

**KONSEP PENGENDALIAN MUTU DAN PERAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM DUNIA
BISNIS DAN DUNIA PENDIDIKAN**

Oleh: Imam Turmidzi, M.M.Pd.

ABSTRAK

Mutu memiliki beberapa pengertian yang berbeda menurut para ahli. Phil Crosby, misalnya, menyatakan mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan, seperti jam tahan air, sepatu tahan lama, dokter yang ahli, dll. Dokter yang mampu mendiagnosa dengan tepat penyakit pasiennya digolongkan sebagai dokter yang bermutu. Sementara Edward Deming menyatakan mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus seperti Kaizen di Toyota. Dalam hal ini berarti mutu berarti sesuatu yang kontinyu, senantiasa ada perbaikan, tidak stagnan. K.Ishikawa, pencipta diagram tulang ikan, menyatakan mutu berarti kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan eksternal. Namun seiring dengan perjalanan organisasi profit dan non profit dalam hal ini adalah institusi pendidikan maka perlu adanya pengendalian mutu. Pengendalian mutu dapat membantu manajer (Kepala Sekolah) memonitor perubahan lingkungan dan pengaruhnya pada kemajuan organisasi. Dengan kecepatan perubahan dalam lingkungan organisasi pada tahun-tahun belakangan ini, aspek pengendalian semakin lama semakin penting.

Kata Kunci: Mutu, Pengendalian Mutu, Kontrol Mutu

BAB I

PENDAHULUAN

Jatuhnya beberapa perusahaan/organisasi umumnya disebabkan oleh kelalaian dalam pengendalian. Keberhasilan beberapa perusahaan dalam jangka panjang karena perusahaan mampu mengembangkan strategi yang baik dan perusahaan merancang sistem dan proses yang memberi energi pada karyawan untuk melaksanakan energi itu secara efektif. Perusahaan/organisasi menggunakan prosedur pengendalian untuk memastikan mereka membuat kemajuan memuaskankan kearah sasaran dan menggunakan sumber daya organisasi secara efisien.

Salah satu alasan mengapa pengendalian menjadi penting, adalah karena rencana yang paling baik sekalipun dapat terjadi penyimpangan. Pengendalian juga membantu manajer memonitor perubahan lingkungan dan pengaruhnya pada kemajuan organisasi. Dengan kecepatan perubahan dalam lingkungan organisasi pada tahun-tahun belakangan ini, aspek pengendalian semakin lama semakin penting. Menurut Fred G Steingraber, beberapa perubahan lingkungan yang paling menekan perlunya pengendalian adalah perubahan sifat persaingan, kebutuhan untuk mempercepat siklus pesanan sampai penyerahan, pentingnya nilai tambah pada produk dan jasa sebagai cara menciptakan permintaan pelanggan, perubahan dalam budaya karyawan dan organisasi, dan kebutuhan yang semakin besar untuk melakukan delegasi dan kerja tim dalam organisasi.¹

Pengendalian (pengawasan) atau controlling adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian itu sendiri. Kasus-kasus yang sering terjadi adalah akibat lemahnya pengendalian sehingga terjadilah berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dan yang dilaksanakan.

¹ Stoner, Et all, (1996). Manajemen, PT Indeks Gramedia Group, Jakarta, p-250

Mengingat pentingnya pengendalian dalam organisasi, berikut adalah uraian tentang pengendalian mutu dan peran manajemen sumber daya manusia dalam dunia bisnis dan pendidikan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui konsep pengendalian mutu dan peran sumber daya manusia dalam bisnis dan pendidikan.

A. Pengendalian Mutu pada Bisnis dan Pendidikan

1. Konsep Dasar Pengendalian

Konsep dasar pengendalian dapat diilustrasikan dalam mengendarai kendaraan. Misalnya menekan pedal gas maka mobil anda akan berjalan lebih cepat. Putar setir anda, dan mobil akan berputar arah, tekan pedal rem, dan mobil akan melaju perlahan atau berhenti. Dengan seperangkat ini anda mengendalikan arah dan kecepatan atau jika beberapa di antaranya tidak berfungsi maka mobil tersebut tidak akan melakukan apa yang anda inginkan, dengan kata lain mobil tersebut berada di luar kendali.

