

---

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA *CREDIT UNION* KELING KUMANG  
HEAD OFFICE BERDASARKAN KONSEP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT***

**Maria Nantiasa**

mariatyasa@gmail.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

**ABSTRAKSI**

Untuk lebih maju dan berkembang adalah keinginan setiap individu, demikian halnya dengan organisasi CU Keling Kumang *Head Office*. Dalam usaha mencapai kesuksesan, CU Keling Kumang *Head Office* memiliki permasalahan dalam menerapkan konsep *Total Quality Management*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi komponen-komponen manajemen mutu yang diterapkan CU Keling Kumang *Head Office* saat ini dan mengidentifikasi komponen-komponen yang perlu diadopsi CU berdasarkan konsep TQM. Metode penelitian berbentuk deskriptif, dengan teknik pengumpulan data: wawancara, observasi, dan kuesioner, serta sampel yang diambil sebanyak 100 karyawan menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Dengan kriteria karyawan yang tersebar di dua puluh satu Tempat Pelayanan CU Keling Kumang. Analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Dari hasil penelitian, diketahui kebijakan yang diterapkan untuk mengelola sumber daya manusia CU Keling Kumang saat ini perlu diperbaiki, khususnya perhatian pimpinan terhadap tingkat kesejahteraan hidup karyawan. Kebijakan perusahaan secara keseluruhan pada CU Keling Kumang sesuai dengan konsep TQM. Saran dari penulis yaitu, CU Keling Kumang harus lebih memperhatikan aspek pengelolaan sumber daya manusia, karena aset terbesar lembaga adalah manusia yang bekerja di dalamnya yang kita sebut sebagai karyawan. Pimpinan harus lebih memperhatikan tingkat kesejahteraan hidup karyawan. Dalam mengambil keputusan, pimpinan juga harus lebih mendengar suara dari bawahan. CU mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dan pimpinan wajib memberi promosi jabatan pada karyawan berprestasi.

**Kata kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia

**Pendahuluan**

Kunci keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada organisasi, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal dan internal yang di miliki oleh organisasi. Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dalam organisasi, maka organisasi perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mau mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Strategi tersebut hendaknya berorientasi pada tujuan, yaitu dengan menyamakan persepsi antara tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut. Kepentingan tujuan organisasi dan kepentingan tujuan karyawan tidak dapat dipisah-pisahkan, karena berada dalam satu kesatuan kebersamaan yang utuh. Namun fenomena yang terjadi adalah sering kali terjadi kesenjangan antara tujuan dan harapan karyawan terhadap organisasi dengan realitas yang ada. Hal tersebut seringkali

menimbulkan masalah-masalah sumber daya manusia, sehingga akan memengaruhi kinerja karyawan di dalam organisasi yang bersangkutan.

Adanya keterbatasan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan kekurangan instrumen yang digunakan serta ditambah kurangnya dukungan karyawan dalam pencapaian manajemen mutu akan menimbulkan hambatan. Kendala yang memengaruhi atasan sulit untuk mengevaluasi kinerja bawahannya secara optimal antara lain kurangnya standar, standar yang tidak relevan atau subyektif, standar yang tidak realistis, ukuran yang jelek atas kinerja, kesalahan penilaian, umpan balik yang jelek terhadap karyawan, komunikasi yang negatif dan kegagalan menerapkan data evaluasi.

Pemahaman tentang mutu SDM dalam pendekatan *Total Quality Management (TQM)* dicermati sebagai upaya membangun pendekatan yang lebih holistik dan komprehensif serta integral. Para karyawan tidak dipahami sebagai manusia yang memiliki ciri-ciri yang sama karena dalam kenyataannya sifat mereka cenderung beragam dan karyawan tidak mampu bekerja sendiri, tetapi harus bekerjasama. Karena itu pemahaman tentang karyawan dalam kerangka pengembangan organisasi yang utuh atau dengan pendekatan TQM yang dicirikan oleh adanya kegiatan yang lebih berorientasi pada pencegahan penurunan mutu sumber daya manusia dibanding kegiatan mendeteksi dan memperbaiki penurunan mutu sumber daya manusia. Pendekatan TQM membutuhkan sistem umpan balik yang efektif dan berkesinambungan. Analisis hubungan TQM dan kinerja karyawan serta kinerja organisasi menjadi sangat penting untuk dilakukan. Begitu pula evaluasi tentang keberhasilan, kekuatan dan kelemahan tiap program pengembangan TQM perlu dilakukan secara terencana dengan baik. Disinilah komitmen manajemen puncak memiliki posisi yang sangat strategis dalam hal merumuskan kebijakan pengembangan mutu sumber daya manusia demi kelangsungan organisasi. Dalam hal ini, dukungan manajemen puncak akan dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan mutu sumber daya manusia. Sedangkan pihak manajemen membangun suasana kerja yang kondusif dengan selalu memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, sehingga sekaligus membangun kebanggaan di kalangan karyawan terhadap segala sesuatu yang telah mereka kerjakan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi komponen-komponen manajemen mutu yang perlu diadopsi CU berdasarkan konsep TQM.

