

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Analisis Data Hasil Penelitian

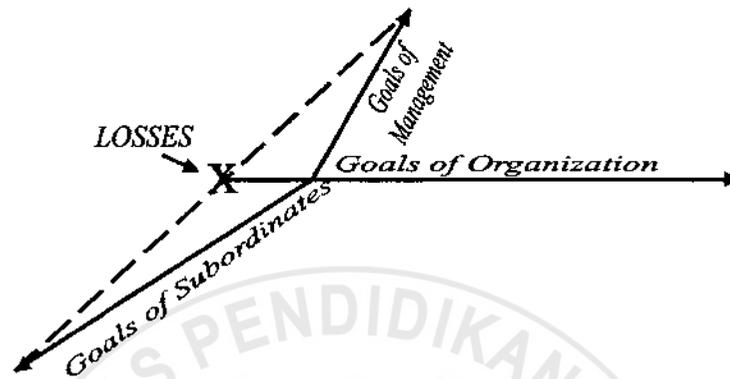
1. Model Konseptual Diklat yang ditawarkan sesuai dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Dalam penyelenggaraan program diklat, ditawarkan beberapa program. Penawaran ini disesuaikan dengan kecenderungan yang akan dihadapi, disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Strategi yang tepat perlu pula dibuat untuk dapat mencapai sasaran perusahaan secara optimal. Kecenderungan di masa depan ditandai dengan perubahan dari masyarakat industri menjadi masyarakat informasi, mengindikasikan perlunya Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dalam menanggulangi setiap kecenderungan yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Visi, misi, dan strategi harus disusun dengan perencanaan yang matang. Karena hal ini juga sangat penting untuk kelanjutan perusahaan, disamping itu juga dapat membedakan antar satu perusahaan dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. Visi PT Telkom dikelola oleh SDM yang profesional dan mampu membuat pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Sedangkan misinya adalah mengembangkan usaha yang bertumpu pada mutu pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Adapun strategi peningkatan mutu SDM dan mutu pelayanan dilaksanakan melalui Diklat pembentukan dalam tingkat Pendidikan Tinggi.

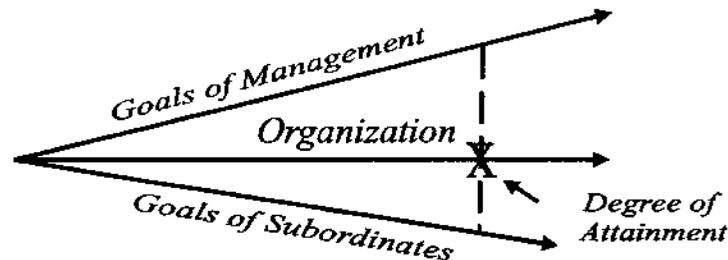
Dalam penyusunan program diklat di PT Telkom, telah disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan. Ditinjau dari pemaduan antara tujuan pimpinan dan tujuan bawahan dengan tujuan organisasi, maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.1 No Positive Organizational Accomplishment

Sumber: Blanchard, 1993:153

Melihat gambar di atas, diharapkan organisasi dapat menciptakan iklim yang dapat disesuaikan dengan berbagai pihak. Orang-orang dalam organisasi (para manajer dan bawahan), memandang apakah tujuan mereka sejalan dengan tujuan organisasi atau meskipun berbeda, namun tujuan tersebut dapat dipenuhi sebagai hasil dari upaya pencapaian tujuan organisasi, makin tinggi prestasi bawahan makin tinggi pula produktivitas organisasi. Situasinya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 5.2 Integration of Goals of Management, Subordinates, and The Organization-Moderate Organizational Accomplishment

Sumber: Blanchard, 1993:154

Salah satu cara yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan individual dengan tujuan organisasi adalah dengan menciptakan loyalitas para pengikutnya terhadap mereka. Pimpinan (dalam hal ini penyelenggara diklat), dalam melakukan tugasnya dengan menjadi penyambung lidah antara para pengikut (peserta) dengan pimpinan yang lebih tinggi (perusahaan). Pimpinan seperti ini tidak mengalami kesukaran untuk dapat mengkomunikasikan tujuan organisasi dan tujuan bawahan.

Apabila kesenjangan antara tujuan organisasi dengan tujuan bawahan telah terjembatani, maka secara keseluruhan tujuan perusahaan akan dapat dicapai secara maksimal sesuai dengan harapan semua pihak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa program diklat yang dilaksanakan PT Telkom melalui Divisi Diklat sudah disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2. *Training Needs Assessment* untuk Penentuan Kebutuhan Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia sesuai dengan Tuntutan Formasi Organisasi dan Tuntutan Tugas

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan dalam menghadapi masa depan perusahaan yang makin kompetitif di era globalisasi adalah SDM yang bermutu, karena gaung yang timbul kepermukaan di masa depan adalah peningkatan mutu hidup. Dengan meningkatnya mutu hidup, maka akan meningkat pula martabat kehidupan manusia. Dalam mengisi martabat kehidupan haruslah diisi dengan SDM yang bermutu, yaitu SDM yang unggul dan hal ini harus disiapkan melalui *life long learning*.

Selanjutnya masa depan, menuntut manusia-manusia yang bukan hanya sekedar berfikir, tetapi manusia yang mampu berbuat. Untuk ini diperlukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan (komprehensif). Diklat merupakan sarana yang tepat untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dalam mengarungi era globalisasi mendatang.

Walaupun dalam penyelenggaraan diklat di PT Telkom telah disusun sesuai dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas perusahaan di masa depan, namun dalam penyelenggaraannya belum ada perencanaan yang matang. Perencanaan hanya disusun dalam perencanaan jangka pendek, untuk setiap program diklat. Hal ini terbukti ketika ditanyakan kepada Divisi Diklat.

Dari kenyataan di lapangan, ternyata alumni diklat dalam melaksanakan tugasnya ada yang berhasil dan ada yang tidak berhasil. Mungkin dalam pelaksanaan diklat, peserta dididik dan dilatih secara *homogen*, sedangkan tugas yang menanti di lapangan adalah *heterogen*. Artinya, program diklat kurang disesuaikan dengan formasi organisasi dan tuntutan tugas.

3. Proses Penyelenggaraan Diklat dalam Pengembangan Kualitas SDM

Dalam penyelenggaraan diklat di PT Telkom, ditawarkan bermacam-macam program. Hal ini disesuaikan dengan kecenderungan yang akan dihadapi oleh perusahaan untuk mencapai tujuan secara optimal sebagai pegawai PT Telkom.

Kecenderungan di masa depan terlihat bahwa terjadi perubahan dari masyarakat industri menjadi masyarakat informasi. Untuk mengantisipasi kecenderungan tersebut, diperlukan SDM yang handal dalam menangani setiap kecenderungan yang akan dihadapi.

4. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Penyelenggaraan Diklat

1) Faktor-faktor yang Mendukung Penyelenggaraan Diklat

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

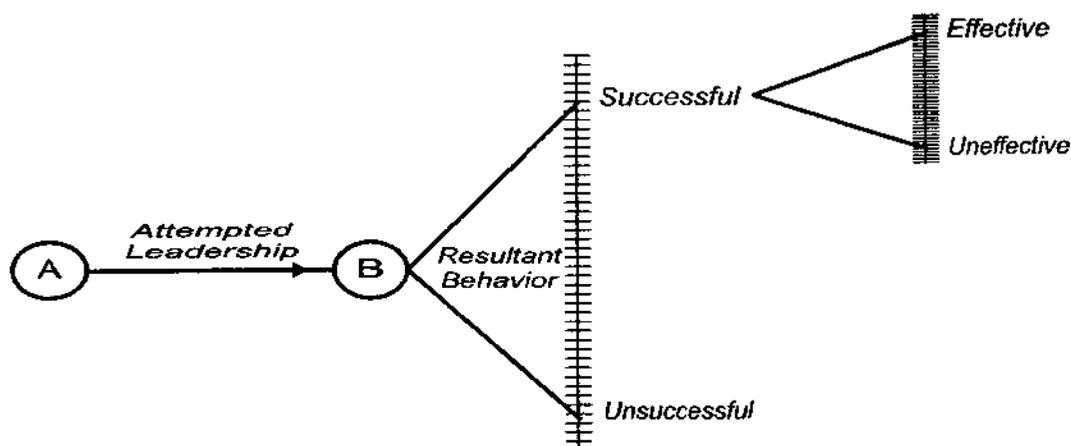
Dalam kegiatan suatu organisasi dibutuhkan SDM, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan. Kerjasama keduanya akan memperoleh hasil sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. SDM yang ikut mendukung program diklat PT Telkom adalah:

b. Penyelenggara

Dalam penyelenggaraan program diklat dibutuhkan penyelenggara (pengelola) yang profesional, karena keberhasilan diklat sangat ditentukan oleh personel-personel yang terampil dalam menangani program diklat tersebut (Harun, 2000:155). *Human relation* yang baik perlu dikembangkan dalam pelaksanaan tugas. Keterampilan memimpin perlu ditampilkan oleh penyelenggara seperti: *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*.