Suatu organisasi juga harus dikendalikan, yaitu harus ada perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai. Akan tetapi mengendalikan suatu organisasi jauh lebih rumit dibandingkan dengan mengemudikan sebuah mobil.

2. Elemen-elemen proses kendali²² :

Setiap system pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen :

- a. Pelacak (*detector*) atau sensor : suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang dikendalikan
- b. Penilai (*assessor*) : suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa actual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
- c. *Effector* : suatu perangkat (sering disebut “umpan balik”) yang mengubah perilaku jika *assessor*

² Anthoni R.N, & Govindarajan,V, (2004), alih bahasa Kurniawan, F.X, Sistem pengendalian manajemen, Salemba 4, Jakarta, p.3-5

mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

- d. Jaringan komunikasi : perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Sekarang akan dijelaskan bagaimana elemen-elemen tersebut berfungsi :

Contoh berikut ini memiliki kerumitan yang semakin meningkat : thermostat yang mengatur suhu ruangan, proses biologis yang mengatur suhu tubuh dan pengendara mobil yang mengatur arah dan kecepatan kendaraan.

Thermostat : komponen thermostat adalah : (1) thermometer (*detector*), yang mengukur suhu ruangan, (2) *assessor*, yang membandingkan suhu ruangan dengan standar yang diterima mengenai suhu yang seharusnya, (3) *effector*, yang mendorong pemanas untuk memancarkan panas (jika suhu actual lebih rendah dari suhu standar) atau mengaktifkan pendingin (jika suhu actual lebih tinggi dari standar) dan juga yang mematikan alat-alat ini jika suhu ruangan telah sesuai dengan suhu standard an (4) jaringan komunikasi, yang meneruskan informasi dari thermometer ke *assessor* dan dari *assessor* ke elemen pemanas atau pendingin.

Suhu tubuh: Hampir sebagian besar mamalia dilahirkan dengan standar mengenal suhu tubuh yang diinginkan. Standar susu tubuh manusia adalah 36-37 derajat Celsius. Elemen-elemen mekanisme pengendalian berusaha untuk mempertahankan suhu standar tersebut meliputi 1) saraf sensorik (*detector*) yang tersebar di seluruh tubuh. 2) Hipotalamus yang berpusat di otak (*assessor*) yang membandingkan antara informasi yang diterima dari *detector* dengan suhu tubuh standar 36-37° C, 3) otot-otot dan organ tubuh (*effector*) yang mengurangi suhu tubuh ketika melebihi suhu standar (dengan cara bernafas terengah-engah dan berkeringat) serta dengan membuka pori-pori kulit dan meningkatkan suhu tubuh ketika turun di bawah standar (dengan menggigil dan menutup pori-pori kulit) dan 4) system komunikasi yang menyeluruh dari jaringan saraf.

Sistem pengendalian biologis ini bersifat homeostatis, yaitu teratur dengan sendirinya, jika system ini berfungsi sebagaimana mestinya, maka system ini secara otomatis mengoreksi penyimpangan dari standar tanpa memerlukan usaha secara sadar. Sistem pengendalian tubuh lebih rumit dibandingkan dengan thermostat, dengan sensor yang tersebar di seluruh tubuh dan hipotalamus yang mengarahkan tindakan yang melibatkan bermacam-macam otot dan organ.

Pengendara mobil : Anda sedang mengemudikan mobil di jalan raya dengan kecepatan 65 mil perjam. Sistem pengendali anda bertindak sebagai berikut : 1) mata anda (sensor) mengukur kecepatan actual dengan cara mengamati speedometer, 2) otak anda (assessor) membandingkan kecepatan actual dengan kecepatan yang ditetapkan oleh hokum, dan mendeteksi adanya penyimpangan dari standar, 3) mengarahkan kaki anda (effektor) untuk melepas atau menekan pedal gas, 4) seperti dalam pengaturan suhu tubuh, saraf anda mengubah system komunikasi yang menyebarkan informasi dari mata ke otak dan dari otak ke kaki.

