

## DIMENSI BUDAYA DALAM PENINGKATAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY

Oleh: Rosidah

(Staf Pengajar di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta)

### Abstract

Human resource is key factor of organization development for public and business organization. Organization development orientation does not concern directly with human being. However, it's implication is refer to human resource. Therefore, its existence is needed to be given a serious attention. One of methods is Total Quality approach. This paper discusses some problems of developing a good quality of working culture.

*Key words: Culture, Human Resources*

### A. Pendahuluan

Dalam menghadapi era global organisasi dihadapkan pada kompetisi baik skala nasional maupun internasional. Setiap perusahaan harus mampu memperluas bisnisnya melewati batas-batas antarnegara (*borderless*). Apalagi ditunjang dengan perkembangan komunikasi dan teknologi, hal ini semakin mudahnya kontak bisnis antara satu negara dengan negara lainnya. Kondisi tersebut memicu unit pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk selalu berupaya mengembangkannya sehingga bisa memenuhi tuntutan dari era global. Oleh karena itu faktor kualitas menjadi sangat penting dan telah diperhitungkan masyarakat internasional, dengan diberlakukan standar kualitas ISO 9000. Untuk memiliki sertifikasi standar tersebut perlu pengembangan SDM, yang selanjutnya mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kualitas kerja dan kualitas produk. Dengan demikian pengelolaan terhadap keberadaan manusia dalam organisasi perlu mendapat prioritas.

Kegiatan operasional perusahaan selalu berusaha untuk menekan biaya produksi, menguasai teknologi dan memiliki modal yang cukup. Namun dalam era global sarana tersebut tampaknya belum bisa sepenuhnya memenuhi sebagai sarana bagi organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan. Strategi bisnis global menunjukkan bahwa core competency, aset tak berwujud dan kapabilitas organisasi merupakan faktor yang ikut mempengaruhi sukses bisnis di era global. Dalam hal tersebut faktor manusia merupakan elemen kunci. Pengembangan organisasi yang terkait dengan SDM bisa dilakukan melalui berbagai pendekatan. Salah satunya dengan peningkatan kinerja, salah satunya melalui pendekatan *Total Quality*.

Konsep kualitas (*quality*) selalu berkembang dan mempunyai persepsi berbeda, tergantung pada aspek mana yang disentuh. Misalnya, kualitas perusahaan makanan. Dalam hal apa penekanan kualitas yang akan diprioritaskan oleh pemiliknya: apakah hasil produknya, apakah dari

pelayanannya, harga atau penyajian (kemasan) atau seluruh dari kriteria di atas. Definisi kualitas sangat kompleks, tidak saja pada segi produk dan pelayanan, termasuk juga proses, orang-orang dan lingkungan. Dalam hal ini Deming (David L. Goetsch & Stanley Davis, 1995) menyampaikan bahwa *Quality has many different criteria and that these criteria changes continually. Secara sederhana juga didefinisikan bahwa elemen kualitas meliputi: a) quality involves meeting or exceeding customer expectations, b) quality applies to products, services, processes, and environments, c) quality is an ever-changing state-what is considered quality to day may not good enough to be considered quality tomorrow.* Mencermati definisi tersebut, maka persoalan kualitas mempunyai kriteria yang berbeda dan banyak aspeknya, apakah ditinjau dari harapan customer, pelayanan, produk, lingkungan. Di samping itu apa yang menjadi standard kualitas sekarang barangkali berbeda untuk waktu yang akan datang. Dalam memenuhi kualitas tidak bisa terlepas dari persoalan perubahan. Hal tersebut sangat tergantung pada dinamika organisasi dalam memenuhi tuntutan pasar maupun segmen masyarakat. Sehingga peningkatan kualitas harus selalu diupayakan (terus menerus) kalau ingin memenuhi perubahan eksternal/internal.

