran yang bersifat umum dan relatif menyeluruh tentang apa yang tercakup disuatu fokus atau pokok permasalahan yang diteliti.

1.6.7 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan metode induktif yaitu menarik kesimpulan dari hal yang bersifat khusus ke hal-hal yang bersifat umum sesuai dengan tema penelitian. Dengan melalui proses tersebut akan ditentukan jawaban dari permasalahan penelitian.

II. DESKRIPSI PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan

PT. Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk. adalah suatu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri yang merupakan perusahaan publik, hal tersebut sebagaimana yang tercantum dalam Anggaran Dasar perusahaan yang telah mengalami beberapa kali perubahan dan terakhir telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 76 tanggal 22 september 1995, tambahan Nomor 2900.

Kandatel Jember adalah merupakan salah satu dari lima KANDATEL yang berada di bawah jajaran PT. TELKOM DIVISI REGIONAL (DIVRE) V JAWA TIMUR, berdiri sejak 1 Desember 1995 dan bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di KANDATEL JEMBER AREA. Kandatel Jember yang berlokasi di jl. Gajah Mada no. 182 Jember meliputi seluruh wilayah jember Area dengan 5 kantor cabang pelayanan Telekomunikasi (Kancatel).

a. Kancatel Banyuwangi, membawahi:

- 1) Unit Pelayanan Genteng
- 2) Unit Pelayanan Kalibaru
- 3) Unit Pelayanan Glenmore
- 4) Unit Pelayanan Rogojampi
- 5) Unit Pelayanan Muncar
- 6) Unit Pelayanan Benculuk
- 7) Unit Pelayanan Wongsorejo
- 8) Unit Pelayanan Pesanggaran

II. DESKRIPSI PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan

PT. Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk. adalah suatu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri yang merupakan perusahaan publik, hal tersebut sebagaimana yang tercantum dalam Anggaran Dasar perusahaan yang telah mengalami beberapa kali perubahan dan terakhir telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 76 tanggal 22 september 1995, tambahan Nomor 2900.

Kandatel Jember adalah merupakan salah satu dari lima KANDATEL yang berada di bawah jajaran PT. TELKOM DIVISI REGIONAL (DIVRE) V JAWA TIMUR, berdiri sejak 1 Desember 1995 dan bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di KANDATEL JEMBER AREA. Kandatel Jember yang berlokasi di jl. Gajah Mada no. 182 Jember meliputi seluruh wilayah jember Area dengan 5 kantor cabang pelayanan Telekomunikasi (Kancatel).

a. Kancatel Banyuwangi, membawahi:

- 1) Unit Pelayanan Genteng
- 2) Unit Pelayanan Kalibaru
- 3) Unit Pelayanan Glenmore
- 4) Unit Pelayanan Rogojampi
- 5) Unit Pelayanan Muncar
- 6) Unit Pelayanan Benculuk
- 7) Unit Pelayanan Wongsorejo
- 8) Unit Pelayanan Pesanggaran

- 9) Unit Pelayanan Ketapang
- b. Kancatel Probolinggo, membawahi:
 - 1) Unit Pelayanan Kraksaan
 - 2) Unit Pelayanan Lece
 - 3) Unit Pelayanan Paiton
 - 4) Unit Pelayanan Sukapura
 - 5) Unit Pelayanan tongas
 - 6) Unit Pelayanan Gending
 - c. Kancatel Situbondo, membawahi:
 - 1) Unit Pelayanan Asembagus
 - 2) Unit Pelayanan Besuki
 - 3) Unit Pelayanan Mlandingan
 - d. Kancatel Lumajang, membawahi:
 - 1) Unit Pelayanan Pasirian
 - 2) Unit Pelayanan Klakah
 - 3) Unit Pelayanan Tempeh
 - 4) Unit Pelayanan Senduro
 - 5) Unit Pelayanan Yosowilangun
 - 6) Unit Pelayanan Jatiroto
 - e. Kancatel Bondowoso, membawahi:
 - 1) Unit Pelayanan Prajekan
 - 2) Unit Pelayanan Sukosari
 - f. Wilayah Area Pelayanan jember, membawahi:
 - 1) Unit Pelayanan Puger
 - 2) Unit Pelayanan Arjasa
 - 3) Unit Pelayanan Balung

- 4) Unit Pelayanan Ambulu
- 5) Unit Pelayanan Kalisat
- 6) Unit Pelayanan Tanggul
- 7) Unit Pelayanan Kencong
- 8) Unit Pelayanan Rambipuj
- 9) Unit Pelayanan Sempolan
- 10) Unit Pelayanan Sukowono
- 11) Unit Pelayanan Jenggawah

2.2 Sejarah Perusahaan

Cikal bakal TELKOM adalah suatu badan usaha bernama Post-en Telegraafdienst yang didirikan dengan Staatsblad No. 52 tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1905 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi, yang pada tahun 1906 diambil alih oleh Pemerintah Hindia Belanda dengan berdasarkan Staatsblad No. 395 tahun 1906. Sejak itu berdirilah Post, telegraaf en Telefoondients atau disebut PTT-Dienst. PTT Dienst ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan Staatsblad No. 419 tahun 1927 tentang Indonesia Brdrijvenwet (I.B.W., Undang-undang Perusahaan Negara).

Jawatan PTT ini berlangsung sampai dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia, tentang persyaratan suatu Perusahaan Negara (PN). Kemudian berdasarkan Peraturan pemerintah (PP) No. 240 tahun 1961, tentang Pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi disebutkan, bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 21.B dilebur

ke dalam Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN. Pos dan Telekomunikasi).

Dalam perkembangan selanjutnya Pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos 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 inipun 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 pada saat itu juga diselenggarakan oleh PT. Indonesian Satellite Corporation (Indosat), yang masih berstatus perusahaan asing, yakni dari American Cable & Radio Corporation suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan negara bagian Delaware, Amerika Serikat.

Seluruh saham PT. Indosat dengan modal asing ini pada akhir tahun 1980 dibeli oleh Negara Republik Indonesia dan American Cable & Radio Corporation. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 1980 tentang telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 1974. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggaraan telekomunikasi untuk umum internasional.

Memasuki Repelita V pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi, karenan sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya. Selain hal tersebut penyelenggaraan telekomunikasi membutuhkan manajemen yang lebih profesional, oleh sebab itu perlu menyesuaikan bentuk perusahaan persero (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No. 9 tahun 1969. Sejak itulah berdiri Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM.

2.3 Restrukturisasi Internal TELKOM

Mengantisipasi era globalisasi, seperti diterapkannya perdagangan bebas baik internasional maupun regional, 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 Public International atau dikenal dengan Intial Public Ottering. Restukturisasi internal meliputi bidang usaha sekaligus pengorganisasian 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. Sedang bidang usaha terkait termasuk Sistem Telepon Bergerak (STBS), sirkit langganan, teleks, penyewaan transponder satelit, VSAI dan jasa nilai tambahan tertentu. Bidang usaha terkait ini ada yang diselenggarakan TELKOM dan ada juga yang diselenggarakan bekerjasama dengan pihak ketiga melalui perusahaan patungan. Sedangkan bidang usaha pendukung adalah bidang usaha yang tidak berhubungan langsung dengan pelayanan jasa telekomunikasi, namun keberadaannya mendukung kelancaran

bidang utama dan bidang terkait. Yang termasuk dalam bidang usaha pendukung adalah pelatihan, sistem informasi, satelit, properti, riset teknologi informasi.

Untuk menampung bidang usaha tersebut, maka sejak 1 Juli 1995, TELKOM telah menghapuskan 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 jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Divisi Regional TELKOM mencakup wilayah-wilayah yang dibagi sebagai berikut :

- a. Divisi Regional I, Sumatera.
- b. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya.
- c. Divisi Regional III, Jawa Barat.
- d. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
- e. Divisi Regional V, Jawa Timur.
- f. Divisi Regional VI, Kalimantan.
- g. Divisi Regional VII, kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Bali Nusa Tenggara, Timor Timur, Maluku dan Irian Jaya.

Masing-masing Divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (Divisi Network dan Divisi lainnya) serta mempunyai laporan keuangan yang terpisah. Sedangkan Divisi-divisi pendukung terdiri dari Divisi Pelatihan, Divisi Properti, 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 (*cost centre*). Berlakunya kebijakan dekonsentrasi menjadi jumlah sumber daya manusia kantor perusahaan juga menjadi lebih sedikit.

Kantor perusahaan TELKOM berdasarkan akte perubahan yang terakhir berkedudukan di Jl. Japati No. 1 Bandung bertanggung jawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan Divisi, Kantor perusahaan hanyalah menetapkan hal-hal yang strategis sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing-masing Divisi. Struktur manajemen TELKOM secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I s/d VII, Divisi Network dan Divisi Pendukung. Kantor Perusahaan strukturnya sangat sederhana hanya terdiri dari Dewan Direksi yang dibantu kelompok Pengembangan berstatus Sekretaris Perusahaan, Kepala Audit Internal dan beberapa Vice President.

2.4 Organisasi Perusahaan

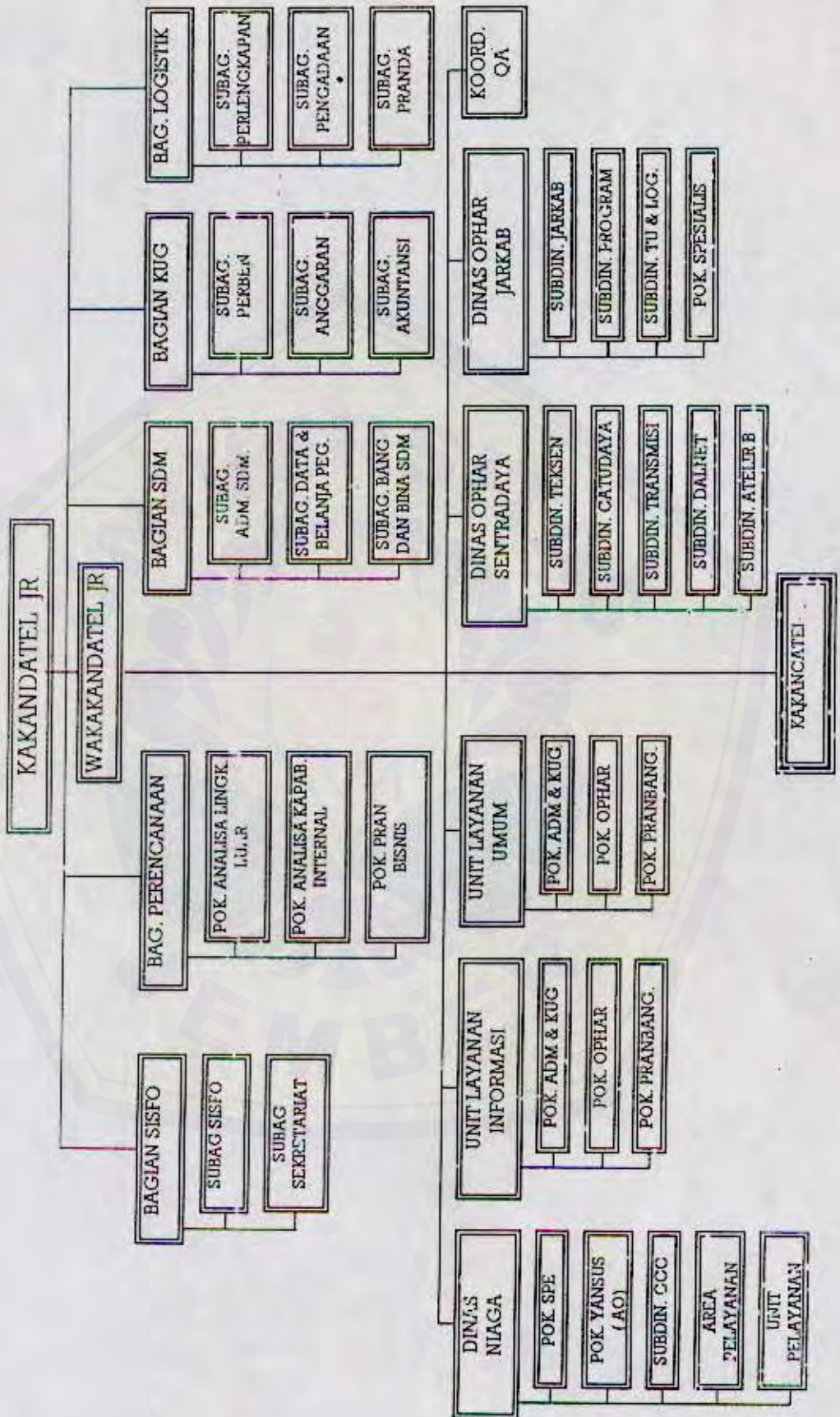
2.4.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme dimana organisasi tersebut dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.



Struktur organisasi pada kantor PT. TELKOM Kandatel Jember dapat digambarkan dengan keterangan struktur organisasi yang meliputi tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian, mulai dari Kakandatel hingga pada masing-masing bagian, terurai sebagai berikut:





Gambar 4. Struktur Organisasi, IT TELKOM KANDATEL Jember, 2000

a. Kakandatel dan Wakakandatel

Kakandatel dan Wakakandatel bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional, penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu.

Kakandatel mempunyai tugas membantu Divisi Regional V dalam rangka mengkoordinasikan, mengawasi dan membuka penyelenggaraan dan bidang jasa dalam wilayah lingkungan kerjanya dan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit-unit kerja dibawahnya secara efisien, ekonomis dan efektif. Sedangkan Wakakandatel berperan dan bertanggung jawab sebagai pimpinan operasi. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Kakandatel dan Wakakandatel mempunyai fungsi :

- 1) Melakukan koordinasi , pengawasan dan pembinaan perusahaan dalam bidang jasa
- 2) Menyelenggarakan kegiatan dalam rangka perumusan kebijaksanaan pelaksanaan
- 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Divisi Regional V

b. Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat

Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan dukungan pelayanan sistem informasi perusahaan dan kegiatan kesekretariatan di lingkungan Kandatel.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat mempunyai fungsi :

- 1) Pelayanan kegiatan sistem informasi perusahaan di Kandatel
- 2) Penyelenggaraan kegiatan kesekretariatan Kandatel
- 3) Menyelenggarakan kegiatan pelayanan hukum dan perikatan.

c. Bagian Perencanaan

Dalam melaksanakan pekerjaannya bagian perencanaan ini mempunyai tugas :

- 1) Membantu Kakandatel dalam penyusunan Business Plan Kandatel dan Kancatel
- 2) Menyusun dan menganalisa lingkungan luar
- 3) Menyusun dan menganalisa kapabilitas internal
- 4) Menyusun struktur organisasi rinci Kandatel dan Kancatel
- 5) Menyusun dan mengendalikan rencana mutu, kendali mutu, Kepastian mutu (TQM) Kandatel dan Kancatel
- 6) Menyusun dan menjaga bisnis proses Kandatel dan Kancatel
- 7) Menyelenggarakan fungsi manajemen umum lainnya.

Dan untuk meyenggarakan tugas tersebut Bagian Perencanaan mempunyai fungsi :

- a) Analisa lingkungan luar Kandatel
- b) Penilaian kapabilitas internal
- c) Perumusan Business Plan.

d. Bagian Sumber Daya Manusia

Bagian Sumber Daya Manusia mempunyai tugas menyediakan dukungan unit-unit kerja Kakandatel dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan, dan pengembangan sumber daya manusia.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi :

- 1) Pelaksanaan administrasi SDM
- 2) Pengelolaan belanja dan data karyawan
- 3) Pembinaan, perencanaan dan pengembangan SDM.

e. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan mempunyai tugas merencanakan dan menyediakan dukungan finansial kepada unit-unit di Kandatel serta menyelenggarakan sistem akuntansi sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

- 1) Pengelolaan perbendaharaan
- 2) Pengelolaan anggaran
- 3) Pelaksanaan akuntansi

f. Bagian Logistik

Bagian Logistik mempunyai tugas menyediakan dukungan kepada unit-unit kerja Kandatel dalam perencanaan pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, pendistribusian, dan pengendalian persediaan perangkat telekomunikasi, sarana penunjang dan pengadministrasian umum.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Logistik mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyusunan perencanaan pengadaan barang.
- 2) Pengelolaan administrasi perlengkapan
- 3) Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

g. Dinas Niaga

Dinas Niaga bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pemasaran dan pelayanan jasa telekomunikasi.

Untuk menyelenggarakan tanggung jawab tersebut Dinas Niaga mempunyai fungsi :

- 1) Perencanaan pemasaran

- 2) Pengelolaan pelayanan kepada pengguna
- 3) Pengelolaan pelayanan khusus (Account Officer)
- 4) Pengelolaan Customer Care Center (CCC).

h. Unit Layanan Informasi

Unit Layanan Informasi mempunyai tugas menyusun strategi dan tahapan pengembangan pelayanan informasi, menyusun strategi dalam menghadapi kompetitor serta melaporkan kinerja unit setiap bulan kepada Wakakandatel.

Untuk menyelenggarakan tanggung jawab tersebut Unit Layanan Informasi mempunyai fungsi :

- 1) Pengelolaan Administrasi dan Keuangan
- 2) Pengeolaan Operasi dan pemeliharaan perangkat hardware dan software
- 3) Perencanaan dan pengembangan terknologi inormasi
- 4) Pengelolaan pemasaran/promosi.

i. Unit Layanan Umum

Unit Layanan Umum mempunyai tugas meyusun rencana operasi dan program pengembangan telepon umum serta WARTEL, mengelola administrasi telepon umum dan WARTEL, Menetapkan target pendapatan, Memelihara Unjuk Kerja Unit pelayanan umum, meyusun Strategi dan tahapan pengembangan pelayanan umum, dan Melaporkan Unit setiap bulan kepada Wakakandatel.

Untuk menyelenggarakan tanggung jawab tersebut Unit Layanan Umum mempunyai fungsi :

- 1) Pengelolaan Telepon Umum dan WARTEL
- 2) Merencanakan target pendapatan

3) Pengelolaan dan pengembangan Telepon Umum dan WARTEL

j. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Sentral, Transmisi, Catu Daya (OPHAR SENTRADAYA).

Dinas OPHAR SENTRA DAYA bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan perangkat sentral telepon, telex/telegrap, transmisi dan catu daya serta perbaikan perangkat telekomunikasi di Kandatel.

Untuk menyelenggarakan tanggung jawab tersebut Dinas OPHAR SENTRA DAYA mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Pengoperasian dan pemeliharaan sentral
- 2) Pengoperasian dan pemeliharaan transmisi
- 3) Pengoperasian dan pemeliharaan sarana penunjang
- 4) Pengelolaan perbengkelan perangkat sarana telekmunikasi
- 5) Pengendalian network.

k. Dinas Operasil dan Pemeliharaan Jaringan Kabel (OPHAR JARKAB)

Dinas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Kabel bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaaa jaringan kabel.

Sedangkan untuk menyelenggarakan tanggung jawab tersebut Dinas OPHAR JARKAB mempunyai fungsi :

- 1) Analisa dan evaluasi konfigurasi dan unjuk kerja JARKAB, serta peningkatan kompentensi SDM
- 2) Perencanaan anggaran dan rehabilitasi serta penggambaran jaringan kabel
- 3) Penyelenggaraan tata usaha dan logistik untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan jaringan kabel pengelolaan SSKA/SISKAMAYA

1. Quality Assurance

Tugas dan fungsi Quality Assurance adalah memberikan jaminan bahwa keseluruhan sistem kerja yang ada dapat berjalan dengan baik. Disamping itu juga memberikan solusi bila perusahaan menghadapi atau ada permasalahan.

