

Implementasi Kriteria Baldrige di Indonesia

Sejumlah organisasi di Indonesia telah menerapkan Kriteria Baldrige untuk menjadi organisasi ekselen. Bagaimana mereka menerapkannya?

TELKOM INDONESIA, Sang Pelopor

Implementasi Kriteria Baldrige di Telkom harus dirunut jauh ke belakang, yaitu saat perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia itu melakukan perubahan total di era kepemimpinan (alm.) Cacuk Sudarjanto. Perubahan tersebut dilanjutkan oleh penggantinya Setyanto P. Santosa yang ingin membawa Telkom sebagai operator kelas dunia. Sebagai perwujudannya, Telkom go public tahun 1996 dan mencatatkan pula sahamnya di Bursa Saham New York. Salah satu janji Telkom dalam prospektus perusahaan saat go public adalah janji untuk menjadi perusahaan kelas dunia itu.

Setelah go public, manajemen Telkom berusaha mewujudkan visi tersebut dengan mencanangkan WCO (World Class Operator), yang kemudian lebih dikenal dengan istilah T-2001 (Telkom 2001). Targetnya tahun 2001 (paling lambat 5 tahun setelah go public), Telkom telah menjadi operator kelas dunia. Secara internal, Telkom membuat kumpulan program dan indikator-indikator untuk mewujudkan Business Operation Excellence, dan pengukuran pencapaiannya hanya dilakukan secara internal berdasarkan kriteria yang dibuat oleh Telkom.

Pengukuran oleh internal Telkom ini tentu menimbulkan pertanyaan terhadap validitasnya. Disadari perlunya sebuah tool untuk menilai pencapaian T-2001 itu. Salah satu caranya, selain menerapkan ISO, Telkom mengundang gabungan dari Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia, universitas, dan pelanggan untuk menguji pencapaian T-2001 dari sejumlah segi: aspek pelanggan, finansial, SDM, dan proses. Program penilaian ini berlangsung 1999-2000.

Kendati sudah ada penilaian objektif dari beberapa komponen stakeholder tersebut, tetap saja ada yang mengganjal. Bagaimana mungkin investor luar negeri percaya dengan pencapaian T-2001 yang dibuat oleh orang-orang Indonesia, yang notabene belum dipercaya investor luar negeri? Oleh sebab itu, timbul pemikiran untuk mencari sebuah sistem yang benar-benar diakui secara internasional.

Berbagai informasi dikumpulkan Telkom, termasuk melalui survei terhadap beberapa perusahaan di negara-negara Eropa, Singapura, dan Amerika Serikat. Beberapa negara Eropa dan Singapura sudah menyusun standar kualitas nasional mereka, dan ternyata semuanya menginduk atau mengacu kepada Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). MBNQA merupakan program penghargaan berdasarkan pencapaian organisasi terhadap Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE), yang sering disingkat dengan Kriteria Baldrige (Baldrige Criteria). Inilah sebuah sistem paling komprehensif untuk mengukur dan menjadikan kinerja sebuah organisasi menjadi ekselen.

Beberapa perusahaan terkemuka di banyak negara non-Amerika telah membuktikan keunggulan Kriteria Baldrige. Di antaranya TATA (India), BHP Steel (Selandia Baru), Qian Hu Corp. Ltd.

(Singapura), dan Philips (Eropa). “Mereka adalah perusahaan-perusahaan yang sukses menerapkan Kriteria Baldrige dan mendapatkan penghargaan di negara masing-masing,” ungkap Abdul Haris, Direktur Jaringan dan Solusi Telkom, yang saat itu menjabat Kakandatel Telkom Jakarta Pusat.

Rapat Dewan Direksi memutuskan untuk menerapkan Kriteria Baldrige, dan mulai mengadopsinya tahun 2000. Target Telkom adalah meraih nilai minimal 650. Training untuk pemahaman Kriteria Baldrige langsung diberikan oleh Paul Steel, Director & COB of Total Quality, Inc. USA sekaligus Senior Assessor of Baldrige Criteria. Training ini diselenggarakan secara nasional, diikuti oleh Dewan Direksi dan seluruh pejabat Telkom hingga lingkup Divisi Regional (Divre). Untuk mendorong perubahan, Telkom membuat tim Change Agent di kantor pusat maupun di tingkat Divre. Mereka ini terus dilatih sehingga menguasai betul Kriteria Baldrige. Uniknyanya, yang paling cepat memahami dan mengadopsi Kriteria Baldrige justru di level divisi, bukan di level Direksi.