#### **B. Total Quality dalam Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Penggunaan konsep Total Quality, dalam istilah manajemen disebut Total Quality Management (TQM) adalah dalam rangka penerapan fungsi-fungsi Manajemen SDM yang meliputi analisis dan rancangan pekerjaan, penarikan tenaga kerja, pendidikan dan latihan, pengembangan

tenaga kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan. Peningkatan kualitas masing-masing elemen perlu mendapatkan perhatian yang proporsional. Total quality ditujukan pada fokus penurunan biaya dan peningkatan mutu yang berkelanjutan pada proses pencapaian tujuan. Yang menjadi masalah dalam total quality adalah bagaimana upaya peningkatan kinerja agar supaya produktivitas SDM optimal. Hal ini tidak menempatkan faktor SDM semata-mata sebagai alat dan benda mati dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia dipandang sebagai human capital dan merupakan aset yang bernilai. Refleksi dari peran SDM, dikemukakan oleh Ancok, seperti ditulis oleh Hiskia & Ambar (2004) bahwa revitalisasi peran SDM dalam organisasi antara lain : a) manusia tidak lagi dianggap sebagai biaya tetapi sebagai aset, b) pegawai tidak selalu dituntut pada kepatuhan tetapi dikembangkan komitmennya pada pekerjaan atau hasil pekerjaan c) orientasi pegawai tidak saja pada dirinya tetapi difokuskan pada kerja sama untuk kepentingan bersama.

Persoalan *total quality* tidak lepas dari faktor perubahan budaya karena pengertian kualitas adalah statement yang dinamis, terkait dengan produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungan yang diharapkan atau memenuhi tuntutan lingkungan. Permasalahan yang sering muncul dalam mengupayakan kualitas adalah faktor budaya kerja/organisasi, atau budaya perusahaan yang mengakar pada lingkungan organisasi. Dalam hal ini perlu diperhatikan adanya budaya kuat (*dominant culture*) dan *sub culture*. Susanto (1997) memberi definisi bahwa *dominant culture* adalah gambaran dari *core value* yang dianut dan juga

merupakan kontribusi nilai-nilai dari sebagian besar anggota organisasi. Adapun *sub culture* adalah budaya-budaya lain yang tumbuh dalam organisasi, di mana secara spesifik ditumbuhkan oleh perbedaan bagian atau perbedaan geografis, yang merupakan hasil kontribusi nilai dari golongan minoritas anggota organisasi. Budaya yang kuat akan lebih mudah dalam mempengaruhi sikap dan perilaku, di sisi lain tidak menutup kemungkinan bahwa budaya yang sudah kuat sulit untuk diubah, namun dengan berbagai pendekatan masih dimungkinkan bisa berubah. Peran *sub culture* merupakan peran pendukung. Dalam hal ini pimpinan harus bijaksana untuk memberi toleransi adanya *sub culture*, asal keberadaanya berpengaruh positif terhadap peningkatan budaya kerja yang mengarah pada peningkatan kinerja.

Untuk menerapkan budaya mutu pada SDM perlu ada komitmen dari pucuk pimpinan sampai tingkat paling bawah dalam organisasi. Dalam *total quality* perlu mengaktualisasikan misi maupun visi organisasi menjadi nilai-nilai yang didukung, yang selanjutnya menjadi pedoman sikap maupun perilaku pegawai. Implementasi dari pengejawantahan misi/visi menjadi tatanan nilai maupun sikap dan perilaku perlu melibatkan SDM dalam keseluruhan bagian organisasi Untuk itu perlu sosialisasi terhadap misi/visi yang dicanangkan. Salah satu metode sosialisasi antara lain melalui pendekatan terhadap calon pegawai pada proses rekrutmen, yaitu dengan : 1) induktinasi, b) *brain-washing ritual*, 3) ceramah dengan pemutaran film tentang budaya kerja yang diinginkan perusahaan, Sosialisasi dimaksudkan memberi wawasan pada pegawai, calon pegawai bahwa dalam perusahaan ada persepsi, nilai-nilai yang

diyakini, norma, kebiasaan-kebiasaan, sikap maupun perilaku manusia, yang akhirnya akan menjadi budaya kerja, yang harus dipahami dan menjadi pedoman perilaku. Seperti diutarakan oleh Edward Burner dalam Taliziduhi Ndraha (1997: 43) bahwa *Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.*