Sama halnya dengan pengaturan suhu tubuh yang rumit daripada thermostat, begitu pula pengaturan dari sebuah mobil lebih rumit dari pengaturan suhu tubuh. Hal ini disebabkan karena tidak adanya kepastian mengenai tindakan apa yang akan diarahkan oleh otak setelah menerima dan mengevaluasi informasi dari detector. Sebagai contoh, setelah menetapkan bahwa kecepatan mobil actual melebihi 65 mph, beberapa pengemudi, yang ingin mematuhi batasan kecepatan resmi akan mengurangi kecepatannya, sementara di lain fihak, dengan sejumlah alasan beberapa pengemudi tidak menguranginya. Dalam system ini kendali tidaklah bersifat otomatis, seseorang seharusnya mengetahui sesuatu mengenai kepribadian dan situasi pengemudi guna memprediksi berapa kecepatan actual mobil di titik akhir proses.

B. Konsep Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-

orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Pengendalian membantu manajer memonitor keefektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif yang diperlukan.³³

Definisi Robert J. Mockler, pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain system umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, untuk menetapkan apakah ada deviasi dan untuk mengukur signifikansinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perbandingan proses pengendalian manajemen dengan pengendalian yang lebih sederhana :

Proses pengendalian yang dilakukan oleh manajer mengandung elemen yang sama dengan dengan elemen pengendalian sederhana. Yaitu *detector*, *assessor*, *effector* dan system komunikasi. *Detector* melaporkan apa yang sedang terjadi atas organisasi, *assessor* membandingkan informasi dengan keadaan yang diinginkan, *effector* mengambil tindakan koreksi terhadap perbedaan yang signifikan antara keadaan actual dengan keadaan yang diinginkan dan system komunikasi memberitahukan kepada para manajer apa yang sedang terjadi dan bagaimana hal tersebut dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan.

³ Stoner, Et all, (1996). Manajemen, PT Indeks Gramedia Group, Jakarta, p-248

Perbedaannya adalah :

- a. Standar tidaklah ditetapkan terlebih dahulu, melainkan, standar tersebut merupakan proses perencanaan yang sadar. Manajemen memutuskan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi dan sebagian dari proses pengendalian adalah perbandingan antara pencapaian actual dengan rencana-rencana itu. Oleh karena itu **proses pengendalian dalam suatu organisasi meliputi perencanaan.**
- b. **Pengendalian manajemen tidak bersifat otomatis.** Manajer sering mendeteksi informasi dengan indera mereka sendiri, meskipun ia memiliki cara rutin untuk membandingkan laporan tertentu apa yang sedang terjadi dan apa yang seharusnya terjadi, tetapi manajer secara pribadi harus melakukan fungsi assessor, memutuskan bagi dirinya sendiri apakah perbedaan hasil actual dengan standar cukup signifikan untuk membenarkan tindakan dan tindakan apa yang akan diambil. Karena tindakan dimaksudkan untuk mengubah perilaku organisasi, melibatkan manusia, maka manajer harus berinteraksi sedikitnya dengan satu orang untuk melakukan perubahan.
- c. **Pengendalian manajemen memerlukan koordinasi antar individu.**
- d. Suatu organisasi terdiri dari banyak bagian terpisah, dan pengendalian manajemen harus memastikan bahwa setiap bagian bekerja secara harmonis dengan bagian lainnya.
- e. **Koneksi dari diterimanya kebutuhan akan tindakan ke ditetapkannya tindakan yang diperlukan untuk memperoleh hasil yang diinginkan mungkin tidak jelas.**
- f. Seorang manajer yang bertindak sebagai assessor mungkin memutuskan bahwa “biaya yang ada terlalu tinggi” tetapi tidak melihat adanya tindakan mudah atau otomatis yang menjamin turunnya biaya ke standar yang diinginkan.
- g. **Banyak pengendalian manajemen bersifat pengendalian diri sendiri.**

- h. Pengendalian tidak dilakukan oleh suatu perangkat pengatur eksternal seperti thermostat, tetapi oleh para manajer yang menggunakan penilaian mereka sendiri dan bukannya mengikuti instruksi yang diberikan oleh seorang atasan.

Pengendalian manajemen merupakan proses para manajer mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasi strategi organisasi. Berikut dijelaskan berbagai kegiatan pengendalian manajemen.

Langkah-langkah dalam proses pengendalian (Anthoni R.N, 2005) :

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi
2. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
3. Mengkomunikasikan informasi
4. Mengevaluasi informasi
5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

Keselarasan tujuan

Para manajer memiliki tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Masalah pengendalian utama adalah bagaimana mempengaruhi mereka untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka dengan cara sedemikian rupa sehingga sekaligus juga membantu pencapaian organisasi. Keselarasan tujuan berarti sejauh hal tersebut dimungkinkan, tujuan seorang anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. System pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip-prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi.