Dalam mewujudkan Kriteria Baldrige di Telkom, sosok Abdul Haris menjadi orang yang tak terpisahkan. Ia termasuk orang Telkom yang sangat serius memahami dan mengadopsi Kriteria Baldrige. Awalnya, ia merasa kesulitan juga memahami Kriteria Baldrige sehingga mengajak beberapa rekannya lulusan luar negeri untuk membantunya. “Saya pikir soal bahasa Inggris. Ternyata mereka juga sulit memahaminya. Ini ‘kan ilmu seorang CEO,” tegasnya sambil tertawa.

Kesulitan untuk memahami, dinilainya, sebagai penyebab di balik lambatnya proses adopsi Kriteria Baldrige. Namun, Abdul Haris terus berupaya serius. Sewaktu menjabat Kakandatel, ia mengorbankan waktu Sabtu dan Minggu untuk masuk kerja. “Saya sering dikomplain isteri soal ini,” katanya terbatak. Hasilnya tidak sia-sia. Ia terpilih sebagai Kakandatel Terbaik dalam pemahaman terhadap Kriteria Baldrige. Abdul Haris kemudian dipromosikan menjadi Wakil Kepala Divre V di Surabaya. Kali ini, ia kembali repot karena semua urusan implementasi Kriteria Baldrige diserahkan oleh Kepala Divre V Sumilan kepada dirinya. Akibatnya, rencana dirinya untuk berlibur Sabtu-Minggu kembali urung. Ia pun mengadakan pelatihan terhadap pelatih (train the trainer) di lingkungan Divre V, dan secara langsung mengawasinya. “Saya ingin para Senior Leader, sekelas General Manager, menjadi instruktur,” ujarnya tentang alasan di balik program tersebut.

Abdul Haris mengawasi langsung setiap program pelatihan, bahkan terbiasa hingga dinihari. Sebagai komandan (Team Leader), ia ingin anak buahnya merasa bahwa pimpinan juga mau berkorban. Ia juga mendorong setiap instruktur meningkatkan kemampuannya berdasarkan masukan dari para peserta yang mereka training.

Keseriusan Abdul Haris kembali berbuah. Divre V berhasil menjadi yang terbaik tahun 2001 (nilai 473) dan 2002 (nilai 553). Saat duet kepemimpinan Sumilan-Abdul Haris dipindah ke Divre II, Jakarta, tahun 2003, dan ia kembali menjadi Team Leader implementasi Kriteria Baldrige, Divre II justru berhasil menjadi yang terbaik dengan meraih nilai 650 tahun itu juga, nilai tertinggi dalam sejarah Telkom. Penilaian tersebut dilakukan oleh Senior Assessor langsung dari Amerika. “Dari hasil tersebut terlihat betapa Pak Haris adalah motor dari gerakan Baldrige di Telkom,” komentar Bachtiar Simamora, PhD., konsultan yang juga ikut membantu implementasi Kriteria Baldrige di Telkom.

Implementasi Baldrige di Telkom menunjukkan hasil yang sangat mengembirakan. Selain peningkatan kinerja secara finansial, Telkom juga berhasil meningkatkan kinerja kepuasan pelanggan dan hubungan dengan karyawan. Beberapa kali Telkom berhasil menjadi BUMN terbaik. Telkom juga berhasil ke luar sebagai BUMN Terbaik dalam implementasi Kriteria Baldrige tahun 2005 yang diselenggarakan Kementerian Negara BUMN (IQA for BUMN).

Manfaat lain dari Kriteria Baldrige? "Dulu data dan informasi di Telkom seperti terbang saja. Sekarang orang yang menangani data kewalahan meladeni permintaan, sebab setiap orang bekerja berdasarkan data dan fakta. Knowledge Management berkembang," tutur Bachtiar Simamora, yang meraih doktornya di Amerika.

Walaupun ada kecenderungan stagnansi gerakan Baldrige di Telkom dalam beberapa waktu terakhir, namun kecenderungan ini harus dihentikan. Determinasi untuk selalu menjadi ekselen seharusnya tetap menjadi prioritas utama dari setiap pemimpin senior organisasi apapun.