Selain pendekatan di atas, budaya kerja perusahaan sebagai pedoman perilaku harus dinyatakan secara eksplisit: bisa merupakan pernyataan-pernyataan, slogan atau motto perusahaan; apabila tidak maka kurang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai, sehingga perlu dikatakan secara tegas dan diformalkan. Budaya perusahaan merupakan pengikat yang mengarahkan para anggotanya untuk bersama-sama mencapai suatu cita-cita yang dituju. Namun kelemahan yang sering muncul, yang harus diantisipasi adalah bahwa slogan/motto tersebut hanya sekedar *statement*, kurang disosialisasikan substansinya. Agar hal tersebut mampu mempengaruhi perilaku anggota organisasi maka pemahaman terbentuknya motto/budaya tersebut harus dimiliki oleh anggota organisasi. Awal adanya budaya perusahaan biasanya dibentuk oleh pendiri/para pendirinya, yang di dalamnya mengandung atau menggali dari persepsi, kepercayaan, nilai yang ada pada SDM. Nilai-nilai yang ada tersebut terdapat nilai inti yang biasanya menjadi karakter organisasi yang mendukung proses pembudayaan. Pemahaman tersebut penting agar anggota organisasi mempunyai kesadaran bahwa implementasi butir-butir budaya dilakukan

dengan kesadaran otonom, yaitu mereka melakukan sesuatu hal tidak dengan paksaan tetapi karena mereka sadar mengetahui hal tersebut adalah baik untuk kepentingan dirinya maupun perusahaannya. Dengan demikian maka dengan moral otonom akan sangat membantu dalam mendukung dan mendorong pencapaian sasaran yang diinginkan.

Budaya perusahaan harus dipandang sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Eksistensi budaya dalam organisasi merupakan bagian dari sinergi yang menghasilkan perkembangan organisasi karena pada kenyataannya, budaya akan berkaitan erat dengan komponen struktur dan strategi organisasi. Strategi organisasi merupakan jawaban terhadap terwujudnya visi organisasi. Sedang struktur sangat berpengaruh terhadap implementasi strategi dan proses sosialisasi strategi perubahan budaya. Seperti diterangkan Susanto (1987) bahwa untuk memperoleh hasil optimal perkembangan organisasi harus ada keselarasan antara: a) strategi, bagaimana organisasi mencapai tujuan, b) struktur (bagaimana bentuk organisasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan, c) kultur, (bagaimana tindakan yang benar untuk mencapai tujuan). Sehingga implementasi budaya organisasi harus dipahami secara menyeluruh (holistik), sebab pemahaman yang parsial akan menjadi hambatan dalam mengoptimalkan implementasi budaya tersebut.

Hal yang tidak kalah penting dalam implementasi *total quality* adalah rasa kebersamaan, yang perlu ditumbuhkan di antara para anggota organisasi. Terwujudnya komitmen, kebersamaan dan kerja sama seluruh anggota organisasi dalam mencapai

tujuannya secara keseluruhan tidak saja merupakan keberhasilan masing-masing bagian akan tetapi meliputi keberhasilan seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Kerja sama yang tampak dalam organisasi adalah secara sinergis, yang akan menjadi simbiosis mutualistik.

Pendekatan lain yang bisa dipakai dalam implementasi *Total Quality* menurut Goetsch and Davis (1995) antara lain adalah *Steering Committee* baik pada tahap persiapan, perencanaan maupun pelaksanaan. Dalam *steering committee* pimpinan lebih banyak mengarahkan. Adapun Langkah-langkah tahap persiapan antara lain meliputi: 1) *commitment to total quality*, 2) *form total quality steering committee*, 3) *team building*, 4) *total quality training*, 5) *create vision guiding principles*, 6) *set broad objectives*, 7) *communicate and publicize*, 8) *identify strengths and weaknesses*, 9) *identify advocates and resisters*, 10) *identify baseline employee attitudes*, 11) *identify baseline customer satisfaction*. Langkah-langkah tahap perencanaan meliputi: 1) *plan implementation approach*, 2) *identify project*, 3) *team composition*, 4) *team training*, 5) *team activation and direction*. Tahap pelaksanaan, langkah-langkahnya: 1) *feed back to steering committee*, 2) *customer feed back*, 3) *employee feed back*.