Perangkat penerapan strategi

Pengendalian manajemen memfokuskan pada pelaksanaan strategi. Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan, strategi diimplementasikan melalui struktur

organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan kebudayaannya.

Tekanan financial dan nonfinansial

System pengendalian manajemen meliputi ukuran kinerja financial dan non financial. Dimensi financial memfokuskan pada 'hasil-hasil' moneter-laba bersih, pengembalian atas modal dst. Seluruh sub unit organisasi juga memiliki tujuan non financial-mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu dan semangat kerja karyawan.

Bantuan dalam mengembangkan strategi baru

Peran utama pengendalian adalah memastikan pelaksanaan strategi yang dipilih. Dalam industry yang berada dalam lingkungan cepat berubah, informasi manajemen terutama yang bersifat non financial, juga dapat menyediakan dasar bagi strategi baru, pengendalian ini dinamakan pengendalian interaktif yaitu pengendalian yang mengundang perhatian manajemen pada pengembangan, baik negative (misalnya kehilangan pangsa pasar, dan keluhan pelanggan) maupun positif (misalnya pembukaan pasar baru sebagai akibat penghapusan peraturan pemerintah). Yang perlu adanya inisiatif strategi baru. Pengendalian interaktif merupakan bagian yang tak terpisahkan dari system pengendalian manajemen.

Langkah-langkah pengendalian Mockler meliputi :

1. Menetapkan standard dan metode mengukur prestasi kerja
Sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika proses perencanaan idealnya dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur, dan dengan rentang waktu yang jelas. Hal ini penting karena kata-kata yang tepat, tujuan dapat diukur, dikomunikasikan dan diterjemahkan menjadi standard dan metode yang dapat mengukur prestasi kerja.
2. Mengukur prestasi kerja
Pengukuran adalah proses berulang-ulang dan berlangsung terus menerus, sehingga seluruh aspek dapat dikendalikan.

3. Mengukur apakah prestasi kerja sesuai dengan standar
Membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Bila prestasi sesuai dengan standar, manager mungkin menganggap bahwa “segala sesuatu dalam kendali”.
4. Mengambil tindakan korektif
Langkah ini penting bila prestasi lebih rendah dari standard an analisis menunjukkan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat termasuk perubahan dalam satu atau beberapa aktivitas operasi organisasi. Misalnya pemilik/manager franchise mungkin menemukan bahwa diperlukan lebih banyak pekerja di meja pemesanan untuk memenuhi waktu standar lima menit yang ditetapkan Mc Donald’s. Pengendalian adalah proses dinamis. Penekanannya selalu pada membuat cara konstruktif untuk mengembalikan prestasi kerja ke standar, bukan hanya sekedar mengetahui kegagalan pada masa lalu.

C. Konsep Pengendalian Mutu dalam Dunia Bisnis

Menciptakan mutu yang lebih baik. Total quality manajemen menyebabkan perbaikan dramatis dalam pengendalian. Proses yang salah ditemukan dan proses itu dikoreksi untuk menghilangkan kesalahan. Karyawan diberi wewenang untuk memeriksa dan memperbaiki pekerjaan mereka sendiri. Total quality manajemen mengubah banyak sikap mengenai, dan pendekatan pada cara mencapai pengendalian efektif.

Mutu adalah kunci menuju perubahan total di sacco defense.

Di Sacco Defense kekurangan dalam mutu mengakibatkan krisis. Ketika pemerintah menutupnya karena perusahaan ini tidak memenuhi standar mutu. Sacco menjawab dengan program TQM untuk mengembalikan mutu, meningkatkan produksi dan menurunkan biaya. Berkantor di sacco, maka Perusahaan pertahanan berusia 178 tahun tidak mampu mengikuti s berusia 178 tahun tidak mampu mengikuti standar mutu angkatan laut AS, walaupun senjata buatan Sacco bekerja dengan baik,

pemerintah mempertanyakan kebiasaan dan kebijakan mutu perusahaan. Makanya bila seorang karyawan menemukan mur yang cacat dekat penyelesaian proses perakitan, operator tersebut akan mengganti mur tadi tetapi tidak mendokumentasikan masalahnya. Adanya satu mur yang cacat berarti bahwa produk lain dari pemasok yang sama atau batch yang sama juga cacat tetapi tidak terdeteksi. Tanpa tindak lanjut masalah material yang mendasari tidak akan dapat dikenali dan diselesaikan.

Untuk menyelesaikan masalah ini sacro defense melakukan transformasi organisasi besar-besaran. Elemen kuncinya adalah :

- (1) Memberi wewenang kepada karyawan dengan memberikan tanggungjawab dan kewajiban atas prestasi kerjanya, termasuk wewenang menghentikan produksi untuk mengoreksi masalah.
- (2) Membentuk sel kerja, artinya bisnis kecil di dalam perusahaan yang mengelola produksi mereka sendiri dengan supervise terbatas
- (3) Mengurangi jumlah tenaga kerja dari 760 menjadi sekitar 450 karyawan dan menghilangkan beberapa lapis manajemen.

Disamping itu, proyek perbaikan yang berlangsung terus menerus di perusahaan berkisar dari mengurangi waktu siklus dan biaya produk, sampai mengimplementasikan program untuk integrasi ketrampilan. Produktivitas naik, tingkat pergantian karyawan menurun dan karyawan merencanakan untuk memperluas bisnis internasionalnya.

Menghadapi perubahan. Perubahan adalah bagian tak terhindarkan dari lingkungan organisasi manapun. Pasar bergeser, pesaing seringkali dari seluruh dunia menawarkan produk dan jasa baru yang menangkap imajinasi public. Materi dan teknologi baru muncul. Peraturan pemerintah ditetapkan dan ditambah. Fungsi pengendalian membantu manajer dalam menjawab ancaman dan kesempatan yang dihasilkan, dengan membantu manajer mendeteksi perubahan yang mempengaruhi produk dan jasa organisasi.

Langkah menghadapi perubahan :

1. Menciptakan siklus yang lebih cepat
Mengetahui permintaan pelanggan untuk desain, mutu atau waktu penyerahan yang lebih baik. Mempercepat siklus yang terlibat dalam menciptakan dan kemudian menyerahkan produk dan jasa kepada pelanggan. Pada tahun 1990 Steingraber memproyeksikan kecepatan menjadi standar, terutama kecepatan pesanan dicatat. Pelanggan masa kini mengharapkan bukan hanya kecepatan, tetapi produk jasa yang sesuai.
Kata Kazuo Morohoshi (Kepala *Tokyo Design Center Toyota*) “Kami telah belajar bahwa produksi massal universal saja tidak cukup. Membuat permintaan pelanggan untuk membuat lebih mencerminkan kebutuhan individu “. Pemenangnya, menurut Alex Taylor III dari Fortune adalah perusahaan yang paling sukses menjadikan relung pelanggan yang sempit sebagai target spesifik.
2. Menambahkan nilai
Waktu siklus yang dipercepat merupakan salah satu cara untuk mendapatkan daya saing. Menambahkan nilai adalah cara lain. Pakar manajemen Jepang Kenichi Ohmae, mencoba mengimbangi gerakan pesaing adalah tindakan mahal dan tidak produktif. Tujuan utama sebuah organisasi adalah “menambah nilai” pada produk dan jasanya sehingga pelanggan akan membelinya kalau dibandingkan penawaran pesaing. Chrysler Lee Iacocca menyatakan frustrasi karena mobil yang sama di perakitan yang sama mempunyai mutu tinggi jika ditempel nama Mitsubishi ketimbang nama Chrysler, Chrysler kemudian menambahkan alat keselamatan tambahan.
3. Mempermudah delegasi dan kerja tim
Kecenderungan ke arah manajemen partisipatif juga meningkatkan kebutuhan mendelegasikan wewenang dan mendorong karyawan untuk bekerja bersama dalam tim. Manajer menyampaikan standarnya, tetapi kemudian membiarkan karyawan, baik bekerja sendiri maupun dalam tim untuk menggunakan kreatifitasnya

sendiri untuk memutuskan bagaimana memecahkan masalah kerja tertentu. Kemudian proses pengendalian membiarkan manajer memonitor karyawan tanpa menghambat kreatifitas karyawan atau terlibat dalam pekerjaan.