Wijaya Karya: Tak Pernah Berhenti Berbenah

Keinginan untuk selalu menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan adalah keinginan Wijaya Karya (Wika) yang diwujudkan dari visi dan misi. Visinya, menjadi perusahaan terkemuka di Asia Tenggara tahun 2010. Saat mencanangkan visi 2010 pada tahun 2003 lalu, dalam visi tersebut terdapat unsur nilai-nilai yang mengarah pada CIBERTI (Commitment, Innovation, Balance, Excellence, Relationship, Teamwork dan Integrity).

Untuk mewujudkannya, jajaran direksi Wika sibuk mencari sistem yang handal. "Sistem manajemen yang ingin kami adopsi sebagai perbandingan adalah sistem mana-jemen yang sudah berskala internasional," jelas Tonny Warsono, Direktur Wika. Dan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) menjadi pertimbangan Wika. "MBCFPE merupakan satu ukuran untuk menilai kinerja perusahaan secara holistik dan lengkap," lontar Tonny kembali.

Dalam mengimplementasikan MBCFPE, diakui Tonny bukanlah suatu hal yang teramat sulit dan mahal mengingat sejak 1997, Wika sudah memulai dengan total quality management (TQM). "MBCFPE merupakan pengejawantahan dari TQM yang kami kembangkan, mengingat di tahun 1994, kami sudah melakukan suatu manajemen berbasis ISO 9001." Dalam ISO versi lama, sistem ini masih terelemen, belum sampai ke program program.

Baru tahun 2000, ISO berganti menjadi 9001 versi 2000, dan sudah berbasis kepada proses bisnis. Wika dengan cepat memetakan ulang proses bisnisnya. ISO 9004 menuntun pengembangan ISO 9001 untuk continuous improvement. "Pada waktu menjalankan TQM, kami selalu menjalankan continuous improvement ISO 9004. Kalau ini diukur, sebetulnya sama dengan MBCFPE. Jadi ini saling terkait," kata Agung Yunanto, GM of Business & System Development PT Wijaya Karya.

Tahun 2004 lalu, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menghendaki agar BUMN memiliki acuan kinerja excellence. Adanya sinyal ini membuat para eksekutif BUMN untuk mendirikan BUMN Executive Club (BEC), dan memprakarsai Indonesian Quality Award (IQA)

yang ditujukan kepada BUMN (IQA for BUMN) dengan menggunakan Kriteria Baldrige. Gayung bersambut, manajemen Wika akhirnya memutuskan diri untuk mengikuti IQA for BUMN dengan mengikuti prosedur yang telah ditentukan.

Tahun 2005, IQA for BUMN dimulai. Dari 150 BUMN, hanya 12 yang mengikuti program penghargaan tersebut. Dalam IQA yang disusun berdasarkan MBCFPE, ditentukan 7 kriteria yang terdiri dari Leadership/ Kepemimpinan (kepemimpinan perusahaan dan tanggung jawab sosial), Strategic Planning/Perencanaan Strategis (pengembangan strategi dan penjabaran strategi), Customer & Market Focus/Fokus Pada Pelanggan dan Pasar (pengetahuan pelanggan & pasar, hubungan & kepuasan pelanggan), Measurement, Analysis & Knowledge Management/Pengukuran Analisa dan Manajemen Pengetahuan (Pengukuran & Analisa Kinerja Perusahaan, Manajemen Informasi & Pengetahuan), Human Resources Focus/Fokus Sumber Daya Manusia (Sistem Kerja, Pembelajaran dan Motivasi Pegawai, Kesejahteraan & Kepuasan Pegawai), Process Management/manajemen proses (Proses penciptaan nilai, Proses Pendukung), dan Business Results/Hasil-hasil Bisnis (Hasil fokus pada pelanggan, hasil produk & jasa, hasil keuangan & pasar, hasil SDM, hasil efektivitas perusahaan, hasil governance, dan tanggung jawab sosial).

Ketujuh kriteria ini memiliki skor penilaian, yaitu Leadership (skor 120 poin), Strategic Planning (85 poin), Customer & Market Focus (85 poin), Measurement, Analysis & Knowledge Management (90 poin), HR Focus (85 poin), Proses Management (85 poin), dan Business Results (450 poin).