2.4.2 Visi dan Misi PT. TELKOM

Sebagai Perusahaan Publik, TELKOM mengemban tugas untuk dapat memberikan hasil yang terbaik bagi stakeholder. Oleh karena itu dalam setiap kegiatan usahanya TELKOM berpijak pada Visi dan Misi Perusahaan yang dirumuskan sebagai berikut :

a. Visi PT. TELKOM

TELKOM merupakan perusahaan Indonesia yang berpegang teguh pada etika bisnis, senantiasa menjaga citra perusahaan, berusaha untuk terus meningkatkan pertumbuhan perusahaan menuju perusahaan besar dan bernilai tinggi, unggul, dalam penyelenggaraan bisnis telekomunikasi dan informasi, dalam situasi yang kompetitif tampil sebagai pemimpin dengan tetap memelihara dan meningkatkan kekuatan daya saing, memiliki sumber daya manusia yang menjadi salah satu tumpuan pandang dengan suatu kerjasama tim yang kompak dan terpadu serta memanfaatkan teknologi tepat guna.

b. Misi PT. TELKOM

TELKOM adalah perusahaan yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi dan informasi, dengan menitikberatkan usahanya pada bisnis utama yang meliputi POTS, Network Dan Multimedia serta bisnis pendukung yang terkait dengan bisnis utama, dengan tetap memperhatikan pemupukan

keuntungan perusahaan, perkembangan lingkungan sosial dan kesejahteraan karyawannya serta mengutamakan kepuasan pelanggan melalui penyediaan pelayanan lengkap dan terpadu bagi seluruh pengguna jasa.

2.4.3 Budaya Perusahaan PT. TELKOM

Budaya Perusahaan PT. TELKOM Indonesia disingkat dengan ARTI. ARTI mempunyai makna bahwa setiap karyawan harus diingatkan agar selalu menyadari ARTI kehadiran PT. TELKOM di tengah-tengah masyarakat dan ARTI kehadiran dirinya dalam TELKOM. ARTI adalah singkatan dari Akurat (*Accurate*), Responsif (*Responsive*), Simpatik (*Friendly*).

a. AKURAT (*Accurate*)

Dalam setiap pelaksanaan tugas apapun dan ditingkat manapun setiap karyawan PT. TELKOM tidak boleh berbuat asal jadi. Budaya akurat hanya dapat diwujudkan melalui kemampuan memelihara dan meningkatkan derajat potensi masing-masing dan berlandaskan pada data dan informasi yang seharusnya tersedia.

b. RESPONSIF (*Responsive*)

Setiap karyawan harus bersifat tanggap dan tidak membiarkan pemakai jasa (intern maupun ekstern) menunggu atau ada dalam suasana ketidakpastian. Kecepatan kerja tanggap terhadap tuntutan lingkungan sekitarnya adalah budaya PT. TELKOM.

c. SIMPATIK (*Friendly*)

Setiap karyawan harus mampu membangun hubungan vertikal secara berkesinambungan dengan Yang Maha Pencipta dan keterkaitan horizontal

yang sinergis dan profesional dengan para pelanggan disatu sisi dan mitra usaha/pemasok, disisi lainnya dengan para pembina dan instansi terkait lainnya.

Satu tujuan akhir dari budaya perusahaan PT. TELKOM Indonesia yaitu kepuasan pelanggan, karyawan dan masyarakat. Budaya ARTI ini dapat diterapkan dan sebelumnya perlu dirumuskan suatu program yang rinci dan cukup besar. Untuk penyebaran pemahaman dan perluasannya, semua jalur termasuk PMT (Pengendalian Mutu Terpadu) atau GKM (Gugus Kendali Mutu) perlu dipahami untuk pelaksanaan program tersebut.

2.4.4 Keadaan Karyawan PT.TELKOM Jember

Kantor Daerah Telekomunikasi Jember memiliki karyawan dari berbagai tingkat pendidikan. Hal ini sangat mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Kakandatel (Kepala Kantor Daerah Telekomunikasi) Jember. Untuk lebih memperjelas gambaran tentang kekuatan daya dukung staff atau karyawan kantor TELKOM Jember akan diuraikan sebagai berikut :

Karyawan tetap yang melakukan pekerjaan sehari-hari di kantor TELKOM Area Pelayanan Jember di Kandatel Jember, seluruhnya berjumlah 694 orang yang terdiri dari berbagai golongan, pangkat/ruang, tingkat pendidikan dan bidang kerja. TELKOM Area Pelayanan Jember di Kandatel Jember terdiri dari berbagai disiplin ilmu baik untuk tingkat SD (Sekolah Dasar) sampai tingkat Sarjana.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

2.4.5 Status Karyawan PT. TELKOM KANDATEL Jember

Dari seluruh karyawan yang berjumlah 694 (dua ratus delapan belas) orang sudah diangkat menjadi karyawan tetap perusahaan, disini termasuk Kancatel.

2.4.6 Jam Kerja Karyawan PT TELKOM KANDATEL Jember

Untuk melaksanakan tugas sehari-hari pada Kantor PT TELKOM di Jember, telah diatur jam kerjanya oleh Divisi Regional V Jawa Timur. Untuk hari Senin sampai Kamis, 1 (satu) hari kerja/dinas dimana terdapat 8 (delapan) jam kerja dan 1 jam istirahat. Untuk hari Jum'at terdapat 7,5 (tujuh koma lima) jam kerja dan 1,5 jam istirahat

Tujuan diadakannya jam istirahat adalah agar karyawan tidak jenuh terhadap pekerjaan yang digeluti, dan dengan istirahat pikiran karyawan dapat segar kembali sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat tercapai sesuai dengan target yang ditentukan.

Jam kerja dinas pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember secara skematis dapat dituliskan sebagai berikut :

Tabel 5. Jam Kerja Dinas Karyawan
Pada Kantor PT. TELKOM KANDATEL Jember

No	Hari Dinas	Jam Dinas	Jam Istirahat
1.	Senin-Kamis	07.30 - 11.30 12.30 - 16.30	11.30 - 12.30
2.	Jum'at	07.30 - 11.30 13.00 - 17.00	11.30 - 13.00

Sumber Data : Kantor PT. TELKOM Jember Mei 2000

Dari tabel 5 dapat diketahui bahwa hari Senin sampai Kamis jam kerja kantor mulai pukul 07.30 sampai pukul 16.30. Sedangkan untuk hari Jum'at dimulai pukul 07.30 sampai pukul 17.00. Dan untuk hari Sabtu libur.

2.4.7 Pelatihan (*Training*)

Pelatihan merupakan sarana untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan. Di PT. TELKOM Area Pelayanan Jember karyawan yang mengikuti pelatihan (*training*) adalah karyawan tetap PT. TELKOM sendiri. Dimana dengan ketrampilan dan pengetahuan tersebut perlu dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan agar karyawan tersebut terspesialisasi.

Pada prinsipnya ada dua jenis pelatihan di PT. TELKOM yaitu pelatihan penjenjangan dan pelatihan kejuruan.

a. Pelatihan Penjenjangan

Merupakan pembentukan dan pengembangan kompetensi karyawan pada jalur karir spesialis/manajerial melalui pelatihan yang dilaksanakan secara berjenjang, yang disesuaikan dengan jenjang karir karyawan berdasarkan pola karir. Adapun persyaratan dan seleksi pelatihan penjenjangan adalah sebagai berikut :

- 1) Pelatihan penjenjangan dilaksanakan berdasarkan formasi yang tersedia. Apabila tidak tersedia formasi, maka pelatihan penjenjangan tidak dapat dilaksanakan. Oleh karena itu sebelum dilaksanakan seleksi pelatihan penjenjangan, maka formasi pada jabatan spesialis/manajerial yang akan diisi harus dihitung dan diadministrasikan secara cermat terlebih dahulu. Karena pelatihan penjenjangan hanya dapat dilaksanakan bila tersedia formasi maka seleksi pelatihan penjenjangan dilaksanakan secara ketat, sehingga perlu disadari bahwa tidak seluruh karyawan akan dapat lulus dalam seleksi meskipun kinerja karyawan yang bersangkutan baik.
- 2) Seleksi pelatihan penjenjangan dilaksanakan dalam dua tahap yaitu : tahap pertama berupa seleksi administratif sendiri oleh perusahaan berdasarkan

data kepegawaian. Sedangkan tahap yang kedua merupakan pelaksanaan seleksi terhadap karyawan yang dipanggil.

b. Pelatihan Kejuruan

Pelatihan kejuruan pada dasarnya kepada semua karyawan dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi, dalam rangka mengembangkan kompetensi karyawan supaya menjadi lebih profesional dalam bidangnya. Persyaratan karyawan yang dapat mengikuti pelatihan kejuruan ditetapkan dengan memperhatikan usulan dari unit kerja pengguna. Oleh karena itu agar dihindari mengirimkan / menunjuk karyawan untuk mengikuti pelatihan kejuruan tidak berhubungan dengan tugas pekerjaan yang sedang dipangkunya atau tidak berhubungan dengan tugas baru yang akan dilaksanakannya atau tidak berhubungan dengan rencana mutasi karyawan yang bersangkutan.

Program pelatihan (*training*) tersebut dikelola oleh PUSDIKLAT TELKOM dan Yayasan Pendidikan TELKOM yang didirikan sendiri oleh PT.TELKOM dan ada pula pelatihan yang dilaksanakan di Jember sendiri seperti pelatihan MS Office. Pelatihan ini diberikan kepada seluruh karyawan PT. TELKOM Kandatel Jember terutama pada bagian sumber daya manusia karena setiap dan seluruh pekerjaan yang ada di bagian ini banyak yang menggunakan komputer sebagai alat bantu. Oleh karena itu karyawan pada bagian sumber daya manusia diwajibkan untuk mengikuti program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan yaitu pelatihan MS Office. Diharapkan setelah mengikuti program ini karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut dapat lebih terampil di dalam mengoperasikan komputer.

2.4.8 Sistem Imbal Jasa dan Penghargaan

Strategi imbal jasa dan penghargaan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara imbal jasa tetap dan variabel yang berorientasi pada performansi maupun pemanfaatan penghargaan non finansial secara efektif.

Kombinasi yang tepat antara komponen-komponen tersebut, terutama proporsi imbal jasa tetap dan variabel akan memberi sumbangan yang besar terhadap peningkatan performansi dan kepuasan kerja pegawai.

Model manajemen SDM TELKOM pada bagan 8 menunjukkan bahwa sistem imbal jasa dan penghargaan diturunkan dari struktur organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan struktur organisasi, disusun desain pekerjaan dan deskripsi posisi, sehingga jelas siapa mengerjakan apa, apa peran setiap posisi, apa dan kepada siapa bertanggung jawab serta apa akuntabilitas setiap posisi
- b. Berdasarkan deskripsi posisi dilakukan evaluasi posisi untuk memperoleh nilai posisi dan klasifikasi/tingkatan posisi
- c. Berdasarkan nilai posisi, dapat ditetapkan besaran dasar imbal jasa untuk setiap posisi
- d. Besaran dasar imbal jasa harus dianalisis dan dibandingkan dengan kemampuan perusahaan dan harga pasar tenaga kerja serta fokus strategi perusahaan, agar diperoleh besaran yang kompetitif dan memuaskan pegawai maupun perusahaan

Untuk menjadi "World Class Operator", TELKOM mengidentifikasi serta merespon kecenderungan-kecenderungan global dan indikasi-indikasi lainnya di dalam Imbal Jasa dan Penghargaan yang relevan dengan rencana

dan tujuan bisnis. Prinsip-prinsip umum sistem imbal jasa dan penghargaan adalah sebagai berikut:

1). Penggunaan Imbal Jasa Strategik

- a) Program imbal jasa dan penghargaan dikaitkan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi
- b) Program imbal jasa dan penghargaan digunakan untuk menunjang rencana-rencana perusahaan dan rencana bisnis
- c) Program imbal jasa dan penghargaan digunakan untuk mendukung perubahan budaya dan organisasi

2) Imbal Jasa Dipengaruhi Kinerja

- a) Peningkatan atas imbal jasa tetap harus merupakan cerminan kinerja perusahaan dan atau unit bisnis, bukan sekedar persaingan pasar
- b) Perubahan proporsi imbal jasa tetap menjadi imbal jasa variabel harus dikaitkan dengan kontribusi dan bukan status pekerjaan
- c) Kenaikan imbal jasa secara individu dikaitkan dengan kinerja
- d) Peningkatan imbal jasa yang didasarkan pada kinerja untuk komponen variabel

3) Program dan Struktur Imbal Jasa yang Fleksibel

- a) Secara organisasi, dapat diaplikasikan imbal jasa yang fleksibel di unit-unit bisnis yang berbeda
- b) Imbal jasa dapat disesuaikan dengan kebutuhan individual misalnya: perbedaan gaya hidup, pilihan tunjangan fasilitas, perbedaan kebutuhan pensiun dan fokus pada "Value to Employee" misalnya:
 - (1) paket atau pilihan fasilitas yang fleksibel
 - (2) pilihan fokus imbal jasa bersifat jangka panjang atau jangka pendek

(3) pilihan rasio imbal jasa tetap dengan variabel

4) Fokus Jangka Panjang

Imbal jasa diarahkan pada:

- a) Keberhasilan organisasi jangka panjang
- b) Mengubah fokus penguasaan skill demi keuntungan jangka panjang organisasi
- c) Mendorong pegawai meningkatkan prestasi secara berkesinambungan
- d) Menciptakan keuntungan dan royaltas jangka panjang pegawai
- e) Memperkenalkan variasi insentif jangka menengah dan panjang, seperti saham dan insentif multi years

5) Meningkatkan Fokus Kepada Pemegang Saham

- a) Memperhatikan dan melindungi kepentingan pemegang saham
- b) Imbal jasa variabel harus meningkatkan Share Holder Value
- c) Meningkatkan keuntungan jangka panjang untuk pegawai dan pemegang saham

6) Fokus pada Kualitas

Strategi imbal jasa harus secara aktif mendukung peningkatan mutu

7) Penetapan Fokus Imbal Jasa Total

- a) Komunikasi nilai paket Imbal Jasa Total yang meliputi gaji dan benefit termasuk seluruh implikasi perpajakannya
- b) Monitoring pasar dan pengaturan imbal jasa secara total bukan hanya gaji bulanan

8) Karir dan Mobilitas

Penyesuaian program imbal jasa untuk mendorong mobilitas dan pengembangan karir

Sistem imbal jasa total yang diterapkan oleh TELKOM mengintegrasikan semua elemen yang membentuk program imbal jasa dan kepentingan TELKOM. TELKOM menggunakan suatu program imbal jasa bagi pegawainya yang didasarkan pada 9 hal pokok yaitu:

- a) Total imbal jasa yang terdiri atas imbal jasa tetap dan variabel
- b) Pendekatan imbal jasa total untuk imbal jasa tetap
- c) Rentang imbal jasa untuk masing-masing grade, kenaikan dalam rentang berdasarkan kualifikasi, kompetensi serta kinerja yang ditunjukkan
- d) Gap imbal jasa dengan harga pasar untuk grade senior diberikan dengan cara yang sesuai dengan rencana bisnis dan kemampuan perusahaan
- e) Strategi imbal jasa untuk masing-masing daerah utama di Indonesia yang memiliki gaya hidup yang berbeda
- f) Pembayaran pajak harus menjadi tanggung jawab individu
- g) Pemberian imbal jasa ekstra tahunan untuk seluruh pegawai berupa Tunjangan Hari Raya (THR)
- h) Pembayaran semua benefit lainnya harus merupakan bagian dari imbal jasa total yang diberikan kepada seorang pegawai
- i) Peninjauan imbal jasa tahunan masing-masing pegawai sejalan dengan proses perencanaan tahunan sebagai dasar imbal jasa variabel

Sistem imbal jasa tetap mengharuskan perusahaan untuk mengkalkulasi, menyiapkan serta mengkomunikasikan nilai imbal jasa, tunjangan dan benefit yang dibayarkan kepada pegawainya. Dalam hal ini kelompok benefit dibagi kedalam zona yang mana jumlah levelnya ditetapkan setelah selesai pengklasifikasian posisi yang ada.

Dalam penentuan imbal jasa individu sifatnya dinamis setiap bulan dan bagi setiap individu, hal ini disebabkan karena adanya penyesuaian dalam hal imbal jasa individu. Penyesuaian imbal jasa individu ini diusulkan oleh para

manajer lini ke Unit SDM pengelola imbal jasa dan unit pengembangan /administrasi SDM. Penyesuaian imbal jasa individu akan dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- (1) Pedoman kenaikan
- (2) Anggaran imbal jasa
- (3) Kompetensi dan kinerja individu
- (4) Posisi imbal jasa saat ini pada kelas pekerjaannya
- (5) Faktor-faktor pasar imbal jasa sesuai dengan posisi kelompok pekerjaan
- (6) Mempertimbangkan peluang dan resiko yang terkait dengan motivasi individu

Sedangkan dalam imbal jasa variabel berdasarkan pada kinerja, TELKOM menerapkan sistem imbal jasa variabel untuk para pegawainya yang mampu mencapai tujuan-tujuan pokok sebagai berikut:

- a. Memperkuat tujuan-tujuan bisnis TELKOM untuk memperoleh kenaikan pendapatan dan laba serta *customer service* yang unggul
- b. Memperkuat "budaya kerjasama kelompok"
- c. Mendorong pegawai, team dan unit bisnis untuk bekerja lebih cermat, terarah dan mandiri
- d. Memberikan imbal jasa sesuai kontribusi pegawai terhadap keuntungan perusahaan
- e. Mendorong, mendukung dan memperkuat Sistem Manajemen Kinerja Organisasi

Porsi dalam imbal jasa variabel terdistribusi, atas:

- 1) Pembayaran Kinerja Individu didasarkan kinerja yang dinilai dan sesuai dengan tujuan-tujuan kinerja pokok
- 2) Pembayaran kinerja team didasarkan pada assessment kinerja team yang relevan dengan tujuan-tujuan dan target yang telah disepakati:

- (a) Untuk eksekutif, kinerja kelompok merupakan kinerja organisasi secara menyeluruh
- (b) Untuk manajer senior, kinerja kelompok merupakan kinerja unit bisnis
- (c) Untuk manajer, merupakan kinerja unit kerja dan kelompok yang berfungsi sebagai supervisor
- (d) Untuk masing-masing team, harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan ukuran yang tepat

Porsi imbal jasa variabel TELKOM menyeluruh didistribusikan menjadi porsi-porsi khusus sebagai berikut:

Tabel 6 . Porsi dan Pembayaran Imbal Jasa Variabel

Posisi	% dari total porsi	Persentase dari Gaji
Manajemen Eksekutif	1%	15%
Manajemen Senior	5%	12%
Manajer/Supervisor	10%	10%
Pegawai TELKOM	84%	8%
	100%	

Selain imbal jasa tersebut diatas, TELKOM juga memberikan bonus sebagai pembayaran tahunan dimana proporsi pembayaran disesuaikan dengan pencapaian target baik kinerja individu maupun unit/team dan insentif yaitu bentuk lain sebagai pendorong guna memotivasi pegawai/team/unit dalam pencapaian target-target perusahaan.

Imbal jasa tersebut lebih berfokus kepada finansial guna meningkatkan motivasi karyawan, namun ada bentuk lain yang juga tidak kalah penting yang diterapkan oleh TELKOM yaitu penghargaan.

