

KEPEMIMPINAN DAN KERJA SAMA UNTUK MERAHAI MUTU PENDIDIKAN

(Re-aktualisasi Peran Sumber Daya Manusia melalui Total Quality Management dalam Manajemen Pendidikan Islam)

Musayyidi¹, Hafid², Matlani³

^{1,2,3}Institut Kariman Wirayudha Sumenep

musayyidiahmad@yahoo.com

Abstract

There are four basic efforts that must be made in a product/service producing institution to produce better quality, in this case an Islamic educational institution, namely: (1) Creating a “win win” situation, not a “lose win” situation. “lose win” between parties with an interest in product / service producing institutions (stakeholders). In this case, especially between the leadership / owner of the institution and the staff of the institution, there must be mutually beneficial conditions for each other in achieving true quality of the products / service produced by the institutions (2) it is necessary to develop intrinsic motivation in everyone involved in the process of achieving product / service quality. Every person must grow motivated that the result of their activities reach a certain quality that continues to improve, especially in accordance with the needs and expectations of user / subscribers. (3) every leader must be oriented towards long-term process and results. Implementing TQM is not a short-term change process, but a consistent and continuous long-term effort (4) in mobilizing all institutional capabilities to achieve the specified quality, cooperation must be developed to achieve results. There should be no competition between them that interferes with the process of achieving quality results they are a unit that must work together and cannot be separated from each other to produce quality products / services as expected.

Keywords : *Leadership, Team Work, Mutu*

Abstrak

Empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga penghasil produk/jasa untuk menghasilkan mutu yang lebih baik, dalam hal ini adalah lembaga pendidikan Islam, yaitu: (1) Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga penghasil produk/jasa (stakeholders). Dalam hal ini terutama antara pimpinan/pemilik lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga tersebut. (2)

Perlunya ditumbuh-kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu produk/jasa. Setiap orang harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan. (3) Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan TQM bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus. (4) Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil produksi/jasa. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan produk/jasa yang bermutu sesuai yang diharapkan

Kata Kunci : *kepemimpinan, Kerjasama, Quality*

Pendahuluan

Total Quality Management (TQM) adalah salah satu dari pencapaian orientasi kualitas yang telah diterapkan oleh banyak organisasi. TQM ini menarik untuk dipelajari karena pertumbuhan yang luas dan penerimannya di dunia bisnis. Khususnya dalam dua dekade terakhir, semua dilakukan untuk meningkatkan mutu organisasi tersebut. “mutu” yang dimaksud terutama berhubungan dengan pekerjaan yang menghasilkan produk dan/atau jasa. Suatu produk dibuat karena ada yang membutuhkan, dan kebutuhan tersebut berkembang seiring dengan tuntutan mutu pelanggannya.

Total Quality Management (TQM) atau disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan jawaban atas kebutuhan akan mutu tersebut. Dengan membuat standarisasi bermutu tidaknya suatu produk dan/atau jasa adalah pada terpenuhi tidaknya ekspektasi dan permintaan pengguna/ pelanggan. Semakin tinggi tuntutan pengguna maka semakin tinggi kualitas mutu tersebut. Menurut *Edward Sallis* TQM adalah sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan, dan inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya.¹

Sedang *Slamet* menegaskan bahwa TQM merupakan suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses- proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki

¹ TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. Lihat Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Terj. Ahmad Ali Riyadi, dkk, *Management Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 73-93

kinerja. TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena TQM menselaraskan usaha-usaha orang banyak dan agar mereka bersemangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan, maka menuntut adanya perubahan sifat hubungan antara yang mengelola (pimpinan) dan yang melaksanakan pekerjaan (staf atau karyawan). Perintah dari atasan diubah menjadi inisiatif dari bawah, dan tugas pimpinan bukanlah memberi perintah tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan.²

Tulisan singkat ini ingin membahas bagaimana kepemimpinan dan kerja sama untuk meraih Mutu sebagai bagian integral studi *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu) yang dapat diterapkan dalam aktivitas pendidikan. Untuk memudahkan kajian dan agar lebih fokus dalam permasalahannya sehingga dapat mudah didiskusikan dan dielaborasi, di tulisan ini dipaparkan secara sederhana pokok pikiran tersebut dengan runut mengenai Mutu, Kepemimpinan, Tim Kerja, dan Hubungan Kepemimpinan dan Kerja Sama Untuk Meraih Mutu.