Dari penilaian tersebut, ada masing-masing citra global bagi setiap perusahaan yang mengikuti IQA Untuk citra global perusahaan Poor, skor 0-250 = early development, 251-350 = early result. Untuk citra global Average: 351-450 = early improvements, 451-550 = good performance, 551-650 = emerging industri leader. Untuk global image excellent: 651-750 = industri leader, 751-875 = benchmark leader, 876-1000 = world class leader.

Hasilnya, Wika boleh berbangga hati karena Wika berhasil mencapai skor 472 dan meraih predikat Good Performance Company, setingkat di bawah Telkom yang mencapai skor 520 poin. Di samping itu, Wika juga berhasil meraih skor tertinggi dari 7 kriteria untuk poin 4.1 (pengukuran & analisa kinerja perusahaan) dan 4.2 (manajemen informasi & pengetahuan). Keduanya berhasil mencapai target 70% dari yang telah ditentukan.

Apakah dibutuhkan biaya yang mahal dalam mengimplementasikan sistem ini? Tonny dengan cepat menggelengkan kepala. Menurutnya, MBCFPE bukan merupakan sistem mahal. “Kami belajar sendiri di internet.” Senada dengan Tonny, Agung menjelaskan, jika melihat kriteria yang ditentukan, tidak akan jauh berbeda dengan yang diinginkan perusahaan. “Setiap perusahaan punya rencana kerja, ini juga tercantum dalam MBCFPE,” timpal Agung.

MBCFPE juga melihat, apakah semuanya berdasarkan prosedur atau tidak. “Jika tidak ada, bisa saja dianggap sebagai cost karena perusahaan terpaksa harus mengeluarkan biaya untuk implementasi knowledge,” lanjut Agung. Namun, tambah Tonny, Wika tidak perlu melakukan itu karena sistemnya tidak mengalami perubahan. “Ini cuma alat untuk mengukur kinerja perusahaan, bukan alat untuk mengubah sistem,” timpal Tonny.

Apakah beban biaya menjadi salah satu kendala mengapa sistem ini belum banyak diterapkan di Indonesia?

“Saya menduga karena ini belum menjadi tren saja karena belum banyak perusahaan yang tahu,” imbuhnya. Dan sistem ini bisa diterapkan di semua jenis industri, baik skala kecil, menengah hingga besar. Dalam tahap persiapan, Wika mengundang konsultan untuk memberikan pencerahan bagi para eksekutif Wika. Setelah jajaran eksekutif mendapat pencerahan, kemudian eksekutif membagi tugas, dan mulai menerapkan sistem ini. Lima langkah yang diterapkan Wika kepada perusahaan agar bisa berjalan, yaitu Dipaksa, Terpaksa, Bisa, Biasa dan Budaya. “Semuanya harus dipaksa untuk mengikuti sistem ini. Karena dipaksa, maka karyawannya akan terpaksa. Kalau terpaksa, maka karyawan akan bisa. Kalau sudah bisa, maka karyawan akan terbiasa dengan sistem ini. Kemudian baru menjadi budaya perusahaan,” jelas Tonny.

Manfaat penerapan MBCFPE di Wika dirasakan sangat positif. Yang utama adalah, mendorong peningkatan efektifitas dan kapabilitas perusahaan secara menyeluruh, penciptaan nilai yang terus menerus meningkat untuk para stakeholder perusahaan, dan terjadinya pembelajaran organisasi maupun individu.

Ada beberapa kendala yang dihadapi Wika dalam mengimplementasikan sistem MBCFPE. Pertama, bagaimana menyamakan jawaban seluruh karyawan Wika. “Ini merupakan pemahaman pertanyaan. Makanya diperlukan suatu panduan dari orang yang pernah mengaplikasikan ini,” jelas Tonny. Kendala lain adalah bagaimana menyamakan bahasa dalam satu organisasi. Artinya, semakin besar organisasinya, semakin lama waktunya. “Di Wika sudah berjalan lama dan akan terus berlangsung.”

Hal lain adalah informasi pembandingan. Karena Wika menetapkan visi menjadi terdepan di Asia Tenggara, itu artinya Wika harus melakukan perbandingan kepada perusahaan-perusahaan lain yang ada di Asia Tenggara. “Seringkali kami tidak dengan mudah mendapatkan informasi itu sebagai pembandingan,” jawab Tonny mengomentari hal ini. Cara mengatasinya, diakuinya adalah dengan melakukan banyak komunikasi.