Manajer TELKOM memiliki berbagai kesempatan, sarana/alat dan sistem untuk menghargai pegawai yang berprestasi serta kontribusi terhadap perusahaan. Sarana tersebut dijelaskan dalam 2 kategori sebagai berikut:

a. Penghargaan Informal

Manajer memberikan umpan balik informal dan pengakuan prestasi para pegawainya yaitu:

- 1) Pengakuan terhadap hasil kerja yang lebih baik secara tepat dengan berterima kasih kepada pegawai dan/atau untuk kontribusi mereka terhadap bisnis dengan cara , misalnya memberikan perincian timbal balik, pengakuan dan komentar konsumen terhadap usaha/kerja pegawai yang melakukan/memberikan layanan lebih daripada seharusnya
- 2) Memberikan kesempatan training informal
- 3) Menulis tanda terimakasih dalam bentuk surat singkat atas semua kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi
- 4) Mendukung pegawai individu atau tim untuk melakukan gagasan-gagasan baru/atau tanggungjawab tambahan
- 5) Memberikan hak otonomi yang lebih besar kepada pegawai yang berprestasi
- 6) Menawarkan waktu istirahat
- 7) Mengadakan acara pertemuan informal seperti makan siang, makan malam
- 8) Memberikan timbal balik positif dihadapan pegawai yang lebih senior
- 9) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam proyek atau memberikan kontribusi terhadap keberhasilannya

b. Penghargaan Formal

Penghargaan kinerja pegawai pada basis yang lebih formal meliputi:

- 1) Menggunakan proses manajemen kinerja, apabila mungkin, untuk mengomentari kinerja yang baik, memberi pengakuan dan timbal balik terhadap usaha-usaha yang dilakukan pegawai
- 2) Memberikan kesempatan mengikuti program training baik bertaraf nasional atau internasional, seminar dan berbagai konferensi
- 3) Pengusulan pengembangan karir terhadap para pegawai berprestasi, misalnya dengan pihak ketiga atau badan-badan industri
- 4) Pencalonan pemberian penghargaan bisnis umum baik secara nasional maupun internasional
- 5) Pembagian hadiah seperti makan malam/siang, voucher, bingkisan seperti bunga, coklat, logo TELKOM, misalnya peniti, to[pi, T-Shirt dan pulpen
- 6) Menirim surat, plakat, sertifikat, dokumen tertulis dari eksekutif senior dan konsumen yang menilai usaha-usaha mereka dan secara formal mengakui kontribusi mereka terhadap usaha, misalnya meliputi usaha-usaha, kepuasan pelanggan, prinsip-prinsip mutu, gagasan penghematan biaya, kinerja tim dan inovasi. Acara tersebut dapat dilakukan pada basis tahunan untuk prestasi-prestasi penting dan secara kuartal atau bulanan untuk kontribusi penting yang lebih kecil
- 7) Mengorbitkan pegawai yang berprestasi dengan memasang foto dan artikel dalam majalah intern TELKOM "BULETIN KITA" dan juga memasang foto pada areal-areal kerja ditempat yang mudah dilihat/dibaca orang lain
- 8) Mempromosikan dan menggunakan program saran pegawai untuk gagasan-gagasan dan pola-pola yang memiliki orientasi yang lebih komersil untuk menitikberatkan pada pengembangan, kemajuan dan inovasi

2.4.9 Model Rekrutasi, Seleksi dan Penempatan TELKOM

Prinsip-prinsip strategi rekrutasi, seleksi dan penempatan yang melibatkan karyawan, jujur dan wajar dapat meningkatkan motivasi pegawai bersaing secara sehat untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan ketrampilan, pengalaman dan kualifikasinya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

a. Keadilan dan Manfaat

Proses bersifat adil, setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing dalam memperoleh jabatan berdasarkan kompetensi, pengetahuan dan pengalamannya

b. Melibatkan karyawan

Proses bersifat dialogis dan dijelaskan transparan sehingga karyawan dapat memahami maksud dan tujuan proses ini

c. Tanggungjawab Pribadi

Proses memberikan kesempatan kepada pilihan pribadi

d. Tanggung jawab Sosial

Proses bersifat konsisten terhadap nilai-nilai sosial dan berdasarkan atas kontribusi dan komitmen semua pihak

Proses seleksi dan penempatan SDM dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1). Rekrutasi

Merupakan proses dimana TELKOM memasang iklan lowongan kerja internal atau eksternal serta menerima surat-surat lamaran baik dari dalam maupun luar organisasi. Proses ini mengatur cara melamar pekerjaan yang diiklankan.

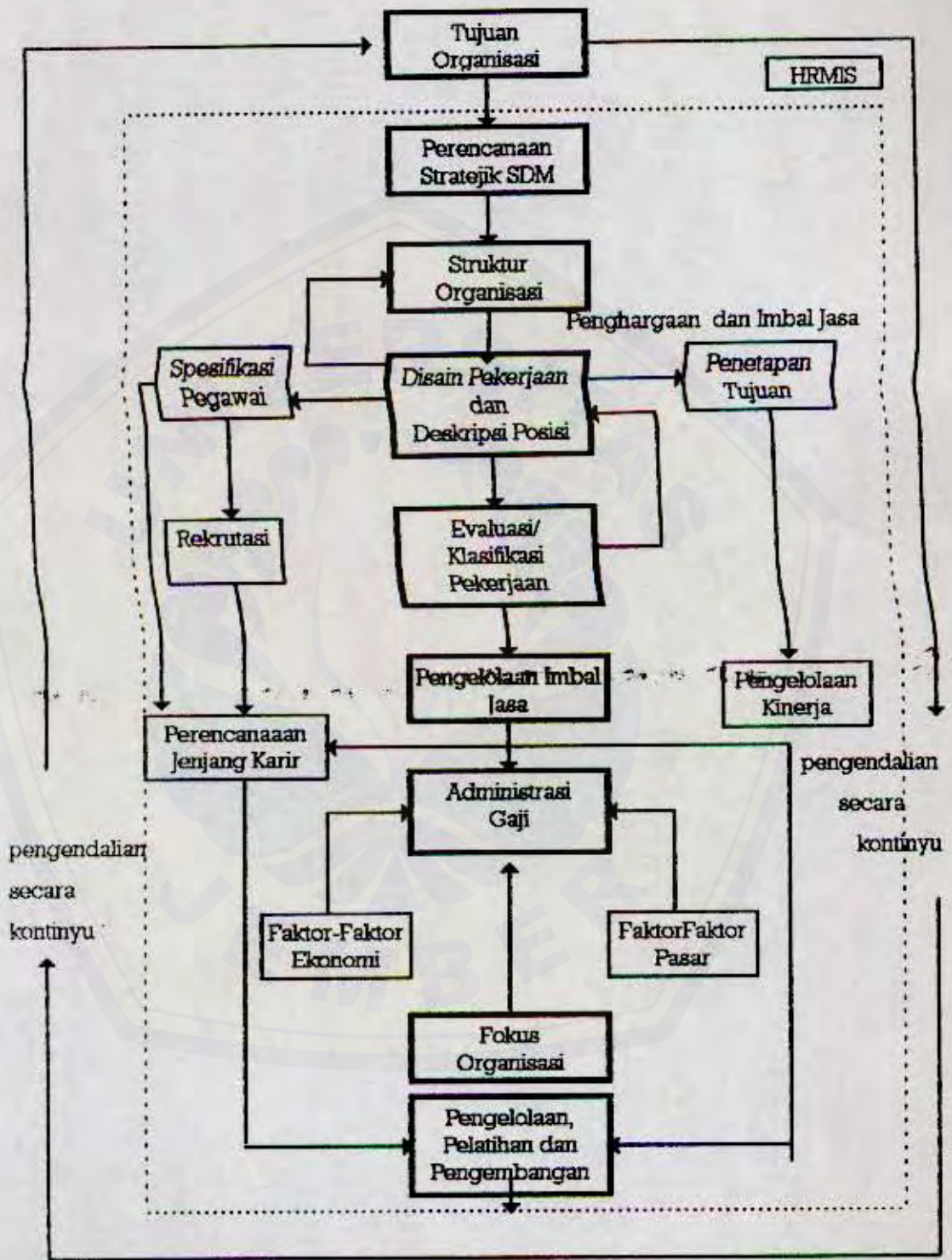
Proses ini melibatkan manajer lini karena mereka mengidentifikasi lowongan kerja pada bagian atau departemennya. Para manajer ini diharapkan dapat mengambil tanggungjawabnya dalam kegiatan rekrutasi. Untuk efektivitas pelaksanaan kegiatan tersebut, para manajer lini akan dibimbing oleh unir kerja SDM Corporate atau unit kerja SDM unit bisnis.

2). Seleksi

Merupakan proses dimana manajemen TELKOM mengidentifikasi pelamar yang cocok untuk setiap lowongan berdasarkan pengalaman, kualifikasi dan ciri-ciri kepribadian. Selama proses seleksi, dilakukan assessment terhadap kemampuan potensial pelamar dan persyaratan-persyaratan lainnya yang harus dipenuhi serta dilakukan pengukuran terhadap sejumlah kriteria pemilihan. Kriteria tersebut telah dikembangkan dari analisa, definisi dan dokumentasi jabatan dan kompetensi pribadi.

3). Penempatan

Merupakan proses dimana pelamar yang telah terpilih untuk peranan tertentu diorientasikan dan ditempatkan pada jabatan tertentu dan apabila perlu ditempatkan pada jabatan di luar TELKOM. Proses ini meliputi semua bentuk penempatan, termasuk transisi jabatan dan pensiun. Proses induksi dilaksanakan agar pegawai dapat menyesuaikan diri dalam melakukan kewajibannya di perusahaan.



Gambar 5. Model Pengelolaan SDM PT TELKOM (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

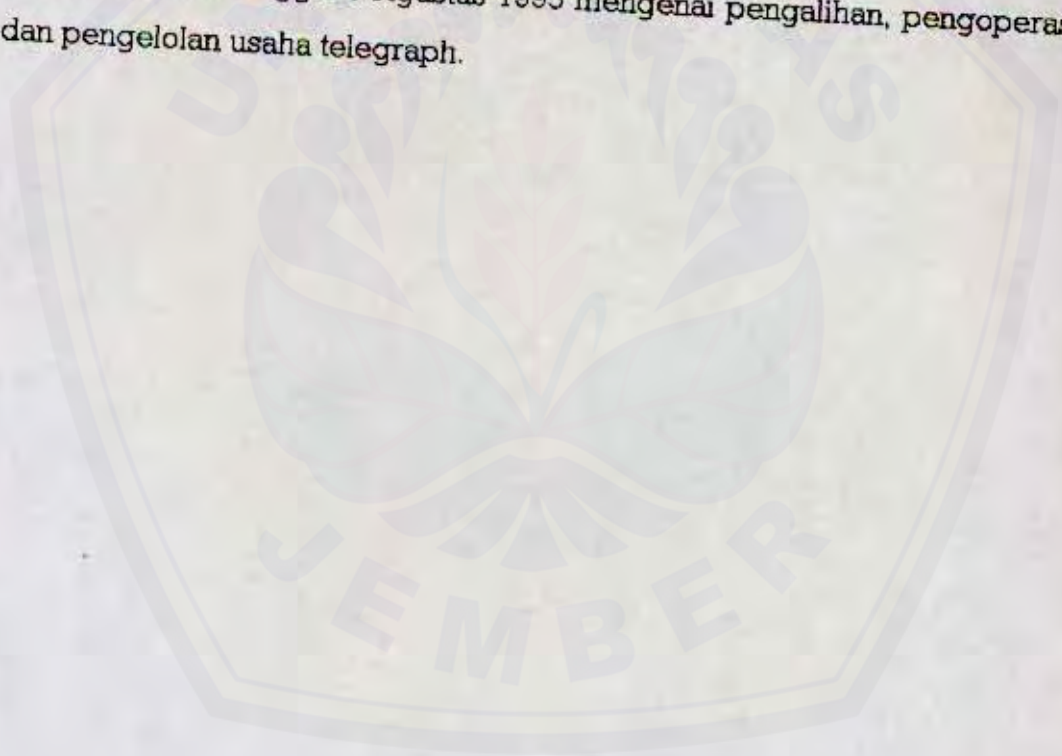
2.5 Kegiatan Usaha

Jasa telekomunikasi yang disediakan TELKOM dibagi menjadi 2 kelompok, jasa telekomunikasi dasar dan bukan dasar. Pengelompokan inipun belum dilaksanakan secara tegas, mengingat teknologi telekomunikasi dan informasi berkembang dengan pesat. Bisnis utama TELKOM sampai saat ini adalah menyediakan PSTN (*Public Switch Telephon Network*) dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN. Jenis jasa telekomunikasi yang sudah dioperasikan sampai 1995 ini adalah:

- a) Jasa Telepon Dalam Negeri,
- b) Jasa Interkoneksi kepada penyelenggara telekomunikasi lain,
- c) Jasa Telepon Bergerak Selular,
- d) Jasa Satelit.

Jasa Telepon Dalam Negeri merupakan kegiatan usaha TELKOM yang memberikan pendapatan terbesar. Komposisi pendapatan jasa ini meliputi, biaya pasang, biaya abonemen (langganan) bulanan, dan biaya pemakaian telepon untuk panggilan lokal dan jarak jauh. Dari catatan 1994 ternyata kontribusi terbesar berasal dari biaya pemakaian telepon. Penyelenggaraan jasa Telepon Dalam Negeri ini juga termasuk penyediaan Telepon Umum, baik kartu maupun coin. Disamping memperoleh pendapatan dari pelanggan untuk jasa telepon Dalam Negeri, TELKOM juga menerima pendapatan Interkoneksi dari penyelenggaraan telekomunikasi lainnya, seperti dari penyelenggara telekomunikasi Internasional dan STBS (Sistem Telepon Bergerak Selular). Pendapatan Interkoneksi diantaranya diperoleh dari PT. INDOSAT dan SATELINDO. Selain pendapatan Interkoneksi, TELKOM juga berpartisipasi dengan penyelenggaraan STBS, melalui usaha patungan

ataupun dengan pola bagi hasil.* Sementara itu penyewaan Transponder Satelit, mulai 1996 akan beralih kepada SATELINDO, namun TELKOM terus melanjutkan jasa stasiun bumi untuk hubungan telekomunikasi melalui sistem satelit komunikasi. TELKOM juga tetap merencanakan peluncuran satelit Palapa B5 pada tahun 1999 untuk menggantikan Palapa B2R. Siasat telekomunikasi lainnya adalah VSAT, e-mail, colling, cards, telex, dan telegram. Jasa telex dan telegram dari tahun ketahun mengalami penurunan bergeser pada penggunaan faksimili. Menghadapi kondisi ini TELKOM pun juga menandatangani memorandum of understanding dengan PT. Pos Indonesia pada tanggal 9 Agustus 1995 mengenai pengalihan, pengoperasian dan pengelolaan usaha telegraph.



III. DISKRIPSI HASIL PENELITIAN

3.1. Perencanaan Sistem Manajemen Mutu dalam Gugus Kendali Mutu

Saat ini kita berada dalam era ekonomi, teknologi, sosial dan politik dimana perencanaan, seperti fungsi-fungsi lain dari manajer, telah menjadi prasyarat untuk kelanjutan hidup perusahaan. Perubahan dan pertumbuhan ekonomi membuka berbagai peluang, tetapi membawa juga resiko, khususnya dalam masa persaingan di seluruh dunia dalam hal pasar, sumber daya dan pengaruh. Maka sesungguhnya menjadi tugas perencanaan untuk memperkecil resiko sementara mengambil keuntungan dari kesempatan-kesempatan tersebut.

PT. TELKOM untuk melaksanakan sistem Manajemen Mutu dalam Gugus Kendali Mutu membuat suatu perencanaan yang terlebih dahulu melalui proses pemikiran yang benar-benar matang. Adapun kegiatan perencanaan yang dilaksanakan oleh PT. TELKOM adalah sebagai berikut:

3.1.1 Visi PT. TELKOM

TELKOM merupakan perusahaan Indonesia yang berpegang teguh pada etika bisnis, senantiasa menjaga citra perusahaan, berusaha untuk terus meningkatkan pertumbuhan perusahaan menuju perusahaan besar dan bernilai tinggi, unggul dalam penyelenggaraan bisnis telekomunikasi dan informasi dalam situasi yang kompetitif tampil sebagai pemimpin dengan tetap memelihara dan meningkatkan kekuatan daya saing, memiliki sumber daya manusia yang menjadi salah satu tumpuan pandang dengan suatu kerjasama

tim yang kompak dan terpadu serta memanfaatkan teknologi tepat guna (PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, 1997:1)

3.1.2 Misi

TELKOM adalah perusahaan yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi dan informasi, dengan menitik beratkan usahanya pada bisnis utama yang meliputi POTS, Network dan multimedia serta bisnis pendukung yang terkait dengan bisnis utama dengan tetap memeperhatikan pemupukan keuntungan perusahaan, perkembangan lingkungan sosial dan kesejahteraan karyawannya serta mengutamakan kepuasan pelanggan melalui penyediaan pelayanan lengkap dan terpadu bagi seluruh pengguna jasa. (PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, 1997:1)

3.1.3 Peraturan

Untuk mencapai visi dan misi tersebut diatas diperlukan suatu peraturan sebagai pedoman dalam pencapaian arah yang akan dituju. Peraturan pada PT. TELKOM dikenal dengan Keputusan Direksi. Begitu juga untuk melaksanakan suatu Sistem Manajemen Mutu Terpadu yang di dalam PT. TELKOM dikenal dengan Manajemen Mutu Telkom dibutuhkan suatu pedoman dan pemahaman mengenai sistem tersebut bagi seluruh karyawan PT. TELKOM.

Peraturan tersebut tentunya dibuat setelah perusahaan melihat lingkungan internal dan eksternal yang dimilikinya.

a. Lingkungan Eksternal

Yang dimaksud lingkungan eksternal adalah semua elemen yang berada di luar organisasi yang kemungkinan berpengaruh pengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Saat ini kemajuan teknologi telekomunikasi berkembang sangat besar munculnya teknologi komunikasi, broadcasting dan komputer menyebabkan semakin beragamnya perusahaan yang lahir untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Kemajuan tersebut diikuti pula dengan layanan voice, data dan video. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi mau tidak mau ikut masuk dalam persaingan ini.

Perkembangan bisnis ini mengarah pada layanan multimedia yang banyak memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam hal memenuhi kebutuhan konsumen maka perusahaan berusaha memberikan yang terbaik bagi konsumen. Hal ini didukung dengan kebijakan pemerintah dengan mengeluarkan undang-undang yang mengatur tentang perlindungan konsumen dimana konsumen berhak memperoleh mutu yang baik dari produk yang dibelinya (UU No 8). Dapat dibayangkan persaingan yang terjadi saat ini sangat ketat. Dan perusahaan yang akan memenangkan persaingan ini adalah perusahaan yang benar-benar dapat memberikan kualitas yang baik bagi konsumennya. Upaya untuk mewujudkan TELKOM sebagai Operator/ Perusahaan Kelas Dunia maka "mutu" sebagai faktor fundamental harus dikelola dengan sebaik-baiknya.

b. Lingkungan internal

Pemahaman mengenai lingkungan internal adalah elemen yang masih berada di dalam organisasi yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi. Lingkungan internal yang terdapat pada PT. TELKOM adalah peningkatan mutu yang telah ada membutuhkan suatu penanganan yang konsisten. Hal ini terkait dengan lingkungan eksternal yang dimilikinya dimana hal utama yang perlu diperhitungkan dalam persaingan adalah mutu atau kualitas yang dimiliki. Dengan demikian usaha yang harus ditempuh dalam peningkatan mutu adalah pengelolaan lebih intensif dan terpadu dalam suatu sistem manajemen yang melibatkan seluruh jajaran TELKOM sehingga akan dapat mewujudkan sasaran-sasaran kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan:

Dari lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki PT TELKOM serta rekomendasi yang diberikan oleh konsultan Ernst & Young tentang struktur corporate dimana "Quality Management" ditetapkan sebagai supporting process maka PT TELKOM memandang perlu untuk menetapkan Sistem Manajemen Mutu Telkom yang merupakan "Total Quality Management" (TQM)-nya TELKOM yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi.