Konsep Quality (mutu)

Mutu adalah sifat dari benda dan jasa. Mutu adalah paduan sifat-sifat dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Benda dan jasa sebagai hasil kegiatan manusia yang secara sadar dilakukannya disebut “kinerja”. Kinerja itulah yang dituntut mutunya, sehingga muncul istilah “mutu kinerja manusia”. Suatu kinerja disebut bermutu jika dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Oleh karena itu, maka suatu produk atau jasa sebagai kinerja harus dibuat sedemikian rupa agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Adanya produk/jasa yang disebut bermutu bila dapat memenuhi atau bahkan melebihi dari sekedar kebutuhan dan harapan pelanggan/ penggunaannya, yang ditandai dengan kepuasan.

Ciri-ciri mutu (sebagai bentuk pelayanan pelanggan) ditandai dengan: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan), (4) bertanggung jawab atas segala keluhan (complain) pelanggan, (5) kelengkapan pelayanan, (6) kemudahan mendapatkan pelayanan, (7) variasi layanan, (8) pelayanan pribadi, (9) kenyamanan, (10) dan ketersediaan atribut pendukung. Adapun sifat-sifat pokok mutu jasa, menurut Slamet adalah mengandung unsur-unsur: (1) keterpercayaan (reliability), (2) keterjaminan (assurance), (3) penampilan (tangibility), (4) perhatian (emphaty), dan (5) ketanggapan (responsiveness).³

² Slamet, *Pengantar Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. (Bogor : Makalah disajikan di Fakultas Pertanian IPB 17 Mei 1995),

³ Slamet, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor : IPB Bogor, 1999), 8

Maka TQM bertujuan meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi. TQM sebagai suatu prosedur untuk mencapai kesuksesan, dinilai berhasil manakala mutu dari suatu pekerjaan meningkat lebih baik kualitasnya dari sebelumnya, produktivitasnya tinggi yang ditunjukkan dengan hasil kerja berupa produk/jasa lebih banyak jumlahnya dari sebelumnya, dan lebih efisien yang bisa diartikan lebih murah biaya produksinya atau input lebih kecil daripada outputnya. Ada lima unsur utama dalam penerapan TQM, yaitu: (1) berfokus pada pelanggan, (2) perbaikan pada proses secara sistematis, (3) pemikiran jangka panjang, (4) pengembangan sumberdaya manusia, dan (5) komitmen pada mutu.

Untuk bisa menghasilkan mutu, menurut Slamet terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga penghasil produk/jasa, yaitu: (1) Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga penghasil produk/jasa (stakeholders) . Dalam hal ini terutama antara pimpinan/pemilik lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga tersebut. (2) Perlunya ditumbuh-kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu produk/jasa. Setiap orang harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan. (3) Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan TQM bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus. (4) Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil produksi/jasa. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan produk/jasa yang bermutu sesuai yang diharapkan. ⁴

Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang-orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi itu mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu pertama, mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

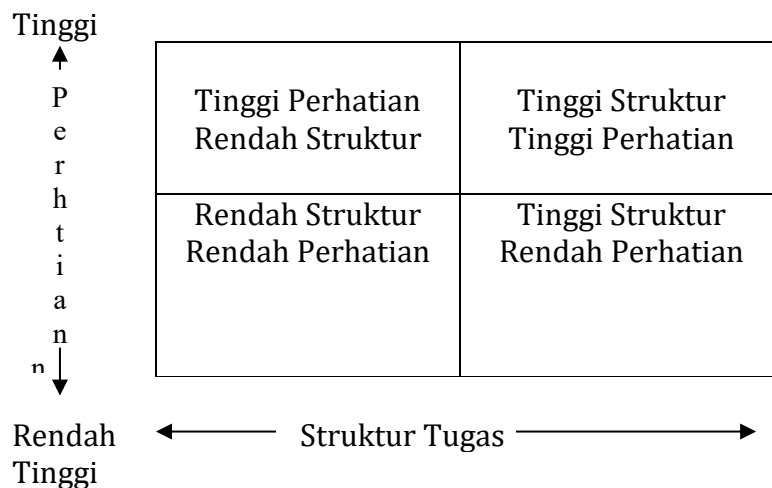
Kepemimpinan merupakan unsur penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang

⁴ Slamet, Margono..*Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu* (Jakarta :. Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan., 1994), 19

jelas dan tujuan yang spesifik. Pemahaman, pandangan dan perilaku pemimpin terhadap karyawan dan proses institusi sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai mutu. Tanpa kepemimpinan pada semua level institusi, proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan.⁵

Ada dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu *Initiating structure* (*Struktur tugas*) dan *Consideration* (*Tenggang rasa*). *Initiating structure* (*Struktur tugas*) adalah cara pemimpin melukiskan hubungannya dengan bawahannya dalam usaha menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang dipakai di dalam organisasi. Ciri perilaku kepemimpinan struktur tugas meliputi mengutamakan tercapainya tujuan organisasi, mementingkan produksi yang tinggi, mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan, lebih banyak melakukan pengarahan, melakukan tugas dengan prosedur kerja yang ketat, pengawasan dengan ketat, dan penilaian terhadap bawahan semata-mata berdasarkan hasil kerja. Sedang *Consideration* (*Tenggang rasa*) adalah perilaku yang berhubungan dengan persahabatan, saling mempercayai, saling menghargai dan keintiman hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Ciri perilaku kepemimpinan tenggang rasa meliputi memperhatikan kebutuhan bawahan, berusaha menciptakan suasana saling percaya mempercayai, berusaha menciptakan suasana saling harga menghargai, simpati terhadap perasaan bawahan, memiliki sikap bersahabat, menunjukkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, serta mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri dan pengontrolan diri.

Gaya perilaku kepemimpinan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



(Gambar: *Segi Empat Kepemimpinan Universitas Ohio*, diadopsi dari Miftah Thoha, 2007:282)

⁵ Sallis, *Total Quality Management In Education*, 169-171

Kedua perilaku kepemimpinan ini,- struktur tugas dan tenggang rasa,- tidak saling bergantung. Artinya, pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi perilaku yang lain⁶, karena kedua perilaku kepemimpinan tersebut sangat berbeda dan terpisah satu dengan yang lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain. Penelitian ini juga menemukan adanya keluhan yang timbul dari para bawahan sangat sedikit apabila pemimpin sekaligus berperilaku tsruktur tugas dan tenggang rasa dengan derajat sama –sama tinggi. Sebaliknya keluhan bawahan akan banyak timbul jika pemimpin berperilaku sekaligus struktur tugas dan tenggang rasa dengan derajat sama-sama rendah. Selanjutnya dalam organisasi yang dipimpin dengan perilaku struktur tugas, prestasi kerja pegawai baik tetapi banyak terjadi absensi dan sedikit keluhan, serta jika kedua perilaku kememimpinan diterapkan dalam derajat yang sama-sama tinggi, produktiftas kerja dan kepuasan bawahan cenderung meningkat⁷

Dalam kenyataan, tiap organisasi memiliki ciri khusus dan senantiasa menghadapi masalah dan situasi yang berbeda dan berubah-ubah, yang menuntut adanya perilaku pimpinan yang bervariasi. Maka dibutuhkan pendekatan dan gaya kepemimpinan yang tepat⁸, yang oleh *Peters dan Austin* disebut dengan *MBWA (Management By Walking About)*, yang berarti manajemen dengan melaksanakan, dimana keinginan unggul tidak hanya dapat dikomunikasikan dan diraih dari balik meja, tetapi menuntut hadirnya pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dan nilai institusi kepada pihak lain dan berbaur dengan staf dan para pelanggan.⁹ Pendekatan kontingensi (*Continency Theory*) dipandang cocok bagi pemimpin dalam mengelola organisasi yang terbuka. Pendekatan ini disebut juga dengan pendekatan situasional.¹⁰

Para pakar kontingensi, seperti *Hanson, Hersey dan Blanchard* berpandangan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan kepada saling berhubungannya, diantaranya hal sebagai berikut: (1) Sejumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan. (2) Sejumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan pimpinan, (3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut/ bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.¹¹

⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 1992) 46. Lihat Andrew W. Halpin, *The Leadership Behavior of School Superintedents*, (Chicago :Midwes Administrastion Center, The University of Chicago, 1959), 4.

⁷ Ibid, 35

⁸ Banyak pendekatan kepemimpinan, seperti teori sifat, karakter, perilaku dan situasi. Demikian juga gaya kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, dan laizefaire (Acuh). Kesemua berpengaruh terhadap tingkat pencapaian mutu yang diharapkan.

⁹ Peters dan Austin, *A Passion for Excelentce*, dalam Sallis, Management, 170

¹⁰ Departemen Agama RI, *Kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Yang Efektif*, (Jakarta:Balitbang Depag dan Pusdiklat, 2004), 30.

¹¹ Sondang Siagian P, *Manajemen Abad 21*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 197. Lihat pula Hesity & Blanchard, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resource*, (New York: University, 1982), 150

Dari perilaku pemimpin dan bawahannya yang saling berhubungan, diperoleh gaya kepemimpinan kontingensi berdasar perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung, sebagai berikut :



Dari keempat gaya kepemimpinan tersebut jika dihubungkan dengan proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dapat diperoleh gambaran sebagai berikut :

PARTISIPASI G3	KONSULTASI G2
DELEGASI G4	INSTRUKSI

Pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah hubungan (G1), dikategorikan sebagai Instruksi, Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi hubungan (G2) disebut sebagai Konsultasi, pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi hubungan (G3) disebut Partisipasi, dan pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4), dimasukkan sebagai Delegasi.

Karena TQM akan merubah institusi tradisional mulai dari pimpinan hingga staf serta memutarbalikkan hirarkhi fungsi institusi tersebut¹², maka dibutuhkan manajemen yang sederhana dan kepemimpinan yang unggul. Maka dalam meraih mutu, pemimpin harus (1) memiliki visi mutu terpadu bagi institusi, (2) memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu, (3) mampu mengkomunikasikan pesan mutu, (4) dapat memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi, (5) mampu mengarahkan perkembangan karyawan, (6) Bersikap hati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti yang nyata, (7) Melakukan inovasi dalam

¹² Perhatikan 14 prinsip TQM Deming, prinsip Aturan 85/15 Joseph Juran dan 14 langkah Philip Crosby untuk meraih mutu dalam diskusi sebelumnya.

institusi, (8) mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah terdefiniskan tanggung jawab dan delegasinya dengan tepat, (9) memiliki komitmen menghilangkan rintangan organisasional maupun kultural, (11) mampu membangun tim kerja efektif, dan (12) dapat mengembangkan mekanisme yang tepat dalam mengawasi dan mengevaluasi kerja.¹³

Menurut Tracey, pemimpin harus memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Kemampuan dasar tersebut mencakup: *conceptual skills, human skill dan technical skills*.¹⁴ Kualifikasi pribadi merupakan serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin berupa mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik. Pengetahuan profesional meliputi: pengetahuan terhadap tugas secara menyeluruh, memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, memiliki satu perasaan riil untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, mengetahui layout secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi. Sedangkan keterampilan profesional sesuai bidang keahlian tugas yang diembannya.

Kerjasama (*Team Work*)

John S oakland, dalam bukunya Total Quality Management, 1989 mengemukakan kerja sama dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, meningat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian.¹⁵ Kerjasama dilakukan atas dasar tujuan yang sama yang hendak dicapai, yang telah difahami dengan benar. Sehingga kerjasama berbeda dengan 'sama-sama kerja' yang tidak mempunyai tujuan bersama. Dalam kerja sama harus terjadi disemua level dan tingkatan dengan tidak melakukan pemisahan antar hirarkhis yang dapat mengganggu fungsionalisasi kerja tim.

Dalam TQM, Tim kerja dipandang sebagai dasar bangunan mutu yang memiliki tujuan umum, sehingga ada keherensi dan arah yang jelas dengan hasil akhir adalah manfaat dan kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Melalui Tim-tim kerja yang dibentuk, menjadi jaringan kerja yang akan mempermudah pembagian tugas dan pencapaian tujuan. Hanya saja soliditas

¹³ Sallis, 174

¹⁴ Technical skills, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik- teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik. Human skills, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya. Conceptual skills, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

¹⁵ Sallis, *Total Quality*, 179

jaringan kerja sama tim sangat dipengaruhi oleh tahapan pembentukan formasinya. Maka antar Tim kerja sama harus saling percaya mempercayai.

BW. Tuckman memetakan tahapan formasi ini ke dalam empat tahap. Pertama Tahap perkembangan ditandai adanya sekumpulan individu yang multi idialisme, optimisme, kebanggaan, kekhawatiran, kecurigaan, dan kegelisahan. Isu sentral yang dapat dikembangkan pada tahap ini adalah filosofi konsep dan abstraksi serta tantangan/ kendala kesuksesan kerja ke depan. Kedua, Tahap tantangan, ditandai terbentuknya kelompok tim yang tiap anggotanya tahu skala tugas ke depan namun beraksi negatif pada tantangan dan kendala, yang tidak jarang diwarnai permusuhan interpersonal. Isu sentral yang dapat dikembangkan adalah kenali sumber konflik dan atasi segera secara menyeluruh dengan rileks-agak humor, agar tumbuh keteguhan dan kemantapan hati anggota tim. Ketiga Tahap Penataan Norma, dimana anggota tim telah tahu, faham dan sadar pentingnya norma sebagai aturan kelompok, struktur kelompok. Isu sentral yang dapat dikembangkan adalah membangun komunikasi dan melakukan diklat bagi anggota tim, serta memberikan definis yang tepat mengenai tugas dan struktur individu dalam organisasi. Dan tahap keempat adalah kerja keras, yang ditandai tim sudah cukup matang dapat bekerja sama dan menghasilkan sinergi. Isu sentral yang dapat dikembangkan adalah membangun sebuah identitas dan menentukan peran serta kepemilikan terhadap proses yang digunakan¹⁶. Hanyasaja efektifitas tim kerja lebih dipengaruhi (1) Peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas, (2) Tujuan kerja sama yang jelas, (3) sumber daya-sumber daya dasar untuk operasi, (4) pengetahuan dan batas -batas otoritasnya, (5) perencanaan kerja tim yang mencakup visi, misi dan langkah strategis pelaksanaannya, (6) seperangkat aturan untuk bekerja, (7) penggunaan alat yang tepat¹⁷

Ada Beberapa keuntungan yang dapat dipetik dari kerjasama antara lain memperingan tugas yang harus dipikul oleh masing-masing pihak; menghemat tenaga, pikiran dan dana yang biasanya sangat terbatas dalam setiap kegiatan; dengan dana, tenaga, pikiran yang tersedia, dapat menghasilkan lebih banyak; lebih memberi kemungkinan pada seluruh pihak untuk mengembangkan kemampuan dalam rangka menuju terbangunnya kemanusiaannya.

Ada beberapa hal yang dapat mendukung terjalannya kerjasama, agar terjalin kerjasama yang mantap dalam suatu kelompok dari masing-masing anggota, sehingga mampu memecahkan masalah yang sedang dihadapi, perlu diperhatikan beberapa hal yang dapat mendukung, antara lain Masing-masing tim kerja harus sadar dan mengakui kemampuan masing-masing, mengerti dan memahami akan masalah yang dihadapi, berkomunikasi, koordinasi yang mantap, keterbukaan, melibatkan orang lain.

Selain itu ada beberapa hal yang dapat mengganggu kerjasama, antara lain : sikap menyerahkan pekerjaan kepada orang lain dan tidak bersedia bertanggung-jawab, menampung semua pekerjaan meskipun jelas tidak mampu

¹⁶ Sallis, 186

¹⁷ Ibid, 190

mengerjakannya. Tidak bersedia memberikan sebagian dari kemampuannya untuk membantu pihak lain., lekas puas dengan hasil pekerjaannya sendiri, sehingga tidak memperhatikan dan tidak menaruh perhatian pada pihak yang masih bekerja, hanya bersedia memberikan sesuatu yang dirasa tidak lagi diperlukan dirinya, sehingga memberi tidak sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan oleh pihak lain, tidak bersedia memberi bantuan sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi, hanya terus tekun dengan pekerjaannya sendiri, menutup diri, dan tidak mengundang pihak lain yang dapat memberi bantuan, misal selain berusaha mengerjakan sesuatu dengan sempurna sehingga sulit pihak lain dapat membantu, tidak bersedia berkorban, bersikap maha tahu, sehingga menutup diri untuk minta pendapat dan bantuan pihak lain, tidak percaya kemampuan pihak lain sehingga tidak bersedia minta bantuan atau pendapat kepadanya.¹⁸

Hubungan Kepemimpinan dan Kerja Sama untuk Meraih Mutu

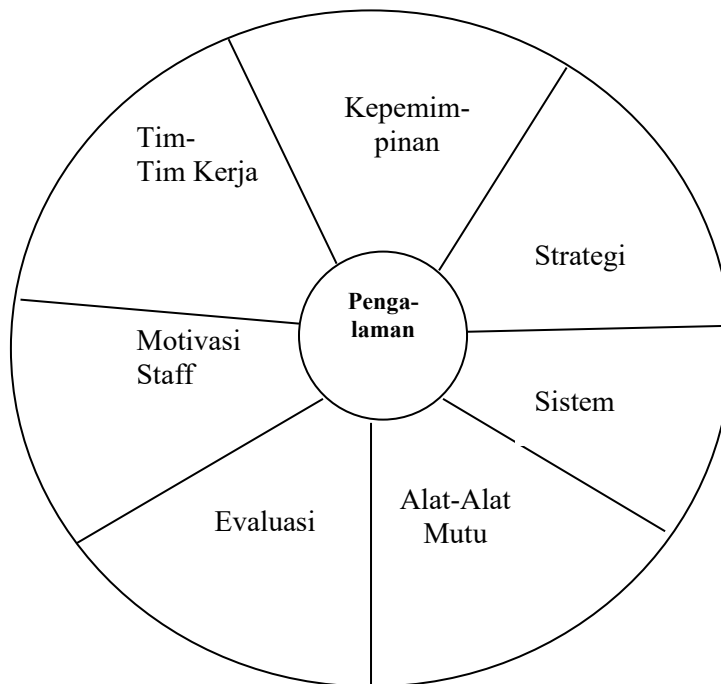
Kepemimpinan dan kerja sama sangat erat kaitannya dengan pencapaian mutu, bahkan menjadi unsur dasar yang penting untuk meraih mutu. Kepemimpinan yang efektif membuat institusi berubah secara dinamis karena adanya komunikasi lancar dan kerja sama yang mantap dalam kehidupan berorganisasi secara sistemik di mana di dalamnya mempunyai ciri dialogis, kerja sama dan tumbuhnya ilmu pengetahuan berpikir, mental model, penguasaan personal, berbagai *visi* sehingga anggota kelompok terpenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, status dan kepuasan diri.¹⁹

Untuk itu TQM memerlukan kepemimpinan yang mempunyai ciri-ciri yang agak khusus antara lain: (1) Fokus pada Kelompok, (2) Melimpahkan wewenang untuk membuat keputusan. Kepemimpinan, (3) Merangsang kreativitas. (4) Memberi semangat dan motivasi untuk berinisiatif dan berinovasi, (5) Memikirkan program penyertaan bersama. (6) Bertindak proaktif, bersifat preventif dan an-tisipatif, (7) Memperhatikan sumberdaya manusia, (8) Bicara tentang adanya persaingan ketat, (9) Membina karakter, budaya dan iklim organisasi, dan (10) Kepemimpinan yang tersebar. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Pengambilan tentang kebijaksanaan organisasi tetap ditangan pimpinan-atas, dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya.

Secara sederhana hubungan mutu dengan kepemimpinan dan tim kerja dalam sebuah organisasi dapat digambarkan sebagai lingkaran mutu yang merupakan perpaduan ide kontrol proses statistik *Deming* dari Amerika dengan lingkaran mutu *Setso Mito* dari Jepang, sebagai berikut :

¹⁸ Dikutip dari: Subhan Apriyatna (APS 2005) dalam Acara Temu Akrab APS 2006 di Kampus FISIP UI.

¹⁹ Rahman, Kepemimpinan Pendidikan, (Jakarta: PT. Rajawali, 2005), 67



(Gambar Lingkaran Mutu Diadopsi dari Sallis, 2006, 192)

Kaoru Ishikawa memandang lingkaran mutu sebagai dasar proses peningkatan mutu yang didasarkan saling percaya, sukarela menyelenggarakan control mutu di tempat kerja dan menggunakan teknik dan metode kontrol mutu. Unsur sukarela inilah yang membedakan antara lingkaran mutu Jepang dengan tim peningkatan mutu Amerika.²⁰

Dari sini bisa dipahami bahwa betapa pentingnya implementasi Total Quality Management dalam pengelolaan pendidikan, dimana sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dan fungsi kepemimpinan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dalam organisasi. berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota, organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat.

Penerapan Total Quality Management dalam pendidikan diharapkan dapat memperkecil jurang kesenjangan mutu di segala lini dan mampu mencapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus-

²⁰ Sallis, 194

menerus, dan terpadu. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksud berdasarkan pada setiap komponen pendidikan yang dapat diwujudkan dengan prinsip-prinsip Pelibatan semua komponen pendidikan dimulai dari aktifnya pemimpin(kepala sekolah) hingga para guru dan tenaga kependidikan. Mereka harus dilibatkan untuk mencapai keuntungan kompetitif di lingkungan pengguna yang luas. Prinsip-prinsip di atas senantiasa erat hubungannya dengan fungsi dan tujuan. Pada dasarnya, Total Quality Management berfungsi efektif dalam berbagai organisasi, yakni sebagai sistem manajemen peningkatan kualitas produk atau outcome sehingga dapat diterima oleh pelanggan dan dapat diarahkan untuk menghindari timbulnya kesalahan fatal. Sementara tujuan Total Quality Management adalah demi memberikan kepuasan terhadap pelanggan terkait kebutuhannya seefisien mungkin

Kesimpulan

Kerja sama dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian. Kepemimpinan dan kerja sama sangat erat kaitannya dengan pencapaian mutu, bahkan menjadi unsur dasar yang penting untuk meraih mutu. Kepemimpinan yang efektif membuat institusi berubah secara dinamis karena adanya komunikasi lancar dan kerja sama yang mantap dalam kehidupan berorganisasi secara sistemik di mana di dalamnya mempunyai ciri dialogis, kerja sama dan tumbuhnya ilmu pengetahuan berpikir, mental model, penguasaan personal, berbagai *visi* sehingga anggota kelompok terpenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, status dan kepuasan diri.

Kepemimpinan merupakan unsur penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Pemahaman, pandangan dan perilaku pemimpin terhadap karyawan dan proses institusi sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai mutu. Tanpa kepemimpinan pada semua level institusi, proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan

Kepemimpinan dan kerja sama tim di semua tingkatan pendidikan dilakukan dalam rangka meraih mutu pendidikan yang diharapkan masyarakat pelanggannya, maka setiap pemimpin dan anggota tim kerja sama pendidikan harus mau dan mampu melakukan komunikasi dan kordinasi baik internal maupun eksternal dengan tepat

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew W. Halpin. *The Leadership Behavior of School Superintedents*, Chicago :Midwes Administrastion Center The University of Chicago, 1959.
- Departemen Agama RI, *Kepemimpinan Kepala KUA Kecamatan Yang Efektif*, Jakarta:Balitbang Depag dan Pusdiklat, 2004.
- Hesey & Blanchard, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resource*, New York: University, 1982.
- Purwanto, Ngalim , *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 1992.
- Musayyidi, and Siful Arifin. "Manajemen Pendidikan Islam Multikultural di Tengah Masyarakat Plural." *Kariman: Jurnal Pendidikan Keislaman* 9.2 (2021): 291-306.
- Rahman, *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajawali, 2005.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education*, Terj. Ahmad Ali Riyadi, dkk, *Management Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006
- Slamet, Margono..*Manajemen Mutu Terpadu dan perguruan Tinggi Bermutu* Jakarta :. Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan., 1994
- , *Pengantar Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. Bogor : Makalah disajikan di Fakultas Pertanian IPB 17 Mei 1995,
- , *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor : IPB Bogor , 1999.
- Sondang Siagian P, *Manajemen Abad 21*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Subhan Apriyatna (APS 2005) dalam Acara Temu Akrab APS 2006 di Kampus FISIP UI.
- Tabroni, I., Yumnah, S., Arifin, S., Hula, I. R. N., Rijal, F., & Nurhayati, N. S. (2023). *Quality Development of Islamic Religious Colleges: Changing the DNA of Higher Education*. *Int. J. Membr. Sci. Technol*, 10(2), 121-130.