

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

GAMBAR 1.1
LOGO TELKOM R&D CENTER



Sumber : <http://www.telkomrdc-media.com/> tanggal akses : 15 April 2012

TELKOM *Research and Development Center* (TELKOM R&D Center) adalah merupakan unit bisnis Pendukung PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang secara struktural bertanggung jawab langsung kepada Direktur *Network & Solution*. Sejalan dengan perubahan pengorganisasian bisnis menuju pada model *customer centric organization*, fungsi riset dan pengembangan perusahaan lebih diberdayakan dan fokus pada peran membangun kapabilitas perusahaan dalam mempersiapkan pengembangan *service* dan produk unggulan serta dapat mengantisipasi *trend* perkembangan bisnis yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

1.1.1 Visi dan Misi

Visi :

"Menjadi sebuah R&D Telekomunikasi yang memiliki reputasi di Asia Pasifik tahun 2013"

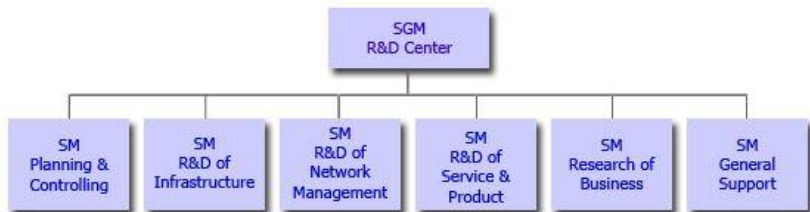
Misi :

1. Melakukan inovasi, pengembangan dan menghasilkan produk dan layanan baru untuk meningkatkan nilai pada pelanggan.
2. Menghasilkan hasil riset terbaik untuk meningkatkan nilai TELKOM *Group* dengan berbasis pada standar internasional.
3. Mendukung TELKOM *Group* dan pelanggan untuk pengembangan bisnis Infokom.

1.1.2 Struktur Organisasi

Telkom R&D Center dipimpin oleh seorang Senior General Manager. Pada jenjang berikutnya dibawah Senior General Manager terdapat 6 Senior Manager. Struktur organisasi Telkom R&D Center dapat dilihat pada Gambar 1.2 dibawah ini :

GAMBAR 1.2
STRUKTUR ORGANISASI TELKOM R&D CENTER



Sumber : <http://www.telkomrdc-media.com/> tanggal akses : 15 April 2012

1.1.3 Lingkup Pekerjaan

Bidang usaha Telkom R&D Center adalah pengembangan produk aplikasi dan layanan berbasis jaringan (*network based services*), pengembangan infrastruktur jaringan untuk semua unit bisnis Telkom serta aktifitas riset lainnya yang dibutuhkan perusahaan yang meliputi :

1. Pengembangan produk baru yang bersifat: inovasi baru, pengembangan, modifikasi, peningkatan utilisasi dan optimalisasi.
2. Evaluasi dan rekayasa ulang terhadap produk yang telah diluncurkan, dari sisi teknologi dan teknologi produksi.
3. Pengembangan infrastruktur jaringan dalam mendukung pengembangan produk, layanan dan bisnis perusahaan berbasis jaringan termasuk pelaksanaan asesmen teknologi/ jaringan dan pemilihan teknologi yang diperlukan.

4. Pelaksanaan *network review* untuk peningkatan aspek interoperabilitas, integritas, utilisasi, kualitas, keandalan dan keamanan jaringan.
5. Perencanaan jaringan dalam bentuk *master plan, strategic level network planning* dan termasuk visi jaringan kedepan.
6. Jasa pengujian mencakup usaha yang terkait dengan *quality assurance* dan layanan sejenis lainnya untuk pelanggan eksternal.
7. Jasa Kalibrasi alat ukur untuk kalangan internal maupun pelanggan eksternal.
8. Jasa Konsultasi dan assesmen dari sistem mutu internal Telkom *Cable Implementation Quality System (CIQS)* dan para mitra.
9. Riset bidang teknologi dan bisnis serta inovasi produk untuk mendukung kebutuhan operasional TELKOM.

1.1.4 Layanan dan Produk

Berbagai layanan dan produk yang disediakan oleh Telkom R&D Center adalah :

1. *IT Solution*
2. *Direct Product*
3. *Consultancy*
4. *Information Service*
5. *Royalty and integration fee*

1.2 Latar Belakang

Tuntutan atas peningkatan kualitas produk dan jasa terjadi secara terus menerus jika dilihat dari sisi permintaan, sedangkan dari sisi penawaran terjadi juga peningkatan penawaran produk dan jasa dalam variasi kualitas dan harga yang terus bersaing. Kualitas produk dan jasa yang semakin meningkat dengan biaya yang memiliki keunggulan bersaing dipasar, seperti negara-negara dikawasan timur: Cina, Vietnam dan India dapat menguasai pangsa pasar yang lebih besar (Dale dalam Samuel, 2011:1).

Hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan kompetitif ini adalah melalui perbaikan berkelanjutan yang terfokus pada konsumen. Perbaikan yang dilakukan meliputi keseluruhan aktivitas organisasi yang penekanannya kepada fleksibilitas dan kualitas. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaan dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh banyak perusahaan dalam mendorong peningkatan pangsa pasar. Pengelolaan usaha yang terfokus pada fleksibilitas dan kualitas dengan wawasan global dapat tercermin dari Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang dijalankan oleh organisasi bisnis (Briscoe dalam Samuel, 2011:1).

SMM mulai diterapkan di Jepang tahun 1970, di US tahun 1980, di Eropa tahun 1990 (Faure & Malcolm dalam Sun, 2002:2). Garvin dalam Rahman (2001:2) meneliti dampak strategi peningkatan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja 20 perusahaan di US yang tercatat memiliki kinerja yang tinggi dalam MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) tahun

1988/1989. Garvin menemukan pengaruh yang kuat antara TQM dan kinerja perusahaan dinilai dari produktivitas, profit, kepuasan pelanggan, dan hubungan baik dengan karyawan. Dalam penelitian Madu dalam Rahman (2001:3) membandingkan kualitas dan kinerja dalam perusahaan manufaktur di US dan Taiwan. Madu dkk menemukan penerapan mutu di Taiwan berbeda dengan US. Manajer di Taiwan melihat bahwa kepuasan pelanggan merupakan faktor utama untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan secara signifikan. Sedangkan manajer di US melihat bahwa kepuasan karyawan merupakan faktor utama untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan secara signifikan. Powell dalam Rahman (2001:3) meneliti 39 perusahaan manufaktur di US dan menemukan beberapa aspek praktek kualitas, seperti komitmen karyawan, visi bersama, dan fokus pelanggan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Dalam pelaksanaan TQM menurut Rahman (2001:3), banyak penelitian yang telah dilakukan untuk memahami dan menilai keefektifan dari standar ISO 9000. Penerapan ISO 9000 dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Avery dalam Rahman, 2001:3), menumbuhkan keunggulan kompetitif (Vloeberghs & Bellens dalam Rahman, 2001:3), meningkatkan profit (Scotto dalam Rahman, 2001:3), dan meningkatkan kualitas produk dan jasa (Idris dalam Rahman, 2001:3).

Dunia perdagangan dan industri di Indonesia memasuki abad ke-21, bergerak cepat bersama arus globalisasi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kompetisi global, cepatnya perubahan

teknologi, kondisi ekonomi yang dinamik dan persaingan kompetitif yang menuntut perusahaan untuk menjadi adaptif dan berubah (Retnaningsih, 2007:6). Bisnis sekarang ini memahami bahwa perubahan cepat dibutuhkan untuk kinerja kompetitif berkesinambungan. Oleh karena itu, perusahaan terdorong untuk meningkatkan mutu dan daya saing dengan cara melakukan perbaikan secara konsisten dan terus-menerus agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang semakin bervariasi (Aziz, 2009:1). Untuk mencapai tujuan peningkatan mutu tersebut, perusahaan harus berusaha keras dalam meningkatkan kinerjanya, dan tidak lain peningkatan kinerja perusahaan merupakan cerminan hasil peningkatan kinerja karyawan (Wungu & Brotoharsojo, 2003:6).

PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sekaligus perusahaan publik, sebagai penyedia jasa layanan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) dengan jaringan terbesar dan wilayah cakupan terluas di Indonesia. Sebagai perusahaan pelayanan yang mendedikasikan diri untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, Telkom senantiasa tanpa henti mengembangkan, melebarkan sayap dan memperkaya ragam layanannya. Semua itu dilakukan agar dapat memberi yang terbaik kepada seluruh *stakeholder* (Sumber: <http://www.telkom.co.id/>, 24 April 2012). Oleh karena itu pada tahun 2001 PT Telekomunikasi Indonesia Tbk mengimplementasikan *Quality Management System*

(KD.04 / PS000 / OPSAR-40 / 2001 tentang Pengembangan dan Implementasi Quality Management System (TELKOM QMS)).

Penerapan Sistem Manajemen Mutu berbasis ISO 9001:2008 dan ISO 17025:2005 diharapkan akan menimbulkan dampak positif seperti pengurangan biaya produksi, peningkatan produktivitas, peningkatan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain. Hal ini adalah komponen-komponen yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan.