Atas dasar tersebut, maka dikeluarkan Keputusan Direksi nomor: KD 6/HK200/OPSAR-40/1998 sebagai keputusan yang berisi tentang penerapan sistem manajemen Mutu TELKOM yang terdiri atas 7 bab dan 22 pasal yaitu:

BAB I PENGERTIAN

Pasal 1 Definisi dan Istilah

BAB II MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 1 Maksud

Pasal 2 Tujuan

BAB III KEBIJAKAN MUTU TELKOM

Pasal 1 Kebijakan Mutu Corporate

Pasal 2 Kebijakan Mutu Divisi/Kandatel/setingkat

Pasal 3 Penjabaran dan disseminasi

BAB IV KERANGKA DASAR MANAJEMEN MUTU TELKOM

Pasal 1 Focused on customer

Pasal 2 Focused on Process

Pasal 3 Continuous improvement

Pasal 4 GKM=UKT dan PUK=QL

Pasal 5 Pengendalian mutu antar fungsi

Pasal 6 Partisipasi total

Pasal 7 Kontribusi per-unit/ fungsi

Pasal 8 Pengembangan MMT

BAB V PENGORGANISASIAN

Pasal 1 Pengelola MMT

BAB VI PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN

Pasal 1 Pengelolaan hasil-hasil MMT

Pasal 2 Pengelolaan dan pengorganisasian data kegiatan

Pasal 3 Management review dan pelaporan ditingkat Divisi/Kandatel/setingkat

Pasal 4 Management review dan pelaporan ditingkat Corporate

BAB VII PENUTUP

Pasal 1 Apresiasi Mutu

Pasal 2 Otoritas dan tanggungjawab

Pasal 3 Pencabutan Keputusan Direksi

Keputusan Direksi PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk tersebut diatas ditindak lanjuti dengan Keputusan Kepada Divisi Regional V-Jawa Timur yang membawahi salah satunya KANDATEL Jember sebagai pedoman dalam pelaksanaan sistem Manajemen Mutu di Divisi Regional V Jawa Timur. Keputusan mengenai penerapan Sistem Manajemen Mutu TELKOM di Divisi Regional V Jawa Timur dimuat dalam surat Keputusan nomor: SK. 135/HK200/RE5-54/1998 yang terdiri atas 11 Bab dan 38 Pasal, yaitu:

BAB I PENGERTIAN

Pasal 1 Definisi dan Istilah

BAB II MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 2 Maksud

Pasal 3 Tujuan

BAB III PENJABARAN EMPAT PILAR MMT DI DIVRE V

Pasal 4 Focused on Customer

Pasal 5 Focused on Process

Pasal 6 Continuous Improvement

Pasal 7 Total Partisipation

BAB IV MANAJEMEN SASARAN

Pasal 8 Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu DIVRE V

Pasal 9 Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu Bidang/KOORD/UNIT dan
KANDATEL

Pasal 10 Pemetaan Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu

Pasal 11 Sosialisai dan Tinjauan Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu

Pasal 12 Evaluasi Realisasi Sasaran Mutu

Pasal 13 Dokumentasi Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu

BAB V MANAJEMEN PROSES

Pasal 14 Basis Pengelolaan

Pasal 15 Sistem Mutu

Pasal 16 Dokumen Sistem Mutu

Pasal 17 Pengendalian Mutu

Pasal 18 Pengendalian Proses di Unit Kerja Terkecil (UKT)/GKM

Pasal 19 Pengendalian proses Pada Unit Kendali Mutu (UKM)

Pasal 20 Pengendalian Proses Pada Proyek Kendali Mutu(PKM)

Pasal 21 Pengendalian Proses Pada Evecutive Improvement Team (EIT)

Pasal 22 Pengendalian Proses Melalui Audit Mutu Internal

BAB VI MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPENSASI

Pasal 23 Dasar Pelaksanaan

Pasal 24 Kinerja Unit dan Kompensasi

Pasal 25 Kinerja Individu dan Kompensasi

BAB VII MANAJEMEN PENGETAHUAN

Pasal 26 Hasil Pengendalian Mutu sebagai Suatu Pengetahuan

Pasal 27 Pengelolaan Risalah Mutu

Pasal 28 Tingkatan Status Risalah

Pasal 29 Manajemen Pengetahuan Non Risalah Delta/Inovasi

BAB VIII MANAJEMEN INOVASI

Pasal 30 Bentuk-Bentuk Inovasi

Pasal 31 Pengelolaan Inovasi

Pasal 32 Apresiasi Inovasi

BAB IX MANAJEMEN BUDAYA MUTU DAN TEAM WORK

Pasal 33 Budaya Mutu

Pasal 34 Budaya Team Work

BAB X TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN

Pasal 35 Komitmen Manajemen

Pasal 36 Quality Management Representative (Wakil manajemen)

BAB XI PENUTUP

Pasal 37 Pengaturan Lebih Lanjut

Pasal 38 Pemberlakuan Keputusan

Dari ke 38 pasal pada SK . 135/HK200/RE5-54/1998 dapat kita ketahui bahwa Manajemen Mutu Telkom dapat dijabarkan ke dalam empat pilar, yaitu *Focused On Customer*, *Focused On Process*, *Continuous Improvement* dan *Total Participation*. Keempat pilar tersebut termuat dalam pasal 4 sampai dengan pasal 7.

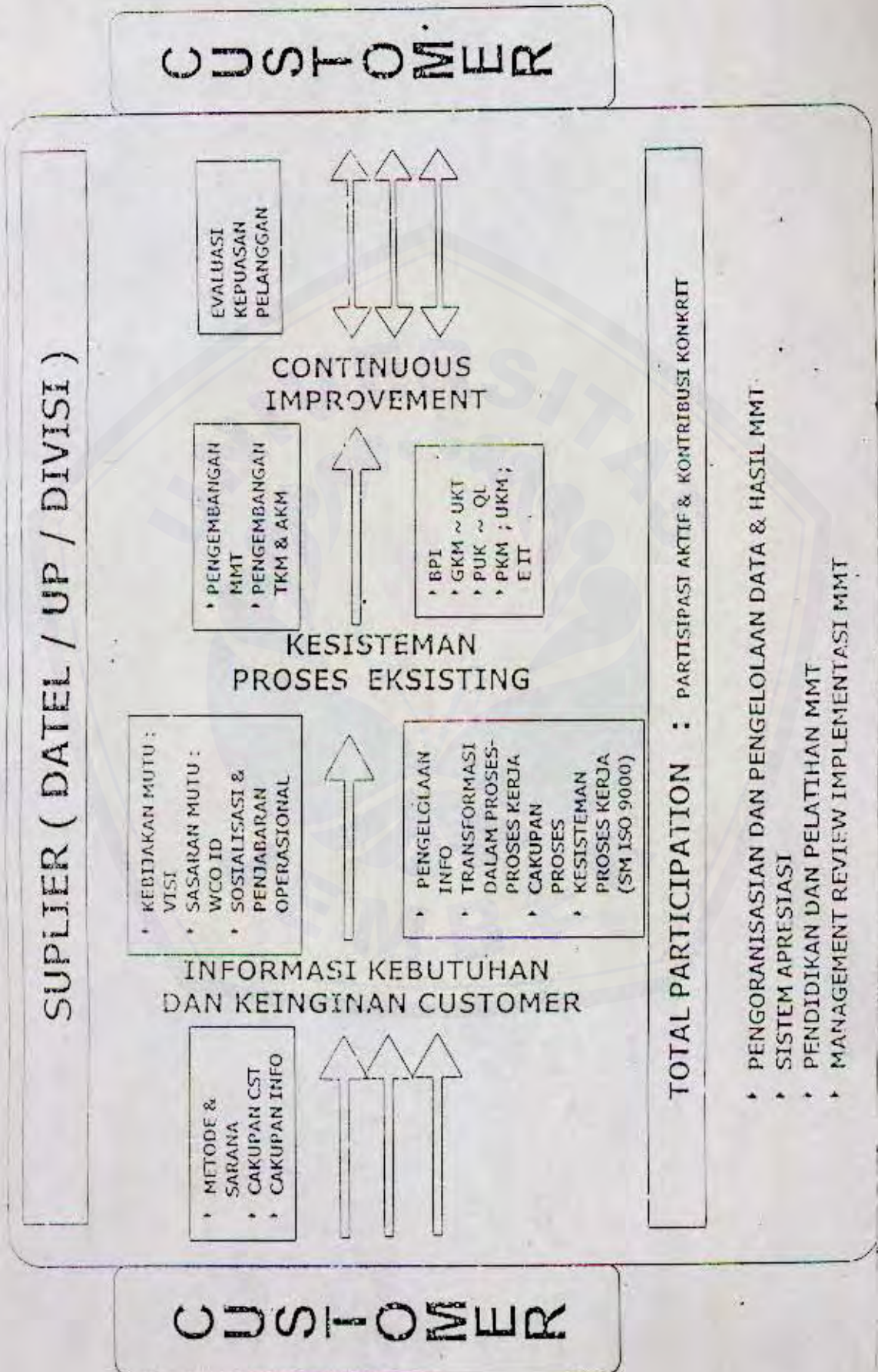
Dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Telkom dalam Gugus Kendali Mutu mengacu pada:

- 1) Pasal 4 ayat 6 yang menyatakan, "Memetakan Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu DIVRE V ke Unit Kerja hingga UKT"
- 2) Pasal 4 ayat 7 yang menyatakan, "Setiap Unit Kerja dan karyawan harus mengidentifikasi 'Pelanggannya' baik Pelanggan Eksternal (Real Customer) maupun Pelanggan Internal"

- 3) Pasal 5 ayat 3 yang menyatakan, "Proses Kerja ditransformasikan sampai dengan Proses Kerja di Unit Kerja Terkecil dan dilaksanakan secara konsisten untuk menjamin bahwa keluarannya bermutu"
- 4) Pasal 6 ayat 2 yang menyatakan, " Peningkatan mutu secara kontinyu berbasis pada Proses terkecil yang ada pada UKT, melalui kegiatan 'Business Process Improvement/BPI' dalam GKM"
- 5) Pasal 6 ayat 8 yang menyatakan, "Hasil Pengendalian Mutu GKM, UKM, PKM menggunakan format MMT-A1, format MMT A-2, Format MMT-B, Risalah DELTA dengan melampirkan data dan informasi yang dipandang perlu"
- 6) Pasal 7 ayat 2 yang menyatakan, "Keberhasilan MMT memerlukan adanya keterlibatan/partisipasi secara total yang berbasis pada Team Work dan Trust dari seluruh karyawan"

3.2 Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu dalam Gugus Kendali Mutu

Pelaksanaan suatu sistem agar sesuai dengan apa yang diharapkan tentunya dalam pelaksanaannya tetap berpijak pada apa yang telah direncanakan dalam hal ini salah satunya adalah berpijak pada peraturan yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan sistem Manajemen Mutu Telkom dalam Gugus Kendali Mutu yang pada PT. TELKOM Kandatel Jember identik dengan Unit Kerja Terkecil berpijak pada SK. 135/HK200/RE5-54/1998. Pemahaman mengenai pelaksanaan sistem Manajemen Mutu TELKOM dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 6. Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu TELKOM (PT TELKOM KANDA, TEL Jember, 2000)

3.2.1 Memetakan Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu ke unit Kerja hingga UKT

Pemetaan kebijakan mutu dan sasaran mutu hingga unit kerja terkecil yang identik dengan gugus kendali mutu mengacu pada sasaran mutu unit kerja di atasnya dan sasaran yang berkaitan dengan kewenangan unit kerjanya. Indikator dalam memetakan kebijakan hingga ke unit kerja terkecil ini pada lokasi KANDATEL Jember ditetapkan oleh KAKANDATEL.

Kebijakan mutu yang ditetapkan KANDATEL yang berupa Motto atau Slogan serta Sasaran mutu disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Sosialisasian ini melalui jalan pemetaan kebijakan tersebut hingga ke unit kerja terkecil yang terkait dengan tanggung jawab yang diembannya.

Agar pelaksanaan pengendalian mutu sesuai dengan apa yang telah distandarkan maka setiap unit kerja terkecil berpijak dengan apa yang telah tertuang dalam sasaram mutu.

Sasaran mutu yang mengarah pada indikator WCO (World Class Operator) ini berisi tentang indikator WCO itu sendiri yang digunakan oleh TELKOM, target yang harus dicapai dan unit kerja yang mengemban indikator WCO tersebut, lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 7.

Tabel 7. Indikator WCO PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA

No	BID	INDICID	URAIAN	SATUAN	TARGET	OWNER
1	HRM	WCO-001	Produktivitas Pegawai	sst/peg	275	BID. SDM
2	HRM	WCO-002-b	Rasio biaya pegawai	%	30	SID. SDM
3	HRM	WCO-003	Komposisi pegawai	%	7:35:5:7:8:30: 8	BID. SDM
4	HRM	WCO-004	Pelatihan	hari	20	BID. SDM
5	HRM	WCO-005-a	Penyeban luasan hasil training	hari	3	BID. SDM
	HRM	WCO-005-b	Induksi staff baru	hari	3	BID. SDM
6	HRM	WCO-006	Turnover pegawai	%	0,1	BID. SDM
7	HRM	WCO-007	Kealpaan/kemangkiran	%	0,002	BID. SDM
8	HRM	WCO-008-a	Uraian pekerjaan	%	100	BID. SDM
	HRM	WCO-008-b	Survey opini pegawai	%	85	BID. SDM
9	HRM	WCO-009-a	Jumlah informasi kosong			BID. SDM
	HRM		Kewenangan Divisi	%	0,1	BID. SDM
			Kewenangan Corporate	%	0,5	BID. SDM
	HRM	WCO-009-b	Akurasi Data Pegawai	%	100	BID. SDM
10	HRM	WCO-010-a	Pengisian formasi jabatan	%	90	BID. SDM
	HRM	WCO-010-b	Staffing indeks	%	80	BID. SDM
11	HRM	WCO-011	Penilaian tahunan staff	%	100	BID. SDM
12	HRM	WCO-012-a	Informasi umpan balik staff	...jalur	3	BID. SDM
13	HRM	WCO-013	Inovasi	...inovasi	5	BID. MM
14	IS	WCO-016	Down. time yang tidak terencana	hari	3	UNIT SISFO
15	IS	WCO-017	Waktu respon system			
			Lingkup nasional	detik	10	UNIT SISFO
			Lingkup Divro	detik	4	UNIT SISFO
16	IS	WCO-018	Antrian/komplain pelanggan	jam	2	UNIT SISFO
17	IS	WCO-019-a	Informasi billing	%	100	UNIT SISFO
		WCO-019-b	Akurasi kuitansi	%	999,99	UNIT SISFO
18	IS	WCO-020	Permintaan pelanggan w/ imp. system	minggu	2	UNIT SISFO
19	IS	WCO-021	Tanggapan dari permintaan pelanggan	bln;mg;mg,m g	< 3,2,4,7	UNIT SISFO
20	IS	WCO-022	Ketidakkurasian data yang penting	kali/juta record	< 1	UNIT SISFO
		WCO-023	Respon thd hasil sistem yang rusak	minggu	<1	UNIT SISFO

22	MBS	WCO-028	Keluhan pelanggan	kel/1000LIS	10	BAG. PUREL
23	MBS	WCO-029	Jumlah level pada Manajemen	level	7	BID. SDM
24	MBS	WCO-031	Gaya kepemimpinan	%	100	BID. SDM
25	MBS	WCO-032	Job evaluation	%	100	BID. SDM
26	MBS	WCO-033	Pengembangan manajemen kaderisasi	kader	3	BID. SDM
27	MBS	WCO-034	Budaya dan etos kerja	%	100% Implementasi di 2 Unit Kerja terpilih	SDM&SISFO
28	MBS	WCO-035	Hal-hal yang berhubungan dengan pelanggan	%	85	BID. YANMAS
29	MBS	WCO-036	Hal-hal yang berhubungan dengan pihak III	hari	3	BAG. SETDIV
30	MBS	WCO-037	Korespondensi intern	%	100	BAG. SETDIV
31	MBS	WCO-038	Sertifikasi QMS ISO	%	100	BID. MM
32	FIN	WCO-040	Rata2 periode pengumpulan tagihan			BID. KUG
			Swasta	hari	14	
			Non Swasta	hari	60	
33	FIN	WCO-041	Batas waktu maks pencairan piutang			BID. KUG
			Swasta(<90 hari)	%	95	
			Non swasta(180 hari)	%	95	
34	FIN	WCO-043	Jml. interasi budgeting dan forcast.	kali/periode	2	BID. KUG
35	FIN	WCO-044	Waktu tutup buku besar	hr/periode	2	BID.KUG
36	FIN	WCO-045	Jml. journal koreksi perbulan	jurnal	<30	BID.KUG
37	NST	WCO-051-b	Kepadatan telepon	%	5	BID. YANMAS
38	NST	WCO-052	TMN	%	100	UPNR5
39	NST	WCO-053	CCS#7			BID. PERFORMAN SI
			CCS#7 Sentral>5K	%	41,03	
			CCS#7 Sentral >10K	%	43,75	
40	NST	WCO-055	Access Pelanggan			BID

						PERFORMAN SI
			Tembaga	%	80	
			FO	%	12	
			Radio	%	8	
41	NST	WCO-057	Service baru			BID. YANMAS
			ISDN	%	100	
			IN	%	100	
			Multimedia	%	100	
			LC	%	100	
			Calling card	%	100	
			VPS	%	100	
			C-phone	%	100	
42	NST	WCO-058	Angka telum yang berfungsi	%	98,25	BID. PERFORMAN SI
43	NST	WCO-059	Unlawful Acces ke PSTN	1/10000plg	0,5	BID MM
44	NST	WCO-060	Waktu PSB			BID. YANMAS
			Top 100(2x24 Jam)	%	100	
			Bisnis (3x24Jam)	%	100	
			Residensial+ Sosial(5x24 Jam)	%	100	
45	NST	WCO-061	Kepuasan pelanggan	%	90	BID. YANMAS
46	NST	WCO-062	Change order	Bln	8 jam	BID. YANMAS
47	NST	WCO-063-a	Pengaduan pulsa	1/10000plg	1	BID. YANMAS
		WCO-063-b	Waktu penyelesaian pengaduan			BID. YANMAS
			Top 100 dan Bisnis	hari	3	
			Residensial+ sosial	hari	5	
		WCO-063-c	Angka pengaduan yang terselesaikan	%	100	BID. YANMAS
48	NST	WCO-064-a	Waktu jawab YANSUS(108,117,10x)	detik	5	BID. YANMAS
		WCO-064-b	Waktu layanan	detik	35	BID. YANMAS
		WCO-064-c	Directory Updating	Jam	12	BID. YANMAS
		WCO-065-a	ASR LOKAL	%	80	UPNR5
		WCO-065-b	ASR SLJJ	%	70	UPNR5
		WCO-066-a	Gangguan	ggrv/100conn	0,75	BID.