### **Kajian Teori**

Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Secara definitif, pengertian pengembangan adalah sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi. Pengembangan berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik (Sunyoto, 2012:145). Selain pengembangan tenaga kerja sebuah perusahaan atau lembaga juga harus memperhatikan kompensasi. Menurut Handoko yang dikutip Sunyoto (2012: 155) tujuan yang hendak dicapai melalui kompensasi adalah mempertahankan karyawan yang kompetitif, menjamin keadilan, menghargai perilaku baik, mengendalikan biaya, memenuhi peraturan legal.

Sebuah organisasi yang sehat juga memperhatikan motivasi, prestasi, dan produktivitas kerja. Sunyoto (2012: 198) motivasi adalah dorongan atau daya penggerak dan dilakukan dengan tujuan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

selain motivasi seperti yang dipaparkan di atas, organisasi juga memperhatikan prestasi kerja. Handoko yang dikutip Sunyoto (2012: 198) prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Organisasi baik berskala besar maupun kecil prestasi kerja perlu dievaluasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan mengenai gaji, penugasan, promosi, keperluan *training* dan beberapa hal lain yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Flippo yang dikutip Sunyoto (2012: 199) mengemukakan bahwa prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui mutu kerja, kualitas kerja, ketangguhan, sikap.

Selain motivasi dan prestasi, produktivitas kerja juga diperhatikan di dalam sebuah organisasi. Secara filosofis, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku (Sunyoto, 2012: 203). dalam sebuah organisasi titik awal pengembangan karier di mulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung-jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. kegiatan pengembangan karier seperti prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti, kesetiaan organisasi, *mentors* dan *sponsors*, kesempatan untuk tumbuh (Handoko, 2012: 131-132).

Organisasi yang dapat maju dan berkembang adalah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus-menerus (Wibowo, 2012: 437). Namun



organisasi memiliki sifat dasar, yaitu konservatif. Artinya organisasi secara aktif menolak perubahan (Siagian, 2012: 79). Sebuah organisasi yang maju juga harus diimbangi dengan semangat dan kegairahan kerja. Pada prinsipnya turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah karena ketidakpuasan karyawan (Nitisemito, 2000: 100).

Baik manajemen maupun karyawan dalam sebuah organisasi yang maju tidak lepas dari yang namanya komunikasi. Adapun organisasi itu sendiri merupakan kumpulan orang-orang yang selalu membutuhkan berkomunikasi dengan sesamanya (Thoha, 2012: 186).

Komunikasi yang baik akan melahirkan hubungan yang baik. Hubungan yang baik adalah salah satu syarat yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang efektif, kreatif, dan keluaran yang berkualitas dalam organisasi. Oleh karena itu, manajer dan karyawan sebaiknya memperhatikan dan mengimplementasikan faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan baik itu, yang di antaranya: kepercayaan, kecerdasan sosial, ketertarikan, kesamaan, kemampuan berinteraksi, dan sikap terbuka (Kaswan, 2012: 242).

*Total Quality Management* (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Tjiptono, 2001: 4). Menurut Santosa, yang dikutip Tjiptono (2003: 4) TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

TQM berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell seperti dikutip Tjiptono (2003: 14) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap setiap orang
3. Manajemen berdasarkan fakta
4. Perbaikan berkesinambungan

Tjiptono (2001: 71) memaparkan beberapa komponen dasar yang bermanfaat dalam mendukung peningkatan daya saing, yaitu kebijakan, teknologi dan sumber daya manusia.

1. Kebijakan, adanya kerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta yang dituangkan dalam bentuk kebijakan yang bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing dan menyingkirkan rintangan-rintangan yang mengurangi daya saing.
2. Teknologi, merupakan penjelmaan secara fisik dari pengetahuan. Oleh karena itu, di dalam lingkungan kompetitif dimana pengetahuan menduduki peranan vital, teknologi yang dirancang dengan baik guna memperluas kemampuan manusia dapat meningkatkan daya saing organisasi.

### 3. Sumber Daya Manusia.

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus fokus pada pelanggan. Beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan pelanggan menurut Kotler yang dikutip Tjiptono (2003: 104) adalah sebagai berikut:

1. Sistem keluhan dan saran.
2. *Ghost shopping*.
3. *Lost customer analysis*.
4. Survey kepuasan pelanggan.

Kepemimpinan juga dibahas dalam TQM sebagai fungsi yang memberikan inspirasi atau mengilhami. Konsep ini mengandung pengertian bahwa motivasi tersebut telah ada dalam diri setiap karyawan dan motivasi yang ada tersebut bukanlah sekedar tanggapan temporer terhadap rangsangan eksternal (Tjiptono, 2003: 152). Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut:

1. Tanggung jawab yang seimbang
2. Model peranan yang positif
3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
4. Memiliki pengaruh positif
5. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

### **Metode Penelitian**

#### 1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, kuesioner. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang karyawan yang tersebar di dua puluh satu tempat pelayanan.

#### 2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menganalisis data menggunakan analisis Skala Likert dan analisis kualitatif.

### **Hasil Analisis Data Penelitian dan Pembahasan**

#### 1. Karakteristik Responden

Sebelum membahas dan menganalisis kebijakan, teknologi, dan sumber daya manusia, berikut ini akan dijelaskan terlebih dahulu karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian.

##### a. Jenis Kelamin

Sebanyak 67,00 persen responden berjenis kelamin laki-laki, dan 33,00 persen responden berjenis kelamin perempuan.

## b. Usia Responden

Usia karyawan pada *Credit Union Keling Kumang Head Office* dari 21-30 tahun sebanyak 45,00 persen, Sedangkan usia 31-40 tahun sebanyak 38,00 persen, dan responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 17,00.

## c. Tingkat Pendidikan

Jenjang pendidikan terakhir responden bervariasi. Responden yang tingkat pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 61,00 persen, tingkat DIII sebanyak 13,00 persen, sedangkan perguruan tinggi SI dan S2 sebanyak 26,00 persen.

## 2. Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia *Credit Union Keling Kumang Head Office* berdasarkan konsep *Total Quality Management*

Berdasarkan hasil pengumpulan data dalam bentuk penyebaran kuesioner kepada para responden mengenai manajemen sumber daya manusia, dianalisis kemudian dilakukan rekapitulasi pada pilihan para responden menurut persentase tertinggi terhadap setiap pernyataan yang disediakan. Berikut hasil rekapitulasi tanggapan para responden:

**TABEL 1**  
**CREDIT UNION KELING KUMANG HEAD OFFICE**  
**REKAPITULASI KESELURUHAN TANGGAPAN RESPONDEN**

No	Keterangan	Nilai	Tanggapan
Komponen-komponen manajemen sumber daya manusia yang diterapkan CU saat ini			
<b>Kebijakan Perusahaan</b>			
1	Credit Union Keling Kumang bekerjasama dengan pihak luar	4,06	Baik
2	Perluasan wilayah kerja dilakukan dengan memperhatikan insentif dan beban kerja	3,69	Baik
3	CUKK memperhatikan kualitas pendidikan karyawan	4,12	Baik
4	Pola kebijakan yang menjawab kebutuhan anggota	4,26	Sangat Baik
5	CUKK memperlakukan anggotanya dengan adil dalam bidang pelayanan	4,00	Baik
6	CUKK memperlakukan anggotanya dengan adil dalam pemberian suku bunga	3,96	Baik
7	Peraturan CUKK memotivasi karyawan dalam bekerja	3,88	Baik
	<b>Rerata</b>	<b>3,97</b>	
<b>Teknologi</b>			
1	Sistem komputerisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja	4,46	Sangat Baik
2	Sumber daya manusia saat ini bermuatan teknologi	3,86	Baik
3	Keserasian pemahaman antara pembuat dan pengguna program	3,97	Baik
4	Teknologi yang digunakan CUKK saat ini	3,94	Baik
5	Penggunaan teknologi membantu peningkatan pelayanan CUKK kepada pelanggan	4,40	Sangat Baik



		Rerata	4,13
<b>Sumber Daya Manusia</b>			
1	CUKK memberi promosi jabatan pada karyawan	3,97	Baik
2	CUKK selama ini memperlakukan karyawan sebagai mitra kerja	4,07	Baik
3	CUKK minta masukan dari karyawan untuk mengambil keputusan	3,75	Baik
4	Lingkungan kerja mendukung karyawan dalam bekerja	3,87	Baik
5	Hubungan antara karyawan dengan pemimpin	4,01	Baik
6	Hubungan komunikasi pemimpin dengan pihak luar	4,09	Baik
7	Objektivitas penilaian kinerja pimpinan terhadap prestasi karyawan	3,91	Baik
8	Perhatian pimpinan terhadap tingkat kesejahteraan hidup karyawan	3,26	Cukup Baik
		<b>Rerata</b>	<b>3,87</b>