Seperti yang tertuang dalam struktur organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk membagi beberapa tugas inti perusahaan kedalam delapan direksi, yaitu Direksi Utama, Direksi *Network & Solution*, Direksi Keuangan, Direksi Konsumer, Direksi *Human Capital & General Affair*, Direksi *Compliance & Risk Management*, Direksi *Enterprise & Wholesale*, serta Direksi *IT Solution & Strategic Portofolio* (Sumber: <http://www.telkom.co.id/>, 24 April 2012). *Research and Development Center* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (selanjutnya disebut Telkom R&D Center) merupakan unit bisnis pendukung Telkom yang secara struktural bertanggung jawab langsung kepada Direktur *Network & Solution* yang diberi tugas untuk melakukan riset dan pengembangan teknologi telekomunikasi.

Telkom R&D Center melakukan peningkatan manajemen untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen dengan menerapkan *Quality Management System* atau disebut juga Sistem Mutu Terpadu (SMT). SMT merupakan sistem mutu yang mengintegrasikan ISO 9001:2008 sebagai panduan dasar dan ISO

17025:2005 sebagai panduan pelengkap dan tambahan. Standar ISO 9000 saat ini diterima sebagai standar minimum untuk suatu sistem mutu perusahaan (Marquardt dalam Chua dkk, 2003:2).

Menurut Badan Standardisasi Nasional dalam dokumen yang berjudul persyaratan SNI Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, penerapan standar mutu ini dapat digunakan oleh pihak internal dan eksternal termasuk lembaga sertifikasi untuk menilai kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan, regulasi dan peraturan perundangan yang berlaku untuk produk dan persyaratan organisasi sendiri. Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 9001 menentukan persyaratan sistem manajemen mutu yang dapat digunakan untuk aplikasi internal oleh organisasi, untuk sertifikasi, atau untuk tujuan kontrak. Standar tersebut difokuskan pada efektivitas sistem manajemen mutu dalam memenuhi persyaratan pelanggan. Menurut Badan Standardisasi Nasional dalam persyaratan Sistem Manajemen Mutu SNI, persyaratan umum yang diperlukan adalah organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, menerapkan, dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus-menerus memperbaiki efektivitasnya sesuai dengan persyaratan standar.

Sedangkan ISO 17025:2005, menurut Badan Standardisasi Nasional dalam persyaratan Sistem Manajemen Mutu SNI membahas tentang persyaratan umum kompetensi laboratorium pengujian dan laboratorium kalibrasi. Standar ini merupakan persyaratan umum kompetensi dalam melakukan pengujian dan/atau kalibrasi, termasuk pengambilan contoh. Hal ini mencakup

pengujian dan kalibrasi dengan menggunakan metode yang baku, metode yang tidak baku, dan metode yang dikembangkan laboratorium.

Menurut Pradiansyah dalam Pasaribu (2009:1), keberhasilan penerapan SMT akan sangat bergantung pada budaya yang menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam suatu organisasi. Untuk itu, penerapan SMT akan mengalami masalah apabila tidak didukung oleh komitmen dari semua anggota organisasi untuk berubah.

Dalam pelaksanaan Sistem Mutu Terpadu, Telkom R&D Center membutuhkan tingkat komitmen unit yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan SMT. Berdasarkan hasil wawancara terstruktur dengan Manajer *Quality Management* Telkom R&D Center, komitmen unit Telkom R&D Center dalam pelaksanaan SMT diukur dengan melihat dokumen pengumpulan MLR (*Master List of Record*), pengumpulan MLED (*Master List of External Document*), pelaksanaan audit, *closing* audit yang dilaksanakan per tiga bulan, serta menghitung persentase hasil temuan ketidaksesuaian dalam unit R&D Center yang dilaksanakan per enam bulan oleh audit internal dengan jumlah persyaratan prosedur ISO 9001:2008 dan ISO 17025:2005. Semakin rendah tingkat ketepatan pengumpulan MLR, pengumpulan MLED, pelaksanaan audit, *closing* audit, serta semakin banyak persentase temuan ketidaksesuaian dalam unit