		WCO-066-a	Gangguan	ggn/100conn edline	0,75	BID. PERFORMAN SI
		WCO-066-b	Waktu penyelesaian gangguan			BID. PERFORMAN SI
			TOP 100(1x24 jam)	%	100	
			Bisnis (2x24 jam)	%	100	
			Residensial(3x24 jam)	%	100	
51	NST	WCO-067	Ketersediaan Network	%	99,9	UPNRS
52	NST	WCO-068	Delay Deal Tone	detik/%	1/100	BID. PERFORMAN SI
52	NST	WCO-068-a	Post Dealing Delay LOKAL	detik	3	BID PERFORMAN SI
		WCO-069-b	Post Dealing Delay SLJJ	detik	5	BID. PERFORMAN SI

Sumber: PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000

Sasaran mutu yang menjadi pegangan bagi pengendalian mutu adalah WCO-013 yaitu inovasi dengan target yang harus dicapai adalah 5 (lima). Untuk mencapai target lima tersebut, maka apa yang dikenal dengan R1, R2, dan R3 jumlah kesemuanya harus sama dengan lima. Adapun perhitungan dari R1, R2 dan R3 adalah sebagai berikut:

$$R1 = \frac{\text{Jml. GKM} + \text{Jml. UKM} + \text{Jml. PKM}}{\text{Jml. UKT}}$$

$$R2 = \frac{\text{Jml. Risalah}}{(\text{Jml. GKM} + \text{Jml. UKM} + \text{Jml. PKM})}$$

$$R3 = \frac{\text{Jml. Standarisasi/Inovasi}}{\text{Jml. UKT}}$$

$$Rn = \text{WCO} - 13 = R1 + R2 + R3$$

Dimana, nilai untuk risalah MMT A1= 0, MMT-A2 = 1/4, MMT B= 1/3 dan DELTA=1

Unit kerja terkecil pada PT TELKOM Kandatel Jember identik dengan apa yang disebut dengan Gugus Kendali Mutu(GKM) hal ini dikarenakan Gugus Kendali Mutu dibentuk berdasarkan pada unit kerja yang ada. PT. TELKOM Kandatel Jember memiliki 34 Gugus Kendali Mutu masing-masing memiliki nama sebagai identitas yang tertera pada tabel 8.

Tabel 8. Nama Gugus Kendali Mutu Pada PT. TELKOM KANDATEL JEMBER

BAGIAN/DINAS/UNIT	NAMA GUGUS KENDALI MUTU
SDM	
Subbag Adm.	Larasati
	Supel
Subbag Databel	Mekarsari3
Subbag Binabang	Kawan dekat
SISFO & SET	
Subbag SISFO	Produksi
Subbag SET	Purel
	Siaga
BAG. KUG	
Subbag Dar	Siap
Subbag Anggaran	Belia
Subbag Tansi	Aksi
BAG. LOG	
Subbag Penglog	Amandemen
Subbag Aman	Pranlog
Subbag Adm. Logistik	Adlog
BAG. PRAN	
	Bagpran
Subbag Pranbisnis	Pijar 1
Subbag Pranpem	Pijar 2
QA	
	Maskot
	Aktif
DIN. OPHAR SENTRADAYA	
Subdin Teksan	Mandala

Subdin Tektra	Gagasan
Subdin catudaya	Otocad
Subdin Dalnel/Switc	Trafik
OPHAR JARKAB	
Projarkap	Peta
Pokspe	Tenaga
Tulog	Laser
Opharjar	Melayu
	Siaga
YANUM	
Koord. Adkug	Oke
Koord. Ophar	Koin
Koord Pranbang	Tuntas
YANINFO	
Koord. Adkug	
Koord Ophar	Cakap
Koord. Pranbang	Hello
DIN. NIAGA	

Sumber: Kantor daerah Telekomunikasi Jember Mei 2000

Individu sebagai anggota suatu gugus memiliki tanggung jawab berkaitan dengan perannya di dalam organisasi. Tanggung jawab individu sebagai anggota suatu gugus tertuang dalam Job Description yang berisi mengenai:

a. Sasaran utama

Sasaran utama menjelaskan sasaran yang harus dicapai masing-masing individu dalam pekerjaannya

b. Kebebasan bertindak

Yang dimaksud disini adalah adanya batasan-batasan bagi suatu individu dalam pekerjaannya ini menyangkut hak dan tanggung jawab yang dimiliki

c. Interaksi

Dalam job deskripsi dimuat dengan siapa saja ia akan berinteraksi dalam bekerja. Dari sini nantinya dapat diketahui siapa eksternal dan internal konsumennya

Untuk mempermudah individu dalam melaksanakan job deskripsinya maka kesemua hal tersebut diatas dijabarkan lebih rinci lagi pada Satuan Kerja Individu atau yang disingkat dengan SKI. Satuan Kerja Individu(SKI) memuat tujuh hal, yaitu:

- 1) Bidang prestasi kunci
- 2) Listing indikator World Class Operator(WCO)
- 3) Program

Program disini memuat program kerja masing-masing individu atas beban tanggung jawab yang diembannya

4) Bobot

Bobot disini menunjuk pada program

5) Waktu

Waktu kapan suatu program kerja harus diselesaikan ditulis agar target dapat dicapai dengan tepat

6) Kuantitas

Kuantitas disini juga mengarah pada program kerja yaitu menunjukkan jumlah

7) Kualitas

Untuk mencapai mutu yang diharapkan tentulah kualitas disini bernilai 100%

3.2.2 Setiap Unit Kerja dan Karyawan Harus Mengidentifikasi 'Pelanggannya' baik Pelanggan Eksternal (Real Customer) maupun Pelanggan Internal

Identifikasi Pelanggan oleh setiap unit kerja termuat dalam Job Description. Identifikasi ini bertujuan agar mutu atau kualitas yang dihasilkan dapat sesuai dengan keinginan pelanggannya.

Pada dasarnya yang dimaksud dengan pelanggan disini adalah kemana dan kepada siapa mutu yang dicapai akan disampaikan. Disini pelanggan dibedakan atas pelanggan internal, yaitu unit kerja lain yang menggunakan hasil kerjanya sebagai inputan dan dapat diingat bahwa pelanggan internal adalah proses kegiatan selanjutnya. Sedangkan pelanggan eksternal adalah pelanggan sesungguhnya yang ada di luar PT. TELKOM. Pelanggan eksternal disini tidak selalu pengguna jasa layanan telekomunikasi, namun bisa juga pemasok, atau mitra.

Tidak semua unit kerja memiliki pelanggan eksternal, namun ada juga yang hanya memiliki hanya pelanggan internal. Hal ini tergantung dari kegiatan output yang dihasilkan oleh masing-masing unit kerja.

3.2.3 Proses-Proses Kerja Ditransformasikan Sampai Dengan Proses Kerja Terkecil (UKT) dan Dilaksanakan Secara Konsisten Untuk Menjamin Bahwa Keluarannya Bermutu

Harapan pelanggan dan kebijakan perusahaan yang dijabarkan dalam kebijakan mutu dituangkan dalam dokumen sistem mutu yang pada akhirnya akan diikuti dengan pengendalian mutu.

Dokumen sistem mutu secara keseluruhan terbagi atas tiga tingkatan, yaitu Manual Mutu pada Top Manager, yang kedua Prosedur Mutu pada

Middle Manager dan yang terakhir adalah Petunjuk Kerja pada Gugus Kendali Mutu atau Unit Kerja Terkecil.

Petunjuk Kerja(PK) pada setiap GKM atau UKT merupakan pencatatan secara keseluruhan proses kegiatan. Pencatatan disini meliputi tahapan dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Hal ini dilakukan agar apabila pegawai yang bersangkutan tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan berbagai sebab, pegawai lain dapat menggantikan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan melihat Petunjuk Kerja untuk kegiatan tersebut. Dengan demikian pekerjaan tidak tertunda dan output dari kegiatan tadi dapat disampaikan kepada pelanggannya sebagai input dengan tepat dan dengan kualitas yang optimal.

Pengendalian proses di Unit Kerja Terkecil atau Gugus Kendali Mutu dilakukan secara terpadu dengan menggunakan metode kesesuaian realisasi dengan dokumen mutu, sedangkan untuk tindakan koreksi dan pencegahan dilakukan pendekatan dengan menggunakan Tools DELTA dan Non DELTA.

3.2.4 Peningkatan Mutu Secara Kontinyu Berbasis pada Proses terkecil yang ada pada UKT (Unit Kerja Terkecil) melalui kegiatan "Business Process Improvement/BPI' dalam GKM

Kegiatan menghasilkan mutu dalam bidang jasa terletak pada proses transformasi yaitu proses yang mengubah kebutuhan pelanggan menjadi hasil kerja yang dinikmati pelanggan. Oleh karena itu maka pengendalian mutu dilakukan pada proses transformasi itu sendiri. Hal ini disebabkan karena implementasi dari proses transformasi ini akan menghasilkan mutu yang akan dikonsumsi oleh pelanggan. Proses transformasi ini dirancang berupa prosedur standar atau bisnis proses yang memuat runtun suatu kegiatan yang harus dilakukan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Continous improvement dilakukan pada prosedur-prosedur standar yang telah ditetapkan untuk meningkatkan mutu jasa. Oleh karena maka 'continous improvement' dilaksanakan dengan berbasis pada "Business Prosess Improvemeent(BPI)" sehingga dalam "standarisasi GKM" di langkah ke tujuh yang harus distandarkan adalah 'proses kerja' yang menghasilkan mutu terbaik sesuai dengan hasil yang diperoleh.

Sebelumnya dikenal pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, dalam hal ini mencari informasi tentang apa yang dibutuhkan pelanggan merupakan awal dari suatu proses yang panjang dalam menghasilkan mutu guna dikonsumsi oleh pelanggan eksternal. Pengumpulan informasi dilakukan dengan cara melakukan survey kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi dari unit kerja terkait.

Harapan pelanggan tidak akan terpenuhi dengan baik bilamana cara terbaik untuk mewujudkan kebutuhan dan keinginan tersebut tidak terstruktur dengan dalam suatu proses kerja untuk pemenuhan kebutuhan dan keinginan tersebut.

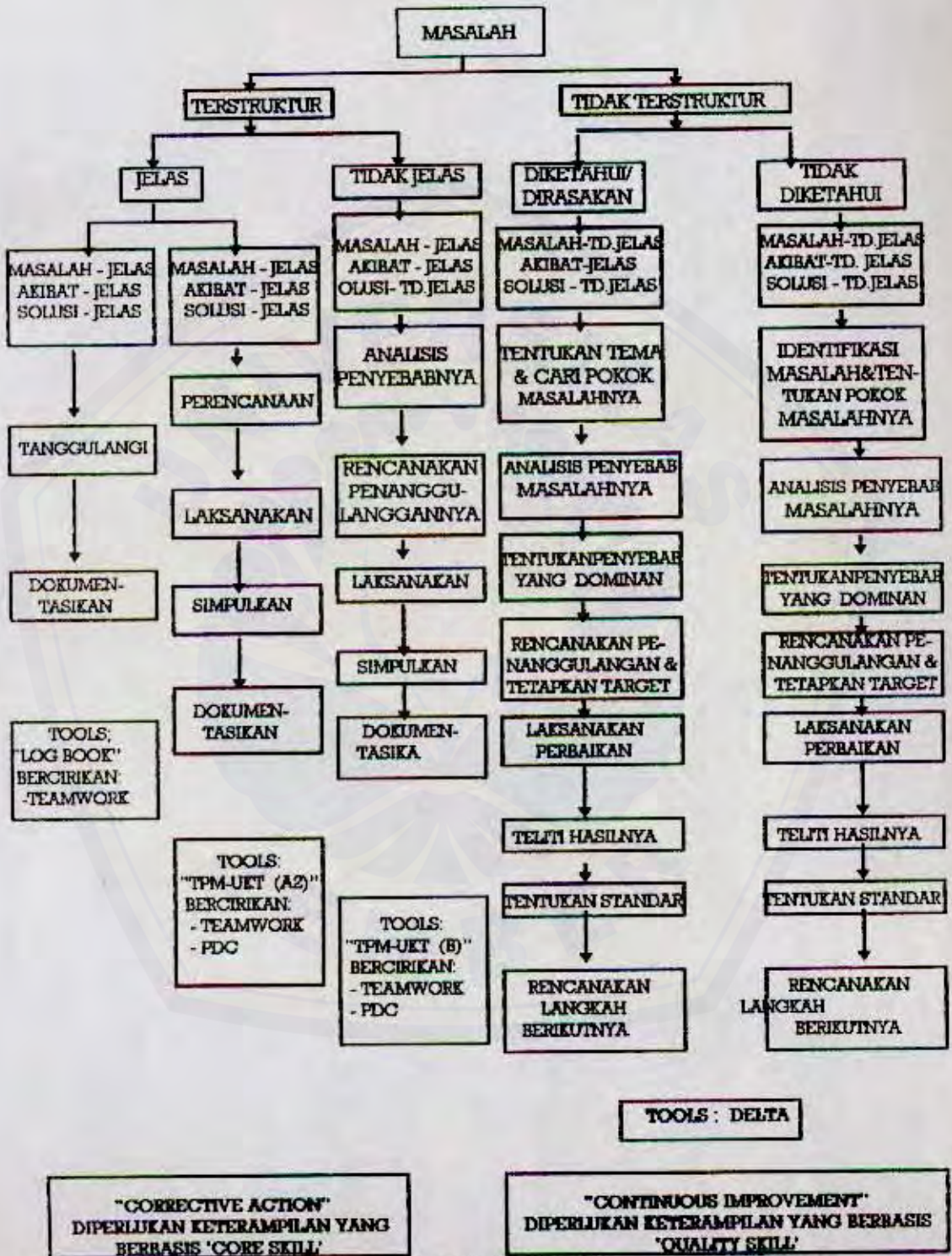
Adanya suatu proses yang terstandar ini maka setiap orang yang terlibat dalam proses pemenuhan kebutuhan tersebut akan berjalan sesuai dengan prosedur.

Hasil yang diperoleh dari prosedur pelayanan yang sudah ada ke prosedur standar yang baru ini sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan yang dikenal dengan 'improvement'.

3.2.5 Hasil Pengendalian Mutu GKM Menggunakan format MMT-A1, Format MMT-A2, FORMAT MMT-B, Risalah DELTA Dengan Melampirkan Data Dan Informasi Yang Dipandang Perlu

Pengendalian mutu pada Gugus Kendali Mutu pada dasarnya adalah upaya memecahkan masalah yang timbul yang langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi hasil yang diperoleh. Pengendalian mutu berawal dari masalah yang dialami seorang individu dalam pekerjaannya dan dalam waktu singkat hal tersebut harus segera diatasi. Apabila seorang individu belum berhasil menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi, langkah yang ditempuh selanjutnya adalah membawanya ke dalam kelompok diskusi dalam hal ini adalah Gugus Kendali Mutu dalam unit kerjanya. Semakin pendek waktu yang diperlukan untuk menuntaskan masalah yang ada maka semakin baik pula mutu pelayanan yang dihasilkan.

Untuk lebih jelasnya disini dipaparkan mengenai struktur masalah pada gambar 7.



Gambar 7. Struktur Masalah (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

Dari gambar 6. dapat diketahui bahwa struktur masalah pada Kandatel Jember disusun berdasarkan solusi yang dilakukan oleh suatu unit kerja dalam menyelesaikan masalah tersebut sehingga dengan demikian akan diperoleh cara memecahkan masalah mutu yang paling efisien dan efektif. Cara yang dilakukan disini "sejalan dan mengalir dengan kegiatan operasional".

A. Pemecahan Masalah Mutu Yang Terstruktur

1) Masalah sudah terstruktur dengan jelas sehingga untuk menanggulangnya tidak diperlukan perencanaan yang khusus

Pemecahan masalah ini mengandung pengertian:

- a) Masalah yang dihadapi sudah diketahui dengan jelas
- b) Akibat yang ditimbulkan oleh masalah itu sudah diketahui dengan jelas
- c) Solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut sudah diketahui dengan pasti

Untuk pemahaman lebih lanjut maka dapat dicontohkan sebagai berikut:

Apabila diketahui di suatu ruas jaringan kabel terdapat sebagian kabel udara yang sudah jelek mutunya dan menimbulkan banyak pengaduan pelanggan yang dicatu dari kabel tersebut sehingga mengakibatkan angka gangguan menjadi tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut solusinya telah diketahui dengan pastia adalah dengan cara mengganti sebagian kabel udara tersebut dengan kabel yang baik.

Dari gambaran tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa masalah yang dihadapi oleh unit kerja tersebut adalah banyaknya terjadi pengaduan

pelanggan sehingga mengakibatkan angka gangguan menjadi tinggi yang disebabkan oleh sebagian dari kabel udara tersebut ada yang 'jelek mutunya' sehingga solusi untuk memecahkan masalah tersebut telah diketahui dan pasti misalnya dengan mengganti kabel udara tersebut sepanjang 75 meter. Dengan kondisi seperti ini petugas segera mengatasi masalah tersebut dengan mengganti kabel udara yang telah 'dipastikan rusak tersebut. Apabila dia mengalami kesulitan maka dia akan memanggil teman lain dalam unit kerjanya yang bersangkutan untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Kegiatan perbaikan itu selalu harus didokumentasikan hal ini bertujuan agar apabila hal yang sama terjadi dapat segera teratasi dengan melihat dokumen yang memuat langkah-langkah perbaikan terhadap suatu masalah yang telah terjadi. Dokumen ini sangat berharga pula untuk memecahkan masalah-masalah yang lebih besar, disamping juga sangat diperlukan dalam mendukung implementasi sistem mutu ISO-9000 sebagai dokumen tindakan koreksi.

Dokumentasi atau pencatatan yang dilakukan untuk masalah ini yaitu dengan format MMT-A1 yang tersaji pada gambar 8.

LOG BOOK PENGENDALIAN MUTU (Catatan kegiatan yang bermasalah di UKT)									
No	Tanggal	Waktu		Uraian Singkat Kejadian	Akibat Yang Ditimbulkan	Tindakan Yang Dilakukan	Hasil Yang Diperoleh	Pelaksana	Keterangan
		Mulai	Selesai						

Gambar 8. Format MMT A-1 (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

2) Masalah terstruktur jelas tetapi diperlukan suatu perencanaan sebelum langkah penanggulangan tersebut dilaksanakan.

Yang dapat digolongkan ke dalam struktur masalah ini adalah:

- a) Masalah yang dihadapi sudah diketahui dengan jelas
- b) Akibat yang ditimbulkan oleh masalah tersebut sudah diketahui dengan jelas
- c) Solusi untuk mengatasi masalah tersebut juga sudah diketahui tetapi perlu direncanakan terlebih dahulu langkah-langkah kerjanya

Secara prinsip masalah ini sama seperti yang disebutkan di atas/sebelumnya tetapi langkah kerja untuk menyelesaikan masalah tersebut belum diketahui dengan pasti, sehingga sebelum langkah kerja tersebut ditentukan maka penanggulangan masalah tidak dapat dilakukan.

Untuk mengatasi masalah ini, unit kerja yang bertalian menyusun rencana dalam bentuk langkah-langkah kerja yang riil yang harus dilakukan untuk dapat menuntun 'team' dalam melaksanakan kegiatan penanggulangan masalah.

Untuk mengatasi masalah mutu ini diperlukan tiga langkah kegiatan yaitu:

- (1) Menyusun rencana kegiatan

Alat bantu yang paling efektif untuk membuat rencana perbaikan adalah tabel 5W + 1(2)H yang terdiri atas unsur why, what, who, where, when, how, how many. Tabel ini akan memberikan panduan bagaimana membuat suatu perencanaan yang operasional karena:

- a. Unsur WHY (mengapa masalah ini harus ditanggulangi) dapat memberi panduan mengapa masalah tersebut perlu untuk diselesaikan.
- b. Unsur WHAT (apa program penanggulangannya) dapat memandu menemukan solusi untuk memecahkan masalah tersebut.

c. Unsur HOW (bagaimana langkah kerja untuk mewujudkan "What" itu) dapat memandu dan membiasakan kita dalam membuat suatu rencana kerja yang operasional dalam langkah kerja yang terinci sehingga unsur WHAT yang diprogramkan menjadi jelas tatalaksana kerjanya dan tidak hanya sekedar berupa slogan saja. Suatu misal direncanakan untuk "menyempurnakan sistem pengarsipan" dalam unsur HOW jelas iuraikan bagaimana langkah kerja untuk menyempurnakan sistem pengarsipan tersebut.

d. Selanjutnya unsur WHO (siapa yang akan melakukan), WHEN (kapan akan dilakukan), WHERE (dimana akan dilaksanakan atau mau dicoba), dan HOW MANY (berapa biaya yang diperlukan) akan lebih mempermudah pengawasan dalam pelaksanaannya.

(2) Melaksanakan rencana kegiatan

Aktivitas perbaikan dilaksanakan mengacu kepada unsur HOW yang telah disusun sehingga setelah semua rencana pada unsur HOW tersebut dilaksanakan maka dapat dipastikan bahwa apa yang diprogramkan dalam unsur WHAT tersebut akan terwujud dengan sendirinya.

Dalam pelaksanaan ada kemungkinan suatu rencana mengalami perubahan. Namun perubahan yang terjadi hanyalah ddalam unsur tatalaksana kerja yang telah diuraikan dalam unsur HOW dan perubahan hanya berkisar pada bahan yang dipersgunakan, cara melakukan pekerjaan tersebut, waktu dan atau tempat pelaksanaan, personil yang melakukan dan biaya yang diperlukan.

tersebut, waktu dan atau tempat pelaksanaan, personil yang melakukan dan biaya yang diperlukan.

Sedangkan unsur WHAT sebagai sasaran akhir tidak akan berubah karena sasaran ini yang harus dicapai untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

(3) Menyimpulkan hasilnya

Sebagai hasil akhir dari aktivitas pemecahan masalah tersebut di atas maka perlu dianalisis manfaat yang diperoleh berupa kesimpulan yang dianalisis menurut unsur-unsur kualitas yaitu:

- a. Mutu "improvisasi " itu sendiri (Quality), yang menguraikan keunggulan mutu hasil improvisasi tersebut dibandingkan dengan kondisi sebelumnya.
- b. Mutu biaya (Cost) yang berkaitan dengan efisiensi yang diperoleh sebagai dampak dari pemanfaatan hasil improvisasi tersebut.
- c. Mutu waktu pelayanan (Deliveri) sebagai dampak dari pemanfaatan hasil improvisasi tersebut.
- d. Mutu keselamatan dan moral (Savety dan Morale) yang dapat dirasakan oleh pihak internal (pelaku aktivitass) dan eksternal (pelanggan) sebagai dampak dari pemanfaatan dari hasil improvisasi tersebut. Dalam hal ini hasil improvisasi tersebut dapat berupa alat/ sarana kerja, proses kerja dan sejenisnya.

Untuk selanjutnya aktivitas ini didokumentasikan sesuai dengan format Pengendalian Mutu MMT-A2(gambar 9)

TIM PENGENDALI MUTU - UKT		
TPM - UKT		
UKT:	Bag/Dinas:	Kandatel/Div/Dit:
Tgl. masalah diketahui:	Tgl selesai:	No: th/..../um..../A2
Masalah:	Akibat:	
<p>1. Rencana aktivitas penanggulangan:</p> <p><i>Langkah kerja dengan 5 W + 1 H</i> <i>Gambar-gambar rencana (mis: flow proses)</i> <i>Kebutuhan material/ sumber daya</i></p> <p>2. Aktivitas penanggulangan:</p> <p><i>Catatan pelaksanaan rit meliputi antara lain:</i> <i>Apa, siapa, kapan dan bagaimana</i> <i>Gambar abstr/realisasi (mis: flow proses)</i> <i>Material atau sumber-sumber yang dipergunakan</i></p> <p>3. Kesimpulan:</p> <p><i>Uraian manfaat yang diperoleh dari aktivitas tersebut</i></p>		
PUK	Fasilitator2000 TPM - UKT 1. /Nik..... 2. /Nik..... 3. Dst.....
.....	

Gambar 9. Format MMT A-2 (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

3) Masalah terstruktur yang tidak jelas

Yang dimaksud dengan masalah terstruktur tidak jelas disini adalah:

- a) Masalah yang dihadapi sudah diketahui dengan jelas
- b) Akibat yang ditimbulkan oleh masalah itu sudah diketahui dengan jelas
- c) Solusi untuk mengatasi masalah tersebut belum diketahui

Untuk mengatasi masalah ini diperlukan empat langkah kegiatan:

- (1) Menganalisis penyebab masalah dan menentukan faktor-faktor penyebab yang paling berpotensi terhadap timbulnya masalah .

Untuk menganalisis faktor-faktor penyebab masalah dipergunakan diagram tulang ikan. Diagram ini akan membantu melacak faktor-faktor penyebab dengan tepat dan dalam waktu yang relatif singkat karena:

- a. Secara sistematis telah ditentukan lima faktor penyebab yang dapat memberi panduan di dalam menemukan faktor-faktor penyebab yang mengakibatkan timbulnya masalah.

Kelima faktor penyebab yang memberi panduan di dalam menemukan faktor penyebab yang mengakibatkan timbulnya masalah tersebut adalah:

- 1) Faktor manusia

Yaitu faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan manusia di unit kerja yang menangani pekerjaan tersebut. Oleh karena itu unit kerja yang berkaitan mengadakan introspeksi diri (inward looking) terhadap kekurangan manusia yang ada pada kelompoknya yang kemungkinan turut memberikan kontribusi terhadap timbulnya masalah. Hal-hal yang dapat menimbulkan masalah-masalah mutu dari faktor manusia adalah:

- a) Yang berkaitan dengan pengetahuan/ knowledge mengenai bidang tugas dari orang-orang yang bergabung di dalam unit kerja yang bertalian(mis: pengetahuan belum memadai,dll)
- b) Yang berkaitan dengan keterampilan/skill mengenai pelaksanaan tugas dari orang-orang yang tergabung dalam unit kerja yang bertalian(mis: kurang terampil,dll)
- c) Yang berkaitan dengan kemauan/attitude mengenai semangat motivasi untuk menyiasati masalah-masalah mutu yang terdapat dalam kelompoknya(mis: kurang bersemangat,dll)
- d) Yang berkaitan dengan sifat /perilaku mengenai sikap terhadap tugas dan pekerjaan dari orang-orang yang tergabung dalam kelompok tersebut(mis: ceroboh,dll)

2) Faktor Metode

Yaitu faktor-faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan sistem yang mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan tersebut. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- a) Yang berkaitan dengan tatacara/prosedure dalam melaksanakan pekerjaan tersebut(mis: cara memasang instalasi kabel rumah, dll)
- b) Yang berkaitan dengan aturan-aturan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut (mis: petunjuk pelaksana pasang baru, dll)

3) Faktor Mesin

Yaitu faktor-faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada bahan-bahan atau alat-alat yang sedang dipakai untuk membangun infrastruktur dimana masalah mutu itu terjadi. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

Yang berkaitan dengan kuantitas bahan/ material yang sedang ddipergunakan untuk memproses mutu (mis: komputer yang diperlukan kurang, dll)

4) Faktor Material

Yaitu faktor-faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan suku cadang yang diperuntukkan sebagai pengganti, bilamana bahan/alat yang sedang dipergunakan mengalami kerusakan. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- a) Yang berkaitan dengan kualitas ssuku cadang (mis: solder mudah putus, dll)
- b) Yang berkaitan dengan kuantitas suku cadang (mis: Drop wire kurang atau sulit dicari, dll)

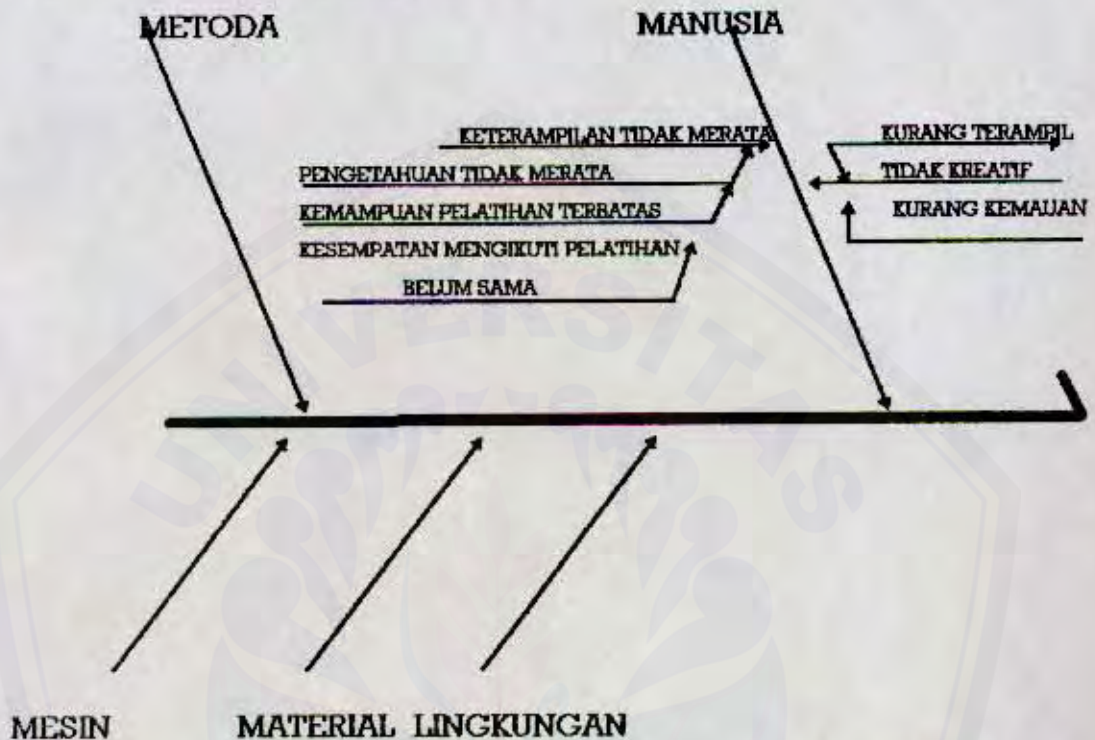
5) Faktor Lingkungan

Yaitu faktor-faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan yang ditimbulkan oleh lingkungan luar dari unit kerja yang menghadapi masalah tersebut. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- a) Yang berkaitan dengan pengaruh yang ditimbulkan oleh orang lain diluar kelompok yang bersangkutan (mis: manajemen kurang mendukung, ddll)
- b) Yang berkaitan dengan peengaruh yang ditimbulkan oleh keadaan alam (mis: hujan, banjir, dll)
- c) Yang berkaitan dengan pengaruh yang ditimbulkan oleh kondisi lokasi kerja (mis: sempit, bising, berdebu, dll)

b. Mampu menuntun pemakainya melacak akar penyebab masalah dalam waktu yang singkat dengan cara mengajukan pertanyaan: "mengapa....(kejadian seperti).....ini terjadi?". Sampai sedalam mana analisa faktor penyebab ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan "mengapa ... (kejadian seperti)...ini terjadi?". Dari pertanyaan tersebut akan diketemukan akar penyebab dalam subfaktor penyebab yang mengakibatkan timbulnya

masalah ditandai dengan asumsi bahwa solusi untuk mengatasi penyebab tersebut telah diketahui dengan jelas.



Gambar 10. Model Diagram Tulang Ikan (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

Apabila solusi untuk mengatasi penyebab tersebut belum dapat diketahui dengan jelas, maka dapat dikatakan belum mampu menemukan akar penyebabnya yang mengakibatkan timbulnya pokok masalah, sehingga analisis dari sub faktor tersebut perlu lebih dipertajam lagi dengan pertanyaan " mengapa... (kejadian)... ini terjadi. Apabila akar penyebab telah ditemukan dan solusi telah ditetapkan tetapi dirasakan bahwa solusi tersebut tidak efektif untuk mengatasi masalah, berarti akar penyebab yang sudah digali tersebut bukan penyebab yang berpotensi terhadap akibat yang

sudah digali tersebut bukan penyebab yang berpotensi terhadap akibat yang menimbulkan masalah. Dalam kondisi yang seperti ini dapat dikatakan bahwa kelompok tersebut belum berhasil menemukan akar penyebabnya, sehingga harus berupaya menggali kembali sampai menemukan akar penyebab yang sesungguhnya.

(2) Menyusun rencana penanggulangan masalah.

Rencana penanggulangan masalah disusun menurut tabel 5W + 1(2) H. Selanjutnya penanggulangan masalah dilaksanakan dengan mengacu pada rencana yang telah disusun dari tabel 5 W + 1(2) H.

(3) Melaksanakan rencana penanggulangan

Melaksanakan penanggulangan masalah sama halnya seperti dengan cara yang telah disebutkan diatas. Dalam hal pelaksanaan oleh unit kerja sebelum masalah tersebut dapat ditanggulangi harus tetap dilakukan monitoring (pengendalian proses) sampai dengan penyebab masalah tersebut tertanggulangi dengan tuntas.

(4) Menyimpulkan hasil

Menyimpulkan hasil kegiatan dilakukan dengan menganalisis menurut unsur-unsur mutu.

Selanjutnya aktivitas ini didokumentasikan sesuai dengan format MMT-B(gambar 11), sebagai dokumen yang dapat dimanfaatkan dalam implementasi sistem mutu ISO-9000.

TIM PENGENDALI MUTU - UKT		
TPM - UKT		
UKT:	Bag/Dinas:	Kandatel/Div/Dit:
Tgl. masalah diketahui:	Tgl selesai:	No: thl..../kum..../B
Masalah:		
<p>1. Analisa penyebab</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Menggunakan diagram tulang ikan</i></p> <p>Penyebab potensial</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Kualitatif / kuantitatif</i></p>		
<p>2. Rencana aktivitas penanggulangan:</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Langkah dengan 5W + 1H</i> <i>(gambar-gambar rencana (mis: bisnis proses))</i></p>		
<p>3. Aktivitas penanggulangan:</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Ada apa, kapan dan bagaimana</i> <i>Gambar akhir/realisasi</i> <i>Material sumber-sumber yang dipergunakan</i></p>		
<p>4. Kesimpulan:</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Uraian manfaat yang diperoleh dari aktivitas tersebut</i></p>		
PUK	Fasilitator2000 TPM - UKT 1. /Nik..... 2. /Nik..... 3. Dst.....
.....	

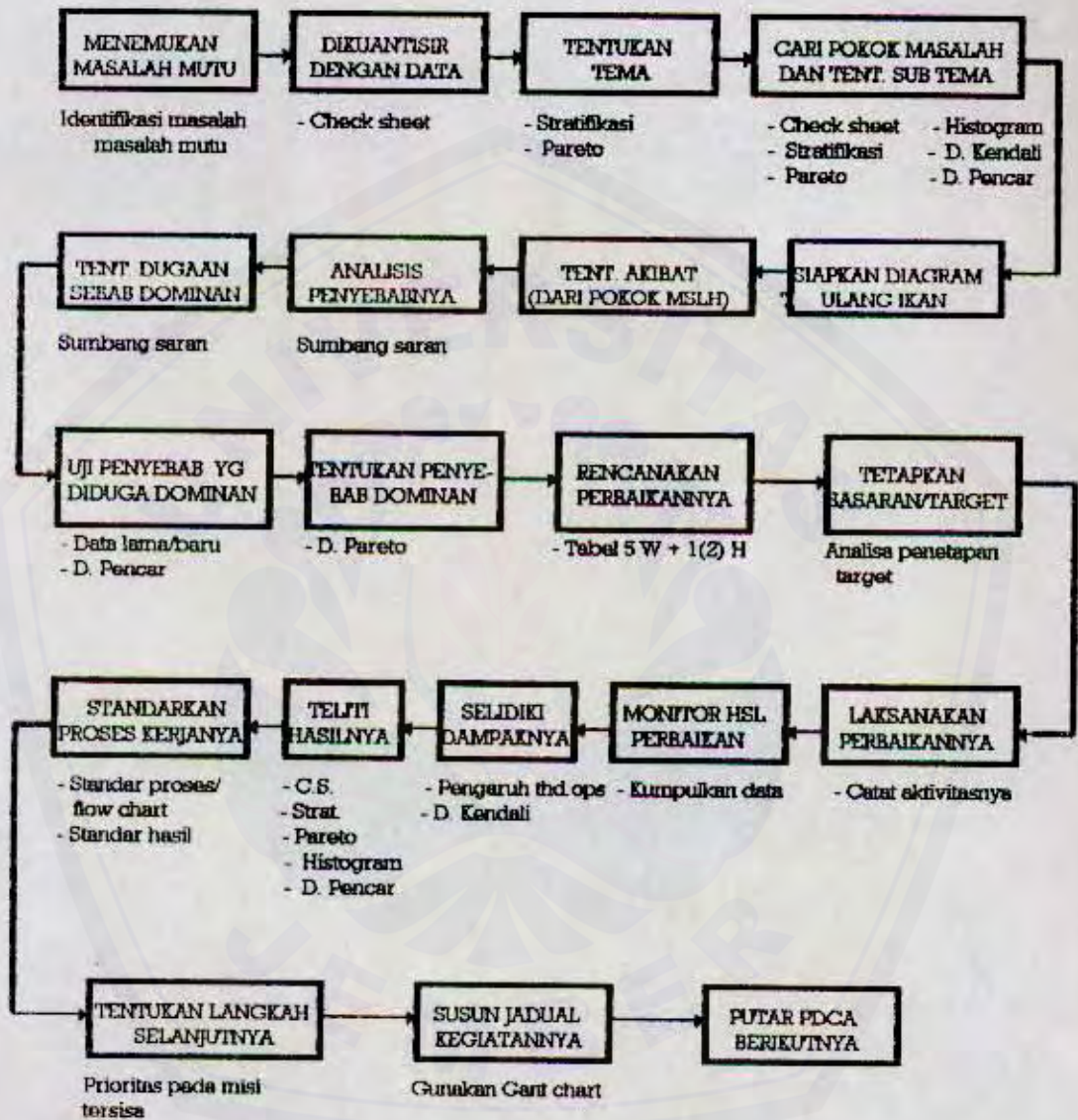
Gambar 11. Format MMT-B (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

B. Memecahkan Masalah Mutu Yang Tidak Terstruktur

Yang tergolong dalam masalah yang tidak terstruktur adalah:

- 1) Masalah yang dihadapi tidak jelas atau hanya dapat dirasakan saja atau bahkan tidak diketahui sama sekali bahwa di unit kerja yang bersangkutan sedang menghadapi masalah-masalah mutu.
- 2) Solusinya untuk mengatasi masalah tersebut tidak diketahui.
- 3) Akibatnya tidak diketahui secara pasti. Kadangkala akibat ini hanya diketahui secara umum atau bahkan hanya dapat dirasakan sehingga daripadanya ditarik suatu kesimpulan bahwa ada atau dirasakan ada masalah-masalah mutu dalam unit kerjanya.