Dalam melaksanakan tugas, penyelenggara diklat selalu mengacu kepada peraturan dan petunjuk pelaksanaan yang ada di perusahaan dan telah disusun melalui *assessment centre*. Dalam penempatan jabatan penyelenggara telah diupayakan secara *the right man on the right place*. Berarti dalam menduduki suatu jabatan di PT Telkom didasarkan kepada kemampuan/keahlian yang dimiliki personel dan disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing personel tersebut.

Berkaitan dengan masalah ini, Blanchard mengemukakan kontinum kepemimpinan yang berhasil dan yang efektif sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.3 Successful and Effective Leadership Continuums

Sumber: Blanchard, 1993:143

Dengan memperhatikan gambar di atas, terlihatlah bahwa apabila gaya kepemimpinan A tidak sesuai dengan pengharapan B, dan apabila B hanya melakukan pekerjaan karena posisi kuasa A, maka dapat dikatakan bahwa A adalah pemimpin yang berhasil tetapi tidak efektif. Tanggapan B sesuai dengan yang diinginkan A, karena dapat terpenuhi dengan memenuhi keinginan A. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan A mengarah pada tanggapan yang berhasil dan B melakukan tugas dengan sukarela dan merasa ada hasil yang diperoleh, maka B menghormati dan mau bekerja sama dengannya, dengan menyadari bahwa permintaan A konsisten dengan tujuan pribadinya. Nyatanya, B merasa tujuan pribadinya itu dapat dicapai melalui aktivitas tersebut. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif.

c. Widyaiswara

Widyaiswara merupakan faktor pendukung yang amat penting untuk mencapai keberhasilan penyelenggaraan diklat. Tanpa ditunjang oleh widyaiswara yang profesional, sulit rasanya untuk mencapai tujuan diklat sebagaimana yang

diharapkan. Widyaiswara bertugas mengajar dan melatih peserta diklat dengan kewajiban melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan pengabdian serta peningkatan pengetahuan dan teknologi untuk pembangunan bangsa.

Peningkatan kemampuan profesional tenaga kependidikan adalah pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan yang ditempuh melalui pendidikan (*life long learning*). Dalam hal ini widyaiswara yang bertugas di Divisi Diklat perlu dikembangkan kompetensinya untuk meningkatkan kualitas diklat dan produktivitas perusahaan.

Dalam rangka peningkatan kualitas widyaiswara perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu: (1) perlu dibuat sistem/aturan mengenai jabatan fungsional widyaiswara; (2) kompetensi widyaiswara perlu lebih ditingkatkan; (3) perlu penetapan kriteria untuk profesional; dan (4) *output* diklat akan menjadikan karyawan PT Telkom yang dibutuhkan oleh masyarakat sebagai konsumen.

d. Peserta

Peserta diklat merupakan aset perusahaan yang harus dikelola dengan maksimal. Dengan demikian, faktor peserta sebagai pendukung terselenggaranya diklat perlu diperhatikan dengan baik, ditinjau dari segi kepemimpinan, pelayanan, pengawasan, dan penilaian yang ditampilkan oleh penyelenggara serta widyaiswara. Walaupun secara langsung pengawasan dan penilaian dalam Proses Belajar Mengajar (PBM) telah menjadi tanggung jawab widyaiswara, namun penyelenggara juga ikut bertanggung jawab penuh atas semua kegiatan yang berlangsung di Divisi Diklat PT Telkom.

Peserta diklat di PT Telkom beraneka ragam (*heterogen*) latar belakang kesarjanaannya. Melalui diklat mereka dididik dan dilatih untuk menyamakan persepsi dalam pelaksanaan tugas-tugas di masa yang akan datang. Calon peserta harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh PT Telkom, sebagai penyelenggara diklat.

Melalui diklat diharapkan adanya peningkatan produktivitas personel dalam memajukan organisasi sehingga personel memiliki wawasan kerja dan keterampilan kerja yang luas dan diharapkan adanya perubahan sikap mental dalam melaksanakan tugas-tugas di lapangan. Dengan demikian, alumni diklat dapat lebih efektif, efisien, unggul, kompeten dan memiliki komitmen tinggi. dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

e. Kurikulum/Methodologi

Kurikulum adalah salah satu faktor yang amat penting dalam menunjang keberhasilan diklat. Tanpa penyusunan kurikulum yang matang dan menjangkau kebutuhan perusahaan di masa depan, maka sulit untuk dapat mencapai tujuan yang maksimal sebagaimana yang diharapkan.

Tujuan umum dari diklat ini, yaitu memberikan pembekalan kepada peserta didik agar dengan bekal pengetahuan yang didapat dalam diklat yang mereka peroleh mereka akan memiliki sikap yang profesional. Dengan demikian, peserta yang telah mengikuti program diklat diharapkan memiliki sikap dan budaya kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta memiliki pengetahuan teknis dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas sebagai tenaga pegawai dari berbagai jenjang yang ada.



Dari hasil wawancara, diperoleh data bahwa penyusunan kurikulum sudah disesuaikan dengan kebutuhan masa depan perusahaan dalam rangka mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan PT Telkom. Tetapi dari data dokumentasi diperoleh bahwa kurikulum yang ada sekarang ini masih dipandang belum mengakomodasikan kebutuhan operasional di lapangan. Dalam rangka kebutuhan di atas diberi peluang untuk mengadakan penyempurnaan kurikulum. Namun dalam perbaikan/perubahan belum dilaksanakan secara kontinyu.

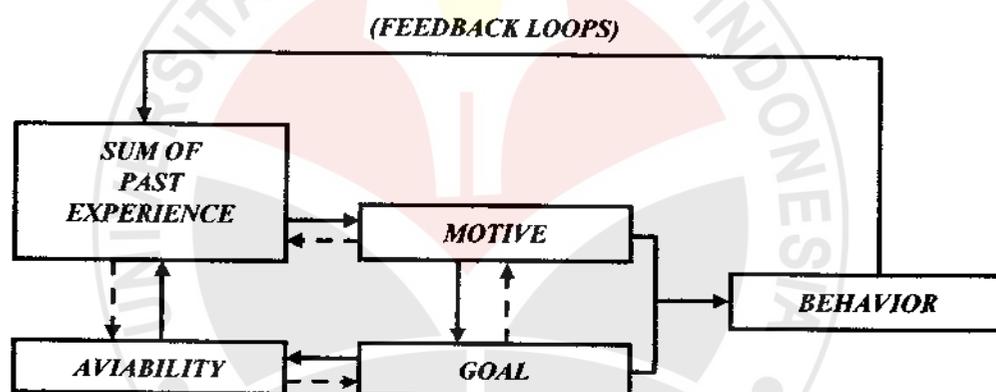
Untuk mengetahui apakah kurikulum yang telah disusun dapat mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan, tentunya diperlukan evaluasi yang baik dan benar. Evaluasi program diklat dalam proses belajar mengajar (PBM) secara langsung dilaksanakan oleh widyaiswara. Evaluasi tersebut harus dilaksanakan secara kontinyu sejak awal sampai akhir proses penyelenggaraan diklat.

Berkaitan dengan masalah evaluasi ini Laird (dalam Harun, 2000:164) mengemukakan salah satu hal yang dapat menolong kita dalam melaksanakan evaluasi adalah: *That evaluation begins in the design phase-not after the program has ended.* Dari ungkapan di atas, jelaslah bahwa evaluasi dimulai sejak fase perencanaan, bukan sesudah program berakhir.

Evaluasi program diklat sangat bermanfaat untuk: (1) mengetahui keunggulan dan kelemahan diklat; (2) menentukan apakah penyelenggaraan program diklat perlu dilanjutkan; (3) mengetahui apakah hasil diklat yang diperoleh telah sesuai dengan harapan; (4) mengetahui apakah diklat merupakan investasi tenaga kerja dan uang dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM); dan (5) menambah reputasi, baik bagi organisasi maupun bagi personel dan mempunyai pengaruh terhadap penyelenggaraan diklat.

Manfaat evaluasi program diklat akan terasa bagi peserta, widyaiswara, penyelenggara, dan sistem penyelenggaraan diklat. Lanjutan evaluasi program diklat (*output*) adalah evaluasi hasil (*outcome*), hal ini dapat dilaksanakan pada alumni diklat. Dalam evaluasi *outcome*, atasan langsung alumni tidak mempunyai pola standar untuk melaksanakan program evaluasi tersebut.

Evaluasi terhadap alumni diklat dapat menjadi *feedback* bagi perusahaan umumnya dan terhadap sistem penyelenggaraan diklat khususnya. Model evaluasi *feedback* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.4 Feedback Models
Sumber: Blanchard, 1993:175

Melalui program diklat diharapkan peserta yang telah mengikuti program diklat tersebut mengalami perubahan, baik dalam penambahan pengetahuan dan keterampilan, maupun perubahan sikap. Hal ini dapat terlaksana apabila program diklat diselenggarakan dengan cara efektif dan efisien.

Agar lebih cepat dalam proses pengenalan tugas-tugas di lapangan, alumni diharapkan harus bersikap proaktif dalam setiap pelaksanaan tugas untuk memadukan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dalam setiap aktivitas. Berkaitan dengan masalah ini Covey (dalam Harun, 2000:166) mengemukakan bahwa salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh individu yang efektif agar dapat bekerja dengan cara yang efektif pula adalah: *Be proactive*. Dengan demikian, individu yang efektif akan selalu mencari alternatif, selalu memilih dari berbagai alternatif, selalu mengontrol perasaan, selalu meningkatkan penampilan, memiliki imajinasi tinggi, selalu memiliki keinginan untuk merespon dan adanya rasa independen.

Pengawasan merupakan salah satu aspek yang amat penting dalam pelaksanaan program diklat. Tanpa pengawasan yang benar-benar dilaksanakan sulit untuk menentukan apakah tujuan yang ditetapkan sudah sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.

Evaluasi program diklat telah dilaksanakan pada setiap tahapan, yang akhirnya dituangkan dalam surat keputusan kepala Divisi Diklat serta ditugaskan ke tempat tugas masing-masing. Pengawasan terhadap pelaksanaan setiap tahap dalam program diklat perlu ditingkatkan agar hasil yang diperoleh lebih efektif dan efisien. Dengan hasil yang baik, diharapkan diperoleh produktivitas organisasi yang tinggi

f. Sarana dan Prasarana

Salah satu faktor pendukung penyelenggaraan diklat adalah sarana dan prasarana. Dalam penyelenggaraan diklat di PT Telkom tersedia sarana dan prasarana yang sangat memadai

Mengingat PT Telkom adalah perusahaan kelas dunia, maka penambahan pengetahuan bahasa asing terutama sekali bahasa Inggris sangat diperlukan. Ruang komputer diisi dengan fasilitas komputer yang sangat lengkap termasuk fasilitas *internetnya*.

Fasilitas yang tersedia lainnya seperti: ruang kuliah, proses dukungan pelayanan sistem informasi yang terpadu, laboratorium bahasa, asrama yang baik, *laundry*, perpustakaan, kafetaria, dan sarana lainnya. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa Divisi Diklat telah menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dengan sangat memadai.

g. Dana

Dalam melaksanakan setiap kegiatan semua organisasi membutuhkan dana yang dapat memenuhi kebutuhan untuk menunjang kegiatan tersebut. Dalam hal ini, Divisi Diklat telah menyediakan dana yang dapat mencukupi kebutuhan peserta diklat yang bersumber dari perusahaan yaitu PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)

Dana yang tersedia sudah mencukupi kebutuhan, sehingga diharapkan kegiatan program diklat akan terselenggara dengan sebaik-baiknya. Kesimpulan yang didapat bahwa dana yang tersedia di Divisi Diklat sudah mencukupi kebutuhan, malahan peserta diberi tunjangan operasional setiap bulannya. Dengan tersedianya dana yang mencukupi kebutuhan, maka diharapkan program diklat akan dapat diselenggarakan dengan sebaik-baiknya.

2) Faktor-faktor yang Menghambat Penyelenggaraan Diklat

Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa tidak ada faktor-faktor yang secara langsung menghambat penyelenggaraan diklat di Divisi Diklat PT Telkom.

B. Kunggulan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan Penyelenggaraan Diklat melalui Analisis *SWOT*

Untuk dapat mencapai tujuan diklat secara optimal, program diklat harus mempunyai keunggulan-keunggulan yang menonjol. Dengan banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh divisi diklat, maka keberadaan diklat akan lebih dirasakan baik oleh penyelenggara, widyaiswara, peserta, dan pemakai hasil diklat itu sendiri, bahkan dapat pula dirasakan oleh pelanggan (masyarakat konsumen), karena PT Telkom secara keseluruhan adalah milik publik (masyarakat).

a. Menghadapi Era Kompetitif

Era globalisasi sektor telekomunikasi dengan adanya UU No. 36 tahun 1999 tentang telekomunikasi, maka akan muncul kemampuan bersaing menghadapi pasar bebas. Untuk itu PT Telkom harus mampu tetap eksis pada pasar bebas mendatang dengan tetap pada posisi sebagai berikut:

- a. Mempertahankan loyalitas pelanggan potensial.
- b. Mempertahankan posisi sebagai *market leader*
- c. Meningkatkan pendapatan melalui peningkatan pelayanan

Faktor yang dapat menentukan keberhasilan memenangkan persaingan dalam mempertahankan pelanggan potensial antara lain sebagai berikut:

1) Peningkatan *Skill* Karyawan Perusahaan

Suatu program yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan PT Telkom. Kompetensi karyawan akan meningkat jika materi yang diberikan dapat dipahami dan dimengerti dengan mudah di tempat kerja. Bobot materi pelatihan telah dibuat sesuai *level* dan tingkatan dari pengalaman kerja yang

disebut *Training Path*, sehingga diperlukan penyaringan dan pengelolaan pelatihan berdasarkan *Training Path*, agar semua materi pelatihan dapat diterima secara sistematis yang akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Diutamakan yang bertugas di *Front Desk* (bagian pelayanan) dapat memberikan pelayanan total solusi dalam bentuk merancang kebutuhan fasilitas telekomunikasi perusahaan yang ditanganinya dengan sasaran bahwa hasil rancangan tersebut bila diaplikasikan akan dapat:

- Menekan biaya operasi perusahaan, meningkatkan penjualan
- Bentuk-bentuk pengembangan pelayanan lainnya dalam arti berani memutuskan kebijakan yang belum diatur dalam perusahaan

Untuk membentuk petugas tersebut harus mendapatkan pelatihan sesuai *skill* di atas minimal adalah:

- Kemampuan memahami bisnis dan permasalahan *client*-nya yang berkaitan dengan kebutuhan fasilitas telekomunikasi.
- Mempunyai kemampuan atau pengetahuan yang cukup tentang seluruh produk-produk PT Telkom khususnya produk *non-pots*.
- Mempunyai pengetahuan tentang seluk beluk sistem informasi dan kemampuan menjual ide atau meyakinkan orang lain melalui *oral communication* (komunikasi lisan).

2) *Cost Leadership* (keunggulan biaya)

Cost Leadership merupakan faktor keunggulan bersaing yang paling sensitif bagi pelanggan, dengan melakukan pembenahan sistem dan prosedur operasional.

3) *Customer Intimacy* (pendekatan pelanggan)

Merupakan suatu nilai yang dianut perusahaan, untuk mendekatkan dirinya dengan pelanggan. Perusahaan tidak hanya menjual produk/jasa tetapi juga memberikan total solusi.

Customer Intimacy memusatkan diri pada usaha menyampaikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan tertentu, bukan menyampaikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan pasar, antara lain:

- Mempribadikan pelayanan dasar dan bahkan menyesuaikan produk-produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- Terjun langsung ke lapangan bila terjadi sesuatu sistem yang tidak bekerja dengan baik dan mengembalikannya pada posisi sebenarnya.
- Menawarkan solusi total yang tidak tertandingi di pasar
- Memberikan pelatihan cara penggunaan produk dan bila perlu sampai ke pelatihan operasi dan *maintenance* perangkat yang digunakan.