Aspek penting lain dalam implementasi *total quality* adalah penetapan standar prima, yang harus selalu diperbaharui untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan eksternal. Dalam aktivitas di atas perlu didukung dengan *maintaining* (pemeliharaan) hubungan komunikasi yang terbuka sebagai media menyalurkan aspirasi dan membina kerja sama. Untuk memperkaya pemahaman tentang *Total Quality*, ada beberapa prinsip

penting dalam proses implementasinya, yang merupakan diskursus antara Juran dan Deming (Ambar Teguh & Rosidah, 2003) antara lain meliputi: 1) top manajemen berperan dan bertanggung jawab dalam peningkatan kualitas, 2) mengakui adanya krisis kualitas, 3) menganggap penting Customer (yang dilayani) baik ekstern maupun intern, 4) obsesi terhadap kualitas mempunyai peran penting, 5) pentingnya perbaikan yang berkelanjutan (inovasi), 6) penggunaan teknik dan pengetahuan ilmiah, 7) perlu klasifikasi penyebab munculnya permasalahan.

Salah satu strategi dalam *Total Quality* antara lain melalui *Quality Of Working Live (QWL)*, yang tidak lepas dengan persoalan perubahan budaya. Konsep ini memandang bahwa persoalan mutu kerja pegawai sesuatu yang penting diperhatikan, di samping faktor produksi, teknologi dan lingkungan. QWL diartikan oleh Sondang Siagian (2002) merupakan salah satu bentuk intervensi dari pengembangan organisasi, yang meliputi gugus kendali mutu, perkaryaannya pekerjaan, upaya manajemen untuk mempertahankan kebugaran mental, hubungan industrial yang serasi.

QWL dalam proses organisasi perlu diupayakan, tidak saja merupakan peristiwa psikologis di antara pegawai tetapi bagaimana itu merupakan sebuah pertimbangan rasional, yang menjadi keyakinan dan komitmen sehingga para pegawai secara konsisten memegang teguh asas QWL dalam kerjanya. Kendala dalam organisasi bahwa perubahan menuju kualitas kerja merupakan hal yang sulit diwujudkan para anggota organisasi. Rasionalitas mereka dengan adanya perubahan antara lain: 1) sulit merubah kebiasaan yang sudah berjalan, 2) ancaman

terhadap rasa aman: dalam pekerjaan, karir, penghasilan, kehilangan kedudukan, 3) penambahan pekerjaan, perubahan pola kerja, dan sebagainya. Sehingga untuk menanamkan budaya perlu mengetahui lebih dulu bagaimana terbentuknya budaya, yang oleh Taliziduhu Ndraha (1997) disebutkan ada 3 proses: 1) akomodasi, yakni proses penerimaan budaya baru, meski budaya yang lama masih utuh, 2) akulturasi yaitu proses adopsi budaya yang satu oleh budaya yang lain, 3) asimilasi yaitu budaya yang satu menyatu atau berubah atau menjadi sama.

### **C. Strategi Melakukan Perubahan Budaya Kerja**

Perkembangan lingkungan masyarakat akan mempengaruhi perubahan proses organisasi dalam pencapaian tujuan. Norma-norma budaya dan tuntutan eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan dalam kemampuan mengubah budaya organisasi. Menyikapi hal tersebut perusahaan harus mempelajari kembali tuntutan SDM yang dikehendaki oleh organisasi dalam merespon tuntutan eksternal. Dalam kondisi demikian organisasi perlu melakukan perubahan pada budaya kerja. Pimpinan/manajer SDM dituntut proaktif untuk menyelesaikan masalah dalam mengantisipasi pola-pola perubahan dalam SDM, pasar, pelayanan, produk dan teknologi. Agar memperoleh hasil optimal, organisasi harus mengarahkan perubahan perilaku manusia dalam proses organisasional dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif.