Mendorong pemecahan masalah-masalah mutu yang tidak terstruktur berarti mengarahkan kegiatan pada pelaksanaan tindakan pencegahan dan pemecahan masalah -masalah mutu yang terstruktur akan menekankan aktivitas pada tindakan koreksi. Tindakan koreksi ini pada akhirnya akan menimbulkan rutinitas yang tinggi karena semuanya akan menjadi mendesak dan minta didahulukan. Untuk memecahkan masalah-masalah mutu yang tidak terstruktur digunakan konsep DELTA (delapan langkah dan tujuh alat).



Gambar 12. Sistem Pengendalian Mutu dengan DELTA (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

Dari gambar 12 tersebut dapat dilihat bahwa DELTA yang digunakan PT. TELKOM untuk memecahkan masalah-masalah mutu yang tidak terstruktur melalui delapan langkah, yaitu:

Langkah I : Menemukan masalah

a) Mengidentifikasi masalah-masalah mutu.

Dalam suatu unit kerja sering dialami suatu kesulitan di dalam menemukan masalah-masalah mutu yang ada pada unit kerjanya. Untuk menggali masalah - masalah mutu yang belum diketahui atau hanya dirasakan saja dampaknya dapat melalui,

- (1) Menginventarisir semua kegiatan yang dibebankan pada unit kerja yang bertalian sesuai dengan "job/fungsi" yang telah ditetapkan oleh Manajemen perusahaan.
 - (2) Menentukan keluaran yaitu hasil kegiatan yang dinikmati oleh masing-masing pelanggan (proses berikutnya)
 - (3) Menentukan kriteria mutu dari masing-masing keluaran berdasarkan persepsi dari pengguna keluaran tersebut
- b) Menkuantisir masalah-masalah mutu dan menjadikannya tema untuk di "improve" dengan memutar siklus PDCA(Plan, Do, Check and Action)

Masalah mutu yang masih kualitatif harus dikuantisir agar dapat ditemukan masalah-masalah mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Tanpa proses kuantisasi maka tidak akan diperoleh informasi yang akurat tentang masalah mana yang perlu diprioritaskan. Prpses kuantisir ini memerlukan data. Dan pengumpulan data ini memerlukan alat kendali mutu " Check sheet" dan untuk melihat gambaran dari urutan dominasi masalah pada unit kerja diperlukan diagram pareto.

c) Menentukan pokok masalah sebagai subtema atau judul bahasan dalam PDCA (Plan, Do, Check and Action) yang bersangkutan.

Dalam hal ini diperlukan stratifikasi masalah untuk menemukan pokok permasalahan yang paling besar kontribusinya terhadap masalah efisiensi tersebut. Hasil stratifikasi digambarkan dalam diagram pareto dan pareto akan memperlihatkan prioritas masalah dari yang besar sampai yang terkecil.

Prioritas yang ditunjukkan oleh kuantitas terbesar harus dipilih sebagai pokok bahasan dan ditetapkan menjadi sub tema atau judul bahasan. Hal ini memiliki dua alasan, yaitu:

(1) Dalam masalah yang ruang lingkupnya luas dan tidak terfokus maka kemungkinan gagalnya kelompok tersebut memutar PDCA sangat tinggi sehingga waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut akan menjadi lebih lama.

(2) Pareto terdiri dari strata yang sejenis sehingga kemungkinan penyebab masalah dari pareto tersebut sangat transparan, sehingga jika masalah yang paling dominan dari pareto tersebut diselesaikan tidak menutup kemungkinan masalah lain dalam pareto tersebut juga akan berkurang atau habis sama sekali. Besar kecilnya masalah tersisa tergantung daripada sejauh mana transparannya penyebab masalah tersebut.

Untuk menganalisis masalah-masalah tersebut digunakan alat-alat kendali mutu yaitu:

a. Histogram untuk memastikan sejauh mana masalah hasil/ keluaran dari suatu kegiatan yang dilihat dari gambaran penyebatan hasil dan deviasinya.

b. Diagram kendali (control chart) untuk memastikan apakah proses untuk menghasilkan keluaran tersebut bermasalah atau tidak yang dapat dilihat dari tampilan diagram kendali (dalam batas-batas kendali atau tidak dan atau deviasinya berada didalam atau di luar speck).

c. Diagram pencar antara lain untuk memastikan seberapa besar pengaruh antara proses (sebagai variabel X) dan hasil (sebagai variabel Y)

Langkah II : Menganalisa penyebab

Analisa penyebab dilakukan dengan menggunakan diagram tulang ikan. Penggunaan diagram tulang ikan ini, meliputi:

- a. Gambar diagram tulang ikan yang lengkap dengan 4M+1L
- b. Tulis pokok masalah di depan mulut ikan/ panah sebagai akibat
- c. Lakukan sumbang saran secara bebas dan pertajam analisis dengan pertanyaan "Mengapa... (kejadian)ini terjadi? sampai dengan diketemukannya akar penyebab yang menimbulkan akibat tersebut
- d. Bilamana ternyata subfaktor penyebab yang didapat berpindah ke faktor lain (mis: dari faktor manusia ke faktor lain dan sebaliknya) pindahkan subfaktor tersebut ke tempat yang relevan dan bila diperlukan pertajam lagi analisisnya dengan pertanyaan "Mengapa...(kejadian)....ini terjadi?"

Langkah III : Menentukan penyebab yang dominan

Sub faktor yang dianggap dominan tadi perlu diuji dengan data. Pengujian dengan data ini dapat menggunakan data historis dan jika data historis tidak ada harus dilakukan dengan data baru. Dari hasil tes ini maka dapat diketahui bahwa masing-masing sub faktor memiliki kontribusi terhadap timbulnya akibat yang tidak lain adalah pokok masalah. Untuk lebih efektif lagi dengan diagram pencar akan dapat diketahui berapa % kontribusi subfaktor terhadap akibat.

Langkah IV : Merencanakan langkah perbaikan dan menentukan target

Rencana perbaikan disusun dengan menggunakan tabel 5W dan 1H. Rencana perbaikan berupa langkah-langkah kerja yang operasional di unsur HOW-nya sehingga langkah kerja juga merupakan "pengendalian proses".

Penetapan target oleh kelompok kerja berupa hasil maksimal yang dapat dicapai dalam upaya menekan masalah. Cara yang dilakukan dalam menetapkan target, terdiri atas:

- a. Periksa besarnya pokok masalah pada langkah satu dan akan diketahui besaran masah yang harus ditanggulangi adalah 1000
- b. Periksa histogtam di langkah satu (bila ada) yang menganalisis seberapa besar deviasi hasil (hasil yang tidak memenuhi standar) yang menjadi masalah mutu yang akan ditanggulangi dalam siklus PDCA tersebut. Misalnya jumlah hasil yang berada di luar deviasi adalah 90% sehingga secara kuantitas masalah yang harus ditanggulangi adalah $90\% \times 1000 = 900$
- c. Periksa prosentase pengaruh penyebab dominan terhadap akibat di langkah tiga yang ditampilkan oleh diagram pencar (jika ada)

Langkah V : Melaksanakan Perbaikan

Pelaksanakan perbaikan mengacu pada rencana yang telah dibuat dan disepakati bersama. Dalam pelaksanaan perbaikan harus diikuti dengan kegiatan pencatatan, sehingga pabila kegiatan tersebut berakibat negatif terhadap operasional harus segera ditanggulangi sebelum menimbulkan kerugian yang lebih fatal.

Langkah VI. Meneliti Hasil

Meneliti hasil merupakan melihat keadaan akhir dari sisa permasalahan setelah perbaikan dilakukan, ini meliputi:

- a. Seberapa besar masalah yang dijadikan tema dapat ditekan
- b. Seberapa pokok masalah yang dijadikan subtema atau judul bahasan dapat ditekan
- c. Seberapa target yang dapat dicapai

Kegiatan meneliti hasil ini diikuti dengan mencantumkan dampak positif yang diperoleh setelah kegiatan perbaikan.

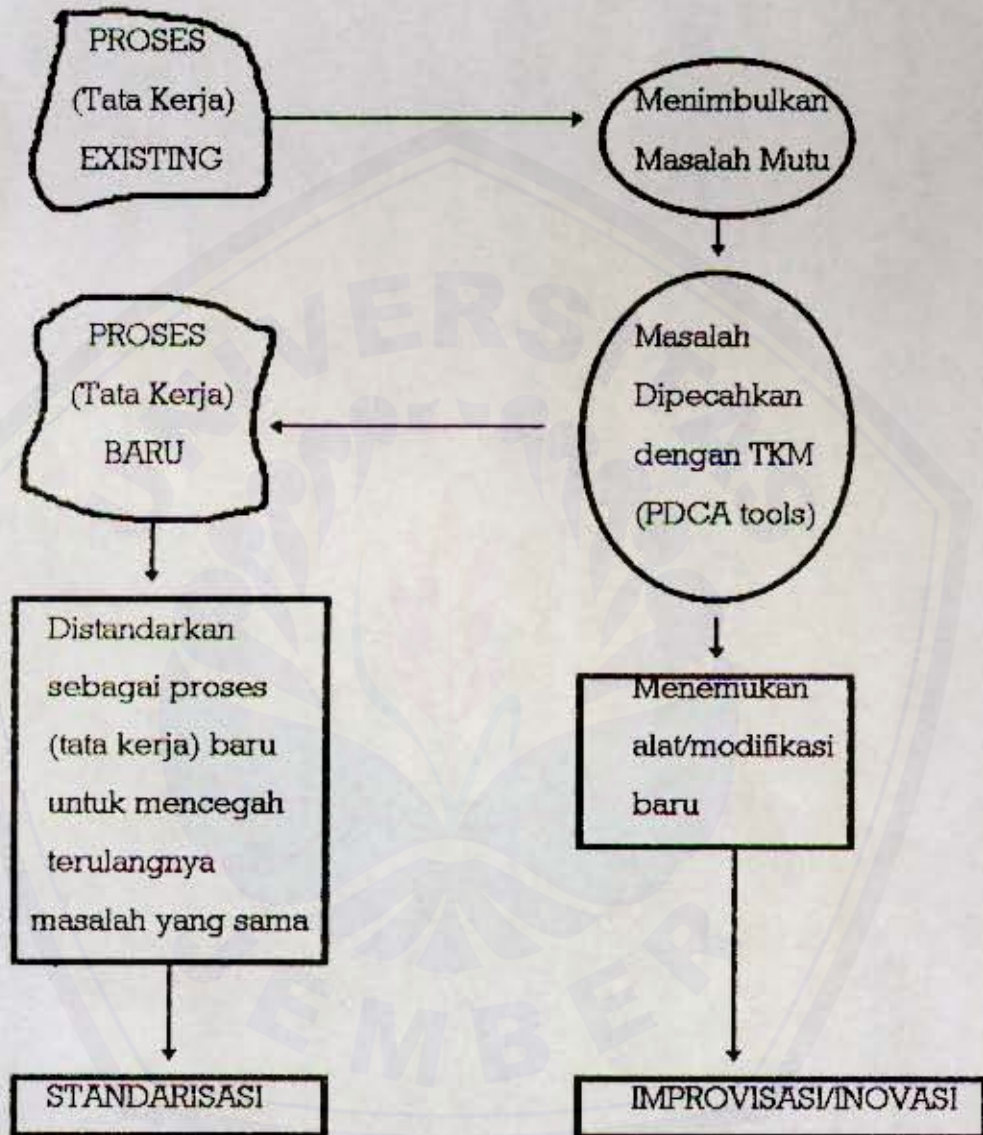
Langkah VII : Standarisasi

Tujuan dari standarisasi adalah untuk mencegah timbulnya masalah yang sama terulang lagi. Standarisasi dapat dibedakan atas:

- a. Standar prosedur yaitu standar yang berupa langkah-langkah kerja yang harus dilakukan agar masalah yang serupa tidak muncul kembali atau minimal dapat mempertahankan hasil yang telah diperoleh
- b. Standar hasil berupa besaran hasil yang dapat diperoleh bilamana standar prosedur yang telah ditetapkan tersebut diimplementasikan dengan tertib dan disiplin pada unit kerja tersebut maupun unit kerja lain. Dengan pelaksanaan standar prosedur yang telah dibuat

Penetapan standar prosedur dan standar hasil ini sangat penting sekali karena bila salah caranya maka apa yang dilakukan oleh kelompok kerja akan sia-sia karena masalah yang sama akan terulang kembali.

Apabila dalam suatu perbaikan menghasilkan suatu inovasi baru berupa temuan kreatif, maka inovasi tersebut sebagai alat penunjang dalam melaksanakan proses kerja. Sebagai ilustrasi standarisasi dapat digambarkan seperti pada gambar 13.



Gambar 13. Standarisasi (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

Langkah VIII : Menentukan rencana berikutnya

Pemecahan masalah mutu dalam PDCA berikutnya adalah mengutamakan penyelesaian masalah yang tersisa dari masalah yang sama. Sebelum seluruh srata masalah sapat diselesaikan dengan baik maka belum dapat masalah tersebut diringgalkan untuk mencari masalah yang lain.

Untuk melaksanakan delapan langkah dalam pengendalian mutu PT.TELKOM menggunakan tujuh alat pengendalian mutu. Penggunaan tujuh alat inidalam GKM(gugus kendali mutu) tidak harus sebanyak-banyaknya, tetapi sesuai kebutuhan sampai masalah yang dibahas terungkap dengan jelas.

Ketujuh alat tersebut terdiri atas:

1) CHECK SHEET

Check sheet adalah suatu lembar pencatatan saar pengumpulan data dari suatu proses pekerjaan yang sedang berlangsung atau dari hasil pelaksanaan pekerjaan. Check sheet ini memiliki kegunaan untuk mencatat atau memantau suatu proses kegiatan dengan tujuan untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data yang dilakukan ini digunakan sebagai informasi dalam menganalisis sehingga dapat diambil suatu kesimpulan yang objektif.

Untuk lebih jelasnya model check sheet dapat dilihat pada gambar 14.

NO	URAIAN	WAKTU/LOKASI					TOTAL	RATA-RATA	%
		A	B	C	D	E			

Gambar 14. Model Check Sheet (PT TELKOM KANDATEL, Jember, 2000) ...

Dari gambar 14 di atas dapat diketahui bahwa check sheet memuat distribusi periode waktu atau tempat dari sumber data. Selain itu check sheet menggambarkan aktivitas proses pengumpulan data.

2) STRATIFIKASI

Stratifikasi merupakan aktivitas yang mengelompokkan data-data yang sejenis dari suatu populasi menjadi beberapa strata. Stratifikasi memiliki kegunaan untuk menginventarisasi masalah, memudahkan melihat masalah-masalah dan memilih tema/ sub tema.

NO	JENIS GANGGUAN	RATA-RATA	% RELATIF	% KOMULATIF

Gambar 13. Model Stratifikasi (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

3) DIAGRAM PARETO

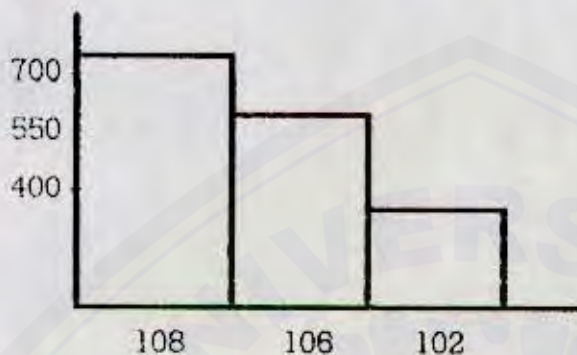
Diagram pareto merupakan diagram balok yang digambar sesuai dengan urutan kuantitas terbesar dari kiri ke kanan dan dibatasi oleh sumbu vertikal dan horisontal sebagai sumber jenis populasi atau kelompok permasalahan.

Diagram pareto ini berfungsi untuk memberikan tampilan informasi secara grafis dengan harapan akan lebih efektif dan mudah dipahami karena konsentrasi prioritas terlihat jelas. Selain itu juga memudahkan penelitian hasil serta melihat pencapaiannya sebelum dan sesudah pelaksanaan penanggulangan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk membuat diagram pareto sebagai berikut:

- a) Tentukan jumlah kejadian dan urutkan penulisan datanya mulai dari jenis populasi yang terbesar menuju yang terkecil dari tabel check sheet yang sudah ada.

b) Gambarkan diagram pareto mulai dari data yang terbesar ke data yang terkecil. Jumlah data data total berada pada sumbu Y dan jenis uraian/data pada sumbu X.



Gambar 14. Gambar Diagram Pareto (PT TELKOM KANDATEL, Jember, 2000)

Dari diagram pareto diatas dapat dilihat bahwa kegagalan informasi terbesar adalah pada pelayanan 108 yang diikuti oleh pelayanan 106 dan 102.

4) DIAGRAM PENCAR

Diagram pencar merupakan alat yang digunakan untuk menggambarkan ada atau tidaknya hubungan antara dua kejadian yang dinyatakan dengan data kuantitatif. Diagram ini berguna untuk mencari hubungan antara penyebab suatu masalah dengan akibat yang ditimbulkannya dan juga untuk melihat sejauh mana pengaruh suatu penyebab terhadap akibat yang ditimbulkannya.

