

REKAYASA ULANG PROSES BISNIS

STUDI KASUS PADA PT. TELKOM

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

DESI IRMAYANTI

NIM : 932114098

NIRM : 930051121303120096

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
1997

S k r i p s i

REKAYASA ULANG PROSES BISNIS

Oleh:

Desi Irmayanti

NIM: 93 2114 098

NIRM: 930051121303120096

Telah disetujui oleh:

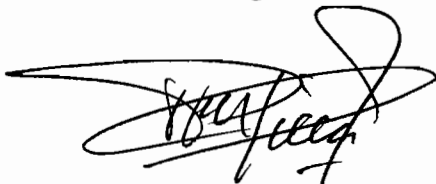
Pembimbing I



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.

Tanggal... 1 - 10 - 97

Pembimbing II



Drs. Th. Gieles, S.J.

Tanggal... 18/10-'97

Skripsi

REKAYASA ULANG PROSES BISNIS

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Desi Irmayanti

NIM : 932114098

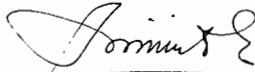

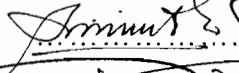
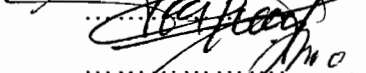
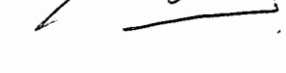
NIRM : 930051121303120096

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

pada tanggal 18 Oktober 1997

dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

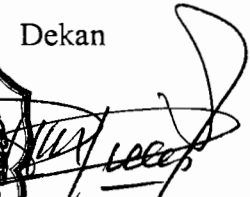
	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, MBA.	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Anggota	Drs.Th. Gieles, S.J.	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M.Si .	

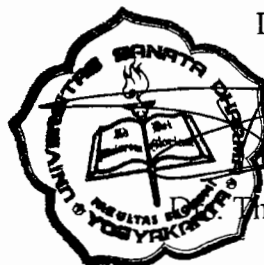
Yogyakarta 18 Oktober 1997

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan


Th. Gieles, S.J.



Pabila engkau berduka cita, mengacalah lagi ke lubuk hati,
Disanalah pula kau bakal temui,
Bahwa sesungguhnya engkau sedang menangis,
Sesuatu yang pernah engkau syukuri.

Biarlah masa kini selalu memeluk masa lampau dengan kenangan,
Dan merangkul masa depan dengan kerinduan.

(Kahlil Gibran)

Kupersembahkan untuk:
Bapak, ibu dan adik-adikku tercinta,
Wika tersayang.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menerangkan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 18 Oktober 1997

Penulis

Desi Irmayanti

ABSTRAK

DESI IRMAYANTI, REKAYASA ULANG PROSES BISNIS

Rekayasa ulang proses bisnis dewasa ini menjadi topik yang sangat menarik dalam perkembangan bisnis, agar bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat bertahan pada posisi yang unggul dan strategis. Hal ini yang mendorong penulis memilih topik yang berhubungan dengan rekayasa ulang proses bisnis dan studi kasus pada PT.Telkom.

Masalah yang akan dibahas adalah mengenai (1) proses pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis di PT.Telkom, (2) manfaat yang diharap dan bagaimana kenyataannya, (3) kendala yang dihadapi PT.Telkom dalam rekayasa ulang proses bisnis dan bagaimana mengatasinya, (4) prosedur pemasangan sambungan telepon baru sebelum dan setelah rekayasa ulang proses bisnis, (5) sejauh mana keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom. Tujuan penelitian adalah untuk (1) mengetahui proses pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom, (2) mengetahui apakah manfaat yang diharapkan dalam rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom sesuai dengan kenyataan, (3) mengetahui apa kendala yang dihadapi PT.Telkom dalam rekayasa ulang proses bisnis dan usaha apa yang dilakukan dalam mengatasi kendala tersebut, (4) mengetahui prosedur pemasangan sambungan telepon baru sebelum dan setelah rekayasa ulang proses bisnis, (5) mengetahui apakah PT.Telkom berhasil dalam rekayasa ulang proses bisnis.

Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif analitis dengan langkah-langkah sebagai berikut (1) mendeskripsikan proses rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom, (2) mendeskripsikan manfaat yang diharap dan manfaat yang diperoleh, (3) mendeskripsikan dan menganalisis kendala dan cara yang dilakukan oleh PT.Telkom untuk mengatasi kendala tersebut, (4) mendeskripsikan dan menganalisis prosedur-prosedur pemasangan sambungan telepon baru sebelum dan sesudah rekayasa ulang proses bisnis, (5) mendeskripsikan sejauh mana keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom dan menganalisis prospek di masa yang akan datang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) rekayasa ulang proses bisnis dilaksanakan dengan menetapkan misi yang diterjemahkan dalam Kebijakan 3-2-1, dan dengan melaksanakan restrukturisasi, (2) sebagian besar manfaat yang diharapkan dari rekayasa ulang proses bisnis telah dapat dirasakan oleh perusahaan, karyawan, dan pemerintah, (3) terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis, yaitu dana, sumber daya manusia, dan teknologi, (4) prosedur pemasangan sambungan telepon baru sistem baru lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan sistem lama, (5) misi rekayasa ulang proses bisnis belum sepenuhnya tercapai, namun kondisi PT.Telkom saat ini mengarah kepada tercapainya misi tersebut dan PT.Telkom telah mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis di masa yang akan datang dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis.

ABSTRACT

DESI IRMAYANTI, BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Recently, business process reengineering is becoming a very interesting topic in business development, in order to maintain a company's business in a superior and strategic position. This is the reason why the writer chooses the topic related to business process reengineering and a case study at PT.Telkom.

The problems will be discussed are about (1)the process of business process reengineering at PT.Telkom, (2) the benefits to be expected and the reality, (3) the obstacles faced by PT.Telkom in business process reengineering and the way to overcome them, (4) the installation procedure of new telephone lines before and after the business process reengineering, (5) the achievement of business process reengineering done by PT.Telkom. The objectives of the research are (1) to know the performance process of business process reengineering at PT.Telkom, (2) to know the benefits expected in business process reengineering of PT.Telkom in reality, (3) to know the obstacles faced by PT.Telkom in business process reengineering and what is done in order to overcome them, (4) to know the procedures of installing new telephone lines before and after the business process reengineering, (5) to know the achievement of business process reengineering at PT.Telkom.

The data Analysis method used is analitic descriptive with the following steps (1) describing the process of business process reengineering of PT.Telkom, (2) describing the benefits expected and the benefits gained in reality,(3) describing and analyzing the obstacles and the way PT.Telkom overcome them, (4) describing and analyzing the procedures of installing new telephone lines before process reengineering of PT.Telkom achieved its goal and analyzing its future prospect.

The results of the research show that (1) the business process reengineering is done by formulating the missions which have been translated into the 3-2-1 Policy, and by restructurization, (2) a large number of benefits expected from the business reengineering are already felt by the company, its employees, and the government, (3) there are several obstacles in the process of the business process reengineering i.e funds, human resources, and technology, (4) the procedure of installing new telephone lines by a new system is more effective and efficient than for the old one, (5) the mission of the business process reengineering has not been completed yet, however the present condition of PT.Telkom is conducive to the completion of the missions, and Telkom it-self has anticipated the change in business environment in the future by performing business process reengineering.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul *Rekayasa Ulang Proses Bisnis, studi kasus pada PT.Telkom*.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar *sajana* pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu pula pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Drs.Triwanggono, M.S., selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah membantu dalam kelancaran perijinan penelitian.
2. Ibu Dra.Fr.Ninik Yudianti, M.Acc., selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberi masukan, saran dan membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Drs.Th.Gieles,S.J., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Pimpinan dan segenap karyawan PT.Telkom yang telah memberikan informasi dan data-data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.

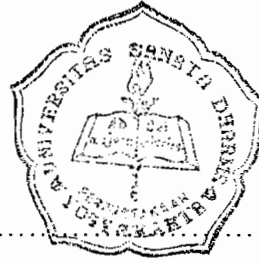
5. Segenap Dosen serta seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan bantuan selama penulis menyusun skripsi.
6. Teman-teman yang telah memberikan bantuan dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak disebutkan disini yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidaklah sempurna, untuk itu dengan hati terbuka penulis menerima saran dan kritik yang membangun. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Yogyakarta, 1 Oktober 1997

Penulis

DAFTAR ISI



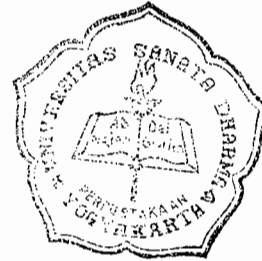
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	4
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Rekayasa Ulang Proses Bisnis	8
B. Karakteristik yang Melambangkan Proses-Proses Yang Telah DirekayasaUlang.....	11

C. Jenis-Jenis Perubahan Yang Terjadi bila Perusahaan Merekayasa Ulang Proses Bisnisnya	14
D. Yang Melaksanakan Rekayasa Ulang	16
E. Pengorganisasian dan Pengelolaan Menuju Sukses	16
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
A. Jenis Penelitian.....	18
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	18
C. Sumber Data dan Data yang Diperlukan.....	18
D. Teknik Pengumpulan Data.....	19
E. Subjek dan Objek Penelitian.....	20
F. Teknik Analisis Data.....	20
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	22
A. Sejarah Singkat Perusahaan.....	22
B. Lokasi Perusahaan.....	24
C. Struktur Organisasi Perusahaan.....	24
D. Pemasaran	38
E. Personalia.....	38
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	39
A. Proses Rekayasa Ulang Proses Bisnis PT. Telkom.....	39
B. Manfaat yang Diharap dan Manfaat yang Diperoleh dari Rekayasa Ulang Proses Bisnis.....	50
C. Deskripsi dan Analisis Kendala dan Cara yang Dilakukan PT. Telkom Untuk Mengatasi Kendala.....	54

D. Deskripsi dan Analisis Prosedur Pemasangan Sambungan Telepon Baru Sebelum dan Sesudah Rekayasa Ulang.....	61
E. Sejauh Mana Keberhasilan Rekayasa Ulang Proses Bisnis Yang Dilaksanakan PT. Telkom dan Analisis Prospek Dimasa Yang Akan Datang	64
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
A. Kesimpulan	69
B. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN.....	72

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini banyak bermunculan perusahaan-perusahaan yang bergerak di berbagai bidang industri baik yang berskala kecil, menengah, maupun besar. Hal ini berarti persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari bahkan semakin ketat. Agar mampu bersaing, perusahaan berusaha untuk tampil lebih baik dari pada pesaing dalam berbagai bidang. Perusahaan dapat mencapainya dengan meninggalkan prosedur-prosedur yang tidak efisien dan efektif lagi, dan mencari prosedur-prosedur baru untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang memberi nilai kepada pelanggan.

Kebanyakan perusahaan saat ini mengikuti cara kerja serta prinsip-prinsip organisasi yang dideskripsikan Adam Smith dalam *The Wealth of Nation*, yang diterbitkan tahun 1776. Dalam *The Wealth of Nation*, Adam Smith, menjelaskan apa yang disebut prinsip pembagian kerja (Michael Hammer & James Champy, 1993).

Langkah-langkah evolusioner dalam perkembangan bisnis bermula pada awal abad ke-20 dari dua pelopor di bidang industri mobil: Henry Ford dan Alfred Sloan. Ford mengembangkan konsep Smith tentang pembagian kerja dengan membagi pekerjaan menjadi komponen yang kecil dan berulang-ulang. Satu per satu para pekerja berjalan dari satu tahap proses produksi ke tahap berikutnya, dimana setiap tahap dikerjakan oleh pekerja yang berbeda. Proses produksi yang

berjalan ini merupakan inovasi yang membuat Ford begitu terkenal, dan mempermudah pekerjaan bagi para pekerja.

Kemudian Alfred Sloan masuk. Sloan, penerus pendiri General Motor William Durant, menciptakan prototip sistem manajemen yang sangat dibutuhkan dalam sistem pabrikasi Ford agar lebih efisien.

Langkah evolusioner tersebut terjadi di Amerika Serikat antara akhir Perang Dunia II dan tahun 1960-an. Periode tersebut merupakan periode ekspansi ekonomi yang sangat hebat. Melalui pelaksanaan perencanaan yang rumit, manajer-manajer senior menentukan bisnis yang ingin mereka masuki, berapa besar modal yang harus dialokasikan, dan berapa besar laba yang mereka harapkan akan dihasilkan oleh para manajer operasional bisnis tersebut bagi perusahaan.

Namun demikian, kenyataan yang dihadapi oleh organisasi-organisasi masih menggunakan cara-cara usang dalam mengelola bisnis, sehingga mereka tidak lagi berhasil dengan baik. Prinsip-prinsip Adam Smith dan cara pengelolaan bisnisnya hanya menjadi paradigma masa lalu. Pekerjaan-pekerjaan yang berorientasi terhadap tugas dalam lingkungan persaingan yang hebat dan perubahan yang cepat sekarang ini menjadi tidak efisien dan efektif lagi. Sebaliknya perusahaan harus mengorganisasikan pekerjaan berdasarkan proses.

Ketidakluwesannya, kurangnya kepekaan, tiadanya perhatian terhadap pelanggan, obsesi terhadap aktivitas dari pada hasil, kelumpuhan birokrasi, kurangnya inovasi, biaya tambahan yang tinggi merupakan karakteristik-karakteristik yang melekat pada perusahaan-perusahaan yang selama seratus tahun

terakhir menjadi pimpinan industri mereka masing-masing. Kita membutuhkan sesuatu yang berbeda sama sekali.

Rekayasa ulang bisnis berarti memulai lagi dari awal. Inti dari rekayasa ulang bisnis terletak pada gagasan pemikiran yang diskontinyu. Artinya adalah mengidentifikasi proses dan meninggalkan aturan-aturan lama dan asumsi-asumsi fundamental selama ini yang mendasari pengelolaan bisnis.

Beberapa perusahaan secara dramatis telah meningkatkan kinerja dalam satu atau lebih bidang bisnis mereka dengan secara radikal mengubah cara-cara kerja mereka. Perusahaan-perusahaan ini secara nyata mengubah proses-proses bisnis mereka. Salah satu perusahaan yang berhasil dalam merekayasa ulang proses bisnisnya adalah Hallmark.

Hallmark Cards, Inc. mendominasi industri kartu ucapan selamat di Amerika Serikat, dan produk-produknya mendapat sedikit ancaman dari pesaing-pesaing non-AS. Namun, perusahaan di Kansas City yang berusia lebih dari delapan puluh tahun ini merekayasa hampir semua aspek operasinya dengan tujuan untuk secara dramatis mengurangi waktu yang diperlukan dari penentuan kebutuhan pasar sampai pemenuhan kebutuhan pasar. Pada awalnya Hallmark tidak tahu dengan tepat bagaimana akan memulainya. Namun, akhirnya manajemen Hallmark memahami bahwa rekayasa ulang perjalanan yang terus menerus. Rekayasa ulang adalah perjalanan yang tidak akan berakhir, karena dunia terus berubah. Semua proses yang pernah direkayasa ulang suatu saat kelak harus direkayasa ulang lagi.