4) *Product Differentiation*

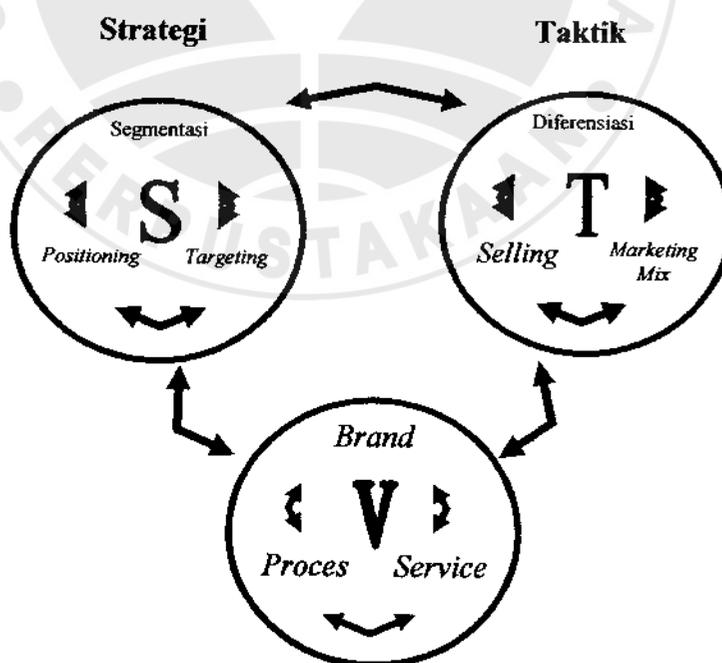
Product Differentiation merupakan hasil inovasi dari kreatifitas untuk menciptakan keunikan atau menjadi unik dalam berbagai dimensi, yang secara umum keunikan tersebut masih diterima dan disukai oleh pelanggan. Produk differensiasi didasarkan kepada produk itu sendiri, mulai dari sistem *packaging* produk, pendekatan pemasaran dan faktor-faktor lainnya. Dan pemilihan ini dipandang oleh banyak pembeli dapat menaikkan harga jual, karena penghargaan terhadap hasil ciptaan yang unik tersebut.

b. Pemasaran dalam Era Kompetitif

Pemasaran merupakan suatu variabel yang sangat menentukan situasi persaingan yang akan datang, untuk itu maka perlu mempelajari kerangka kerja dalam konseptual pemasaran yaitu:

- a. Memeriksa posisi “bentuk perusahaan” dibanding “situasi persaingan” yang ada.
- b. Menyusun strategi bersaing sesuai hasil pemeriksaan.
- c. Meningkatkan daya saing perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditentukan.

Dalam menghadapi perkembangan teknologi era perdagangan bebas yang disebut telekomunikasi global, maka perlu menjabarkan 3 (tiga) lingkaran strategi pemasaran seperti ditulis oleh Kartajaya (2002), seperti terlihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 5.5 Tiga Lingkaran STV Pemasaran
Sumber: Kartajaya, 2002

Di dalam lingkaran STV (*Strategic, Tactic, Value*) pemasaran, seharusnya nilai pemasaran menjadi landasan berpikir. Tapi mungkin saja, setelah strategi dan taktik pemasaran ditentukan, nilai pemasaran kemudian bergeser.

Pada lingkaran strategi, taktik, dan nilai pemasaran itu sendiri terdapat masing-masing tiga elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi:

1. Lingkaran Strategi Persaingan (*S*)
 - a. Segmentasi, menyangkut cara membagi pasar dengan menggunakan variabel tertentu.
 - b. *Targeting*, memilih satu atau lebih segmen pasar yang dijadikan pasar sasaran (*target market*)
 - c. *Positioning*, berkaitan dengan posisi yang diinginkan ada di benak konsumen.
2. Lingkaran Taktik Pemasaran (*T*)
 - a. *Differentiation*, berkenaan dengan cara mengongkritkan suatu strategi pemasaran dalam segala macam aspek terkait di perusahaan yang membedakannya dari perusahaan lain.
 - b. *Marketing Mix*, menyangkut produk, harga, tempat serta promosi sesuai dengan strategi pemasaran.
 - c. *Selling*, mengacu pada usaha untuk membuat konsumen membeli tawaran sesuai dengan strategi pemasaran.
3. Lingkaran Nilai Pemasaran (*V*)
 - a. *Brand*, berkaitan dengan prinsip perusahaan dalam meningkatkan *brand-equity*.

- b. *Service*, menunjuk pada prinsip perusahaan dalam meningkatkan *service quality* pada pelanggan.
- c. *Process*, berkenaan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dalam proses pemuasan pelanggan, baik secara langsung atau tidak langsung.

Pada saat ini kebanyakan nilai pemasaran belum diterapkan dalam perusahaan secara serius, karena masih banyak diprioritaskan pada nomor satu dan dua di atas. Padahal Divisi Diklat dapat ikut terlibat dalam proses pemuasan pelanggan, sehingga diperlukan ide atau usulan dari masing-masing Divisi untuk ikut menyumbangkan pelayanan secara langsung maupun tidak langsung.

c. *Trend Telekomunikasi Masa Depan*

Dengan perkembangan teknologi, maka membuat perubahan dan ketidakpastian adalah salah satu faktor dari *driving process* yang telah merubah persepsi dan perlakuan pasar terhadap bisnis atau jasa telekomunikasi. Berdasarkan majalah *Global Magazine* edisi November 1999, terdapat aspek yang menjadi ukuran atau ciri *trend* telekomunikasi masa depan yaitu:

1. Konvergensi, mengintegrasikan atau menyatukan bisnis *fixed* telepon, selular, televisi, personal komputer, *broadcasting* dan *internet*.
2. Akses, kemudahan akses akan mempengaruhi pemilihan teknologi akses di masa depan.

Misalnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi mengalami pergeseran sebagai berikut:

- a. Dari *station to station* menuju *person to person*

- b. Dari jaringan *public* menuju jaringan *private*
 - c. Dari komunikasi *fixed* menuju komunikasi *mobile*
 - d. Dari komunikasi dengan kawat menuju komunikasi tanpa kawat
 - e. Dari komunikasi *voice* menuju komunikasi *voice-data-image*
 - f. Dari komunikasi *non intelligent* menuju *intelligent*
3. *E-Commerce*, yaitu suatu perdagangan melalui *web* akan semakin meningkat dengan tajam dan diperkirakan pada tahun 2006 ini di Amerika saja akan terjadi transaksi sebesar 241 Milyard US Dollars melalui media ini.
 4. Konsolidasi atau *merger* perusahaan telekomunikasi raksasa merupakan suatu kecenderungan baru yang akan meramaikan bisnis telekomunikasi dunia.
 5. Pemain baru, pelaku bisnis *multimedia* yang semakin beragam
 6. Pilihan pelanggan, yang semakin spesifik terhadap produk dan jasa telekomunikasi karena pengaruh globalisasi, perkembangan teknologi komunikasi dan informasi yang sangat pesat.
 7. Globalisasi, pasar tanpa batas yang akan memangkas *high-pricing* dan menurunkan *profit margin*, meningkatkan inovasi.

Dampak dari perubahan di atas tidak dapat dihindari, tidak satupun negara di dunia ini yang dapat menutup diri dari tuntutan perubahan tersebut, demikian juga halnya dengan Indonesia sehingga pemerintah terpaksa mengambil langkah antisipasi dengan melakukan Reformasi Sektor Telekomunikasi di dalam negeri. Pada akhirnya akan tumbuh pesaing-pesaing di dalam perdagangan bebas pada era globalisasi.

Untuk itu Divisi Diklat harus dapat mendukung dan mempertahankan pilihan pelanggan pada jasa telekomunikasi tersebut, dengan menambah bentuk pelayanan

melalui pelatihan sebagai kekuatan kompetitif dalam era globalisasi, dan bukan hanya penyedia pendidikan serta pelatihan *intern* PT Telkom.

d. Visi, Misi, dan Strategi Diklat

Untuk menyamakan persepsi dan pandangan ke depan dalam mengelola pelanggan perlu mendapat perhatian semua lini organisasi, sehingga diharapkan dapat membentuk sinergi antara Datel, Divisi Regional maupun Regional dan *Corporate Office* untuk menghasilkan "*Competitive Value*". Nilai kompetitif ini akan membuat pelayanan PT Telkom tetap unggul, walaupun pesaing manapun akan ikut menangani pelanggan. Untuk lebih tepat guna dalam implementasi *strategic service vision* ini, perlu dikenali terlebih dahulu karakteristik pelanggan *zone 20* yang merupakan pelanggan bisnis yang memberikan kontribusi besar kepada perusahaan. Sebagaimana pelanggan lainnya, pelanggan segmen ini menginginkan produk jasa yang memiliki karakteristik lebih cepat (*faster*), lebih murah (*chaper*), dan lebih baik (*better*).

Kebanyakan perusahaan menghendaki agar teknologi informasi ke depan harus lebih memberikan peluang nilai tambah terhadap bisnis yang dikelola, termasuk layanan pelanggan meningkat, kualitas lebih baik, lebih murah yang pada gilirannya memberikan kontribusi terhadap kenaikan pendapatan perusahaan.

Dengan memperhatikan kondisi di atas, secara garis besar *strategic service vision* PT Telkom harus mampu menjawab tantangan di atas dengan bersandar pada 5 (lima) keinginan pelanggan adalah:

1. Kehandalan pelayanan (*Accuracy, responsiveness, dan reliability*) yang artinya mempunyai kemampuan untuk memberikan pelayanan dengan tepat, cepat dan

memuaskan.

2. Kemudahan mendapatkan pelayanan (*accessibility*)
3. Kesesuaian manfaat teknologi dengan kebutuhan bisnis
4. Pelayanan pribadi (*personalized service*)
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan (*conformity*)

Dengan keinginan pelanggan tersebut di atas semua divisi harus ikut andil dalam pertumbuhan bisnis tersebut, maka terlihat Divisi Diklat secara langsung dan tidak langsung harus dapat memberikan pelatihan dan pendidikan ke seluruh SDM perusahaan yang akan menghadapi para pelanggan tersebut. Untuk itu Divisi Diklat telah membuat visi dan misi yang mengandung *value* kepada *Corporate Customer*. Visi dan misi ini pada hakekatnya adalah memberikan total solusi kepada pelanggan melebihi dari apa yang diharapkan oleh pelanggan.

1. Visi Divisi Diklat

Menjadikan Divisi Diklat sebagai pusat pendidikan dan pelatihan kelas dunia dalam bidang teknologi, bisnis manajemen telekomunikasi, guna mendukung rencana strategis perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

2. Misi Divisi Diklat

Menyediakan jasa pendidikan dan pelatihan kelas dunia dalam bidang teknologi, bisnis dan manajemen telekomunikasi bagi pelanggan domestik dan internasional.

Divisi Diklat telah mempunyai lebih kurang 369 jenis pendidikan/pelatihan, dan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pelanggan domestik dan internasional.

3. Sasaran Divisi Diklat

Memberikan kepuasan yang maksimal di bidang pendidikan dan pelatihan kepada pengguna jasa, pemilik, karyawan, mitra usaha, kreditor, pemasok, pemerintah dan masyarakat.

4. Strategi Divisi Diklat

Mengutamakan pelanggan melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang profesional untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan, Divisi Diklat dan para Karyawan.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang profesional adalah melalui suatu pelatihan yang ditempuh dengan berjenjang dengan sistem yang jelas, jika sistem pendidikan dan pelatihan tidak dikelola, maka hasilnya akan kurang bermutu.

e. Tiga Pilar Divisi Diklat

Divisi Diklat harus menjadi pusat pendidikan dan pelatihan di bidang telekomunikasi yang terbaik dan terlengkap, dengan membangun citra *centre of excelent*. Untuk mencapai citra tersebut ada 3 (tiga) pilar budaya Divisi Diklat yang terpenting adalah:

1. *Customer* (pelanggan): dalam arti mengutamakan pelanggan melalui penyelenggaraan diklat, sehingga harus berorientasi pada pelayanan terhadap pelanggan antara lain:
 - a. Peningkatan pelayanan
 - b. Kenali kebutuhan pelanggan
 - c. Antisipasi kemauan pelanggan
 - d. Jemput dari mana sumber pelanggan



2. Karyawan: dalam arti seluruh karyawan Divisi Diklat mempunyai profesional (ahli dalam bidangnya), sehingga harus diperbaiki kondisi karyawan antara lain:

- a. Penuhi kebutuhan instruktur: meningkatkan keilmuan, wawasan, inovasi.
- b. Perkuat Staf Divisi Diklat: mempunyai predikat profesionalisme (ahli) berorientasi sasaran perusahaan dan mempunyai kebiasaan budaya maupun organisasi dengan baik.

3. Perusahaan: Divisi Diklat mempunyai nama dan *image* yang selalu diingat pelanggan dengan baik, sehingga harus memenuhi kriteria antara lain:

- a. *Performance* atau mempunyai kinerja yang baik (sumber daya yang mendukung)
- b. Sebagai pusat keilmuan dan *international training*

f. Isu dan Tantangan Divisi Diklat

Dalam menghadapi era kompetisi global, Divisi Diklat sebagai Divisi Pendukung perusahaan publik kelas dunia harus mampu mengembangkan dan mengimplementasikan kebutuhan-kebutuhan diklat baik, dari tingkat regional maupun tingkat internasional seperti:

- a. Mendukung program *T-2010*, *AFTA*, *APEC*, dll.
- b. Mampu bersaing dengan pihak luar dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional dan proporsional baik tingkat regional maupun internasional.
- c. Mampu sebagai divisi *profit oriented* dalam mengemban tugas perusahaan bertaraf dunia.
- d. Menyadari dan memperlihatkan adanya *kompetitor* di bidang diklat dan

diatasi dengan peningkatan kemampuan Divisi Diklat.

- e. Mampu mempersiapkan diklat sesuai perubahan organisasi perusahaan (membuat *link* dengan pimpinan proyek), untuk bisnis *customer*.
- f. Mampu *mendevlopment* diklat sesuai *trend* teknologi
- g. Mampu menyediakan diklat untuk perlakuan pelanggan.

g. Kebijakan Manajemen Divisi Diklat

1) Kebijakan Dasar Manajemen Divisi Diklat

Dengan dilandasi kebijakan manajemen PT Telkom, yaitu kebijakan '321' dan budaya perusahaan "arti", maka dalam rangka mencapai tujuan organisasi Divisi Diklat dan sesuai dengan visi, misi dan sasaran, Manajemen Divisi Diklat telah menetapkan kebijakan KEE (Kualitas, Efisiensi dan Efektif) dengan penjelasan singkat sebagai berikut:

a. Kualitas

Berkualitas adalah tuntutan bagi seluruh jajaran Divisi Pelatihan, berkualitas sebagai pengajar, pengembang, penyelenggara dan administrator.

b. Efisiensi

Selalu menempatkan dan menggunakan sumber daya manusia yang ada secara optimal.

c. Efektif

Setiap kegiatan selalu membawa hasil dan berhasil guna.

Adapun sasaran KEE meliputi: Pengajar/instruktur, Siswa/peserta pelatihan, Sarana (kelas, perpustakaan, lab), Administrasi, Penunjang (ruang pengajar, asrama, dll).

2) Langkah-langkah Kebijakan Manajemen Divisi Pendidikan dan Pelatihan

Langkah-langkah yang telah diambil dalam rangka meningkatkan kualitas Divisi Diklat agar dapat bersaing dalam masa mendatang antara lain:

- a. Program pelatihan/seminar/pendidikan bagi instruktur baik di dalam negeri maupun luar negeri
- b. Pembenahan perpustakaan dan buku
- c. Pemanfaatan Buletin, Jurnal Divisi Diklat menjadi informasi diklat
- d. Pembenahan dan inventarisasi laboratorium
- e. Pengembangan materi diklat dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait
- f. Melakukan kerjasama aliansi dengan institusi pendidikan/pelatihan dalam negeri maupun luar negeri.
- g. Melaksanakan PKS dengan *vendor* atau institusi lain yang profesional untuk mengatasi keterbatasan laboratorium, instruktur dan materi diklat.
- h. Melakukan *lobby* dengan *corporate*/divisi regional/KSO agar dalam setiap pengadaan perangkat telekomunikasi berskala besar, Divisi Diklat mendapat 1 (satu) paket.
- i. Pembuatan dan pendistribusian katalog yang berisi jenis diklat dan *training path* intern/ekstern bagi karyawan perusahaan.

h. Analisis *SWOT*

Di dalam Bab III telah diuraikan apa yang menjadi *service vision* pengelolaan pelanggan, untuk menyusun strategi yang implementatif terhadap pelaksanaan visi ini perlu terlebih dahulu dilakukan analisis *SWOT* sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

1) *Strength* (Kekuatan)

- a. *Account manager* yang terlatih
- b. Mempunyai pengalaman mengelola diklat teknik dan non teknik yang berkaitan dengan telekomunikasi
- c. Sebagian besar instruktur telah memiliki pengalaman lapangan
- d. Sebagian besar laboratorium memadai
- e. Mempunyai jaringan informasi antar unit
- f. Metode diklat telah sesuai standar *ISO*

2) *Weakness* (Kelemahan)

- a. Masih dirasakan adanya kekurangan dalam hal layanan bagi pelanggan potensial.
- b. Banyaknya pabrikan perangkat telekomunikasi sehingga jenis diklat harus spesifik pabrikan.
- c. Sistem informasi yang belum terintegrasi
- d. Tuntutan pelanggan potensial akan mutu layanan yang selalu meningkat karena banyaknya pilihan yang ditawarkan oleh *operator* lain.
- e. Jenis produk jasa layanan baru tidak seragam di antara divisi
- f. *Account Manager* sebagai ujung tombak pelayanan dan pemasaran belum didukung dengan *facility* (kewenangan) dan *backroom* yang memadai, sehingga belum tercipta kemudahan bagi *Account Manager* dalam memberikan layanan total solusi kepada pelanggan.
- g. Kompetensi rata-rata *Account Manager* terutama pengetahuan dan kemampuan dalam memahami bisnis pelanggan bila dikaitkan dengan

kemajuan teknologi telekomunikasi dan informasi, masih kurang memadai.

- h. Pengelolaan diklat berdasarkan *training path* belum optimal
- i. Keteringgalan teknologi laboratorium
- j. Pengakuan terhadap instruktur belum memadai

3) *Opportunity* (Peluang)

- a. *Relationship* yang telah terbina secara baik dengan pelanggan selama beberapa tahun yang lalu.
- b. Hadirnya teknologi baru seperti *VoIP* memberikan peluang untuk melakukan upaya peningkatan dan pemenuhan kebutuhan diklat pada jajaran SDM perusahaan untuk menghadapi pelanggan dengan pelayanan cepat
- c. Masih banyak institusi pelatihan/pendidikan (DN/LN) yang mau bekerjasama
- d. Dana diklat divisi regional non KSO maupun KSO

4) *Threat* (Tantangan)

- a. Keadaan pasar masih awam terhadap teknologi dan layanan baru telekomunikasi.
- b. *Image* Divisi Diklat di mata *customer*
- c. Alokasi anggaran KSO maupun non KSO untuk diklat hanya sebagian kecil.
- d. Pesaing penyelenggara diklat telekomunikasi di dalam negeri maupun luar negeri.

i. Solusi Permasalahan

Untuk mengejawantahkan strategi *service vision* sebagaimana dijelaskan sebelumnya, diusulkan agar “tiga pemberdayaan” menjadi strategi pelaksanaan melalui diklat pada: (1) pemberdayaan sumber daya manusia, (2) pemberdayaan

organisasi, dan (3) pemberdayaan teknologi dan sistem informasi. Strategi pelaksanaan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1) **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**

Misi Divisi Diklat merupakan penjabaran dari misi perusahaan yang mengembangkan sumber daya manusia profesional yaitu: menyelenggarakan jasa telekomunikasi dan informasi dengan menitikberatkan pada bisnis utama yang meliputi jasa dasar (*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 (*total servis*) bagi seluruh pengguna jasa.

Dengan misi tersebut PT Telkom sebagai badan usaha publik yang bergerak di bidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi dan informasi, menjadikan profesionalisme kerja merupakan hal yang penting bagi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) agar lebih adaptif dalam mengikuti perkembangan perusahaan dari lingkungan yang berubah cepat. Dengan demikian dibutuhkan perilaku (*attitude and behavior*) SDM yang mendukung profesionalisme kerja agar tercapai produktivitas dan kesejahteraan yang optimal.

Dalam pengelolaan SDM tidaklah mudah, sehingga Divisi Diklat yang harus bertanggung jawab sepenuhnya. Divisi Diklat telah mempunyai program perjenjangan pelatihan (*training path*) dan pendidikan, namun sampai saat ini Divisi Diklat hanya menerima pesanan pelatihan dari Bagian SDM setempat tanpa memperhatikan sistem pemberdayaan dan informasi yang benar. Seharusnya Divisi

Diklat telah mempunyai *data base* seluruh nama pegawai bila perlu data pelanggan juga, sehingga dapat mengelola secara berurutan sesuai *level* yang akan ditempuh. Sehingga bagian SDM di daerah hanya bisa merubah jadwal pelatihan yang bersangkutan dan diklat harus berdasarkan *training path* yang dibuat oleh Divisi Diklat yang diterbitkan dalam katalog diklat. Hal ini menunjukkan bahwa Divisi Diklat belum bisa mengambil peluang sesuai yang dimuat pada Buletin Info Memo tanggal 11 Pebruari 2000 nomor 47/PR110/UH/2000, bahwa biaya operasional pelatihan dan pendidikan karyawan menurun yaitu dari tahun 1998 = Rp 131.045.000.000,- menjadi Rp 98.155.000.000,- (-25%) pada tahun 1999.

Sebagai contoh pada operasional pelayanan yang langsung menghadapi pelanggan yaitu *Account Manager*, maka *Account Manager* harus dapat melaksanakan *strategic service vision* PT Telkom. Visi ini mengandung arti bahwa PT Telkom menciptakan *value* kepada *corporate customer*, dan diharapkan mampu memberikan andil terhadap pertumbuhan bisnis mereka. Dalam hal ini benefit bagi PT Telkom merupakan bagian dari pertumbuhan bisnis dari pelanggan. Visi ini pada hakekatnya adalah memberikan total solusi kepada pelanggan melebihi dari apa yang diharapkan oleh pelanggan.

Sebelum mengupas lebih jauh pemberdayaan Sumber Daya Manusia, ada baiknya mengetahui peran *Account Manager* dalam menjalankan fungsinya. Idealnya *Account Manager* mempunyai keahlian dan kewenangan sebagai berikut:

- a. Dapat membuat rencana pemasaran
- b. Dapat membuat strategi pemasaran
- c. Dapat memberikan solusi dan alternatif untuk produk jasa sepenuhnya

- d. Dapat memberikan fasilitas *back up* yang tersedia kepada pelanggan apabila terjadi gangguan pada instalasi pelanggan.
- e. Dapat menentukan prioritas pelayanan
- f. Dapat memberikan potongan harga (*discount*) sesuai ketentuan yang berlaku.
- g. Dapat mengambil keputusan yang menguntungkan perusahaan
- h. Dapat melaksanakan administrasi dengan baik

Dengan kewenangan yang cukup besar tersebut, selain harus mempunyai *skill* dan pengetahuan yang cukup, juga diberikan fasilitas fisik maupun non fisik yang memadai, sehingga akan mendorong para *Account Manager* berkomunikasi dengan pelanggan yang pada umumnya terdiri dari *high level society*.

Bagaimana suatu kepuasan pelanggan akan dapat diwujudkan, jika tidak memperhatikan kepuasan karyawan perusahaan itu sendiri. Dan kepuasan karyawan tidak akan didapat tanpa memperhatikan lingkungan kerja internal, untuk itu sangatlah penting membuat sistem sedemikian rupa sehingga *Account Manager* dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Suasana tempat kerja juga merupakan faktor penentu agar *Account Manager* dapat bekerja secara optimal dan saling membantu satu sama lain, dan sebaliknya jika suasana tidak menyenangkan, membuat *Account Manager* tidak dapat melayani pelanggan *zone 20* dengan baik, sehingga tidak akan tercapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, untuk lebih memberdayakan *Account Manager* perlu diciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Meskipun rata-rata dari *Account Manager* dan *backroom* sudah *well educated*, namun demikian upaya untuk meningkatkan *skill individual* tetap harus dilakukan. Divisi Diklat mempunyai kewajiban yang berat

yaitu mendukung dan melatih, sehingga seorang *Account Manager* dapat tetap memberi informasi/berkomunikasi dengan baik, khususnya dengan pelanggan. Disinilah seharusnya seluruh sistem dan kewenangan *Account Manager* dapat disosialisasikan melalui diklat, sehingga mudah untuk dipahami dan dimengerti mengenai strategi yang akan dicapai perusahaan.

2) Pemberdayaan Organisasi

Konsep pengelolaan pelanggan *eksisting* sangat mengandalkan *virtual* organisasi *account team*, dimana *Account Manager* berada dalam struktur organisasi Kandatel, dan Kandatel pun mengandalkan dukungan dan berinteraksi dengan unit-unit kerja di luar Kandatel maupun Divisinya yaitu Divisi Penunjang lainnya. Dalam hal ini maka diperlukan juga penyatuan visi dan misi diantara Divisi yang diharapkan dapat dikendalikan oleh Kantor Pusat, sehingga dalam pelaksanaan pelayanan produk jasa telekomunikasi dapat seragam, bahkan tidak membuat bingung diantara pelanggan yang berada pada masing-masing area pelayanan Divisi Regional.