Cara pembuatan diagram pencar terdiri atas beberapa langkah yaitu:

- Kumpulkan minimal 30 pasang data dari dua kejadian yang kontinyu yang akan dilihat atau diselidiki hubungannya.
- Gambarkan titik-titik koordinat yang dibentuk oleh masing-masing pasangan data yang dimaksud sehingga akhirnya akan didapatkan gambar sebaran titik-titik koordinal yang terpencar.
- Buatkan garis median vertikal dan horisontal dengan cara sebagai berikut:

Membuat garis median Horizontal

- (1) Tarik garis 'Imajiner' yang sejajar dengan sumbu X dari tiap-tiap titik (sangat memungkinkan satu garis imajiner akan melalui lebih dari satu titik).
- (2) Tarik garis horisontal sejajar dengan sumbu X yang membagi garis-garis imajiner tadi menjadi dua bagian yang sama, garis inilah yang disebut garis Median Horizontal. Bila garis imajiner jumlahnya ganjil maka garis median tersebut akan berhimpit dengan garis imajiner yang paling tengah

Membuat garis median Vertikal

- a. Tarik garis "Imajiner" yang sejajar dengan sumbu Y dari tiap-tiap titik (sangat memungkinkan satu garis imajiner akan melalui lebih dari satu titik).
- b. Tarik garis horisontal sejajar dengan sumbu Y yang membagi garis-garis imajiner tadi menjadi dua bagian yang sama. Garis inilah yang disebut garis Median Vertikal apabila garis imajiner jumlahnya ganjil maka garis median tersebut akan berhimpit dengan garis imajiner yang paling tengah.

d) Menentukan korelasi

- (1) Hitung jumlah titik pada masing-masing kuadran yaitu kuadran I (n_1), kuadran II (n_2), kuadran III (n_3) dan kuadran IV (n_4)
- (2) Hitung jumlah titik-titik pada n_- (yang membentuk korelasi negatif) yaitu $n_2 + n_4$
- (3) Hitung jumlah titik-titik pada n_+ (yang membentuk korelasi positif) yaitu $n_1 + n_3$
- (4) Bila: $n_+ > n_-$ berarti terjadi korelasi positif
 $n_- > n_+$ berarti terjadi korelasi negatif
 $n_+ = n_-$ berarti tidak terjadi korelasi atau tidak ada hubungan

e) Menentukan koefisien korelasi

Membuat garis median Horizontal

- (1) Tarik garis 'Imajiner' yang sejajar dengan sumbu X dari tiap-tiap titik (sangat memungkinkan satu garis imajiner akan melalui lebih dari satu titik).
- (2) Tarik garis horisontal sejajar dengan sumbu X yang membagi garis-garis imajiner tadi menjadi dua bagian yang sama, garis inilah yang disebut garis Median Horizontal. Bila garis imajiner jumlahnya ganjil maka garis median tersebut akan berhimpit dengan garis imajiner yang paling tengah

Membuat garis median Vertikal

- a. Tarik garis "Imajiner" yang sejajar dengan sumbu Y dari tiap-tiap titik (sangat memungkinkan satu garis imajiner akan melalui lebih dari satu titik).
- b. Tarik garis horisontal sejajar dengan sumbu Y yang membagi garis-garis imajiner tadi menjadi dua bagian yang sama. Garis inilah yang disebut garis Median Vertikal apabila garis imajiner jumlahnya ganjil maka garis median tersebut akan berhimpit dengan garis imajiner yang paling tengah.

d) Menentukan korelasi

- (1) Hitung jumlah titik pada masing-masing kuadran yaitu kuadran I (n_1), kuadran II (n_2), kuadran III (n_3) dan kuadran IV (n_4)
- (2) Hitung jumlah titik-titik pada n_- (yang membentuk korelasi negatif) yaitu $n_2 + n_4$
- (3) Hitung jumlah titik-titik pada n_+ (yang membentuk korelasi positif) yaitu $n_1 + n_3$
- (4) Bila: $n_+ > n_-$ berarti terjadi korelasi positif
 $n_- > n_+$ berarti terjadi korelasi negatif
 $n_+ = n_-$ berarti tidak terjadi korelasi atau tidak ada hubungan

e) Menentukan koefisien korelasi

Cara menghitung koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

- (1) Tentukan nilai kuadran dari masing-masing data yaitu X^2 dan Y^2
- (2) Tentukan nilai hasil dari masing-masing pasang data XY
- (3) Tentukan jumlah X dan jumlah Y
- (4) Tentukan jumlah hasil kuadran $X(X^2)$ dan hasil kuadran $Y(Y^2)$
- (5) Tentukan jumlah hasil perkalian X dengan $Y(XY)$

f) Koefisien korelasi (r) dihitung dengan:

$$r = \frac{n \cdot (\text{jml. } XY) - (\text{jml } X) (\text{jml } Y)}{\sqrt{n[\text{jml } X^2] - [\text{jml } x^2]} \sqrt{n[\text{jml } Y^2] - [\text{jml } Y^2]}}$$

g) Penjelasan

(1) Koefisien korelasi = r menentukan kuat atau lemahnya korelasi suatu hubungan. Nilai r maksimum = ± 1 . nilai plus menunjukkan korelasi positif dan nilai minus menunjukkan korelasi negatif. Korelasi semakin kuat apabila nilai r mendekati nilai satu dan sebaliknya semakin lemah apabila nilai r mendekati nilai nol. Nilai r sama dengan nol berarti tidak ada korelasi.

(2) r^2 menyatakan kekuatan pengaruh antara masing-masing variabel.

5) BAGAN KENDALI

Bagan kendali adalah suatu grafik yang menunjukkan apakah suatu proses masih dalam batas-batas pengendalian. Grafik ini dilengkapi dengan batas-batas maksimum dan minimum, dimana daerah antara dua batas tersebut adalah merupakan daerah pengendalian.

Diagram ini mempunyai kegunaan untuk melihat urutan perubahan data dari waktu ke waktu terhadap tolak ukur yang telah ditetapkan. Selain itu

juga untuk memantau data hasil perbaikan dan mengendalikannya jika ada penyimpangan.

Cara membuat diagram kendali melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a) Proses pengumpulan dan evaluasi data

- (1) Pilih lebih kurang 20 sample random biasa yang disebut dengan grup data
- (2) Tentukan hasil pengukuran tiap periode pengambilan data. Hasil pengambilan data dari masing-masing periode pada tiap-tiap sampel disebut dengan sub grup data yang ditentukan atas dasar urutan pengukuran dimana tiap sub grup terdiri 2 sampai 12 data
- (3) Jumlah data dalam masing-masing subgrup dinyatakan sebagai N sedangkan jumlah grup dinyatakan dengan K
- (4) Hitung nilai rata-rata dan selisih antara data terbesar dan terkecil dari tiap subgrup data
- (5) Hitung nilai rata-rata dari total nilai rata-rata dan nilai selisih
- (6) Susun data tersebut diatas dalam sebuah tabel

6) HISTOGRAM

Histogram merupakan grafik balok yang berada dalam suatu nilai kisaran (R) dimana jumlah balok menunjukkan jumlah kelas (H) dan ketebalan balok menunjukkan interval kelas dan tinggi balok ditentukan oleh jumlah frekuensi kejadian dalam kelas tersebut.

Kegunaan dari histogram ini adalah untuk menentukan produksi rata-rata, melihat gambaran penyebaran hasil suatu keluaran serta untuk melihat penyimpangan hasil dari spesifikasi yang telah ditentukan.

Cara yang dilakukan untuk membuat histogram terdiri atas:

a) Proses mengumpulkan dan mengevaluasi data

- (1) Data dikumpulkan secara acak dengan jumlah data lebih kurang 100 data (makin banyak data makin baik). Kemudian dibuatkan tabel .
- (2) Tentukan data terbesar dan data terkecil dari tiap-tiap kolomnya.
- (3) Kemudian tentukan lagi data yang paling terbesar (XL) dari data terbesar data terkecil (XS)

b) Membuat Histogram

- (1) Gunakan tabel hubungan jumlah data dan jumlah kelas
- (2) Tentukan kisaran : $R = XL - XS$
- (3) Tentukan interval kelas : $H = XL - XS/K$
- (4) Tentukan batas kelas

Batas kelas pertama dibuat dengan menjadikan nilai yang paling kecil XS sebagai nilai tengah dari kelas yang pertama

Nilai batas bawah = Nilai tengah - $1/2$ interval kelas

Nilai batas atas = Nilai tengah + $1/2$ interval kelas

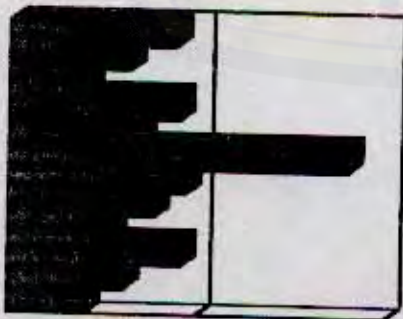
Batas kelas berikutnya

Nilai batas kelas = nilai batas atas kelas sebelumnya

Nilai batas atas = nilai batas bawah ditambah interval kelas (H)

a. Tentukan frekuensi tiap-tiap kelas

b. Gambar histogram



Gambar 17. Histogram (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

Dalam histogram, sumbu X menunjukkan besarnya frekuensi dan sumbu Y menunjukkan interval kelas.

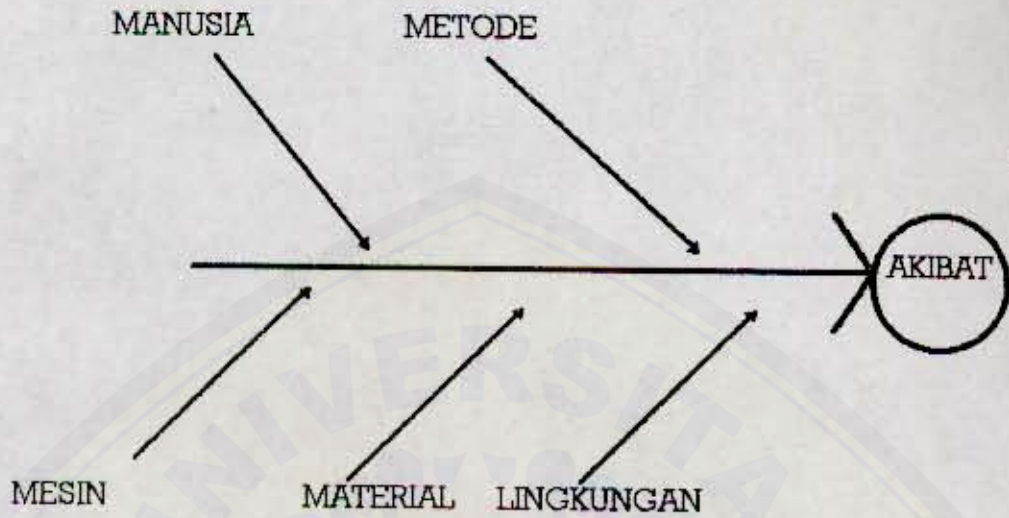
7) DIAGRAM SEBAB AKIBAT

Diagram sebab akibat adalah suatu alat yang dipergunakan untuk menemukan sebab-sebab masalah yang akan dipecahkan, dilihat dari faktor-faktor penyebab: Manusia, Metode, Material, Mesin dan Lingkungan.

Alat ini digunakan sebagai alat analisis penyebab dari timbulnya suatu masalah, untuk memformulasikan sumbang saran secara efisien dan efektif serta mengkaji seluruh kemungkinan yang diperkirakan sebagai penyebab masalah.

Dibawah ini akan diuraikan cara membuat diagram Sebab Akibat.

- a) Gambar diagram tulang ikan/sebab akibat
- b) Lengkapi dengan lima faktor penyebab yaitu faktor manusia, metode, mesin, material dan lingkungan
- c) Tuliskan pokok permasalahan didepan mulut ikan/panah sebagai akibat yang akan dibahas penyebabnya
- d) Lakukan sumbang saran untuk menemukan penyebab dan tulis setiap sumbang saran yang relevan dengan akibat
- e) Uraikan setiap sub faktor menjadi sub faktor dengan pertanyaan Mengapa (WHY)....ini terjadi. Semakin banyak yang dapai diuraikan semakin objektif pula dapat ditemukan penyebab masalah.

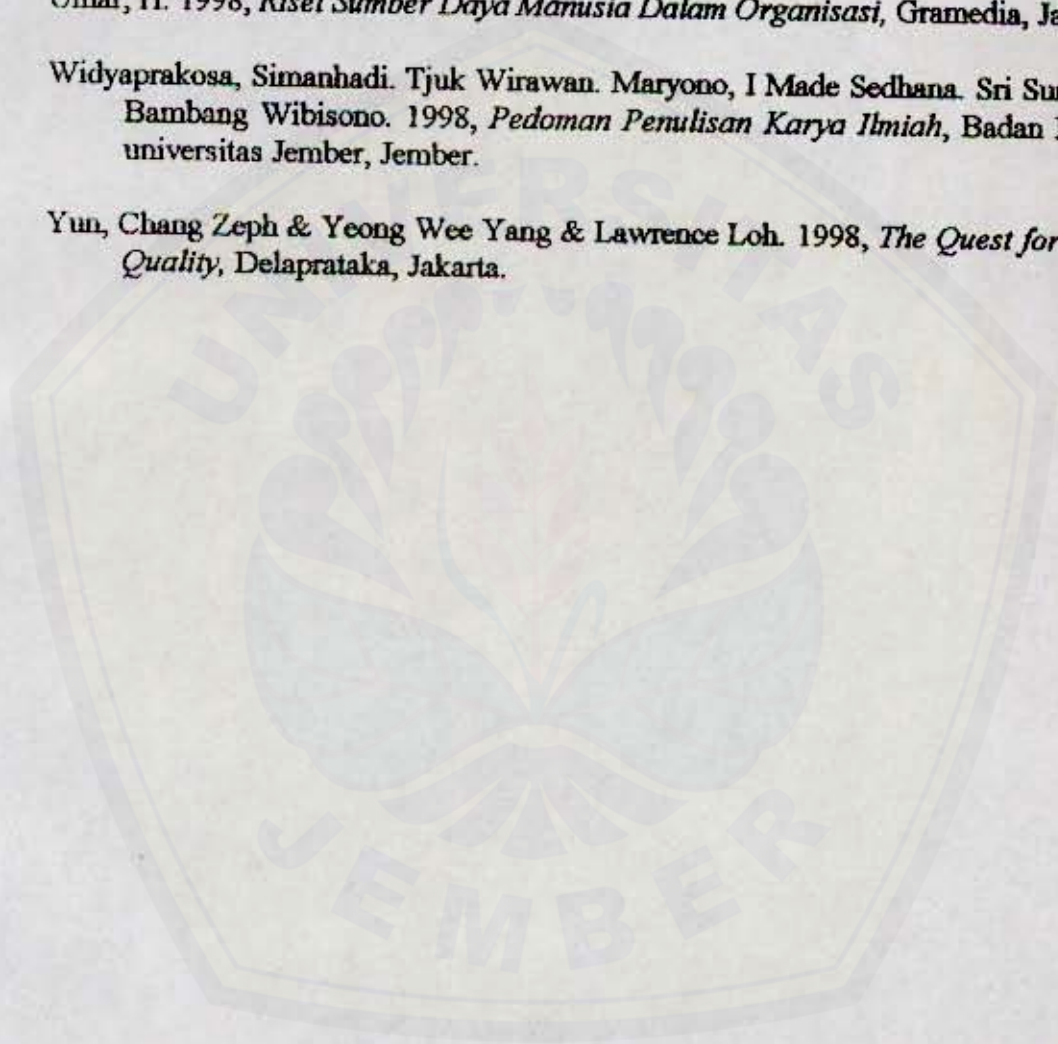


Gambar 18. Diagram Sebab Akibat (PT TELKOM KANDATEL Jember, 2000)

DAFTAR PUSTAKA

- Barnes, Tony. 1998, *Keizen Strategies for Succesful Leadership*, Interaksa, Batam.
- Cane, Sheila. 1998, *Keizen Strategies for Winning Throught People*, Interaksa, Batam.
- PT Telekomunikasi Indonesia. 1998, *Keputusan Direksi Nomor: KD.6/HK200/OPSAR-40/1998*, Jakarta
- Faure, L. M. & Malcolm M. Faure. 1996, *Implementing Total Quality Management*, Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 1997, *Dasar-dasar Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta.
- _____. 1999, *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta.
- Imai, Masaaki. 1991, *Keizen Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Ingle, Sud. 1993, *Pedoman Pelaksanaan Gugus Kendal Mutu*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Koontz, Harold & Cyrill O'Donnell & Heinz Wehrich. 1992, *Manajemen*, edisi 8, Erlangga, Jakarta
- PT Telekomunikasi Indonesia. 1998, *Surat Keputusan Nomor: SK.135/HK200/RE5-54/1998*, Surabaya
- Lubis, S.B.H. & Martani Husein. 1987, *Teori Organisasi*, Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, Jakarta.
- Moleong, L.J. 2000, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Muhammad, Arni. 1995, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyadi. 1998, *Total Quality Management*, Aditya Media, Yogyakarta.

- PT. Telekomunikasi Indonesia. 1997, *Master Plan Sumber Daya Manusia*, Jakarta
- Tjiptono, Fandy. & Anastasia Diana. 1995, *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta.
- Umar, H. 1998, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia, Jakarta.
- Widyaprakosa, Simanhadi. Tjuk Wirawan. Maryono, I Made Sedhana. Sri Surani dan Bambang Wibisono. 1998, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Badan Penerbit universitas Jember, Jember.
- Yun, Chang Zeph & Yeong Wee Yang & Lawrence Loh. 1998, *The Quest for Global Quality*, Delapratata, Jakarta.





DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat: Jl. Veteran No. 3 Telephone (0331) 422723 Fax. (0331) 425540
Jember (68118)

Nomor : 119 /J25.2/PG/2000

10 Februari 2000

Lampiran :

Perihal : **Pemohonan Ijin mengadakan Penelitian**

Kepada : Yth. Sdr. Pimpinan
PT. TELKOM KANDATEL JEMBER
di -
JEMBER.

Bersama ini kami sampaikan dengan hormat permohonan *ijin* mengadakan penelitian untuk memperoleh data :

Nama / NIM / Jurusan : YUNITA RINDAWATY / 96 - 2073

Dosen / Mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Alamat : Perum Pucang Indah O/3 Sidoarjo

Judul Penelitian : Implementasi Sistem Manajemen Mutu Terpadu Dalam
Gugus Kendali Mutu Pada PT. TELKOM KANDATEL
JEMBER.

Di Daerah : PT. TELKOM KANDATEL Jl. Gajah Mada Jember.

Lama Penelitian : 3 (tiga) Bulan

Untuk pelaksanaan *penelitian* tersebut di atas, mohon bantuan serta perkenan Saudara untuk memberikan *ijin* kepada *dosen* / Mahasiswa tersebut dalam mengadakan *penelitian* sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas perkenan dan bantuan Saudara diucapkan terima kasih.



Tembusan Kepada Yth.

1. Sdr. Dekan Fakultas
Universitas Jember
2. ~~Dosen~~ / Mahasiswa ybs.



SURAT KETERANGAN
NOMOR : TEL. / PD520/RE5-D502/2000

Kepala Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : YUNITA RINDAWATY

NIM : 96-2073

Nama Instansi : FISIP Universitas Jember

Telah melaksanakan penelitian di KANDATEL Jember dari 11 Pebruari 2000 sampai dengan 11 Mei 2000.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 12 Juni 2000
A/N KAKANDATEL JEMBER,
KEPALA BAGIAN SUMBER
DAYA MANUSIA

IRIANTO MURYONO
NIK : 622835

RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Yunita Rindawaty
Tempat/Tanggal Lahir : Samarinda/ 16 Juni 1979
Alamat : Jl. Jawa IIA/24 Jember
Nama Ayah : Giri Sutaryoto
Pekerjaan : Pensiunan BUMN
Nama Ibu : Suharti
Pekerjaan : -
Alamat Orang Tua : Perum. Pucang Indah O/3 Sidoarjo, Jawa Timur
Anak Nomor : 1 (satu) dari 3 (tiga) bersaudara

Pendidikan Penulis :

1. SD Negeri Pucang III Sidoarjo
 - a. Masuk Tahun 1984
 - b. Kehuar Tahun 1990
2. SMP Negeri III Sidoarjo
 - a. Masuk Tahun 1990
 - b. Keluar Tahun 1993
3. SMA Negeri III Sidoarjo
 - a. Masuk Tahun 1993
 - b. Keluar Tahun 1996
4. Sejak Tahun 1996 tercatat sebagai mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
5. Sejak tanggal 10 Oktober 1999 mulai mengajukan proposal dengan judul Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Terpadu Melalui Gugus Kendali Mutu Pada PT TELKOM KANDATEL Jember

5. Sejak tanggal 9 Oktober 1999 mulai mengajukan proposal dengan judul Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu Terpadu Melalui Gugus Kendali Mutu Pada PT TELKOM KANDATEL Jember
6. Seminar proposal skripsi dilaksanakan pada tanggal 19 Desember 1999
7. Mengikuti KKN mulai tanggal 20 Januari 2000 sampai dengan 23 Maret 2000, di desa Subo Kecamatan Pakusari, Kabupaten Jember, Jatim.
8. Sejak tanggal 27 Maret 2000 menyusun skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial Sosial dan Ilmu Politik Universitas jember
9. Ujian Skripsi tanggal : 16 Juni 2000

Jember, Juni 2000

Penulis