Perubahan budaya diartikan sebagai pemberian kesempatan kepada anggota seluas-luasnya agar mencapai aktualisasi dalam dirinya. Untuk mentransmisi budaya bisa dilakukan dengan metode pembelajaran

(*learning organization*) yaitu melalui contoh, sosialisasi, internalisasi. Internalisasi dimaksudkan proses menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) pegawai dan lebih bersifat kualitatif. Yang penting dalam hal ini adalah *a shared vision*, yang merupakan milik bersama dan harus menjadi komitmen seluruh anggota organisasi. Karena pada hakikatnya visi organisasi merupakan cerminan visi yang dimiliki oleh masing-masing anggota. Di samping itu, Sondang Siagian (1995:31) memberi penjelasan bahwa faktor utama yang harus diperhatikan dalam melakukan perubahan adalah: a) visi masa depan, b) rancang bangun suatu model perubahan, c) penghargaan terhadap perilaku yang memperlancar terjadinya perubahan.

Pimpinan mempunyai kedudukan yang penting dalam proses perubahan. Tanpa melakukan perubahan belum tentu perusahaan mampu bersaing dan eksis. Lewin (Soner dan Freeman, 1992) mengembangkan model proses perubahan: 1) pencairan pola perilaku yang sekarang, yaitu upaya membuat kebutuhan akan perubahan sedemikian *gamblang* sehingga individu, kelompok dapat dengan mudah memahaminya, 2) pengubahan, dalam hal ini membutuhkan pengembangan yang terkait dengan nilai, sikap, dan perilaku selama proses identifikasi dan internalisasi, 3) pembekuan, yakni mengukuhkan perilaku baru melalui mekanisme pendukung atau penguat sehingga menjadi norma baru

#### **D. Kesimpulan**

Sebuah organisasi perusahaan yang ingin berhasil harus memperhatikan faktor *total quality*. Dalam proses pengembangannya akan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan mengimbas pada kondisi internal. Untuk merespon tuntutan eksternal tersebut dengan melakukan perubahan. budaya organisasi/perusahaan. Budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing sehingga pemahaman terhadap munculnya budaya serta elemen budaya penting agar berhasil dalam merubah budaya kerja. Persoalan perubahan budaya perlu komitmen bersama seluruh jajaran anggota organisasi dari level paling atas sampai level paling bawah dalam perusahaan. Pendekatan terhadap implementasi budaya diawali dengan pengejawantahan visi perusahaan dalam bentuk motto maupun slogan. Selanjutnya slogan/motto dan pernyataan-pernyataan terkait dengan perubahan yang akan dilakukan harus dinyatakan secara eksplisit substansinya sehingga seluruh pegawai tahu. Dengan mengetahui rasionalitasnya mereka akan merasa bahwa hal itu baik dan merasa akan kebutuhan terhadap perubahan sehingga melakukannya tidak dengan paksaan (secara otonom). Yang penting dalam proses perubahan budaya perlu sosialisasi. Implementasi terhadap budaya kerja antara lain dengan *Quality Of Working Live*. Artinya bagaimana unsur kualitas melekat pada perilaku pegawai dalam setiap operasi pekerjaan yang mereka jalani dalam kehidupan organisasi.

#### **Daftar Pustaka**

Ambar Teguh S & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep - Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Ambar Teguh S. (editor). (2004). *Memahami Good Governance*. Yogyakarta: Grava Medika

A.B. Susanto. (1997). *Budaya Perusahaan*. Jakarta: Gramedia

David L Goetsch & Stanley Davis. (1995). *Implementing Total Quality*. New Jersey: Prantice Hall – Inc.

James Stoner & Edward Freeman. (1992). *Manajemen I*. New Jersey: Prantice Hall-Inc.

Sondang Siagian. (2002). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara

Taliziduhu Ndraha. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta