

# MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM KONTEKS KINERJA ORGANISASI UNGGUL

Rusmini

## Abstrak

Perbaikan organisasi diperlukan. Berdasarkan berbagai pendekatan manajemen, lima prinsip yang digunakan untuk melakukan perbaikan yang luar biasa dalam kinerja organisasi, yaitu pengukuran/ perbandingan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, perbaikan proses, dan fokus pelanggan. Namun, tidak setiap organisasi yang mencoba menerapkan prinsip-prinsip ini berhasil. Dalam hal ini yang diperlukan untuk sukses adalah bahwa prinsip-prinsip ini dipahami dan diterapkan sebagai sistem manajemen terpadu (*integrated system of management*).

**Kata Kunci :** Manajemen Pendidikan, Kinerja Organisasi Unggul

## A. Pendahuluan

### 1. Latar Belakang

Pada era globalisasi ini, teknologi berkembang sangat cepat di seluruh dunia, dan untuk dapat *survival* , akan tergantung pada kemampuan organisasi untuk bersaing secara global. Dengan demikian, organisasi apa pun jenisnya, harus memikirkan kembali pendekatan manajemen dan aplikasinya.

Demikian juga, banyaknya tuntutan seperti penghematan dalam pendanaan, meningkatnya biaya, kompetisi untuk sumber daya yang terbatas , dan permintaan untuk hasil yang berkualitas tinggi, maka organisasi-organisasi ini semua merasakan adanya tekanan untuk beroperasi secara lebih efektif dan efisien.

### 2. Rumusan Masalah

Ketika kita mempelajari berbagai pendekatan manajemen, bahwa organisasi ini mengambil arah mengelola perbaikan, kita menemukan lima prinsip yang bekerja untuk membuat keuntungan yang luar biasa, yaitu pengukuran, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, perbaikan proses, dan fokus pelanggan.

Dari lima aspek di atas, aspek kepemimpinan merupakan hal yang sangat vital dalam kehidupan organisasi. Efektivitas kepemimpinan ini akan sangat menentukan kinerja organisasi, dan salah satu peran yang sangat penting adalah pengambilan keputusan.

### 3. Tujuan Penulisan

Tujuan artikel ini adalah untuk menjelaskan bagaimana lima prinsip yang merupakan komponen dari suatu sistem manajemen untuk perbaikan organisasi, tentunya melalui konsep sistem. Wawasan yang diperoleh dari berpikir teori dan aplikasi sistem mengenai perbaikan organisasi ini kemudian akan digunakan untuk mengembangkan pemahaman tentang bagaimanamasing-masing komponen sistem saling memperkuat satu sama lainnya.

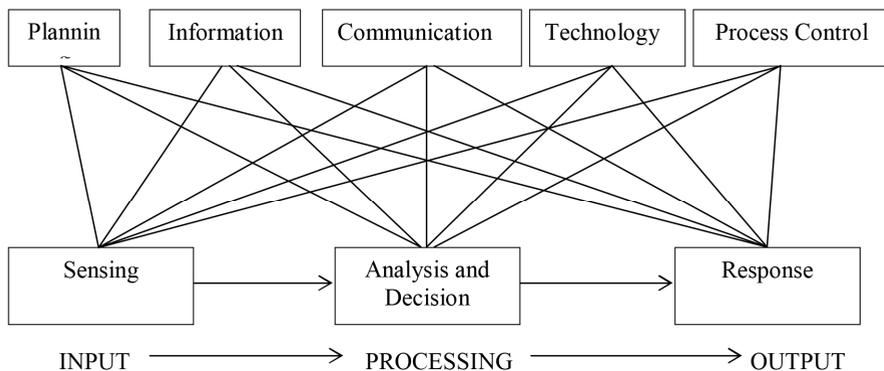
### B. Tinjauan Pustaka

Kenneth A. Potocki dan Richard C. Brocato dalam tulisannya mengenai *A System of Management for Organizational Improvement* dijelaskan bahwa karena dihadapkan dengan penghematan dalam pendanaan, biaya yang meningkat, persaingan global terhadap sumber daya, dan permintaan untuk hasil yang berkualitas tinggi, maka semua organisasi memiliki dan merasakan tekanan untuk beroperasi secara lebih efektif.<sup>1</sup>

### C. Analisis dan Pembahasan

#### 1. Konsep Sistem

Dengan konsep sistem, kita berarti merakit interaksi elemen (komponen) secara terpadu yang dirancang sesuai dengan fungsi yang telah ditentukan. Dalam konteks organisasi ini tentunya melibatkan banyaknya orang, proses, teknologi, dan bahan-bahan yang bersama-sama melakukan fungsi secara signifikan dan memberikan kontribusi untuk perubahan dan pengembangan organisasi dalam konteks kinerja organisasi yang sesungguhnya.



Gambar: Tiga Fungsi Model Sistem

<sup>1</sup> Kenneth A. Potocki dan Richard C. Brocato, *A System of Management for Organizational Improvement* dalam [techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf](http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf) (diakses pada Senin, 13 Januari 2014).

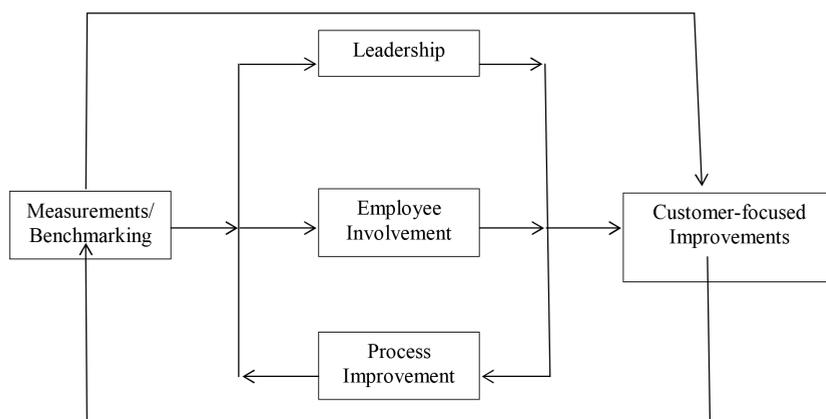
Tiga fungsi model sistem secara sederhana terdiri dari *Input* (masukan) untuk sistem, yang berasal dari penginderaan lingkungan, proses pengolahan yang dilakukan oleh orang-orang yang menggunakan teknologi dan metode untuk melakukan analisis dan membuat keputusan, dan *output* merupakan respon sistem untuk *input*. Infrastruktur untuk membuat sistem bekerja yang terkandung dalam subsistem seperti perencanaan, informasi, komunikasi, teknologi, dan proses pengendalian.

Elemen pertama, penginderaan, memberikan masukan untuk yang sistem akan bereaksi. Masukan ini biasanya berasal dari lingkungan luar sistem. Dalam sebuah organisasi konteks perbaikan, mungkin berasal dari pengukuran pelanggan atau kepuasan sponsor tentang produk dan/atau jasa atau dari perbandingan organisasi lain.

Unsur kedua, analisis dan keputusan, menganggap proses di dalam sistem yang menghasilkan dari bertindak atas informasi dari luar sistem. Dalam konteks perbaikan organisasi, analisis dan keputusan meliputi kepemimpinan, karyawan keterlibatan, perbaikan proses, dan komunikasi diperlukan untuk menyesuaikan respon tertentu.

Yang ketiga, elemen respon merupakan *output* dari sistem. Dalam konteks perbaikan organisasi, output bisa perbaikan yang berfokus pada pelanggan dalam produk atau kinerja. Dengan demikian, sistem manajemen untuk organisasi perbaikan memiliki lima komponen yang saling terkait, yaitu perencanaan, informasi, komunikasi, teknologi, dan proses kontrol (pengawasan).

## 2. Prinsip-prinsip Perbaikan Kinerja Organisasi



Gambar: Sistem Manajemen untuk Perbaikan Organisasi

### a. Pengukuran/pembandingan

Komponen pengukuran atau pembandingan memungkinkan organisasi untuk secara objektif mengevaluasi apakah perubahan yang

diperlukan dan apakah kegiatan yang menyebabkan hasil kinerja yang lebih baik. Ketika digunakan untuk menilai umpan balik (*feedback*), pengukuran/pembandingan dapat membantu untuk mengidentifikasi kesenjangan antara sistem saat ini dan sistem yang diinginkan. Hasil penilaian dapat menjadi masukan untuk perubahan sistem perencanaan atau perbaikan proses.

Selain itu, pengukuran/pembandingan dapat digunakan sebagai mekanisme untuk memprediksi masa depan mengantisipasi perbaikan yang diperlukan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengubah arah dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan untuk produk baru atau layanan baru.

**b. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses sistem yang bersifat strategis. Hal ini menjadi konsepsi sebuah organisasi, yang terdiri dari visi, misi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan juga berfungsi untuk membuat dan memelihara lingkungan, berbagi informasi, komunikasi yang terbuka, integritas, dan kepercayaan. Unsur-unsur ini merupakan dasar untuk bereaksi terhadap *input* pelanggan dan memberdayakan karyawan.

**c. Keterlibatan karyawan**

Keterlibatan karyawan adalah proses sistem yang menciptakan semangat kerja sama dalam organisasi dan memberikan kontribusi kreatif terhadap masing-masing anggota. Kesuksesan organisasi dalam meningkatkan kinerja sangat tergantung pada keterampilan dan motivasi tenaga kerjanya. Hal ini berfokus pada pemberdayaan tenaga kerja dan membentuk adanya kemitraan untuk membangun komitmen dalam mencapai tujuan yang sama.

**d. Perbaikan proses**

Perbaikan proses merupakan proses sistem yang melibatkan penghapusan tambahan dari semua hambatan untuk kinerja yang baik. Komponen ini berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas organisasi, proses kerja administrasi dan tenaga teknis, serta pengaruh persepsi pelanggan terhadap kualitas dari produk atau jasa. Dalam hal ini, setiap orang memiliki kesempatan untuk terus menerus meningkatkan kinerja organisasi.

**e. Fokus pelanggan**

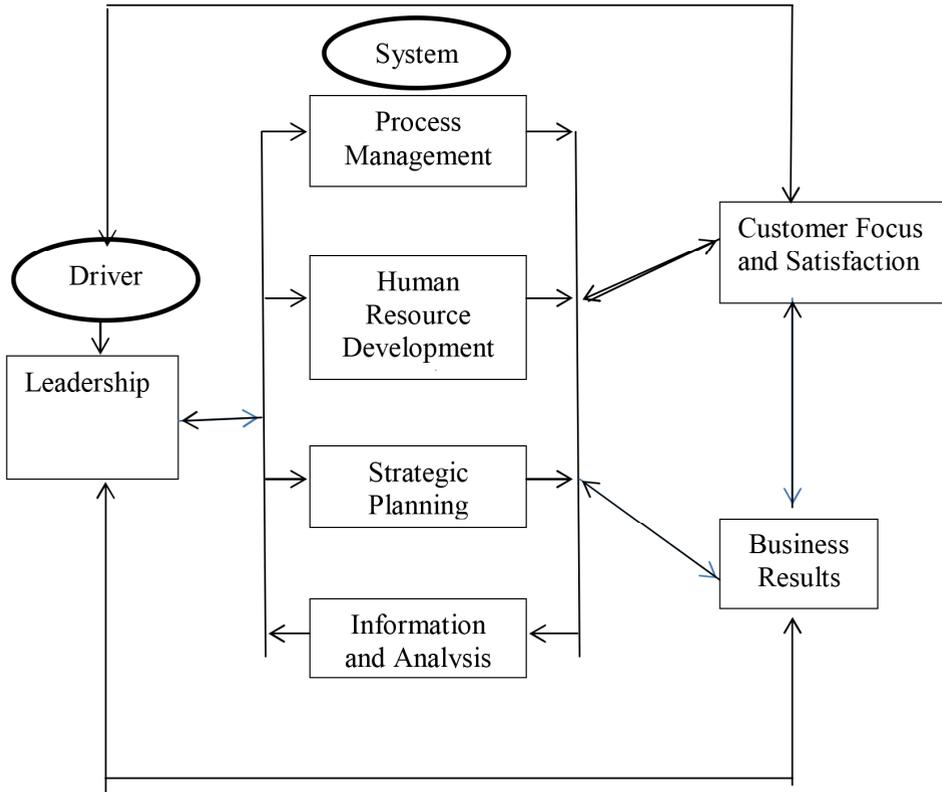
Komponen kelima dalam sistem manajemen untuk perbaikan organisasi adalah fokus pelanggan. Pelanggan terpusat pada fokus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan pelanggan, dan harapan untuk menggunakan pemahaman bahwa untuk menyediakan produk atau layanan jauh melebihi kepuasan, bila dilihat sebagai umpan balik (*feedback*), fokus pelanggan memungkinkan organisasi untuk merespon reaksi pelanggan ke *output* dari sistem dari

produk atau jasa dan untuk mengidentifikasi perbaikan dalam rangka menciptakan kinerja organisasi yang unggul.

### 3. Wawasan dari Sistem Berpikir

Kelima komponen yang menjadi prinsip perbaikan kinerja organisasi ini merupakan sistem manajemen untuk menciptakan kinerja organisasi yang unggul, yang dapat diterapkan melalui sistem berpikir.

- a. Semua komponen sistem harus ada untuk menciptakan kinerja organisasi yang unggul. Karena setiap dari prinsip-prinsip manajemen dalam sistem memiliki bagian penting untuk berperan, semua harus hadir untuk hasil yang sukses. Banyak organisasi memulainya pada perbaikan tidak memahami konsep ini; mereka ering memilih satu atau beberapa komponen secara terisolasi dari sistem prinsip-prinsip manajemen, mengeluarkan sejumlah besar sumber daya pada memperkenalkan prinsip itu, maka diharapkan organisasi untuk memperbaiki.
- b. Keterkaitan yang tepat antara komponen-komponen sistem. Dalam sistem, komponen-komponen ini saling terkait dalam rangka mencapai tujuan yang sama. Jika tujuan tersebut tidak jelas, itu akan menjadi sistem tipis. Namun, jika tujuan yang jelas dan dikomunikasikan, sistem akan cukup menantang dan diperbolehkan untuk merespon. Mengingat keterkaitan komponen dari sistem, informasi yang tepat dan tepat waktu pertukaran diperlukan untuk mencapai tujuan sistem. Ini menempatkan informasi dan komunikasi pada berbagai tingkatan yang sama pentingnya dengan elemen itu sendiri.
- c. Kepemimpinan mengoptimalkan sistem. Kepemimpinan dilihat dalam kerangka Baldrige digambarkan sebagai sopir, bahwa komponen yang menetapkan arah, menciptakan tujuan dan sistem, dan panduan mengejar nilai tambah pelanggan dan organisasi peningkatan kinerja. Tanpa kejelasan dan konsistensi kepemimpinan dan visi-misi, sistem manajemen organisasi tidak akan pernah sehat dan efisien, dan upaya perbaikannya akan lebih menarik. Untuk optimalisasi yang efektif, tujuan sistem atau tujuan harus didefinisikan secara jelas dan dikomunikasikan kepada semua orang. Sistem ini harus dikelola untuk mencapai tujuan ini. Jika ada bagian atau komponen dari sistem berubah, seluruh sistem akan terpengaruh. Kepemimpinan merupakan seluruh infrastruktur manajemen.



Goal

- Customer satisfaction
- Customer satisfaction relative to competitors
- Customer Retention
- Market share gain

Measures of

- Product and service quality
- Productivity improvement
- Waste reduction/elimination
- Supplier performance
- Financial results

Gambar: Dynamic interrelationship of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria.

#### 4. Efektivitas Kepemimpinan

Achua dan Lussier dalam *Effective Leadership* menyatakan bahwa para pemimpin yang efektif (*effective leaders*) memiliki sifat (*traits*) dan

personalitas (*personality profile*), serta adanya *the big five model of personality* sebagai berikut<sup>2</sup>:

<b>The Big Five Model of Personality</b>	<b>Nine Traits of Effective Leaders</b>	<b>Achievement Motivation Theory and Leader Motive Profile Theory</b>
1. Surgency 2. Agreeableness 3. Adjustment 4. Conscientiousness 5. Openness to experience	1. Dominance 2. Sensitivity to others 3. Stability 4. High energy 5. Self-confidence 6. Integrity 7. Internal locus of control 8. Intelligence 9. Flexibility	1. Need for power 2. Need for affiliation 3. Socialized power 4. Need for achievement

Dalam pandangan Locke, bahwa kepemimpinan efektif memiliki ciri-ciri, yaitu 1) penuh inisiatif, energi dan ambisi, 2) tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran yang telah ditentukan, 3) mempunyai keinginan memimpin; mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi, 4) jujur dan punya integritas; mereka tidak hanya bisa dipercaya, tetapi juga bisa mempercayai orang lain, 5) mempunyai rasa percaya diri yang tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.<sup>3</sup>

Menurut James Fenimore Cooper, efektivitas kepemimpinan pada dasarnya mempraktekkan prinsip-prinsip berikut :

- a. Membangun visi, misi, dan menentukan nilai-nilai secara bersama-sama yang membantu orang fokus pada kontribusi mereka dan membawa keluaran (*output*) yang terbaik.
- b. Membentuk lingkungan komunikasi yang mendorong umpan balik yang akurat dan jujur dan keterbukaan diri .
- c. Membuat informasi tersedia.
- d. Membangun kepercayaan, rasa hormat, dan perilaku berdasarkan kelompok sebagai norma.

<sup>2</sup> Achua, Christopher F. dan Lussier, Robert N., *Effective Leadership* (USA: Cengage, 2010), hal.43.

<sup>3</sup> Edwin A. Locke, terj., *Esensi Kepemimpinan* (Jakarta: Spektrum, 1997), hal.9.

- e. Bersifat inklusif dan menunjukkan kepedulian untuk setiap orang.
- f. Menunjukkan sumber daya dan kemauan untuk belajar.
- g. Menciptakan lingkungan yang merangsang kinerja yang luar biasa.<sup>4</sup>

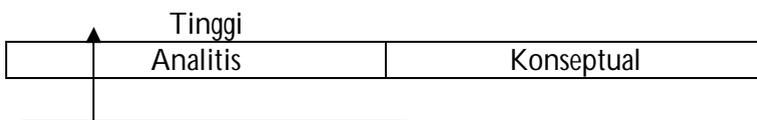
**5. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan**

Berbicara masalah pengambilan keputusan, tidak bisa lepas dari peran kepemimpinan, manajer atau si pembuat keputusan tersebut, dalam hal ini adalah seorang pemimpin. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi atau sebuah lembaga, sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin, jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Di lain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekwensi yang ditimbulkannya. Melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

- Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau beresiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif dari pada deskriptif.
- Pengambilan keputusan adalah proses mental di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya.
- Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.<sup>5</sup>

Robbins dan Coulter dalam bukunya “Manajemen” menjelaskan mengenai gaya pengambilan keputusan, yaitu:



<sup>4</sup> Cooper, James Fenimore., and John Nirenberg, "Leadership Effectiveness" *Encyclopedia of Leadership*. Ed.. Thousand Oaks, (CA: SAGE, 2004), hal.845-854 dalam *SAGEReference Online*. Web. 30 Jan. 2012.

<sup>5</sup> Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hal.157.

Direktif	Behavioral
----------	------------

### Rendah

#### 1. Gaya Direktif

Gaya pengambilan keputusan ini dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan cara berpikir yang rasional. Mereka itu efisien dan logis, karena jenis mengarahkan pada proses mengambil keputusan secara cepat dan memusatkan perhatian pada jangka pendek. Kecepatan dan efisiensi mereka dalam mengambil keputusan sering mengakibatkan mereka mengambil keputusan dengan informasi minimum dan menilai sedikit alternatif saja.

#### 2. Gaya Analitis

Gaya pengambilan keputusan ini dicirikan oleh toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi dan bersifat rasional. Mereka menginginkan lebih banyak informasi sebelum mengambil keputusan dan merenungkan lebih banyak alternatif. Para pengambil keputusan analitis yang paling baik dicirikan sebagai pengambil keputusan yang hati-hati dengan kemampuan untuk beradaptasi atau menghadapi situasi-situasi yang unik, dan mereka mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.

#### 3. Gaya Konseptual

Gaya pengambilan keputusan ini dicirikan oleh toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi dan cara berpikir intuitif. Mereka cenderung sangat luas pandangannya dan akan melihat banyak alternatif. Mereka memusatkan perhatian jangka panjang dan sangat baik dalam menemukan pemecahan yang kreatif atas sejumlah masalah.

#### 4. Gaya Behavioral

Gaya pengambilan keputusan ini dicirikan oleh toleransi terhadap ambiguitas yang rendah dan cara berpikir intuitif. Para pengambil keputusan gaya perilaku sangat baik dalam bekerja sama dengan orang dan menerima saran dari orang lain. Seringkali kita mengadakan rapat untuk berkomunikasi, meskipun mereka berusaha menghindari konflik. Penerimaan oleh orang lain ini sangat penting bagi pengambil keputusan yang bergaya perilaku.

Dalam proses pengambilan keputusan, perlu ditempuh langkah-langkah sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter sebagai berikut:

##### 1. Mengidentifikasi suatu masalah

Mengidentifikasi atau mengenali masalah secara efektif bukan merupakan hal yang mudah. Seorang pimpinan selaku orang yang mengambil keputusan dapat mengidentifikasi masalah dengan baik apabila mereka memahami tiga sifat masalah, yaitu: a) harus sadar

terhadap masalah, b) berada dalam tekanan untuk bertindak, dan c) mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk bertindak.

2. Mengidentifikasi kriteria

Setelah mengidentifikasi masalah yang membutuhkan perhatian, kriteria keputusan yang penting untuk memecahkan masalah tersebut haruslah teridentifikasi. Artinya, para pengambil keputusan harus menentukan apa yang relevan dalam mengambil keputusan.

3. Mengalokasikan bobot pada kriteria

Kriteria yang diidentifikasi tidak semuanya penting, karenanya para pengambil keputusan harus memberi bobot pada masing-masing kriteria untuk memberinya prioritas yang tepat dalam keputusan yang diambil.

4. Mengembangkan alternatif

Para pengambil keputusan harus membuat sejumlah alternatif yang dapat menyelesaikan masalah organisasi, sehingga ia memiliki alternatif guna mempertimbangkan mana keputusan yang menurutnya terbaik di antara alternatif yang ada.

5. Menganalisis alternatif

Setelah alternatif-alternatif teridentifikasi, pengambil keputusan secara kritis harus menganalisis masing-masing alternatif tersebut, dengan mengevaluasi kelemahan dan kelebihan masing-masing alternatif dengan cara membandingkannya dengan kriteria yang telah ditetapkan pada langkah pertama dan kedua. Dari perbandingan ini, akan memperlihatkan kekuatan/kelebihan dan kelemahan masing-masing alternatif menjadi jelas.

6. Memilih sebuah alternatif

Langkah ini merupakan tindakan penting, yaitu memilih alternatif terbaik dari alternatif yang dipertimbangkan. Kita telah menentukan semua faktor yang terkait dalam keputusan, memberi bobot, dan mengidentifikasi serta menganalisis alternatif-alternatif yang bisa berhasil, dan kita harus memilih alternatif yang menghasilkan angka paling tinggi dalam langkah kelima.

7. Mengimplementasikan alternatif

Implementasi mencakup penyampaian keputusan itu kepada orang-orang yang terpengaruh dan mendapatkan komitmen mereka atas keputusan tersebut.

8. Mengevaluasi efektivitas keputusan

Langkah terakhir dalam proses pengambilan keputusan mencakup menilai hasil keputusan tersebut untuk melihat apakah masalahnya dapat diatasi; apakah alternatif dalam langkah keenam

dan diimplementasikan dalam langkah ketujuh mencapai hasil yang dikehendaki dan sebagainya.

#### D. Kesimpulan dan Saran

Dalam sebuah organisasi, tentunya melibatkan banyak orang, proses, teknologi, dan bahan-bahan yang bersama-sama melakukan fungsi secara signifikan dan memberikan kontribusi untuk perubahan dan pengembangan organisasi dalam konteks kinerja organisasi unggul. Berdasarkan berbagai pendekatan manajemen, lima prinsip yang digunakan untuk melakukan perbaikan yang luar biasa dalam kinerja organisasi, yaitu pengukuran / perbandingan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, perbaikan proses, dan fokus pelanggan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achua, Christopher F. dan Lussier, Robert N. *Effective Leadership*. USA: Cengage, 2010.
- Cooper, James Fenimore., and John Nirenberg, "Leadership Effectiveness" *Encyclopedia of Leadership*. Ed.. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2004 dalam *SAGEReference Online*. Web. 30 Jan. 2012.
- Edwin A. Locke, terj., *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Spektrum, 1997.
- Hae Young Lee dan Gene L. Roth, *A Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts*. JURNAL, [files.eric.ed.gov/fulltext/EJ905799.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ905799.pdf)(diakses pada Senin, 13 Januari 2014).
- Kenneth A. Potocki dan Richard C. Brocato, *A System of Management for Organizational Improvement* dalam [techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf](http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf)(diakses pada Senin, 13 Januari 2014).
- Kenneth A. Potocki dan Richard C. Brocato, *A System of Management for Organizational Improvement*. JURNAL, [techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf](http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf)(diakses pada Senin, 13 Januari 2014).
- M.L.E. Mapasela dan Francois Strydom, *Performance Management of Academic Staff in South African Higher Education and Developmental Research Project*. JURNAL, [www.oecd.org/edu/imhe/35327193.pdf](http://www.oecd.org/edu/imhe/35327193.pdf)(diakses pada Senin, 13 Januari 2014).
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.