Perusahaan membutuhkan rekayasa ulang apabila perusahaan hampir kehilangan keunggulan kompetitifnya dalam suatu bisnis tertentu, atau jika

perusahaan melihat suatu penurunan yang berkepanjangan dalam margin-margin labanya, atau jika perusahaan menghadapi kegagalan sama sekali.

B. Batasan Masalah

1. Rekayasa ulang bisnis mencakup semua bidang dalam suatu perusahaan yang melaksanakannya. Dalam hal ini penulis memfokuskan penelitian pada prosedur-prosedur pemasangan sambungan telepon baru PT.Telkom, yang sangat erat hubungannya dengan pelanggan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan jasa telekomunikasi. Dan bidang-bidang lain yang direkayasa ulang akan diulas secara singkat.
2. Penulis mengadakan penelitian di PT.Telkom Yogyakarta. Namun karena keterbatasan data yang diperoleh dari PT.Telkom Yogyakarta dan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom tidak dapat lepas dari kantor pusat, maka data yang diperoleh penulis tentang rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom sebagian diambil dari kantor pusat.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis merumuskan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis di PT.Telkom ?
2. Apa manfaat yang diharapkan dan bagaimana kenyataannya?
3. Apa kendala yang dihadapi PT.Telkom dalam rekayasa ulang proses bisnis dan bagaimana mengatasinya?

4. Bagaimana prosedur pemasangan sambungan telepon baru sebelum dan setelah rekayasa ulang proses bisnis?
5. Sejauh mana keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom?

D. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui proses pelaksanaan rekayasa ulang bisnis PT.Telkom.
2. Mengetahui apakah manfaat yang diharapkan dalam rekayasa ulang bisnis PT.Telkom sesuai dengan kenyataan.
3. Mengetahui apa kendala yang dihadapi PT.Telkom dalam rekayasa ulang bisnis dan usaha apa yang dilakukan dalam mengatasi kendala tersebut.
4. Mengetahui prosedur pemasangan sambungan telepon baru sebelum dan setelah rekayasa ulang proses bisnis.
5. Mengetahui apakah PT.Telkom berhasil dalam rekayasa ulang bisnis

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan:

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan langkah berikutnya untuk memajukan bisnisnya.

2. Bagi Universitas:

Penelitian ini dapat menambah bacaan bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan.

3. Bagi Penulis:

Penelitian ini dapat mengembangkan pengetahuan dan menerapkan teori-teori yang diperoleh selama kuliah ke dalam praktek yang sesungguhnya di perusahaan, sehingga hasilnya dapat menambah dan melengkapi teori-teori yang diperoleh sebelumnya.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini dijelaskan mengenai teori-teori dan prosedur-prosedur yang digunakan dalam rekayasa ulang bisnis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini diuraikan sejarah singkat perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, aspek pemasaran, aspek personalia, aspek keuangan dan akuntansi.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, data yang telah diperoleh dianalisis berdasarkan teori-teori yang digunakan oleh penulis.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis menarik kesimpulan dari pembahasan dan memberikan saran saran yang dirasa penting bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Rekayasa Ulang Proses Bisnis

1. Definisi Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Perusahaan yang telah lama menjalankan usaha dengan menggunakan gagasan-gagasan kuno yang tentunya akan mengalami kemunduran. Oleh karena itu mereka harus meninggalkan prinsip serta prosedur-prosedur organisasi dan operasi yang mereka gunakan dan menciptakan yang baru sama sekali. Teknik-teknik yang mereka gunakan untuk melakukannya disebut rekayasa ulang proses bisnis (BPR = *business process re-engineering*). Rekayasa ulang proses bisnis berarti memulai lagi seluruhnya, memulai dari awal.

Definisi Rekayasa Ulang menurut Michael Hammer dan James Champy (1993), adalah:

”Pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan dramatis dalam hal ukuran-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer, seperti biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan.”

Dalam definisi rekayasa ulang memuat empat kata kunci, yaitu:

a. Kata kunci: Fundamental

Dalam melaksanakan rekayasa ulang, masyarakat bisnis harus menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang paling dasar tentang perusahaan-perusahaan mereka dan bagaimana operasinya. Rekayasa

ulang perusahaan pertama-tama menentukan apa yang harus dilakukan perusahaan, baru kemudian bagaimana melakukannya.

b. Kata kunci: Radikal

Merancang ulang secara radikal berarti mulai dari akar permasalahan. Dalam rekayasa ulang perancangan ulang secara radikal berarti mengesampingkan semua struktur dan prosedur yang sudah ada dan menciptakan cara-cara yang sama sekali baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Rekayasa ulang adalah mencipta ulang bisnis bukan meningkatkan bisnis atau modifikasi bisnis.

c. Kata kunci: Dramatis

Rekayasa ulang bukanlah tentang upaya mencapai peningkatan secara marjinal ataupun inkremental tetapi tentang suatu lompatan besar (*quantum leaps*) dalam hal kinerja perusahaan. Peningkatan marjinal membutuhkan upaya penyesuaian yang terus-menerus; peningkatan dramatis menuntut cara-cara baru.

d. Kata kunci: Proses

Sebagian besar kalangan bisnis tidak berorientasi terhadap proses. Mereka memusatkan perhatian pada tugas-tugas, pekerjaan, orang-orang, struktur, tetapi tidak kepada proses. Proses bisnis adalah sekumpulan aktivitas yang meliputi satu jenis input atau lebih dan menciptakan sebuah output yang bernilai bagi pelanggan.

Rekayasa ulang tidak sama dengan reorganisasi, delayering, ataupun perampingan organisasi, meskipun pada kenyataannya, rekayasa

ulang menghasilkan organisasi yang lebih ramping. Rekayasa ulang tidak sama pula dengan peningkatan kualitas, manajemen kualitas total (*Total Quality Management*), atau manifestasi apa pun dari gerakan kualitas kontemporer.

2. Definisi Sistem

Menurut Mulyadi (1993), sistem adalah:

”Sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan yang lain , yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Dari definisi tersebut dapat dirinci lebih lanjut pengertian umum mengenai sistem sebagai berikut:

- a. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur.
- b. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian terpadu sistem yang bersangkutan.
- c. Unsur sistem tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan sistem.
- d. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar.

Suatu organisasi merupakan suatu sistem. Setiap sistem dibuat untuk menangani sesuatu yang berulang kali atau secara rutin terjadi (Mulyadi, 1993,h.3). Dengan rekayasa ulang sistem-sistem dalam organisasi yang melaksanakannya berubah, karena unsur-unsur yang membentuk sistem berubah.

B. Karakteristik-Karakteristik yang Melambangkan Proses-Proses yang telah Direkayasa Ulang:

1. Beberapa pekerjaan digabungkan menjadi satu.

Banyak tugas yang tadinya berbeda (terpisah) digabungkan dan dipadatkan menjadi satu. Dalam rekayasa ulang, perusahaan memadatkan tanggung jawab atas berbagai tahap dan menyerahkan kepada seseorang. Proses-proses yang telah dipadukan juga mengurangi biaya tambahan administrasi proses. Perusahaan memberi dorongan pada para karyawan yang berwenang untuk terus-menerus mencari cara yang inovatif dan kreatif untuk mengurangi siklus waktu dan biaya sambil memproduksi produk atau jasa tanpa cacat. Perbaikan kontrol adalah keuntungan lain proses-proses terpadu, karena melibatkan lebih sedikit orang, penyerahan tanggung jawab mereka dan pemantauan kinerja menjadi lebih mudah.

2. Para pekerja diberi wewenang untuk membuat keputusan.

Perusahaan-perusahaan yang menjalankan rekayasa ulang tidak hanya memadatkan proses-proses secara horisontal dengan membentuk pelaksana-pelaksana kasus atau tim-tim kasus yang melaksanakan tugas berganda dan bergiliran, tetapi juga secara vertikal. Pemadatan secara vertikal berarti hal-hal yang biasanya harus ditanyakan oleh para pekerja secara hirarkis manajerial, sekarang dapat mereka putuskan sendiri. Manfaat pemadatan kerja secara vertikal maupun horisontal antara lain adalah waktu tunda yang lebih pendek, biaya tambahan yang lebih rendah, tanggapan pelanggan yang lebih baik, dan wewenang yang lebih besar bagi pekerja.

3. Tahap-tahap di dalam proses dilakukan menurut urutan kegiatan yang wajar. Rekayasa ulang proses dapat membebaskan proses urutan pekerjaan dimana satu pekerjaan harus diselesaikan dulu sebelum pekerjaan selanjutnya. Hal ini akan menghambat selesainya pekerjaan. Umumnya, dalam proses konvensional, orang pertama harus menyelesaikan tugas pertama sebelum memberikan hasilnya pada orang kedua. Padahal ada kemungkinan beberapa tugas dapat dikerjakan bersama-sama. Dalam proses-proses yang telah direkayasa ulang, pekerjaan kedua segera dimulai setelah pekerjaan tahap pertama mengumpulkan informasi yang cukup untuk dimulainya pekerjaan kedua, begitu seterusnya. Sebagai hasilnya perusahaan dapat mengurangi waktu untuk memenuhi pesanan pelanggan.

4. Proses-proses mempunyai banyak versi.

Untuk memenuhi permintaan-permintaan pasar dewasa ini, kita membutuhkan berbagai macam versi untuk proses yang sama, masing-masing versi disesuaikan dengan kebutuhan pasar, situasi, atau input yang berbeda-beda. Lebih dari itu, proses-proses baru ini harus mempunyai skala ekonomis yang sama dengan yang dihasilkan oleh produksi massal.

5. Pekerjaan dilakukan pada tempat yang paling berarti.

Tema kelima yang selalu muncul dalam proses-proses bisnis yang direkayasa ulang adalah pergeseran pekerjaan melintasi batas-batas organisasi. Pada akhir rekayasa ulang, hubungan antara proses-proses dan organisasi-organisasi dapat sangat berbeda dari sebelumnya. Pekerjaan

digeser melintasi batas-batas organisasi untuk meningkatkan kinerja keseluruhan proses.

6. Pemeriksaan dan kontrol berkurang.

Proses-proses yang telah direkayasa ulang hanya menggunakan kontrol-kontrol untuk hal-hal yang ekonomis dan masuk akal. Sistem kontrol ini, karena desainnya, akan mentolerasi penyimpangan yang wajar dan terbatas, dengan menunda hal dimana penyimpangan terdeteksi atau dengan memeriksa pola-pola secara keseluruhan daripada kejadian secara individu. Sistem kontrol hasil rekayasa ulang memberi keuntungan jauh lebih banyak daripada setiap kemungkinan peningkatan penyimpangan dengan secara dramatis menurunkan biaya-biaya disebabkan oleh kontrol itu sendiri.

7. Minimisasi Rekonsiliasi

Rekonsiliasi, sebagai suatu kegiatan yang tidak menambah nilai, diminimalkan. Usaha yang dilakukan adalah dengan memotong jumlah titik-titik kontak eksternal dalam suatu proses, sehingga mengurangi peluang terjadinya ketidakpastian data sebagai dampak rekonsiliasi.

8. Manajer kasus membuat satu titik kontak.

Mempekerjakan seseorang yang disebut "manajer kasus" adalah karakteristik yang selalu muncul dalam proses-proses yang direkayasa ulang. Mekanisma ini ternyata bermanfaat ketika tahap-tahap proses yang kompleks maupun yang tersebar dalam cara mengintegrasikannya menjadi tidak mungkin bagi satu orang atau bahkan sebuah tim kecil. Untuk

melaksanakan tugas, manajer kasus membutuhkan akses ke semua sistem informasi yang digunakan oleh orang-orang yang melakukan proses sebenarnya dan kemampuan menghubungi orang-orang itu dengan pertanyaan-pertanyaan dan sistem lain jika dibutuhkan.

9. Operasi-operasi gabungan sentralisasi/desentralisasi merata.

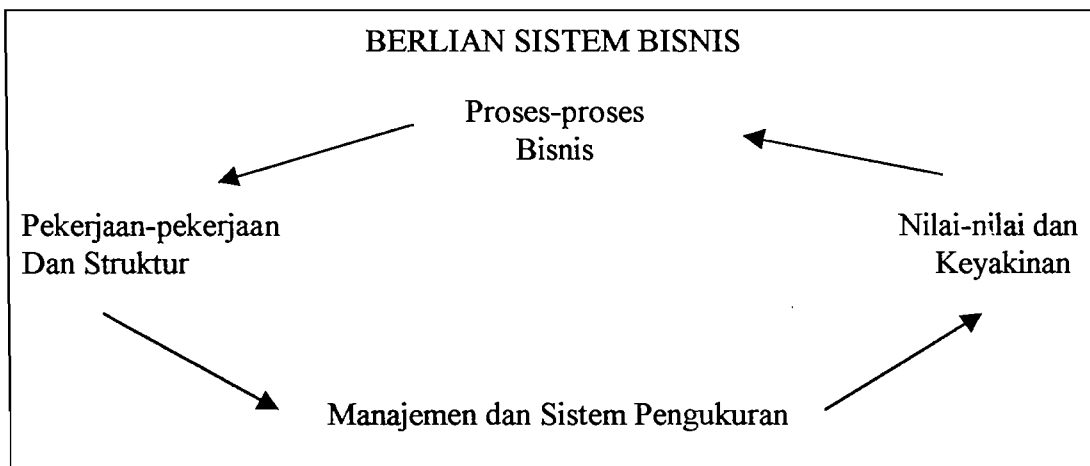
Perusahaan-perusahaan yang telah merekayasa ulang proses-proses mereka mempunyai kemampuan untuk mengkombinasikan keuntungan-keuntungan sentralisasi dan desentralisasi dalam proses yang sama.

C. Jenis-Jenis Perubahan yang Terjadi jika Perusahaan Merekayasa Ulang Proses Bisnisnya

1. Unit-unit kerja berubah, dari departemen-departemen fungsional menjadi tim-tim proses.
2. Pekerjaan-pekerjaan berubah, dari tugas-tugas sederhana menjadi kerja berdimensi banyak.
3. Peran orang-orang berubah, dari di bawah kontrol menjadi berinisiatif.
4. Persiapan pekerjaan berubah, dari pelatihan menjadi pendidikan.
5. Fokus ukuran-ukuran dan kompensasi bergeser, dari aktivitas ke hasil-hasil.
6. Kriteria kenaikan pangkat berubah, dari kinerja ke kemampuan.
7. Nilai-nilai berubah, dari protektif menjadi produktif.
8. Manajer-manajer berubah, dari pengawas menjadi pelatih.
9. Struktur-struktur organisasi berubah, dari hirarkis menjadi merata,
10. Eksekutif-eksekutif berubah, dari pencatat nilai menjadi pemimpin.

Rekayasa ulang proses-proses bisnis perusahaan akhirnya mengubah secara praktis segala hal tentang perusahaan, karena semua aspek - orang, pekerjaan, manajer, dan nilai - terangkai bersama, dan disebut empat titik berlian sistem bisnis (Gambar 2.1). Titik atas berlian adalah proses-proses bisnis perusahaan, cara pekerjaan diselesaikan; kedua adalah pekerjaan dan strukturnya; ketiga sistem manajemen dan pengukurannya; dan keempat budaya, apa yang dinilai dan diyakini oleh para karyawan.

Cara melakukan pekerjaan dengan menentukan sifat pekerjaan dan bagaimana orang yang melakukan pekerjaan ini dikelompokkan dan diorganisasikan. Proses-proses yang terpadu membuat munculnya pekerjaan-pekerjaan berdimensi banyak dan diorganisasikan dengan sangat baik ke dalam tim-tim proses.



Gambar 2.1

D. Yang Melaksanakan Rekayasa Ulang

1. Pemimpin-eksekutif senior yang memutuskan dan memotivasi keseluruhan upaya rekayasa ulang.

2. Pemilik proses - manajer yang bertanggung jawab atas suatu proses tertentu yang menjadi fokus upaya rekayasa itu sendiri.
3. Tim perekayasa ulang - sekelompok orang yang disertai tanggung jawab untuk melakukan rekayasa ulang atas suatu proses tertentu, yang mendiagnosis keberadaan proses dan menyusun rancangan ulang dan implementasinya.
4. Komite pengarah - lembaga pengambil kebijakan yang terdiri dari para manajer senior yang mengembangkan keseluruhan strategi rekayasa ulang dan memonitor kemajuannya.
5. Kaisar rekayasa ulang - seorang penanggung jawab pengembangan teknik-teknik dan sarana-sarana rekayasa ulang perusahaan serta pencapaian sinergi tiap-tiap proyek rekayasa ulang perusahaan.

E. Pengorganisasian dan Pengelolaan Menuju Sukses

BPR berusaha untuk membuat perubahan-perubahan yang radikal dalam menjalankan bisnis. Ada perlunya membuat perubahan-perubahan yang sesuai dengan bisnis sebagai satuan yang organis. Untuk itu, pengelolaan membutuhkan sejumlah alat dan teknik yang sudah muncul sejak awal 1980-an dengan nama "*Change Management*".

Wilayah-wilayah bisnis yang perlu dirubah meliputi:

1. Kebudayaan.

Kebudayaan merupakan wilayah bisnis yang paling sulit dirubah karena kebudayaan ternyata melibatkan sikap seluruh pekerja seolah perusahaan

berpindah dari satu hal yang dapat digambarkan sebagai perintah dan pengawasan dari fungsi-fungsi menjadi suatu lingkungan yang berlapis-lapis yang menekankan pada keunggulan proses melalui kerja sama.

2. Struktur.

Struktur dalam organisasi baru harus meliputi keseimbangan antara keahlian fungsional dan keterlibatan proses.

3. *Performance measurement.*

Performance measurement akan dipusatkan pada kelompok tersebut dan sumbangan anggota kelompok untuk mempertinggi persaingan melalui peningkatan biaya, kualitas, waktu, dan pelayanan yang berhubungan dengan inti proses-proses bisnis.

4. Manajemen.

Manajemen akan memperjuangkan perubahan yang berdasarkan nilai yang diterima bersama dan sebuah gambaran mengenai keunggulan melalui pemberian wewenang seluruh tenaga kerja dan penanam modal untuk mendapatkan proses perbaikan yang berkelanjutan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Studi Kasus

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian secara langsung di perusahaan tertentu untuk menentukan faktor-faktor, dan hubungan antar faktor yang mengakibatkan status subjek penelitian yang sekarang. Hasil penelitian hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti dan tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT.Telkom Yogyakarta

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan dari bulan Februari sampai bulan Juni.

C. Sumber Data dan Data yang Diperlukan

1. Sumber data

Data diperoleh dari perusahaan. Data yang diperoleh berbentuk lisan maupun tulisan. Data yang berbentuk lisan adalah hasil dari wawancara, dan data yang berbentuk tulisan diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan.

2. Data yang diperlukan

- a. Sejarah berdirinya PT.Telkom.
- b. Visi dan Misi PT.Telkom.
- c. Latar belakang pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom.
- d. Proses rekayasa ulang PT.Telkom.
- e. Pelaksana rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom.
- f. Struktur organisasi PT.Telkom sebelum dan sesudah rekayasa ulang bisnis.
- g. Kendala yang dihadapi PT.Telkom dalam melaksanakan rekayasa ulang bisnis.
- h. Hasil yang ingin dan yang telah dicapai PT.Telkom.
- i. Prosedur pemasangan telepon baru sebelum dan sesudah rekayasa ulang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Studi Lapangan

1. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengutip data atau keterangan dari perusahaan. Metode ini untuk mengetahui sejarah berdirinya PT.Telkom, latar belakang dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom, dan bagaimana rekayasa ulang perusahaan dilaksanakan.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung (lisan) untuk memperoleh data mengenai pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom.

3. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis untuk memperoleh data mengenai kendala dan keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom.

E. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek penelitian , yaitu perusahaan yang sedang melakukan rekayasa ulang proses bisnis dan akan melibatkan Manajer Puncak, Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, dan Karyawan Pelaksana.
2. Objek penelitian , yaitu data mengenai perusahaan sebelum dan sesudah melakukan rekayasa ulang proses bisnis.

F. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, teknik yang digunakan adalah deskriptif analitis dengan mendiskripsikan data mengenai rekayasa ulang proses bisnis dan membandingkan data yang telah diperoleh dari perusahaan dengan teori yang relevan. Langkah-langkah yang ditempuh adalah:

1. Mendeskripsikan proses rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom.
2. Mendeskripsikan manfaat yang diharap dan manfaat yang telah diperoleh.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis kendala dan cara yang dilakukan oleh PT.Telkom untuk mengatasi kendala tersebut.
4. Mendiskripsikan dan menganalisis prosedur-prosedur pemasangan sambungan telepon baru sebelum dan sesudah rekayasa ulang.
5. Mendeskripsikan sejauh mana keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom dan menganalisis prospek dimasa yang akan datang.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT.Telkom telah beberapa kali mengalami perubahan bentuk sejak tahun 1906 hingga 24 September 1991. Pada saat pertama kali berdiri pada tahun 1884 perusahaan ini bernama *Post en Telegraafdienst* atau Jawatan Pos dan Telegrap. Pada tahun 1906 berubah menjadi *Post, Telegraaf Teloondients* atau Jawatan Pos, Telegrap, dan Telepon (PTT).

Pada tahun 1961 dengan mengikuti perkembangan jaman, Jawatan PTT melihat sudah saatnya untuk mengubah statusnya sebagai perusahaan *Indische Bedrijven Wet* (IBW), Undang-Undang Perusahaan Hindia Belanda. Perubahan tersebut kemudian dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No.240 tahun 1961. Sejak tanggal 1 Januari 1962 Jawatan PTT berubah statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi atau disingkat PN POSTEL.

Pada tahun 1965 seiring perkembangan usahanya, PN POSTEL dipilah menjadi dua yaitu PN Pos dan Giro, dan PN Telekomunikasi. Pemilahan ini dimaksudkan untuk memaksimalkan keleluasaan bidang pos dan giro maupun bidang telekomunikasi.

Seiring dengan diterbitkannya PP No.44 tahun 1969 dan PP No.45 tahun 1969 tentang bentuk-bentuk Perusahaan Negara, pada tanggal 28 April 1970 Pemerintah memutuskan status kelembagaan PN Telekomunikasi menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL). Keberadaan PERUMTEL

dikukuhkan melalui PP No.36 tahun 1970 yang menetapkannya sebagai pengelola tunggal telekomunikasi untuk umum dalam dan luar negeri. Hak monopoli itu diberikan karena PERUMTEL juga diberi beban menjalankan misi pemerintah di bidang telekomunikasi, yaitu sebagai *"agent of development"*. PERUMTEL berkewajiban membangun jaringan telekomunikasi di daerah-daerah yang tidak menguntungkan secara bisnis.

Guna lebih meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, diadakan pemisahan pengelolaan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri dikelola oleh PERUMTEL dan luar negeri dikelola oleh PT.INDOSAT. Perubahan ini diatur melalui PP No.53 tahun 1980 yang merupakan perubahan atas PP No.24 tahun 1974. PP No.36 tahun 1974 tentang PERUMTEL juga diganti dengan PP No.54 tahun 1980. Mengingat pengelolaan hubungan internasional terkait erat dengan pengelolaan hubungan dalam negeri, diadakan kerjasama antara PT.INDOSAT dengan PERUMTEL, baik dalam bidang teknis maupun keuangan.

Akhirnya pada tanggal 24 September 1991 berdasarkan penilaian pemerintah yang dikaitkan dengan tuntutan pelayanan jasa telekomunikasi pada masa yang akan datang, pemerintah memutuskan mengubah status PERUMTEL menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) berdasarkan PP No.25 tahun 1991. Pendirian Perusahaan Perseroan tersebut dilaksanakan melalui Akte Notaris Imas Fatimah SH No.128 tanggal 24 September 1991 dengan nama PT Telekomunikasi Indonesia, disingkat TELKOM.

B. Lokasi Perusahaan

Gedung Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Yogyakarta terletak di Jalan Yos Sudarso nomor 10 Yogyakarta. Bangunan gedung terdiri dari 6 bagian dengan fungsi sebagai berikut:

1. Gedung A, pemakaian untuk sentral, catudaya, MDF, Transmisi, dan lain-lain. Terdiri dari 2 lantai dengan luas bangunan 1.350 meter persegi.
2. Gedung B, pemakaian untuk Operasi dan Pemeliharaan, Dinas Pembangunan, Bagian Perencanaan, Sisfo, UPND, SDM, Sentradaya dan logistik. Terdiri dari 3 lantai dengan luas bangunan 1.530 meter persegi.
3. Gedung C, pemakaian untuk Lobi, Ruang Rapat, Sekretariat, dan Dharma Wanita. Terdiri dari 2 lantai dengan luas bangunan 626 meter persegi.
4. Gedung D, pemakaian untuk Aula, Musholla, Niaga, Pelayanan, Ruang Kakandatel, dan Dinas Keuangan. Terdiri dari 2 lantai dengan luas bangunan 1.720 meter persegi.
5. Gedung E, pemakaian untuk SBJJ dan SPITT dengan luas bangunan 43,5 meter persegi.
6. Gedung F, pemakaian untuk Gudang, Koperasi, dan Garasi dengan luas bangunan 300 meter persegi.

C. Struktur Organisasi Perusahaan

PT.Telkom adalah Badan Usaha Milik Negara di lingkungan Departemen Parwisata, Pos, dan Telekomunikasi yang mempunyai kantor pusat berkedudukan di Bandung. Pimpinan PT.Telkom adalah suatu Direksi yang terdiri dari seorang

Direktur Utama dan enam orang Direktur, yang merupakan satu kesatuan utuh dimana segala sesuatunya diputuskan secara kolektif dan menjadi tanggung jawab bersama.

Kantor Pusat membawahi 7 Divisi Regional yang merupakan unsur pelaksana pengelola sarana telekomunikasi di daerah tertentu. Masing-masing Divisi Regional dipimpin oleh seorang Kepala Divisi Regional. Divisi Regional membawahi Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (KANDATEL). KANDATEL membawahi Kantor Cabang Telekomunikasi (KANCATEL).

Organisasi KANDATEL Yogyakarta terdiri dari:

1. Bagian Perencanaan, terdiri dari:

a. Analisis Lingkungan Luar

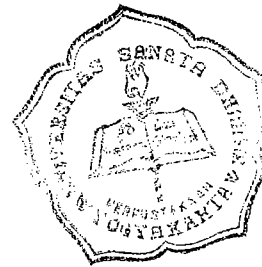
Fungsi :

- 1) Analisa ekonomi daerah
- 2) Analisa riset / pasar
- 3) Analisa pada sektor pemerintah
- 4) Analisa kondisi pemasok

b. Analisis Kapabilitas Internal

Fungsi :

- 1) Penilaian kapabilitas dan fungsi pemasaran
- 2) Penilaian kapabilitas fungsi operasi dan pemeliharaan serta pembangunan perangkat telekomunikasi.
- 3) Penilaian kapabilitas fungsi keuangan dan akuntansi.
- 4) Penilaian kapabilitas fungsi manajemen umum.



c. Perencana Bisnis

Fungsi :

- 1) Penyusun konsep bisnis plan
- 2) Analisa dan rekomendasi pemilihan strategi fungsi
- 3) Penyusunan rencana kerja dan anggaran KANDATEL yang didasarkan analisa bisnis.

2. Bagian Administrasi, terdiri dari:

a. Urusan Administrasi SDM:

Fungsi :

- 1) Penyelenggara tata usaha pegawai dan pensiunan
- 2) Penyelenggara tata usaha kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan kerja.
- 3) Penyelenggara pengamanan fisik.

b. Urusan Data dan Belanja SDM

Fungsi :

- 1) Pengelolaan data profil pegawai
- 2) Pengelolaan data penilaian kinerja
- 3) Penyusunan rencana anggaran dan pengelolaan belanja pegawai.

c. Urusan Pembinaan dan Pengembangan SDM

Fungsi :

- 1) Penyusunan usulan-usulan struktur organisasi dan perancangan posisi.
- 2) Perencanaan kebutuhan dan pengembangan pegawai serta penyediaan bimbingan karir, GKM, dan BIT.

3) Penyelenggaraan pembinaan HARTIB, IBO, dan kegiatan karyawan.

d. Urusan Sekretariat

Fungsi :

- 1) Penyelenggaraan Tata Usaha Perkantoran
- 2) Pengelolaan SPS
- 3) Penyelenggaraan kegiatan hukum dan perikatan
- 4) Pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan
- 5) Pengkoordinasian tugas-tugas sekretaris
- 6) Penyelenggaraan *Customer & Internal Relation*
- 7) Pengawasan dan pengkoordinasian kebutuhan peralatan kantor / alat kerja.

3. Bagian Keuangan, terdiri dari:

a. Urusan Perbendaharaan

Fungsi :

- 1) Penyelenggara pengelolaan kas meliputi penerimaan, pengeluaran fisik kas, verifikasi dokumen dan pelaporan rutin maupun insidental.
- 2) Penyelenggaraan penagihan meliputi pengurusan inventarisasi fisik tagihan, pendistribusian kwitansi, pengadministrasian tagihan serta pengurusan *collection fee and sharing*.
- 3) Penyelenggaraan administrasi piutang usaha meliputi penyusunan daftar piutang, pemantauan jatuh tempo piutang, pengurusan sisa kwitansi yang belum dibayar, melakukan koordinasi dengan unit kerja dan

instansi terkait untuk pencairan piutang usaha dan pelaporan rutin maupun insidental.

b. Urusan Anggaran

Fungsi :

- 1) Penyelenggaraan analisa anggaran biaya meliputi analisa, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan anggaran biaya dan realisasi anggaran biaya eksploitasi.
- 2) Penyelenggaraan analisa anggaran pendapatan meliputi analisa, pengawasan, evaluasi dan pelaporan anggaran pendapatan dan realisasi anggaran pendapatan.
- 3) Penyelenggaraan analisa anggaran pembangunan meliputi analisa, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan anggaran pembangunan, peningkatan mutu pelayanan, peningkatan sistem dan administrasi.

c. Urusan Akuntansi

Fungsi :

- 1) Penyelenggaraan transaksi keuangan meliputi pencatatan ke dalam modal yang berlaku, input model dan validasi serta melaksanakan rekonsiliasi akuntansi.
- 2) Penyelenggaraan analisa laporan keuangan meliputi penyusunan arus kas, neraca, rugi laba, analisa rasio serta pelaporan rutin dan mendetail.

4. Bagian Logistik, terdiri dari:

a. Urusan Perencanaan dan Pengadaan Barang

Fungsi :

- 1) Perencanaan pengadaan barang umum
- 2) Perencanaan pengadaan barang teknik
- 3) Penyelenggaraan analisa dan penyusunan harga referensi
- 4) Penyusunan rencana kerja dan syarat-syarat yang akan diadakan

b. Urusan Administrasi Logistik

Fungsi :

- 1) Penyelenggaraan administrasi dan pemeliharaan gedung / bangunan yang dipergunakan sebagai tempat dan alat produksi
- 2) Pengelolaan kendaraan bermotor
- 3) Pengelolaan pergudangan
- 4) Penyelenggaraan sistem administrasi persediaan dan gudang.

c. Urusan Pengadaan

Fungsi Urusan Pengadaan:

- 1) Penyelenggaraan pendapatan barang dan sarana umum, sarana teknik dan jasa.
- 2) Pelaksanaan proses pembebasan tanah.
- 3) Penentuan pemegang tender / kontrak.

5. Dinas Pembangunan, terdiri dari:

a. Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Sistem Pembangunan

Fungsi:

- 1) Perencanaan dan pengendalian pembanguna perangkat sentral, transmisi, JARKAP, dan sarana penunjang dalam jangka pendek.
- 2) Perencanaan dan pengendalian anggaran pembangunan

3) Perencanaan dan pengendalian integrasi sistem elemen network.

b. Sub Dinas Administrasi Pembangunan

Fungsi:

- 1) Pelaksana persiapan dokumen kontrak dan pembuatan amandemen kontrak.
- 2) Penyelenggaraan administrasi dan pelaporan hasil presentasi dan kapitalisasi.
- 3) Pembuatan administrasi keuangan pembangunan.

c. Sub Dinas Pelaksana Pembangunan

Fungsi:

- 1) Pelaksana pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan uji terima sentral.
- 2) Pelaksana pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan uji terima transmisi.
- 3) Pelaksana pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan uji terima JARKAB, termasuk jaringan tambahan baru.
- 4) Pelaksanaan pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan uji terima sarana penunjang.

6. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Sentral, Transmisi, dan Catu Daya, terdiri

dari:

a. Kelompok LMG

Fungsi:

- 1) Pelaksanaan kegiatan LMG bidang sentral

2) Pelaksanaan kegiatan LMG bidang transmisi

3) Pelaksanaan kegiatan LMG bidang SARPEN.

b. Sub Dinas Teknik Sentral

Fungsi:

1) Penyelenggaraan operasi dan pemeliharaan *software* sentral.

2) Pelaksanaan operasi dan pemeliharaan *hardware* termasuk pengendalian suku cadang optimal.

3) Pelaksanaan pembinaan dan peningkatan kapabilitas teknisi sentral.

c. Sub Dinas Transmisi

Fungsi:

1) Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat transmisi lokal di lingkungan *Multi Exchange Area*.

2) Pengoperasian dan pemeliharaan perangkat transmisi pelanggan.

d. Sub Dinas Atelir B

Fungsi:

1) Penyelenggaraan administrasi perbengkelan meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan dan penyimpanan suku cadang serta pengiriman perangkat yang rusak dan tidak mampu diperbaiki ke Devisi Atelir.

2) Penyelenggaraan perbaikan dan rekondisi perangkat sentral dan terminal.

3) Penyelenggaraan perbaikan dan rekondisi perangkat transmisi dan catu daya.

e. Sub Dinas Catu Daya

Fungsi:

- 1) Penyelenggaraan pengoperasian dan pemeliharaan catu daya.
- 2) Penyelenggaraan pengoperasian dan pemeliharaan perangkat mekanikal elektrik termasuk pemeliharaan Sistem Pengamanan Instalasi Telekomunikasi Terpadu (SPITT).

7. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Kabel, terdiri dari:

a. Kelompok Spesialis Jaringan

Fungsi:

- 1) Penyelenggaraan analisa konfigurasi jaringan kabel.
- 2) Analisa unjuk kerja jaringan kabel.
- 3) Pelaksanaan pembinaan instruksional.

b. Sub Dinas Program, Tata Usaha dan Logistik

Fungsi:

- 1) Perencanaan anggaran untuk kebutuhan operasi dan pemeliharaan jaringan kabel.
- 2) Perencanaan rehabilitasi jaringan kabel dan sistem duct.
- 3) Penggambaran peta jaringan kabel.
- 4) Koordinasi dengan instansi terkait dan pihak ketiga.
- 5) Pelaksanaan pengurusan gudang, alat kerja, dan KBM.
- 6) Pemeliharaan dan pemenuhan alat kerja.
- 7) Pengelolaan kas kecil untuk kebutuhan operasional pemeliharaan jaringan kabel.

c. Sub Dinas Jaringan Lokal

Fungsi:

- 1) Pelaksana instalasi pasang baru serta kegiatan-kegiatan mutasi lainnya.
- 2) Pelaksanaan perubahan, pengoperasian, pemeliharaan, perbaikan dan rehabilitasi saluran intra wilayah, saluran penanggal, saluran rumah dan pesawat.
- 3) Pelaksanaan pemeliharaan, perbaikan, rehabilitasi dan menjaga kerapian JAKKAB mulai dari MDF sampai dengan DP.
- 4) Pengelolaan SISKAMAYA, termasuk pengadministrasian data kabel hasil pembangunan dan hasil pemeliharaan.

d. Sub Dinas Jaringan Penghubung

Fungsi:

- 1) Pengoperasian dan pemeliharaan, perbaikan dan rehabilitasi JARHUB, rute duct, manhole, handhole, dan jembatan duct.
- 2) Pengoperasian dan pemeliharaan, perbaikan dan rehabilitasi saluran intra wilayah.

8. Dinas Niaga, terdiri dari:

a. Kelompok Spesialis Pemasaran

Fungsi:

- 1) Perencanaan dan analisa program pemasaran JASTEL.
- 2) Perencanaan promosi JASTEL.
- 3) Perencanaan dan analisa pelayanan purna jual dan jasa baru.

b. Sub Dinas Pelayanan

Fungsi:

- 1) Pengelolaan layanan pasang baru, mutasi, ganti nama, dan perubahan lain.
- 2) Pengelolaan layanan pengaduan gangguan dan klaim pulsa, menyusun program dan pemantauan penyelesaian pengaduan.
- 3) Pengoperasian SISFO pelayanan melalui data entry, updating, perawatan dan pemanfaatan data pelanggan.
- 4) Analisa dan evaluasi tingkat pelayanan serta menyusun laporan dan rekomendasi peningkatan kualitas pelayanan.

c. Kelompok Pelayanan Khusus

Fungsi:

- 1) Pelayanan seluruh kebutuhan calon pelanggan sesuai dengan segmen pelayanan dengan melaksanakan fungsi liaison pada pola pelayanan *one stop shopping*.
- 2) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan proses pelayanan khusus.
- 3) Pembinaan hubungan dengan pelanggan *corporate*, untuk menjaga dan menata kelangsungan fungsi JASTEL.

d. Sub Dinas Operasi Telepon

Fungsi:

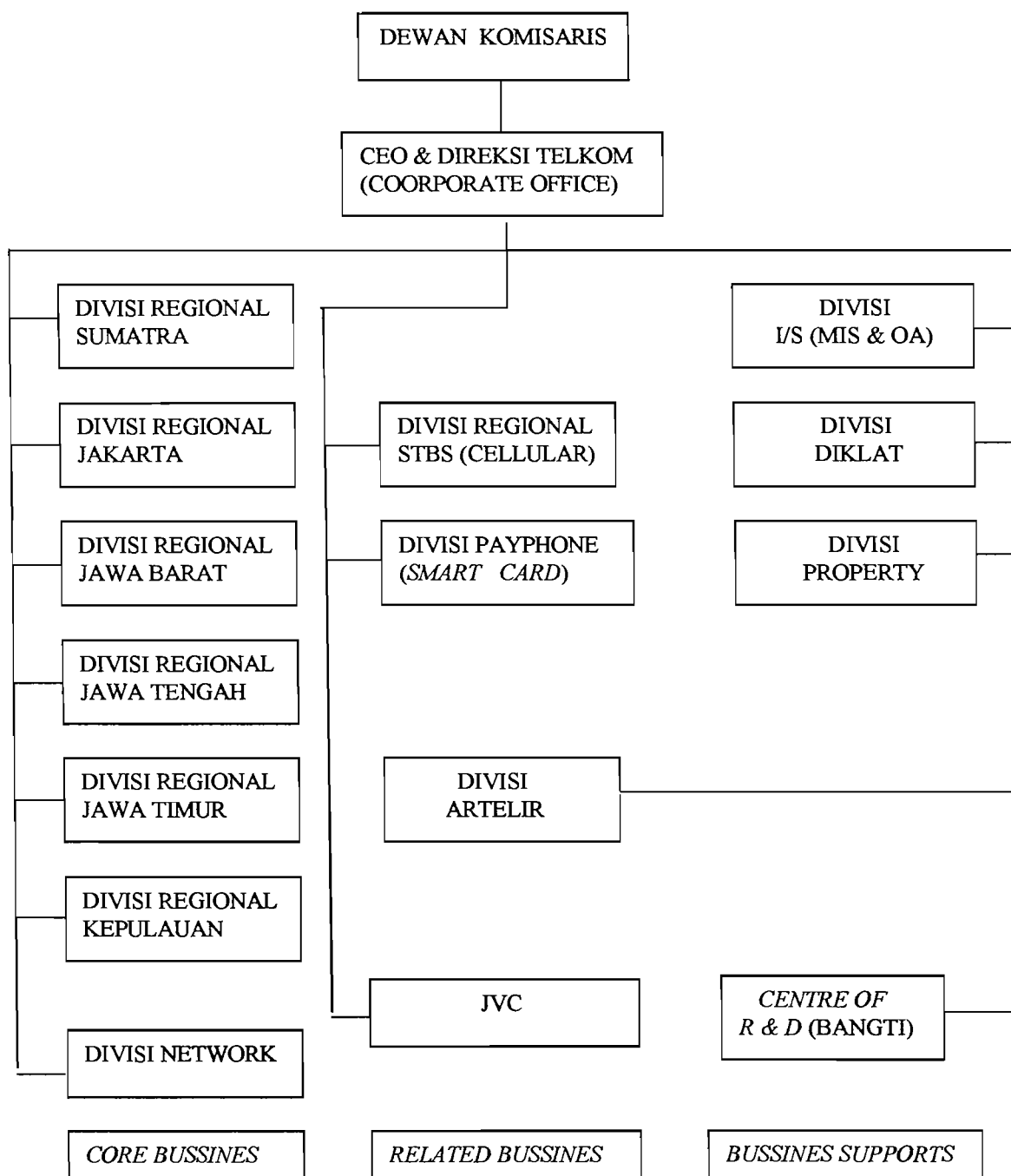
- 1) Penyelenggaraan persambungan telepon.
- 2) Penyelenggaraan penerangan telepon.
- 3) Pengelolaan administrasi operasi telepon.

e. Sub Dinas Operasi Telegrap

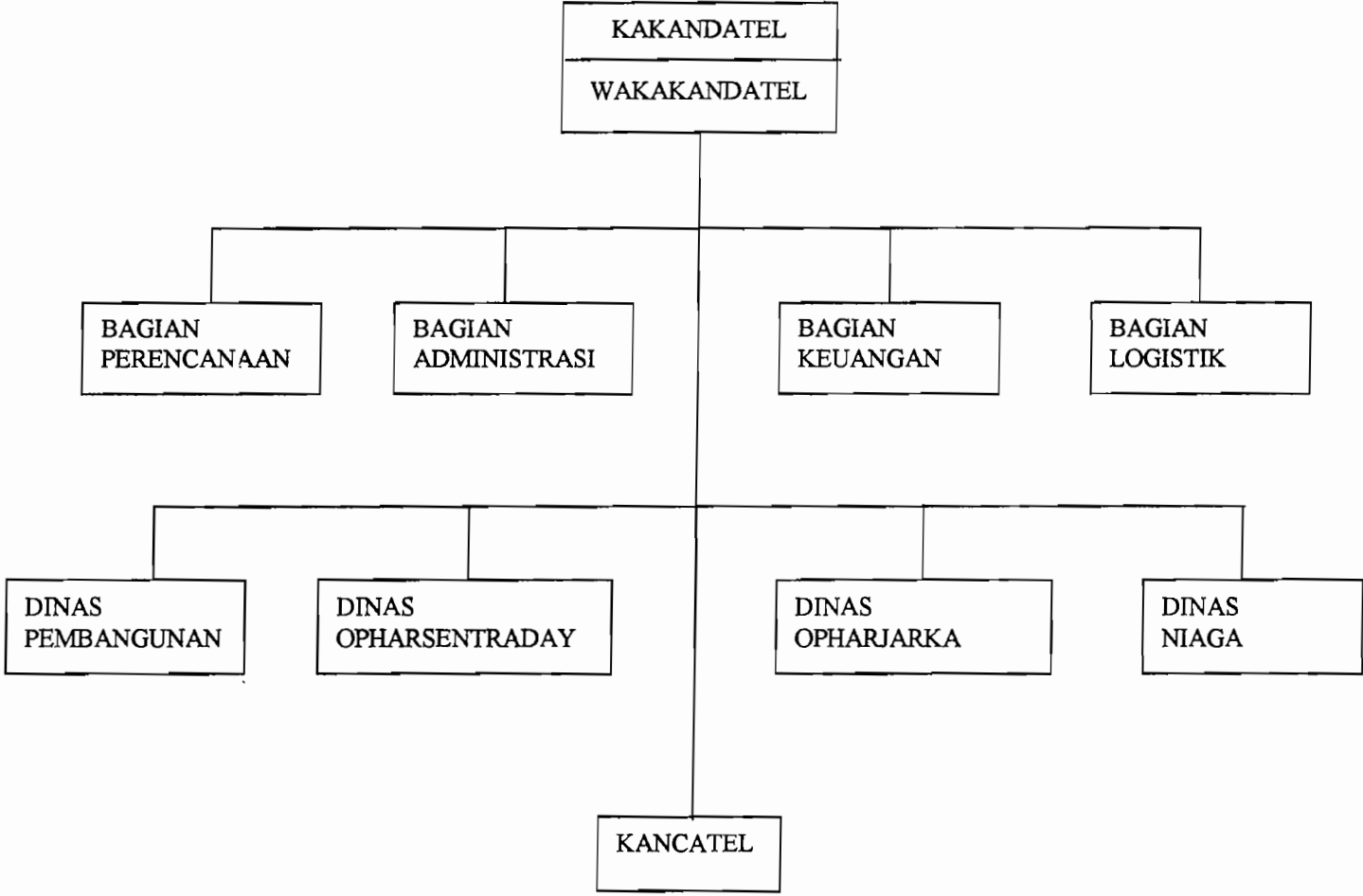
Fungsi:

- 1) Penyelenggaraan perhubungan telegrap
 - 2) Penyelenggaraan pemeriksaan awal / akhir dan pengiriman ekspedisi telegrap.
 - 3) Pengelolaan administrasi telegrap.
- f. Sub Dinas Telepon Umum dan Wartel

STRUKTUR LINI DEVISIONAL PT.TELKOM



STRUKTUR ORGANISASI KANDATEL YOGYAKARTA



D. Pemasaran

PT.Telkom dalam memasarkan produknya berupa jasa telekomunikasi telah menjangkau seluruh wilayah di Indonesia. Pemasaran yang rapi, meluas, dan meyakinkan sudah dilancarkan PT.Telkom sebagai salah satu usahanya dalam melayani dan meningkatkan kepuasan pelanggan. PT.Telkom dalam memasarkan produknya secara aktif mendatangi calon pelanggan (pelayanan keliling) dan juga memasang iklan di media cetak mengenai kemungkinan pemasangan sambungan telepon baru di daerah tertentu.

E. Personalia

1. Penggolongan Karyawan

Jumlah karyawan PT.Telkom Yogyakarta adalah 485 orang yang merupakan karyawan tetap.

2. Ketentuan-ketentuan Umum

a. Hari dan jam kerja

Di PT.Telkom jumlah jam kerja rata-rata dalam satu bulan adalah 22 hari dengan 9 jam kerja per hari.

b. Hari Libur

Hari libur adalah hari Sabtu, Minggu dan hari besar yang ditetapkan oleh pemerintah.

c. Sistem Penggajian

PT.Telkom menerapkan sistem penggajian berdasarkan jenjang jabatan karyawan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Proses Pelaksanaan Rekayasa Ulang Proses Bisnis PT.Telkom

Rekayasa Ulang Proses Bisnis PT.Telkom berlangsung sejak tahun 1988 yang pada saat itu masih berstatus PERUMTEL. Alasan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom adalah:

1. Antisipasi terhadap lingkungan bisnis yang sedang berubah.
2. Saat tepat melakukan perubahan agar Telkom tetap unggul dalam kompetisi.

Langkah pertama yang dilaksanakan Telkom dalam rekayasa ulang proses bisnis adalah menetapkan misi perusahaan dengan jelas, yaitu memberikan hasil yang terbaik bagi *share holder*, karyawan dan masyarakat. Misi tersebut diterjemahkan dalam kebijaksanaan 3-2-1 yang penjabarannya sebagai berikut:

Angka 3 yang dimaksud mencakup tiga sasaran pokok perusahaan, yaitu:

1. Memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.
2. Memberikan hasil terbaik kepada pemegang saham, masyarakat, dan seluruh jajaran perusahaan.
3. Meraih citra terbaik perusahaan.

Angka 2 meliputi dua strategi perusahaan dalam upaya mencapai tiga sasaran diatas, yaitu:

1. Mengembangkan dan menggunakan seluruh sistem dan kesisteman.
2. Membina serta mengembangkan sumber daya manusia (SDM).

Angka 1 merupakan modal dasar, yaitu semangat kerja sama baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Berdasarkan pemikiran di atas maka dalam memutar roda manajemen perusahaan, Telkom menetapkan tolok ukur keberhasilan yang dirumuskan dalam tujuan perusahaan yang disebut "Catur Sukses", yaitu: Sukses Pelayanan, Sukses Pembangunan, Sukses Wajar Tanpa Syarat, dan Sukses Kaderisasi. Usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah:

1. Sukses Pelayanan:

Mengawali gebrakannya di sektor pelayanan, Telkom melontarkan semboyan "Senyum Anda Harapan Kami". Semboyan ini digunakan sebagai upaya untuk menggugah para karyawan Telkom untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, dan diharapkan dari masyarakat muncul simpati terhadap pelayanan yang diberikan. Upaya yang dilakukan untuk mencapai sukses pelayanan, antara lain:

- a. Melaksanakan training bagi petugas pelayanan melalui paket *customer service training program* (CSTP). Tujuannya agar mereka mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.
- b. Mendirikan *service point* sebagai pelayanan satu atap untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat.
- c. Mengoperasikan *out side plant and Maintenance Centre* (OPMC) yang dilengkapi unit bergerak dengan peralatan memadai dan siap setiap saat dalam 24 jam menangani gangguan.

- d. Membentuk Proyek *Successfull Call Ratio* (SCR) dan Proyek Integrasi untuk meningkatkan keberhasilan panggil telepon.
- e. Memberikan wewenang penuh kepada Kepala Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel) dalam meningkatkan pelayanan.

Pada awal tahun 1992 dibentuk Direktorat Pelayanan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

2. Sukses Pembangunan

Dalam merumuskan strategi pembangunan, PT.Telkom memilikannya dalam dua dimensi, yaitu dimensi teknologi (perangkat keras dan lunak) dan dimensi jasa. Pada dimensi teknologi perangkat kerasnya, produk-produk industri manufaktur berupa perangkat telekomunikasi sedapat mungkin diproduksi oleh bangsa Indonesia sendiri. Strategi ini bisa menekan arus devisa ke luar negeri untuk mengimpor produk-produk industri telekomunikasi. Dan yang lebih penting strategi ini akan memacu tumbuhnya industri telekomunikasi yang kokoh sehingga peluang untuk bersaing di pasar Internasional akan terbuka lebar.

Pada dimensi teknologi perangkat lunak akan melibatkan kemampuan otak (*brainware*) yang tinggi. Artinya pengembangan teknologi perangkat lunak pada industri telekomunikasi memberi peluang bagi bangsa Indonesia untuk makin meningkatkan pengembangan sumber daya manusianya.

Pada dimensi jasa, dukungan penyelenggaraan jasa telekomunikasi yang baik jelas akan mempercepat laju perkembangan industri dan bisnis sehingga akan meningkatkan daya saing produk industri kita di luar negeri.

Paduan antara keduanya, yaitu kokohnya teknologi dan penyelenggaraan jasa telekomunikasi akan medongkrak kemampuan bertempur perekonomian bangsa Indonesia di percaturan global.

3. Sukses Wajar Tanpa Syarat

Pada tanggal 11 Maret 1991, berdasarkan laporan keuangan PT.Telkom tahun buku 1989, diserahkan penghargaan Wajar Tanpa Syarat (WTS) dari Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) kepada Telkom. WTS merupakan penilaian tertinggi atas pengelolaan perusahaan dari BPKP.

Prestasi tersebut tak lepas dari keberanian Tim Direksi (periode 1983-1993) membenahi secara besar-besaran manajemen Telkom. Langkah pertama yang ditempuh adalah membuka rapor PT Telkom yang saat itu masih berstatus perusahaan umum (PERUMTEL). Dari hasil audit BPKP tahun-tahun sebelumnya ternyata ditemukan, belum pernah Telkom mendapat nilai bagus. Bahkan berdasarkan audit BPKP atas laporan keuangan tahun buku 1987, ditemukan tujuh angka merah. Hal tersebut berarti ada tujuh penyakit manajemen yang harus disembuhkan, yaitu:

- a. Soal uang untuk dipertanggungjawabkan.
- b. Soal aktiva dalam konstruksi yang sulit atau terlambat dipertanggungjawabkan.
- c. Soal persediaan barang yang tidak sesuai dengan kebutuhannya.
- d. Soal beban dan kewajiban PT.Telkom yang ditanggungkan.
- e. Soal yang berkaitan dengan masalah tagihan dan piutang usaha.

- f. Soal harga pengadaan barang dan jasa yang sering kali di atas harga pasar.
- g. Soal eskalasi harga.

Maka segera disusun strategi yang sasaran utamanya memperbaiki pembukuan PT.Telkom agar dapat meraih penilaian WTS. Tindakan penting yang diambil tim manajemen untuk menyetatkan PT.Telkom adalah penerapan perencanaan yang masak, diikuti pemantauan terus-menerus dalam pelaksanaannya dan diterapkan pada semua bidang. Dari bidang pengadaan perlengkapan, pembangunan sarana, keuangan, sumber daya manusia (SDM), hingga bidang pengawasan.

Dalam membenahi bidang perlengkapan, tim manajemen PT.Telkom menempuh enam langkah sistematis, yaitu:

- a. Pengadaan barang dan jasa diusahakan lewat satu pintu.
- b. Upaya pembinaan rekanan melalui penyeleksian yang ketat atas Daftar Rekanan Mampu (DRM), sehingga didapatkan rekanan yang betul-betul bonafid.
- c. Pelbagai kebutuhan PT.Telkom diinformasikan secara terbuka melalui katalog permintaan.
- d. Pengadaan langsung barang-barang spesifik dan strategis dari pabrikan melalui perjanjian kerja sama.
- e. Pelimpahan wewenang atau desentralisasi pengadaan diberikan kepada Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL) dan Unit Pelayanan Telekomunikasi (UPT).

- f. Pembebasan tanah untuk pembangunan sarana telekomunikasi dilakukan melalui tim terpadu yang terdiri dari instansi Bakorstranas, Departemen Kehutanan, Direktorat Jendral Pos dan Telekomunikasi, BPKP, Badan Pertahanan Nasional (BPN), dan PT.Telkom.

Dalam bidang pembangunan sarana telekomunikasi, langkah penting yang ditempuh tim manajemen adalah penetapan tentang pelimpahan wewenang perencanaan dan pelaksanaannya kepada kantor-kantor Witel dan UPT. Untuk mengatasi keterbatasan dana, pembangunan sarana telekomunikasi juga melibatkan investor swasta lewat pola bagi hasil (PBH).

Dalam bidang keuangan, diterapkan tiga hal. Pertama, sistem informasi akuntansi (SIMAK) yang memanfaatkan secara penuh alat pengolah data, baik di UPT, Witel maupun kantor pusat. Kedua, untuk meningkatkan citra kepada pihak ketiga, prosedur pembayaran kepada rekanan dibuat sederhana. Ketiga, untuk melayani konsumen, PT.Telkom meluaskan jaringan penagihan melalui bank-bank.

Dalam bidang SDM, kemampuan karyawan selalu ditingkatkan. Kursus yang cukup populer diterapkan di PT.Telkom adalah Kursus Staf dan Pimpinan, Kursus Penyelia, dan pelbagai penataran dan seminar di bidang pengawasan dan pemeriksaan.

Dalam bidang pengawasan, tim manajemen Telkom terus-menerus meningkatkan kualitas pengawasannya. Mereka yang terbukti tidak becus melaksanakan tugas-tugasnya langsung ditindak tegas. Misalnya masalah ketentuan uang untuk dipertanggungjawabkan (UUDP) sudah ditetapkan

paling lama dua minggu. Bagi mereka yang tidak melaksanakan ketentuan tersebut akan terkena sanksi, antara lain potong gaji.

4. Sukses Kaderisasi

Kaderisasi mempunyai arti yang luas dalam program pembinaan SDM. Keberhasilan pembangunan dan pelayanan Telkom sangat ditentukan oleh kualitas SDM. SDM merupakan titik sentral keberhasilan perusahaan.

Sesuai dengan modal dasar dari K 3-2-1, kerjasama di bidang Pendidikan dan Latihan (DIKLAT) pun digelar, baik dengan perguruan tinggi maupun dengan lembaga pendidikan di dalam dan luar negeri. Disamping itu penerapan teknologi pendidikan pun diterapkan.

Inovasi dan kreativitas dalam mengantisipasi perubahan sangat diperlukan agar kualitas SDM semakin baik. Karena itu selain memutar roda DIKLAT lebih cepat dan efisien didirikan pula Kursus Staf dan Pimpinan, Kursus Penyelia / Supervisor , Sekolah Tinggi Teknologi Telkom (STT TELKOM), Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB), serta didirikan pula *Assessment Center* untuk memperoleh gambaran tentang kemampuan bakat karyawan. Secara lebih jelas, langkah strategis di bidang pengembangan SDM adalah lebih menekankan pada pelaksanaan pelatihan yang benar-benar sangat dibutuhkan segera di lapangan. Pendidikan karyawan baru maupun penjurangan dilaksanakan melalui kerjasama dengan perguruan tinggi, instansi atau lembaga pendidikan lain.

PT.Telkom melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis dengan melakukan perancangan ulang secara fundamental dan radikal pada keseluruhan sistem bisnis

yang ada pada perusahaan. Pada tahun 1989, berdasarkan Keputusan Pemerintah melalui Menteri Keuangan No.740/KMK-001/1989, PT.Telkom mengadakan Restrukturisasi yang tujuannya:

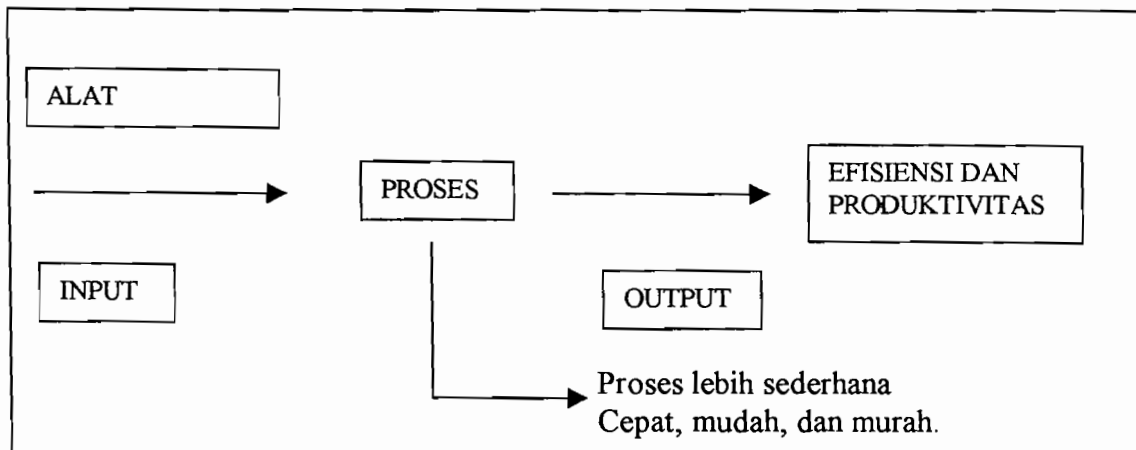
1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
2. Perubahan status, organisasi atau kepemilikan.

Restrukturisasi dilakukan secara bertahap untuk jangka waktu 3 tahun, kebijakan pokoknya sebagai berikut:

1. Alokasi sumber daya akan dilakukan seefisien mungkin tanpa merugikan kepentingan karyawan.
2. Partisipasi karyawan dalam restrukturisasi merupakan bagian yang terpenting agar dicapai keunggulan perusahaan dalam menghadapi kompetisi.
3. Keunggulan perusahaan dalam kompetisi sangat berkaitan dengan kesejahteraan dan keamanan kerja bagi karyawan.

Dengan dilaksanakan restrukturisasi PT.Telkom ini, pada tanggal 24 September 1991 terjadi perubahan status PERUMTEL menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Perubahan status ini dilaksanakan karena Manajemen PT.Telkom dinilai sehat, dan tuntutan masyarakat akan jasa telekomunikasi, terutama telepon semakin meningkat. Restrukturisasi juga mengubah struktur organisasi PT.Telkom. Bagi Telkom perubahan struktur organisasi merupakan proses yang wajar dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan pemenuhan permintaan pelanggan yang semakin berkembang. Organisasi Kantor Pusat mengalami perubahan dengan dibentuknya Direktorat Rekayasa. Bentuk Restrukturisasi tersebut adalah Devisionalisasi yang diimplementasikan pada tahun

1995. Inti dari restrukturisasi adalah penataan organisasi, penataan proses dan penataan kerja sehingga setiap pegawai jelas kontribusi dan perannya dalam perusahaan, sehingga dapat tercapai efisiensi dan produktivitas (Gambar 5.1).



Gambar 5.1

Perubahan-perubahan yang telah terjadi setelah PT.Telkom melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis adalah:

1. Meminimalisir birokrasi

Sebelum dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, prosedur-prosedur atau cara-cara kerja yang dilaksanakan melalui jalur yang panjang dan tidak efisien. Rekayasa ulang proses bisnis berusaha merubah prosedur-prosedur yang telah lama ada dan tidak efisien tersebut menjadi prosedur-prosedur baru yang lebih efisien dengan memotong pekerjaan-pekerjaan yang tidak mempunyai nilai tambah.

Contoh paling sederhana adalah sikap luwes jajaran pimpinan di kantor pusat. Di bidang pembangunan sarana telepon, misalnya. Kantor pusat memberi pelimpahan wewenang kepada kantor WITEL dan Unit Pelayanan

Telekomunikasi untuk melakukan perencanaan sekaligus pelaksanaannya. Dengan demikian, masing-masing WITEL yang tersebar di seluruh Nusantara bisa berimprovisasi sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan masing-masing. WITEL kini memiliki ketrampilan dan keahlian yang terspesialisasikan menurut kondisi wilayahnya.

2. Kewenangan dan keberanian bertindak yang lebih besar.

Rekayasa ulang proses bisnis memberikan kewenangan dan keberanian bertindak kepada segenap jajaran PT.Telkom sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diberi kewenangan dalam memutuskan sesuatu hal yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya tanpa harus menunggu perintah dari atasan. Dengan demikian keberanian bertindak karyawan juga besar.

3. Meningkatkan peran aktif pegawai.

Sebelum rekayasa ulang proses bisnis dilaksanakan, pegawai bersifat pasif atau menurut pada atasan. Hal ini disebabkan karena tidak ada tuntutan yang dapat memacu peran aktif pegawai. Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, peran aktif pegawai semakin diperhitungkan yang diukur dengan prestasi yang dicapainya. Bagi pegawai yang tidak dapat mencapai target, Manajemen Telkom tak segan-segan memotong gaji pegawai tersebut. Pegawai atau SDM merupakan modal dasar dari keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis, oleh sebab itu peran aktif pegawai dalam setiap kegiatan selalu dituntut.

4. Meningkatkan aktualisasi diri pegawai.

Untuk meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi, perlu dipersiapkan calon-calon pimpinan yang benar-benar tangguh. Para calon yang ingin menduduki jabatan tertentu disaring dulu melalui test yang mengungkap aspek kepribadian, kedisiplinan, keahlian atau ketrampilan. Dengan kata lain PT.Telkom memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menentukan masa depan sendiri dengan mengaktualisasikan diri mereka sendiri sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Berbeda dengan sebelum dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, pegawai tidak dituntut untuk mengaktualisasikan diri. Untuk menduduki jabatan tertentu ditentukan oleh atasan atau sesuai dengan prosedur kenaikan pangkat.

5. Menumbuhkan inisiatif pegawai.

Dalam rekayasa ulang proses bisnis, inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diperlukan. Sehingga suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan hasil yang memuaskan. Berbeda dengan sebelum dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, dalam melaksanakan suatu kegiatan pegawai selalu menunggu instruksi dari atasan, sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan menjadi lebih lama atau tidak efisien.

6. Merubah sikap menuntut menjadi melayani konsumen.

Sebelum dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, pelayanan jasa telekomunikasi yang diberikan kepada pelanggan menuntut pelanggan untuk selalu aktif. Misalnya dalam pemasangan sambungan telepon baru, pelanggan



secara aktif menanyakan atau memantau apakah sambungan telepon baru yang dikehendaki (yang masuk daftar tunggu) dapat segera terpasang atau tidak.

Lain halnya setelah rekayasa ulang proses bisnis, PT.Telkom selalu aktif melayani konsumen, yaitu dengan dibentuknya *service point* yang siap melayani konsumen untuk pemasangan sambungan telepon baru dan telah ada kepastian dterpasang atau tidak.

B. Manfaat yang Diharap dan Manfaat yang Diperoleh dari Rekayasa Ulang Proses Bisnis PT.Telkom

Manfaat-manfaat yang diharapkan PT.Telkom dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis adalah:

1. Bagi Perusahaan

a. Menempatkan perusahaan pada posisi unggul dan strategis.

Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.20 tahun 1994 tentang pemilikan saham dalam perusahaan yang didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing (PMA). PP ini antara lain berisikan ketentuan dibenarkannya PMA patungan dengan saham mayoritas asing menguasai usaha yang tergolong penting bagi negara atau menguasai hajat hidup orang banyak, termasuk di dalamnya sektor telekomunikasi. Dengan demikian era kompetisi mulai dihadapi PT.Telkom. Rekayasa ulang proses bisnis diharapkan dapat mengatasi kompetisi bisnis jasa telekomunikasi dengan mengerahkan segenap sumber daya yang dimiliki agar perusahaan tetap pada posisi unggul dan strategis.

b. Lebih terarah pada pelanggan.

PT.Telkom selalu dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis diharapkan PT.Telkom mampu meningkatkan mutu pelayan atau lebih terarah pada pelanggan sesuai dengan misi yang telah diterjemahkan dalam Kebijakan 3-2-1.

c. Optimasi pemanfaatan jaringan.

Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, PT.Telkom berusaha untuk memperbaiki jaringan kabel agar dapat memproduksi pulsa secara lebih produktif, efisien dan efektif. Pada tanggal 10 November 1992, manajemen perusahaan memproklamasikan "Kampanye Pembenahan Jaringan Kabel" di seluruh Indonesia. Akibatnya kinerja jaringan di seluruh Indonesia menunjukkan kualitas yang semakin meningkat.

d. Pengembangan SDM.

SDM merupakan modal utama bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh sebab itu dengan dilaksanakannya rekayasa ulang perusahaan diharapkan adanya pengembangan SDM melalui DIKLAT dan kursus-kursus yang dilaksanakan.

e. Peningkatan perolehan laba.

Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis diharapkan keuntungan perusahaan dari tahun-ketahun meningkat yang tentu saja dibarengi dengan peningkatan mutu pelayanan.

- f. Mampu membangun dalam skala besar dan cepat.

Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, diharapkan PT.Telkom dapat merealisasikan pembangunan yang telah ditargetkan dalam skala besar dan cepat, sehingga kebutuhan masyarakat akan sarana telekomunikasi yang memadai dapat terpenuhi.

- g. Modernisasi manajemen perusahaan.

Agar PT.Telkom dapat menghadapi era kompetisi, dibutuhkan manajemen yang handal. Oleh sebab itu dengan rekayasa ulang proses bisnis, diharapkan manajemen PT.Telkom juga dibenahi agar pengelolaan perusahaan semakin profesional.

- h. Mampu memberikan pelayanan jasa yang bervariasi, berstandar internasional.

Dengan masuknya era globalisasi dan kompetisi, PT.Telkom dituntut untuk selalu tanggap pada setiap perubahan. Di sektor pelayanan, PT.Telkom juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih bervariasi sesuai dengan standar internasional. Rekayasa ulang proses bisnis diharapkan dapat memenuhi tuntutan tersebut.

- i. Mampu memanfaatkan sumber daya eksternal.

Agar mampu bertahan pada posisi unggul dan strategis, PT.Telkom harus memanfaatkan sumber daya internal perusahaan maupun sumber daya eksternal perusahaan (dana dari luar perusahaan). Dengan rekayasa ulang proses bisnis diharapkan Telkom mampu memanfaatkan sumber daya eksternal yang sebelumnya tidak dimanfaatkan.

2. Bagi Karyawan:

- a. Peningkatan kemampuan untuk karir lebih baik dan lebih profesional.
- b. Timbulnya budaya kompetisi yang sehat.
- c. Peningkatan kesejahteraan.

3. Bagi Pemerintah:

- a. Memacu pertumbuhan sarana telekomunikasi
- b. Menciptakan peluang berusaha yang lebih besar.

Rekayasa Ulang Proses Bisnis yang dilaksanakan PT. Telkom belum selesai namun demikian sebagian besar manfaat yang diharapkan dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis telah dapat dirasakan saat ini. Manfaat bagi perusahaan, saat ini perusahaan telah lebih terarah pada pelanggan, sehingga pelayanan yang diberikan pada pelanggan semakin baik dan dengan demikian kepuasan pelanggan juga semakin meningkat. Selain itu perusahaan juga telah melakukan optimasi pemanfaatan jaringan, mampu memodernisasikan manajemen perusahaan, mampu memberikan pelayanan jasa yang bervariasi berstandar internasional, dan mampu memanfaatkan sumber daya eksternal. Manfaat lain bagi perusahaan belum kelihatan secara nyata saat ini. Menempatkan perusahaan pada posisi unggul dan strategis belum dapat tercapai meskipun perusahaan telah mengarah kesana. Pengembangan SDM masih dilakukan saat ini dengan berbagai macam kursus dan DIKLAT.

Manfaat yang diharap dari rekayasa ulang proses bisnis bagi karyawan secara keseluruhan telah dapat dirasakan saat ini. Peningkatan kemampuan untuk berkarir lebih baik dan lebih profesional telah dicapai melalui pengembangan

sumber daya yang selama ini telah dilaksanakan. Selain itu timbulnya budaya kompetisi yang sehat dikalangan karyawan juga merupakan salah satu manfaat yang telah dicapai PT.Telkom dalam rekayasa ulang proses bisnis. Budaya kompetisi yang sehat dikalangan karyawan misalnya dalam menempati jabatan tertentu yang diinginkan karyawan, karyawan akan berkompetsi untuk mendapatkannya melalui test. Dengan demikian akan memacu prestasi karyawan, dan pada akhirnya akan meningkatkan prestasi bagi keseluruhan perusahaan.

Manfaat bagi Pemerintah juga telah dapat dicapai. Rekayasa ulang proses bisnis telah dapat memacu pertumbuhan sarana telekomunikasi dan menciptakan peluang berusaha yang lebih besar. Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom, pembangunan di bidang telekomunikasi semakin ditingkatkan. Pembangunan yang dilaksanakan PT.Telkom dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan kebutuhan sarana telekomunikasi yang handal. Dengan demikian dapat memacu pertumbuhan di bidang telekomunikasi. Rekayasa ulang proses bisnis juga menciptakan peluang berusaha yang lebih besar dengan dibukanya kesempatan bagi pihak swasta untuk bekerjasama dengan PT.Telom melalui Pola Bagi Hasil (PBH) atau Kerja Sama Operasi.

C. Deskripsi dan Analisis Kendala dan Cara yang Dilakukan PT.Telkom untuk Mengatasi Kendala

Kendala yang dihadapi PT.Telkom dalam pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis antara lain:

1. Dana

Sarana telekomunikasi, khususnya telepon saat ini bagi masyarakat telah dianggap sebagai kebutuhan. Hal ini disebabkan karena mobilitas sosial masyarakat semakin tinggi, tetapi ketersediaan waktu terlalu sempit karena terhimpit berbagai macam kegiatan. Maka untuk mengatasinya dan demi efisiensi waktu, banyak komunikasi dilakukan lewat telepon. Dengan demikian kebutuhan masyarakat akan jasa telekomunikasi terus melonjak. PT.Telkom memang besar dan kuat, namun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dibutuhkan dana yang cukup besar yang tidak dapat dipikul oleh PT.Telkom sendiri.

Masalah pendanaan sebenarnya telah dirasakan PT.Telkom sebelum melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis. Pada saat itu dana yang digunakan untuk pembangunan sarana telekomunikasi diperoleh dari Pemerintah. PT.Telkom tidak dapat melaksanakan pembangunan dalam skala besar dan cepat karena keterbatasan dana dari pemerintah.

Sampai dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, dana masih menjadi kendala. Salah satu kunci keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis adalah sukses pelayanan. Untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat, PT.Telkom menargetkan akan membangun sedikitnya 5 juta satuan sambungan telepon pada pelita VI (April 1994 sampai dengan Maret 1999). Untuk mencapai target tersebut, dibutuhkan dana sebesar Rp.15,7 Trilyun yang tidak dapat ditanggung sendiri oleh PT.Telkom.

2. Sumber Daya Manusia

Keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom sangat ditentukan oleh kualitas SDM. Dalam hal ini faktor manusia tidak bisa ditawar. Semakin canggih suatu teknologi, semakin dibutuhkan tenaga-tenaga manusia yang berkualitas, segi intelektual maupun integritas kepribadian. Masalah-masalah yang dihadapi Telkom dalam pengelolaan SDM adalah:

- a. Perencanaan SDM belum didukung kebutuhan (formasi) yang sebenarnya, sehingga terjadi adanya kelebihan SDM di satu pihak dan kekurangan SDM di lain pihak.
- b. Belum ada pola penempatan yang memadai.
- c. Ketrampilan dan perluasan wawasan bisnis bagi sebagian besar pegawai masih rendah, serta budaya perusahaan yang telah dirumuskan belum dihayati secara mendalam.
- d. Akurasi data personil untuk mendukung pengambilan keputusan yang menyangkut bidang SDM masih perlu ditingkatkan.
- e. Tenaga pengajar, tenaga pengembang, materi dan sarana lainnya untuk mendukung keberhasilan DIKLAT masih kurang.

3. Teknologi

Bagi negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, teknologi yang diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang ada masih di bawah perusahaan multinasional yang operasi bisnisnya telah mengglobal. Rekayasa ulang proses bisnis menuntut teknologi yang canggih untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Di bidang pelayanan telekomunikasi, persoalan yang muncul adalah rendahnya keberhasilan panggil (*Successful Call Ratio*). Saat ini SCR lokal maupun SLJJ tidak pernah mencapai target. Padahal target tersebut selalu ditetapkan dibawah angka ideal SCR yang setinggi 45%, artinya setiap 100 kali melakukan dial telepon, sebanyak 45 kali berhasil dihubungi pihak yang kita dial. Hal ini disebabkan oleh kondisi dan kemampuan jaringan (antara lain meliputi sentral dan sirkit transmisi ketika menyalurkan trafik). Oleh sebab itu diharapkan PT.Telkom mampu menerapkan teknologi yang dapat mendukung tercapainya target yang telah ditentukan.

Usaha-usaha yang dilakukan PT.Telkom untuk mengatasi kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Kerja Sama Operasi (KSO)

- a. KSO adalah suatu kerja sama antara Telkom dengan mitra usaha di dalam penyelenggaraan jasa telekomunikasi di tingkat divisi regional tertentu, meliputi penyediaan dan pelayanan pada suatu lokasi KSO selama masa KSO. Lokasi KSO adalah daerah pelayanan telekomunikasi yang ditetapkan oleh Menteri, dimana KSO diselenggarakan.
- b. Tujuan KSO adalah:
 - 1) Mempercepat pertumbuhan, dapat membangun 5 juta SST dalam 5 tahun dan meningkatkan kepadatan/densitas telepon menjadi 3,9 per 100 penduduk tanpa membebani keuangan negara.

2) Meningkatkan kinerja perusahaan melalui "*joint management*".

Pelaksanaan KSO bukan saja mengatur aspek penyediaan sarana telekomunikasi dan pelayanan, tetapi juga melingkupi aspek operasi, SDM, keuangan, dan manajemen. Pendeknya segala pengelolaan perusahaan akan menjadi bagian dalam pelaksanaan KSO.

3) Alih teknologi dan pengetahuan.

Mitra kerja KSO PT.Telkom selain dari dalam negeri juga dari luar negeri (asing). Dengan demikian diharapkan adanya alih teknologi dan pengetahuan dari pihak mitra kerja KSO asing melalui KSO.

4) Akses terhadap teknologi.

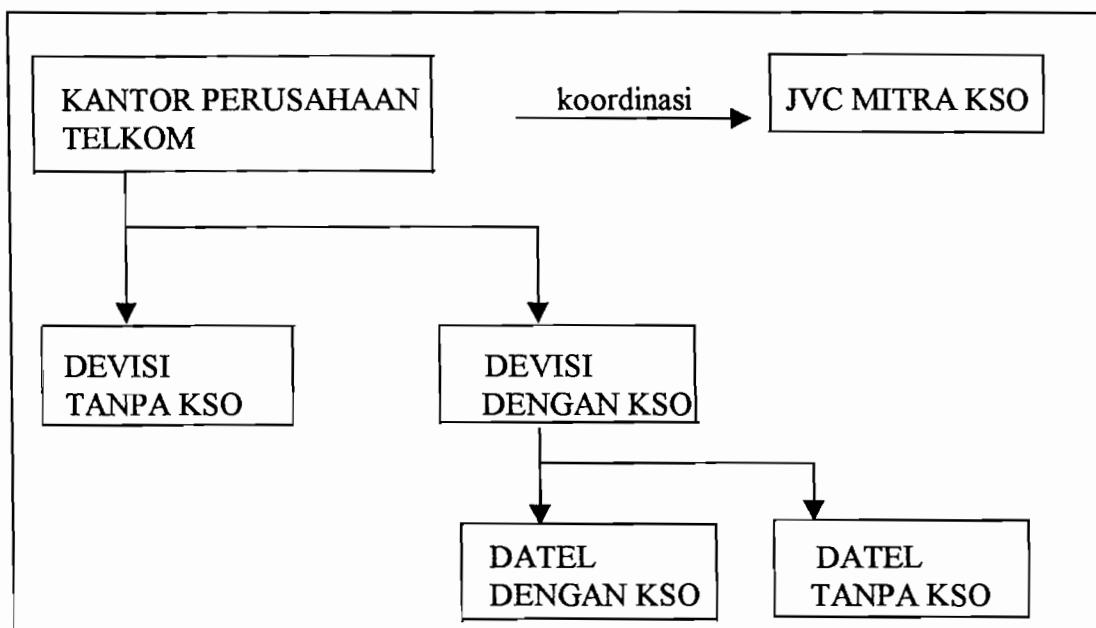
Dengan dilaksanakannya KSO diharapkan PT.Telkom mengambil langkah strategis yaitu dengan akses terhadap teknologi dari mitra kerja KSO asing yang lebih unggul dalam bidang teknologi. Langkah ini sangat penting karena PT.Telkom bergerak di bidang industri yang akrab dengan kamajuan-kamajuan teknologi yang super canggih.

c. Tata laksana aliran kerja KSO

- 1) Perencanaan : Devisi Regional
(Perluasan jangkauan, peningkatan mutu operasi peningkatan mutu pelayanan)
- 2) Pengadaan dan Konstruksi : Mitra KSO
- 3) Operasi, Pemeliharaan, Pemasaran, dan Pelayanan : Devisi Regional

d. Kebijakan dan pemanfaatan SDM setelah KSO:

- 1) Memanfaatkan SDM Telkom seoptimal mungkin sesuai kemampuan dan ketrampilan.
 - 2) Tingkatkan kemampuan/ketrampilan yang kurang melalui DIKLAT.
 - 3) Untuk jangka waktu tertentu (masa pembinaan) tidak boleh PHK.
- e. Tata hubungan Telkom dengan JVC (*Joint Venture Company*) Mitra KSO



Gambar 5.2

2. Menetapkan Strategi Manajemen SDM

a) Peningkatan mutu SDM

Upaya peningkatan mutu SDM ditujukan untuk memperoleh SDM yang profesional, kreatif, produktif, inovatif, disiplin, memiliki integritas yang tinggi, semangat mengabdikan, berwawasan bisnis, serta mempunyai budaya kerja keras dan cerdas. Hal ini dilakukan melalui DIKLAT (dalam negeri atau luar negeri), dan BIT (*Built in Training*)

b) Peningkatan perencanaan SDM

Upaya peningkatan perencanaan SDM ditujukan untuk mendukung sistem dan organisasi, sehingga memberikan manfaat yang maksimal bagi pencapaian sasaran-sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

c) Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi dan ketatalaksanaan dilaksanakan agar tercipta suatu organisasi dan ketatalaksanaan yang fleksibel dan sederhana dengan beban kerja yang merata serta berorientasi pada pelayanan.

d) Peningkatan sistem administrasi dan informasi

Upaya peningkatan sistem administrasi dan informasi ditujukan untuk meningkatkan keakuratan data dan informasi sebagai bahan pengambilan keputusan dibidang SDM. Dalam hal ini dikembangkan sistem informasi manajemen SDM.

e) Dimensi Informasi

Upaya penyampaian dan penyebaran berita, gagasan, pesan, pengarahan, ilmu pengetahuan dan informasi lainnya ditujukan untuk dapat menjangkau seluruh jajaran perusahaan melalui Buletin Kita, GEMATEL, INDONET, dan tatap muka, agar SDM senantiasa menerima informasi yang benar dan aktual.

Kendala-kendala yang dihadapi PT.Telkom dalam melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis sangat mendasar. PT.Telkom merupakan perusahaan yang tangguh, namun demikian pembangunan bidang telekomunikasi yang dilakukan PT.Telkom membutuhkan dana yang sangat besar. Dan pembangunan yang

ditargetkan juga harus didukung dengan teknologi yang canggih untuk mencapai target. SDM juga merupakan faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis. Faktor manusia sangat penting semakin canggih teknologi yang diterapkan semakin dibutuhkan manusia yang profesional yang dapat menguasai menerapkan teknologi tersebut.

Usaha PT.Telkom untuk menjalin kerja sama operasi dengan pihak swasta akan sangat membantu ketersediaan dana yang dibutuhkan dan alih teknologi yang bermanfaat bagi pembangunan yang dilaksanakan oleh PT.Telkom. PT.Telkom juga telah mengambil langkah yang bijaksana dalam mengembangkan SDM sebagai salah satu faktor utama untuk mencapai keberhasilan dalam rekayasa ulang proses bisnis dengan menetapkan Strategi Manajemen SDM.

D. Deskripsi dan Analisis Prosedur Pemasangan Telepon Baru

Dalam sistem lama (Gambar 5.3), prosedur pemasangan telepon baru memakan waktu yang cukup lama dan tempat pelayanan kepada konsumen tidak satu tempat (*one stop service*). Calon pelanggan datang ke kantor Telkom dengan membawa persyaratan, yaitu Kartu Tanda Penduduk (KTP), denah rumah, dan status kepemilikan rumah. Kemudian calon pelanggan akan didaftar oleh petugas pelayanan kemudian calon pelanggan dipersilahkan menunggu pemberitahuan berikutnya apakah bisa terpasang segera atau masuk daftar tunggu. Data calon pelanggan oleh petugas pelayanan dikirim kebagian mutasi, kemudian bagian mutasi melakukan koordinasi dengan dinas luar dalam hal survai lapangan untuk

mengetahui ada tidaknya jaringan yang diminta calon pelanggan. Setelah dilakukan survai ada 2 kemungkinan, yaitu:

1. Pelayanan Mungkin (PM)

Calon pelanggan dibuatkan surat izin bayar (SIB) oleh petugas untuk melakukan pembayaran di Telkom. Setelah melakukan pembayaran, calon pelanggan mendapatkan nomor telpon dan pemasangan sambungan telpon kurang lebih 4 hari kemudian.

2. Pelayanan Belum Mungkin

Data calon pelanggan masuk daftar tunggu (daftar perencanaan penambahan jaringan).

Dalam sistem baru (Gambar 5.4), PT.Telkom menggelar iklan di surat kabar- surat kabar tentang kemungkinan pemasangan telepon baru di daerah tertentu. Calon pelanggan yang berminat datang ke *Service Point* seperti tersebut dalam iklan, membawa KTP dan denah lokasi rumah. Setelah dicatat selanjutnya petugas *survai* datang dan memeriksa letak dan bangunan rumah yang bersangkutan. Secara teknis pemasangan pesawat telepon akan diperhitungkan, termasuk pengukuran, pemakaian kabel, dan sebagainya. Beberapa hari kemudian akan datang surat panggilan, dan pemberitahuan pembayaran biaya pemasangan sambungan telepon baru. Pelanggan datang dan melakukan pembayaran di *Credit Point*. Dalam jangka waktu 3 sampai 4 hari telpon sudah terpasang di rumah yang bersangkutan.

Dalam sistem baru ini tidak ada lagi daftar tunggu, dan jika denah lokasi benar-benar masuk ke data potensi, calon pelanggan dapat langsung melakukan

pembayaran biaya pemasangan sambungan telepon baru pada hari itu juga (dalam 1 hari). Pelayanan kepada pelanggan satu atap (di satu tempat), calon pelanggan tidak perlu berpindah-pindah tempat dalam mengikuti prosedur pemasangan sambungan telepon baru.

Prosedur pemasangan sambungan telepon baru PT.Telkom telah direkayasa ulang, sehingga:

1. Beberapa pekerjaan digabungkan menjadi satu

Prosedur pemasangan sambungan telepon baru sistem baru menunjukkan bahwa ada beberapa aktivitas atau pekerjaan yang sebelumnya dilaksanakan secara terpisah, digabungkan menjadi satu. Pada sistem lama belum ada data potensi sehingga calon pelanggan harus melewati beberapa tahap yang pada sistem baru telah dihapus, antara lain pelayanan dan mutasi digabungkan menjadi *servis point*.

2. Para pekerja membuat keputusan

Para pekerja atau karyawan dapat membuat keputusan tanpa harus menunggu persetujuan dari atasan. Karyawan *service point* dapat menentukan atau memutuskan dapat terpasang atau tidaknya sambungan telepon baru yang diminta oleh pelanggan.

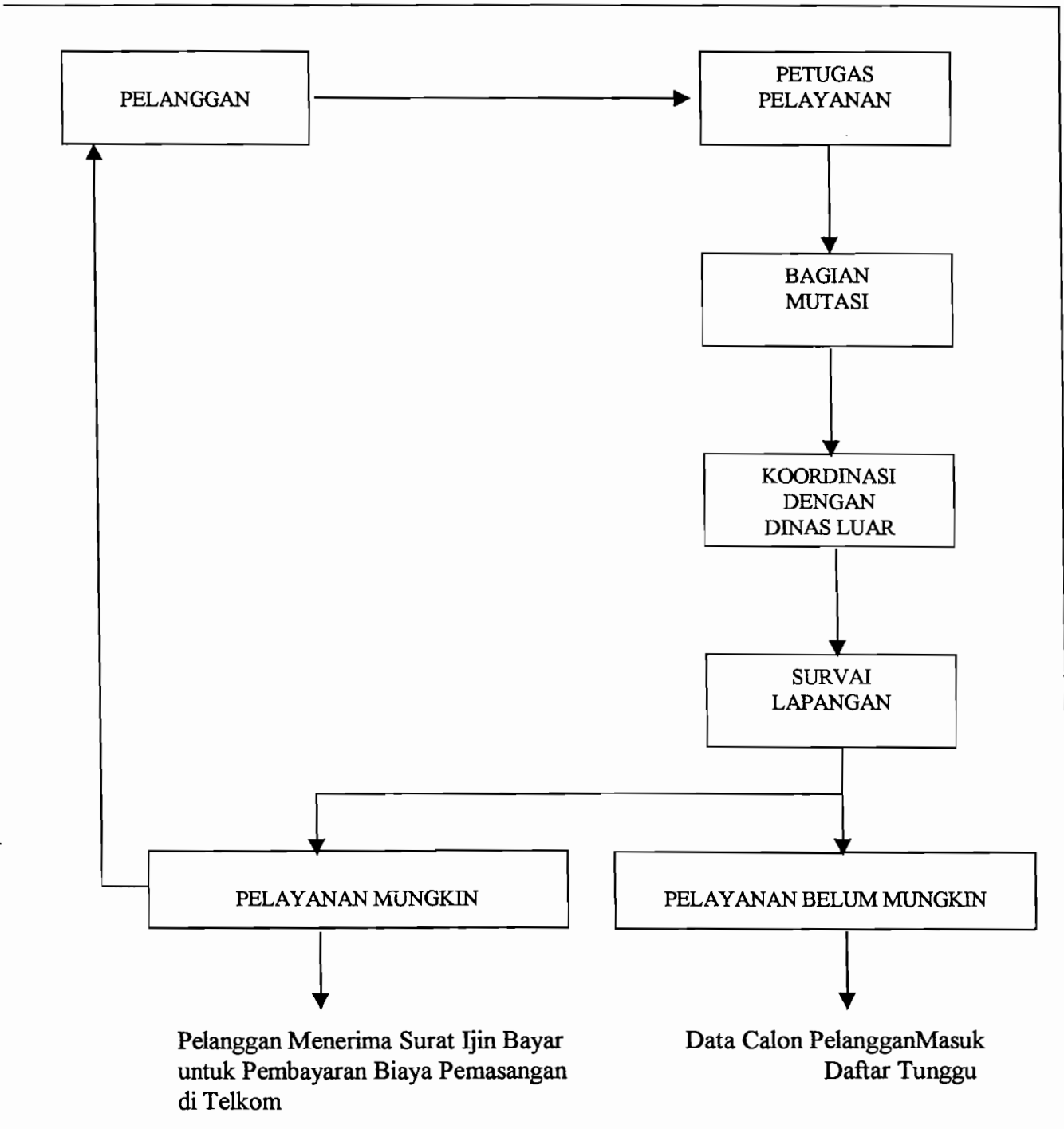
3. Tahap-tahap dalam proses dilakukan menurut kebiasaan

Tahap-tahap dalam prosedur pemasangan telepon baru dilaksanakan berdasarkan kebiasaan yang telah ada. Tahap yang kedua dapat dilaksanakan tanpa harus menunggu tahap pertama selesai. Survei lokasi dapat dilaksanakan tanpa harus menunggu tugas bagian *servis point* selesai.

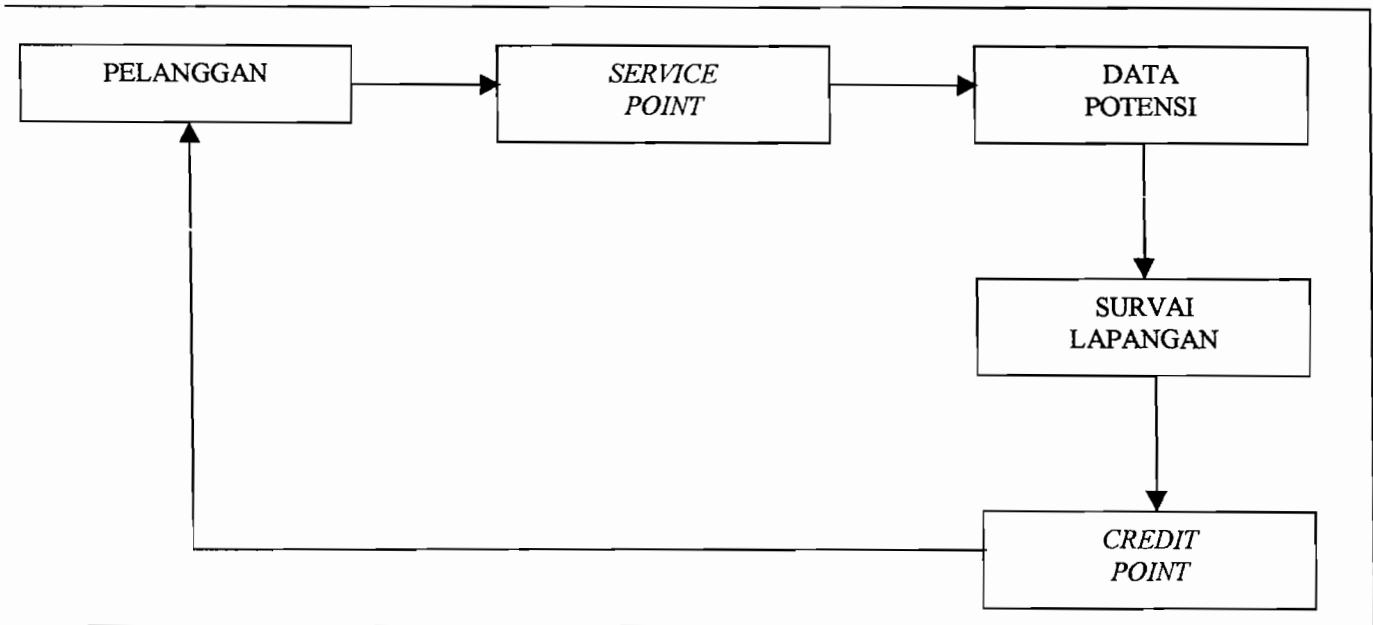
4. Pemeriksaan dan kontrol berkurang

Dalam prosedur pemasangan sambungan telepon baru sistem baru, pemeriksaan dan kontrol berkurang. Hal ini disebabkan pada sistem yang baru penyelewengan yang dapat dilakukan oleh petugas pelayanan berkurang. Pada sistem baru telah ada data potensi, sehingga pelanggan dapat mengetahui kemungkinan terpasang atau tidaknya sambungan telepon yang dikehendaki.

Prosedur pemasangan sambungan telepon baru sistem baru yang dilaksanakan PT.Telkom lebih efisien dan efektif. Pelanggan maupun calon pelanggan mendapat pelayanan yang lebih baik dari segi waktu, tahap-tahap yang harus dilalui, kepastian pemasangan, dan kepuasan.



Gambar 5.3
Prosedur Pemasangan Sambungan Telepon Baru
Sistem Lama



Gambar 5.4
Prosedur Pemasangan Sambungan Telepon Baru
Sistem Baru

E. Sejauh mana Keberhasilan Rekayasa Ulang Proses Bisnis yang Dilaksanakan PT.Telkom dan Analisis Prospek di Masa yang Akan Datang

Rekayasa Ulang Proses Bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom belum selesai atau masih dalam proses. PT.Telkom saat ini masih merombak sistem atau prosedur yang telah sekian lama dilaksanakan yang tidak mempunyai nilai tambah.

Misi yang ditetapkan PT.Telkom dalam melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis yaitu memberikan hasil yang terbaik bagi *share holder*, karyawan dan masyarakat seperti yang diterjemahkan dalam kebijaksanaan 3-2-1, belum sepenuhnya dicapai. Namun kondisi PT.Telkom saat ini mengarah untuk tercapainya misi tersebut.

Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, keluhan-keluhan konsumen mengenai sulitnya memperoleh sambungan telepon baru, dan gangguan pada telepon menurun. Surat pembaca di media massa menjadi salah satu indikator penilaian terhadap kualitas pelayanan PT.Telkom (Tabel 5.1 dan Tabel 5.2). Masyarakat atau pelanggan menghendaki kualitas pelayanan yang baik. Untuk itu PT.Telkom telah memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam hal prosedur pemasangan sambungan telepon baru yaitu dengan pelayanan satu atap dan prosedur yang sederhana. PT.Telkom juga telah menyiagakan dinas gangguan 24 jam melayani pengaduan gangguan.

Dengan menurunnya keluhan-keluhan yang disampaikan pelanggan terhadap pelayanan jasa telekomunikasi yang diberikan PT.Telkom, dapat menggambarkan bahwa rekayasa ulang proses bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom telah membuahkan hasil. Dan seperti telah diuraikan di atas, rekayasa ulang proses bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom telah banyak membawa perubahan yang bersifat positif dalam diri PT.Telkom. Rekayasa Ulang Proses Bisnis akhirnya mengubah secara praktis segala hal tentang perusahaan. Perubahan yang dilaksanakan oleh PT.Telkom dalam rekayasa ulang proses bisnisnya tidak berhenti sampai di sini. PT.Telkom akan terus mencari cara kerja atau sistem baru untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Di masa depan PT.Telkom akan menghadapi kompetisi dan perubahan lingkungan bisnis yang lebih kompleks dibanding saat ini. Rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom diharapkan dapat mengatasi masalah tersebut. Dengan kata lain

PT.Telkom saat ini telah mempersiapkan diri untuk menghadapi kompetisi dan perubahan lingkungan bisnis.

Rekayasa ulang proses bisnis dibutuhkan bagi setiap perusahaan yang hampir kehilangan keunggulan kompetitifnya, atau jika perusahaan melihat suatu penurunan yang berkepanjangan dalam margin-margin labanya, atau jika perusahaan menghadapi kegagalan sama sekali. Oleh sebab itu PT.Telkom juga dimungkinkan lagi untuk merekayasa ulang proses bisnisnya apabila menghadapi kondisi yang tersebut di atas.

Tabel 5.1
Keluhan Pelanggan

Tahun	Jumlah Keluhan
1987	17
1988	16
1989	25
1990	20
1991	24
1992	21
1993	13
1994	10
1995	7
1996	8

Tabel 5.2
Kepuasan Pelanggan

Tahun	Jumlah Kepuasan
1993	8
1994	14
1995	12
1996	16

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Rekayasa ulang proses bisnis dilaksanakan PT.Telkom dengan menetapkan misi yang diterjemahkan dalam Kebijakan 3-2-1, dan menetapkan tolok ukur keberhasilannya dalam Catur Sukses. Dalam rangka Rekayasa ulang proses bisnis, PT.Telkom juga melaksanakan restrukturisasi yang pada intinya adalah penataan organisasi, penataan proses, dan penataan kerja. Rekayasa ulang proses bisnis telah banyak menimbulkan perubahan yang bersifat positif yang terjadi dalam PT.Telkom.
2. Manfaat yang diharapkan dengan pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom sebagian besar telah dapat diperoleh saat ini. Manfaat-manfaat tersebut dirasakan oleh perusahaan, karyawan dan juga pemerintah.
3. Rekayasa ulang proses bisnis yang dilaksanakan PT.Telkom menghadapi beberapa kendala, yaitu:
 - a. Dana
 - b. Sumber Daya Manusia
 - c. Teknologi.

Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut PT.Telkom telah menjalin Kerja Sama Operasi dengan pihak swasta, dan dengan menetapkan strategi manajemen SDM.

4. Prosedur pemasangan sambungan telepon baru sistem baru atau setelah dilaksanakannya rekayasa ulang lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan sistem lama. Dengan sistem yang baru kepuasan pelanggan akan pelayanan jasa telekomunikasi semakin meningkat.
5. Misi yang ditetapkan PT.Telkom dalam melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis, belum sepenuhnya dicapai. Namun kondisi PT.Telkom saat ini mengarah untuk tercapainya misi tersebut. Rekayasa ulang proses bisnis dilaksanakan PT.Telkom untuk menghadapi kompetisi dan lingkungan bisnis yang berubah. Dengan dilaksanakannya rekayasa ulang proses bisnis, diharapkan PT.Telkom unggul dalam kompetisi dan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis di masa yang akan datang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan dan pembahasan di atas, maka berikut ini penulis berusaha memberikan saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan PT.Telkom pada masa yang akan datang:

1. PT.Telkom hendaknya selalu berusaha meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang menjadi modal dasar keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis yang sedang dilaksanakan.
2. PT.Telkom hendaknya selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Michael Hammer & James Champy (1993). *Reengineering the Corporation A Manifesto For Business Revolution*. Harper Collins Publisher, Inc., New York.

Joe Peppard & Philip Rowland (1995). *The Essence of Business Process Reengineering*.

Henry J. Johansson, Patrick Mc. Hugh, A. John Pendlebury, William a. Wheeler (1993). *Business Process Reengineering*.

Mulyadi (1993). *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Maurice Hardaker (1995). *Total Competitiveness*. Mc.Graw-Hill Book Company.

Ramadhan K.H., Sugiarta Sriwibawa, Abrar Yusra (1994). *Dari Monopoli menuju Kompetisi*. PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.

Harian Kedaulatan Rakyat tahun 1987 sampai dengan tahun 1996.

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

1. Kapan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom dimulai?
2. Siapakah yang melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom?
3. Bagaimana pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom?
4. Apakah rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom merubah keseluruhan proses bisnis PT.Telkom?
5. Hasil apa yang ingin dicapai dalam rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom?
6. Apa kendala yang dihadapi dalam melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom?
7. Cara apakah yang dilakukan PT.Telkom dalam mengatasi kendala tersebut dan berhasilkah?
8. Apakah rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom membuahkan hasil seperti yang diharapkan?
9. Sejauh mana keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis PT.Telkom?

KUESIONER

Berilah tanda cek (√) pada jawaban yang dianggap sesuai!

PERTANYAAN	YA	TIDAK
<p>Masukan dari karyawan pelaksana dalam rangka rekayasa ulang proses bisnis dipertimbangkan oleh manajer.</p> <p>Ada komunikasi antara karyawan pelaksana dengan manajer sehingga setiap orang dalam organisasi memahami metoda dan sasaran-sasaran usaha rekayasa ulang.</p> <p>Dengan rekayasa ulang tugas-tugas yang sederhana menjadi berdimensi banyak.</p> <p>Karyawan pelaksana memahami tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam rangka rekayasa ulang proses bisnis.</p> <p>Dengan rekayasa ulang proses bisnis prosedur-prosedur yang telah ada berubah menjadi sederhana atau tidak berbelit-belit.</p> <p>Kriteria kenaikan pangkat berubah, dari kinerja menjadi kemampuan.</p> <p>Persiapan kerja berubah, dari pelatihan menjadi pendidikan.</p> <p>Rekayasa ulang membawa dampak positif bagi karyawan, misalnya dalam cara kerja, hasil pekerjaan, kesejahteraan karyawan.</p> <p>Pelayanan kepada konsumen semakin baik. Jika YA misalnya dengan..... </p> <p>Keluhan konsumen semakin sedikit.</p>		

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Data pribadi

Nama : Desi Irmayanti.
Umur : 22 tahun
Tinggi dan Berat badan : 158 cm dan 48 kg
Tempat dan Tgl. lahir : Yogyakarta, 20 Oktober 1975
Jenis kelamin : perempuan
Status : belum menikah
Kewarganegaraan : WNI
Agama : Katolik
Alamat sekarang : Perum Candi Gebang Permai Blok N.1
Yogyakarta 55283

Pendidikan

1. SD Kanisius Kintelan, Yogyakarta, lulus tahun 1987.
2. SMP Maria Immaculata Marsudirini, Yogyakarta, lulus tahun 1990.
3. SMA Stella Duce I, Yogyakarta, lulus tahun 1993.
4. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Demikianlah daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 18 Oktober 1997

Saya yang bersangkutan,

Desi Irmayanti