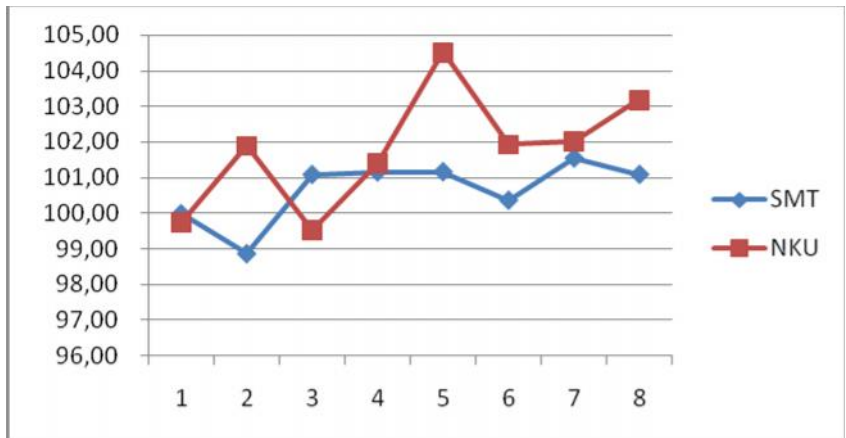
R&D Center menunjukkan bahwa komitmen unit dalam area tersebut kurang.

Selama penerapan SMT di Telkom R&D Center, belum pernah dilakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen unit dalam pelaksanaan SMT terhadap kinerja Telkom R&D Center, sehingga belum dapat dilihat pengaruh nyata dari adanya sertifikasi tersebut.

Hasil observasi awal yang didapat dari data sekunder komitmen unit dalam pelaksanaan SMT dan kinerja perusahaan yang dicapai Telkom R&D Center pada tahun 2010 dan 2011 diketahui seperti Gambar 1.3 dibawah ini:

GAMBAR 1.3
TINGKAT KOMITMEN PELAKSANAAN SMT DAN KINERJA
TELKOM R&D CENTER TAHUN 2010 DAN 2011

| | 2010- Q1 | 2010- Q2 | 2010- Q3 | 2010- Q4 | 2011- Q1 | 2011- Q2 | 2011- Q3 | 2011- Q4 |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| SMT | 100,00 | 98,88 | 101,10 | 101,17 | 101,18 | 100,38 | 101,56 | 101,10 |
| NKU | 99,74 | 101,90 | 99,52 | 101,40 | 104,52 | 101,93 | 102,01 | 103,18 |



Sumber : data hasil pengolahan

Dari data tentang komitmen unit dan kinerja Telkom R&D Center tersebut, tampak bahwa komitmen unit Telkom R&D Center tahun 2010 dan 2011 menunjukkan angka diatas 100%. Di sisi lain kinerja unit Telkom R&D Center pada tahun 2010 dan 2011 juga tinggi diatas 100%. Secara kasat mata dapat dilihat bahwa tingkat komitmen unit dan kinerja Telkom R&D Center tinggi.

Dari penemuan diatas, penulis ingin mengetahui sampai sejauh mana **“PENGARUH KOMITMEN UNIT DALAM PELAKSANAAN SMT TERHADAP KINERJA TELKOM R&D CENTER”**

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan dan sesuai dengan hasil audit internal SMT ISO 9001:2008 dengan ISO 17025:2005, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat komitmen unit dalam pelaksanaan Sistem Mutu Terpadu (SMT) TELKOM R&D Center dari tahun 2010 sampai dengan 2011?
2. Bagaimana kinerja TELKOM R&D Center dari tahun 2010 sampai dengan 2011?
3. Berapa besar pengaruh tingkat komitmen unit dalam pelaksanaan Sistem Mutu Terpadu (SMT) terhadap kinerja TELKOM R&D Center dari tahun 2010 sampai dengan 2011?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat komitmen unit dalam pelaksanaan Sistem Mutu Terpadu (SMT) dari tahun 2010 sampai dengan 2011.
2. Untuk mengetahui peningkatan dan atau penurunan kinerja TELKOM R&D Center dari tahun 2010 sampai dengan 2011.
3. Untuk menghitung seberapa besar tingkat komitmen unit dalam pelaksanaan Sistem Mutu Terpadu (SMT) berpengaruh terhadap kinerja TELKOM R&D Center dari tahun 2010 sampai dengan 2011.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Keilmuan
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kesesuaian antara teori dan implementasi yang terjadi di kehidupan nyata.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan bagi perusahaan untuk menyusun strategi perusahaan di masa mendatang.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak TELKOM R&D Center dalam meningkatkan komitmen unit dalam pelaksanaan Sistem Mutu Terpadu (SMT) terhadap kinerja TELKOM R&D Center

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan dibuat untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan dan untuk kejelasan penulisan hasil penelitian. Dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang dibahas, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian yang digunakan, jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisa data-data yang telah penulis dapatkan dari penelitian dengan menggunakan metode analisis yang telah ditetapkan sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan akhir penelitian serta saran-saran untuk objek penelitian ataupun pihak-pihak terkait lainnya.