Sumber: Data olahan, 2014

Dari data rekapitulasi di atas dapat diketahui bahwa pada komponen kebijakan perusahaan yang menempati nilai tertinggi adalah pada pola kebijakan yang menjawab kebutuhan anggota yaitu dengan nilai 4,26. Ini menunjukkan bahwa pola kebijakan sangatlah penting karena itu menjadi dasar acuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dan hak serta kewajiban para anggota dan manajemen itu sendiri. Sedangkan nilai terendah terletak pada perluasan wilayah kerja dilakukan dengan memperhatikan insentif dan beban kerja dengan nilai 3,69. Ini menunjukkan bahwa Credit Union Keling Kumang Head Office melakukan perluasan wilayah kerja kurang memperhatikan insentif dan beban kerja.

Pada komponen teknologi yang menempati nilai tertinggi adalah sistem komputerisasi yaitu 4,46. Ini menunjukkan bahwa sistem komputerisasi sangat diperlukan pada masa kini karena membantu meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan nilai terendah terletak pada sumber daya manusia yang menguasai sistem informasi. Ini karena kecanggihan teknologi tidak diimbangi dengan pendidikan yang memadai.

Pada komponen sumber daya manusia yang menempati nilai tertinggi adalah hubungan komunikasi pemimpin dengan pihak luar yaitu 4,09. Jika seorang pemimpin mau belajar terus menerus, berkomunikasi dengan bawahan secara baik maka hubungannya dengan pihak luar juga akan baik. Sedangkan yang menempati nilai terendah adalah perhatian pemimpin terhadap tingkat kesejahteraan karyawan. Ini terjadi apabila pemimpin hanya ingin bawahan nya bekerja terus menerus dengan tidak memperhatikan segala kebutuhan hidup yang semakin hari semakin meningkat. Akibatnya kesejahteraan hidup karyawan tidak terpenuhi.

## **Penutup**

Kebijakan yang diterapkan untuk mengelola sumber daya manusia *Credit Union* Keling Kumang saat ini perlu diperbaiki, khususnya perhatian pimpinan terhadap tingkat kesejahteraan hidup karyawan. Total nilai pada poin ini adalah 3,26. Nilai ini berada pada rentang 2,60-3,39. Artinya aspek ini dianggap kurang mendapat perhatian dari manajemen. Kebijakan perusahaan secara keseluruhan memiliki total nilai responden 3,97. Artinya kebijakan perusahaan di CUKK sesuai dengan konsep TQM. Di mana nilai terendah 3,69 yaitu pada perluasan wilayah kerja dilakukan dengan memperhatikan insentif dan beban kerja.

*Credit Union* Keling Kumang harus lebih memperhatikan aspek pengelolaan sumber daya manusia, karena aset terbesar lembaga adalah manusia yang bekerja di dalamnya yang kita sebut sebagai karyawan. Pimpinan harus lebih memperhatikan tingkat kesejahteraan hidup karyawan. Dalam mengambil keputusan pimpinan juga harus lebih mendengar suara dari bawahan. CU mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dan pimpinan wajib memberi promosi jabatan pada karyawan berprestasi. CUKK *Head Office* harus lebih memperhatikan insentif dan beban kerja apabila melakukan perluasan wilayah. Peraturan yang diterapkan haruslah memotivasi karyawan dan memperlakukan anggota dengan adil dalam memberikan suku bunga.

## **Daftar Pustaka**

- Arifin, Tajul. *Manajemen Penelitian*, cetakan pertama. Bandung: CV Pustaka Setia, 2013.
- Credit Union Keling Kumang. *Pola Kebijakan 2014*. Tapang Sambas: CU Keling Kumang, 2014.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, cetakan kedelapan belas. Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Nitisemito. *Manajemen Personalia* (Manajemen Sumber Daya Manusia). Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Dharma. *Pedoman Penulisan Skripsi*, Edisi Revisi Kesembilan. Pontianak: STIE Widya Dharma, 2014.



Siagian, P. Sondang. *Teori Pengembangan Organisasi*, cetakan ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama. Yogyakarta: CAPS, 2012.

Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, edisi pertama. Jakarta: PT GrajaGrafindo Persada, 2012.

Tjiptono, Fandy, dan Diana, Anastasia. *Total Quality Management*, Edisi Revisi Kelima. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2003.

Wibowo. *Manajemen Perubahan*, edisi ketiga. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