Hasil dari implementasi MBCFPE dirasakan Tonny sangat besar. Beberapa penghargaan berhasil diraih Wika dalam waktu yang singkat. Di tahun 2005, Wika mendapat penghargaan dari Kedutaan Besar China, The Best Human Capital dari Business Review, BUMNAward untuk sektor non jasa keuangan, Most Caring Company dari DuPont Indonesia, dan IQA for BUMN tadi.

BADAN PEMERIKSA KEUANGAN (BPK), Lembaga Publik Pertama

Agak mengejutkan juga kalau BPK kini sedang mengimplementasikan Kriteria Baldrige. Di luar negeri, memang organisasi yang mengadopsi Kriteria Baldrige tidak hanya perusahaan, melainkan juga institusi pelayanan publik. Awalnya, konsultan Baldrige mengajukan usulan implementasi Kriteria Baldrige kepada BPK. Ketua BPK, Prof. Anwar Nasution, menyatakan ketertarikannya. Atas bantuan USAID, rencana implementasi Kriteria Baldrige bisa diwujudkan.

Sasaran utama (result) yang hendak dicapai BPK dengan mengimplementasikan Baldrige adalah agar hasil audit BPK benar-benar berkualitas dan bernilai bagi para stakeholder, khususnya kalangan legislatif. Semangatnya adalah agar BPK bisa menjalankan Undang-Undang dengan konsekuen dan konsisten. Jalan panjang implementasi Baldrige dimulai awal 2005 dengan membangun awareness di jajaran pimpinan BPK tentang pentingnya Kriteria Baldrige.

Tindak lanjut berikutnya, BPK membentuk Tim Perencanaan Strategis, yang bertugas membangun perencanaan strategis untuk mewujudkan visi dan misi BPK itu. Kegiatan ini dibantu oleh konsultan asing yang memberikan semacam Technical Assistant. Namun, Dwi Setiawan, Anggota Tim Perencanaan Strategis BPK, menilai ada beberapa masalah yang mengganjal terbangunnya awareness yang kuat tentang Baldrige di BPK. Pertama, pemahaman budaya yang kurang dari konsultan asing. Kedua, konsultan berbicara terlalu konseptual, bukan atas dasar kebutuhan organisasi macam BPK.

Hampir setahun, penyusunan rencana strategis itu berlangsung. Tahap berikutnya adalah implementasi perencanaan strategis tersebut. Tahapan ini diperkirakan lebih sulit dan butuh waktu. BPK membentuk pula Tim Implementasi Baldrige, yang akan mendampingi konsultan dalam implementasi Baldrige. Selain itu, ada pula kelompok pakar, yang berisikan tenaga ahli BPK di berbagai bidang: SDM, IT, audit, Baldrige, dan sebagainya. Mereka ini berfungsi sebagai nara sumber atau penyedia informasi tentang berbagai bidang terkait dengan Baldrige, dari leadership (kategori 1) hingga result (kategori 7). Kelompok pakar ini yang melihat keterkaitan antar berbagai unit/fungsi organisasi, dan mengintegrasikannya. Sebab, audit berkualitas dihasilkan dari sebuah rangkaian proses, mulai dari ketersediaan manual audit, teknis audit, IT, sistem pelaporan, anggaran, dan sebagainya.

Kesuksesan implementasi Kriteria Baldrige di BPK memerlukan adanya SOP (Standard Operating Procedure) yang terintegrasi. SOP ini akan memandu seluruh jajaran BPK dalam menjalankan tugasnya, sehingga pada akhirnya mendukung pencapaian result yang diinginkan. “Tanpa SOP, kelihatannya sangat berat. Sebab, Baldrige tergolong high level sehingga pimpinan perlu menjabarkannya kepada seluruh bawahan dalam bentuk SOP,” ungkap Dwi lagi.

Masih banyak yang harus dikerjakan oleh BPK untuk menjadi organisasi ekselen. Baik unit-unit yang membawahi fungsi pokok audit maupun fungsi penunjang harus menyiapkan banyak inisiatif untuk bisa memenuhi Kriteria Baldrige. Setidaknya, BPK sudah memulai sebuah langkah besar yang bagi banyak organisasi lainnya, terpikirkan saja belum.