Untuk itu Unit Pelayanan di Kandatel yang didukung oleh Divisi yang terkait maupun Divisi penunjang lainnya harus mampu mengoptimalkan keberadaannya, dengan adanya strategi yang mengarah pada hal sebagai berikut:

- a. Memantapkan *market leader* di industri telekomunikasi dan informasi dengan mempertahankan dan menumbuhkan kekuatan *basis customer*.
- b. Melakukan segmentasi (berdasarkan tipe industri) dan *profiling* pelanggan, sebagai dasar pengelolaan program *customer visit* dan *account plan*.
- c. Melakukan komunikasi interaktif kepada masing-masing pelanggan, memberikan konsultasi agar nilai perusahaan *customer* meningkat melalui

penggunaan jasa telekomunikasi dan informasi atau memberikan pelatihan di Divisi Diklat.

- d. Memberlakukan *diferensiasi* paket layanan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- e. Memasarkan produk baru dan jasa nilai tambah yang masih terkait.

3) Pemberdayaan Teknologi dan Sistem Informasi

Pemberdayaan teknologi pada dasarnya adalah penyiapan dan pengembangan infrastruktur untuk mendukung *value* keserasian manfaat teknologi dengan kebutuhan bisnis dan *value* keandalan pelayanan. Bila melihat kondisi sekarang, infrastruktur yang sudah dimiliki PT Telkom adalah untuk jasa layanan *Pots*. Di samping itu teknologi telekomunikasi berubah sangat cepat yang ditandai terjadinya konvergensi antara teknologi telekomunikasi, *broadcasting* dan komputer (teknologi informasi). Konvergensi ini mendorong pertumbuhan jumlah dan jenis produk jasa yang dapat disediakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perkembangan teknologi ini sekaligus melahirkan suatu struktur industri saat ini. Diprediksi dalam memasuki abad 21 mendatang, integrasi industri data/informasi dan hiburan, telekomunikasi dan komputer akan sangat dominan di dunia. Tidak cukup dengan berbicara sebatas telekomunikasi yang telah lalu, sehingga perlu investasi baru dengan mengoptimalkan infrastruktur yang telah ada.

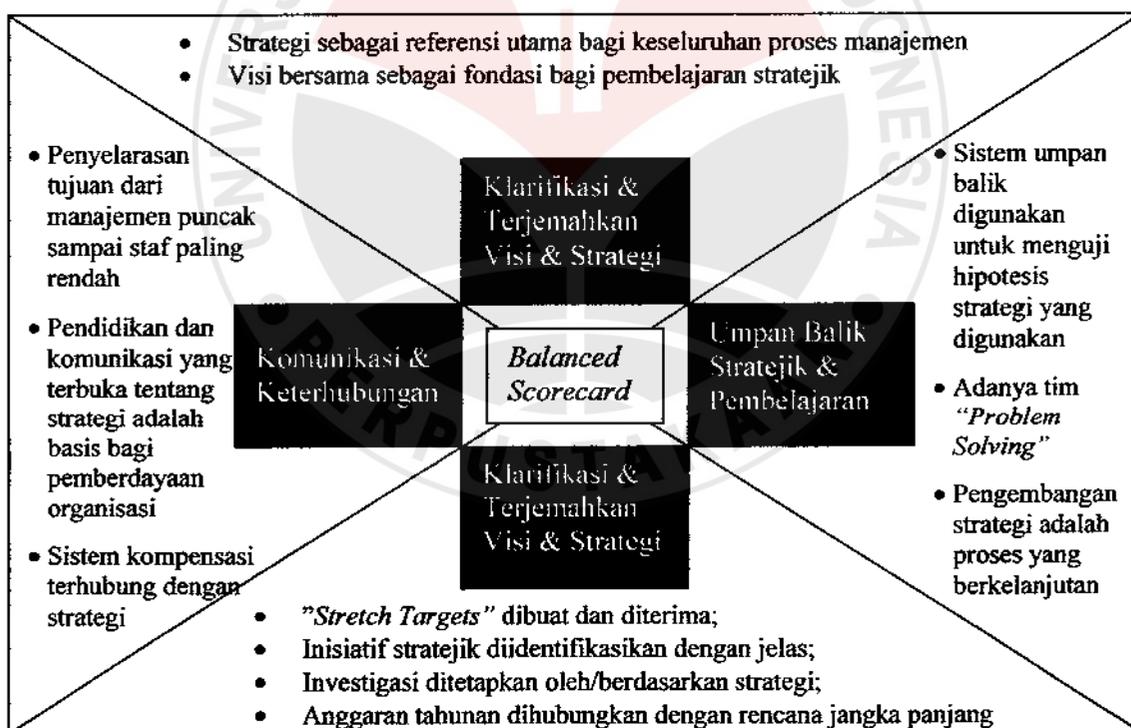
C. Konsep Metode *Balanced Scorecard*

Untuk menambah kelengkapan dalam rangka kesesuaian antara landasan teori manajemen strategik terbaru, khususnya *Strategik Program Diklat* dengan temuan di

lapangan, maka digunakan Konsep Metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2003 : 8), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif, dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* organisasi. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis dalam perusahaan, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Hubungan *Balance Scorecard* dengan visi, misi dan strategi perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 5.6
Sebuah sistem manajemen baru untuk mengimplementasikan strategi
Sumber : Kaplan & Norton, 1996 : 197.

a. Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana diharapkan. Sebaliknya, pengukuran kinerja dalam zaman teknologi informasi, sebagaimana digunakan dalam *Balanced Scorecard*, bergeser menuju pemotivasi personel untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi. (Mulyadi & Setyawan, 1999; 212-225).

b. Sistem Manajemen Strategik dengan Kerangka *Balanced Scorecard*

Sistem manajemen terbaru berbasis *Balance Scorecard* memiliki tiga dimensi (Kaplan & Norton, 1996), yaitu :

1. **Strategi;** agenda sentral suatu organisasi, dideskripsikan, dijabarkan dan dikomunikasikan berjenjang melalui *Balanced Scorecard*.
2. **Focus;** dengan *Balanced Scorecard* sebagai alat navigasi untuk menyetarakan dan menyelaraskan sumber daya aktivitas pada strategi.
3. **Organisasi;** dengan memobilisasi sumber daya manusia agar bertindak dengan cara yang berbeda secara fundamental.

Dalam prosesnya, *Balanced Scorecard* menemukan cara pandang bahwa strategi adalah titik awal dimana *scorecard* dikembangkan. *Balanced Scorecard* sebenarnya merupakan penyatuan beberapa inisiatif perbaikan yang terfragmentasi menjadi sistem perbaikan yang sistemik.

Agar suatu organisasi bisa fokus terhadap strategi, Kaplan & Norton (dalam Yuwono, Sukarno, dan Ichsan, 2003 ; 96), menyebutkan lima prinsip yang harus dijalankan organisasi seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 5.7
Prinsip-prinsip "Strategy Focused Organization"
Sumber : Kaplan & Norton, 1996 : 14.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Menerjemahkan strategi dalam bentuk operasional

Kerangka baru, yang disebut sebagai *strategy map* atau peta strategi, adalah sebuah logika dan arsitektur komprehensif untuk menjelaskan strategi. Satu set hubungan sebab akibat berbagai tema strategi itulah yang dimaksud dengan *strategy map*.

2. Menyelaraskan organisasi dengan strategi

Di sini, *Balanced Scorecard* menjadi sarana manajemen eksekutif untuk menghubungkan apa saja yang mereka inginkan ke seluruh bagian organisasi. Ketika serangkaian *scorecard* telah dibuat di tingkat korporat atau grup maka *scorecard* tersebut harus segera diserahkan kepada *Strategic Business Unit (SBU)* untuk dijadikan pedoman atau pola bagi mereka. Begitu sudah selesai disusun, lalu mereka mendiskusikan strategi, *scorecard* dan keterhubungannya dengan *level* di atasnya. Diskusi ini termasuk tahap yang sangat penting untuk proses pembelajaran. Setelah suatu *scorecard SBU* disepakati maka dimulailah tindakan unit-unit pendukung, begitu *SBU* telah membuat strategi atau prioritas unit maka unit pendukung harus segera membuat *scorecard*-nya dan menjelaskan bagaimana mereka akan terkait dengan pelanggannya untuk mencapai tujuannya.

3. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin karyawan

Dalam era ekonomi industrial, strategi dieksekusi secara *top down*. Manajemen puncak harus menggambarkan apa yang harus dikerjakan, kemudian mengkomunikasikannya melalui rantai komando organisasi bagi seluruh karyawan dan sumber daya di bawah kekuasaannya. Karyawan di *level* bawah tidak perlu tahu tentang strategi perusahaan saat itu tetapi cukup mengerjakan apa yang diperintahkan kepada mereka.

Dalam era ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*), hal ini tidak benar. Perusahaan tidak akan mampu mengeksekusi strategi tanpa orang-orang di organisasi mengetahui dan memahami strategi tersebut. Begitu manajemen puncak selesai membuat strategi maka mereka berkewajiban untuk menjelaskan

dan menerangkan strategi itu kepada seluruh pegawai. Strategi harus menjadi pekerjaan setiap orang, ada tiga komponen yang terkait dengan ini :

- a. Organisasi yang terdidik; memungkinkan untuk meletakkan program-program komprehensif secara bersama-sama, yaitu untuk menentukan prioritas, mana yang paling penting. Dari berbagai praktek terbaik perusahaan, ditemukan cara untuk menggunakan spektrum lengkap dari teknik-teknik komunikasi.
- b. Adanya proses *goal setting*; dalam ekonomi industrial kita memiliki apa yang kita sebut sebagai *management by objective*, yang esensinya adalah suatu proses *top down* dalam mengeksekusi pekerjaan sehari-hari. Dalam organisasi *strategy focused* pengarahan sumber daya, khususnya sumber daya manusia harus dilakukan dan dikomunikasikan secara holistik, dimana tiap karyawan di organisasi harus diaktifkan untuk mendukung strategi dan keseluruhan tindakan pendukungnya. Tiap karyawan akan menemukan berbagai area dimana mereka dapat mengkontribusikannya secara total. Untuk itu, mereka perlu diberi penjelasan tentang strategi organisasi dan apa yang dapat mereka lakukan untuk mendukung strategi tersebut. Lalu mereka diminta untuk membuat *scorecard* mereka sendiri dengan menunjukkan hasil dari *scorecard* itu terhadap dukungannya ke strategi jika sasaran dalam *scorecard* tersebut tercapai.
- c. Adanya proses *reward* dan insentif; apa yang telah banyak ditemukan organisasi dalam praktek adalah bahwa sistem kompensasi atau insentif dapat mempengaruhi karyawan dalam memberikan perhatiannya. Mereka

menginginkan agar strategi dapat berjalan. Lalu mereka melihat *scorecard*, dan mereka tertarik. Tetapi, ketika hal itu dihubungkan dengan sistem kompensasi, orang-orang dalam organisasi akan memberikan perhatian mereka dengan lebih baik. Sehingga, program-program inovatif baru untuk membangun program kompensasi insentif yang baru untuk membuat "*balanced scorecard*" mulai mendapat perhatian.

4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan.

Dari pengalaman mereka, tiap-tiap organisasi yang berhasil telah menemukan cara untuk menciptakan *second management loop*, dimana proses manajemen stratejik terhubung dengan proses manajemen taktis.

Yang pertama merupakan refleksi dari kinerja strategi, sedangkan yang kedua mencerminkan kinerja anggaran. Pada dasarnya, kedua hal itu sama; hanya bedanya dan merupakan hal terpenting, mereka menemukan cara bagaimana menghubungkan penganggaran dengan strategi. Mereka memulainya dengan *Balanced Scorecard*, lalu dihubungkan ke proses penganggaran.

Kedua, jadikan pertemuan rutin manajemen yang lebih terfokus untuk membicarakan strategi.

5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

Setiap perusahaan yang sukses, hal pertama yang mereka lakukan adalah dengan melakukan perubahan di organisasi mereka. Kepemimpinan tim eksekutif untuk memobilisasi perubahan stratejik dapat dilakukan melalui :

1. Menciptakan iklim untuk perubahan.

- Menghilangkan kebakuan dalam organisasi

- Menunjukkan dan menjelaskan perlunya perubahan
2. Menciptakan sebuah "*leadership team*"
 - Memecahkan bias fungsi-fungsi
 - Mengisi kekosongan pengetahuan
 3. Menciptakan visi dan strategi
 - *Team process*
 - *Balance Scorecard* sebagai "*a visioning process*"
 - *Balance Scorecard* digunakan untuk mengkonsolidasikan visi yang terpecah-pecah
 - *Balance Scorecard* untuk menjelaskan strategi
 4. Menciptakan akuntabilitas tim

Melengkapi tanggung jawab fungsional dengan akuntabilitas "*cross functional strategic themes*" pada level Tim Eksekutif.
 5. Hilangkan hambatan menuju sukses

Menyertakan *level* bawah dalam mendesain dan membangun kesuksesan.

Selanjutnya untuk lebih memperjelas keunggulan program Diklat yang ditawarkan dibandingkan dengan program Diklat yang diterapkan dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.1
Program Diklat yang Diterapkan dan Ditawarkan

No.	Program Diklat yang Diterapkan	No.	Program Diklat yang Ditawarkan
1.	Kebijakan strategi yang digunakan terkadang tidak mampu menyelesaikan berbagai persoalan mendesak (tingkat kompleksitas tantangan yang dihadapi dan hasil yang diharapkan cukup tinggi).	1.	Memberi solusi yang memungkinkan PT. Telkom lebih berkemampuan mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi, yaitu dengan menggunakan manajemen strategik. Manajemen Strategik berguna untuk menetapkan arah masa depan organisasi dan mengimplementasikan keputusan yang bertujuan untuk mencapai sasaran jangka panjang dan jangka pendek suatu organisasi (Boseman dan Phatak, dalam Anwar, 2003:14). Manajemen strategik memberikan perhatian yang besar terhadap berbagai bidang usaha yang kompleks dan rumit (Anwar, 2003 : 14).
2.	Kebijakan program diklat masih belum optimal pelaksanaannya, karena lulusan dari diklat ini selain ada yang berhasil, banyak juga yang tidak berhasil dalam meniti karir selanjutnya.		
3.	Terkadang lebih mementingkan sudut internalnya saja.		
4.	Manajemen dan kurikulum/metodologi belum digarap dengan baik sebagaimana yang diharapkan.	2.	Model manajemen strategik diklat lebih efektif dan efisien serta lebih mengoptimalkan kualitas lulusan yang kelak akan menjadi <i>feedback</i> baik bagi PT. Telkom dalam penyelenggaraan diklat berikutnya dalam usaha mencapai produktivitas perusahaan.
5.	Kurikulum/Metodologi diberikan secara <i>Homogen</i> , padahal peserta diklat yang dididik dan dilatih berlatar belakang pendidikan yang <i>Heterogen</i> .		
6.	Kurang memperhatikan kesesuaian antara program diklat yang diselenggarakan dengan kebutuhan SDM yang diperlukan.	3.	Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan diklat, baik dari segi keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangannya.
7.	Kurangya perumusan peninjauan kembali dan pemantapan misi, tujuan dan sasaran jangka panjang.	4.	Mempertimbangkan lingkungan masyarakat yang cepat berubah, lingkungan perusahaan, memperhatikan situasi dan kondisi di tempat lulusan ditugaskan dan memperhitungkan pesaing secara sehat demi peningkatan kualitas perusahaan.
		5.	Kurikulum bisa cepat berubah apabila muncul kebutuhan dan permintaan baru dari perusahaan pengguna dan masyarakat.
		6.	Memahami bahwa setiap perubahan membawa dampak pada berbagai aspek seperti SDM (peserta, widyaiswara, penyelenggara), kurikulum/



		<p>metodologi sarana dan prasarana serta dana.</p> <p>7. Dapat lebih menyamakan persepsi peserta dalam menafsirkan tugas-tugas di lapangan.</p> <p>8. Lebih mampu mengaitkan diklat dengan dunia kerja atau dengan tuntutan dunia kerja, sehingga diklat akan mempunyai kontribusi terhadap ekonomi.</p> <p>9. Memperhatikan kesesuaian antara model manajemen stratejik diklat yang diselenggarakan dengan kebutuhan SDM yang diperlukan.</p> <p>10. Dapat merumuskan/meninjau kembali dan memantapkan misi, tujuan dan sasaran jangka panjang, sehingga dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan yang ada.</p>
--	--	--