Mendesain sistem pengendalian

Manajer menghadapi sejumlah tantangan dalam mendesain system pengendalian yang menyediakan umpan balik akurat, tepat waktu dan ekonomis dapat diterima anggota organisasi. Masalah ini dapat diatasi dengan analisis bidang prestasi kerja kunci dan titik-titik pengendalian strategis.

1. Mengidentifikasi bidang prestasi kerja kunci
Prestasi kerja kunci adalah aspek-aspek unit atau organisasi yang harus berfungsi efektif agar unit atau organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Misalnya sebuah tim yang memfokuskan pada pelayanan pelanggan/respon pelanggan mengenai kepuasan, atau focus pada penelitian dan pengembangan.
2. Mengidentifikasi titik-titik pengendalian strategic
Titik-titik penting dalam system yaitu tempat pemantauan atau pengumpulan informasi akan dilakukan. Setelah titik-titik pengendalian strategis ini ditentukan letaknya, maka jumlah informasi yang harus dikumpulkan dan dievaluasi dapat banyak dikurangi.

D. Konsep Pengendalian Mutu dalam Dunia Pendidikan

Pengendalian ialah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.

Beda pengendalian dan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembang kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Dalam penerapannya di pemerintah, seringkali kedua istilah terjadi tumpang tindih,

pengawasan sebagai tugas diterjemahkan sebagai supervise pendidikan yang dilakukan oleh pengawas sekolah ke sekolah-sekolah yang menjadi tugasnya. Kepala sekolah juga berperan sebagai supervisor di sekolah yang dipimpinnya. Di lingkungan pemerintahan lebih banyak dipakai istilah pengawasan dan pengendalian (wasdal).

1. Tujuan wasdal

Tujuan wasdal antara lain :

- a. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan
- b. Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan.
- c. Mendapatkan cara-cara yang lebih baik untuk membina yang telah baik
- d. Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi
- e. Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
- f. Meningkatkan kinerja organisasi
- g. Memberikan opini atas kinerja organisasi
- h. Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada
- i. Menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih.

2. Manfaat Wasdal

Wasdal dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan. Wasdal pada dasarnya menekankan langkah-langkah pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan perencanaannya. Pengendalian mengarahkan atau mengkoordinasikan antar kegiatan agar pemborosan sumber daya dapat dihindari.

3. Pengertian wasdal

Pengawasan menurut LANRI (2003) ialah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi.

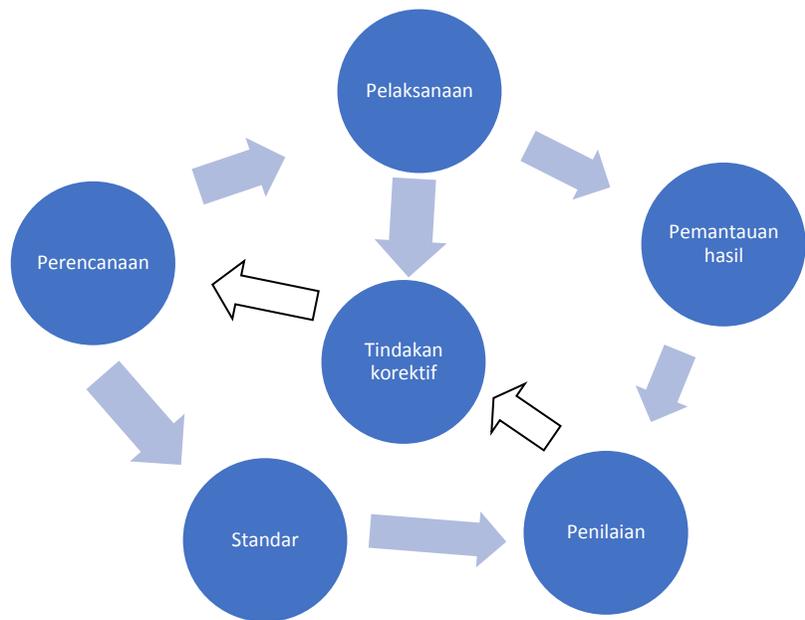
Pengendalian ialah apabila dalam pengawasan ternyata ditemukan ada penyimpangan atau hambatan maka segera diambil tindakan koreksi. Pengendalian dalam arti lain adalah kegiatan memantau, menilai dan melaporkan kemajuan proyek disertai tindak lanjutnya.

4 Usman, Husaini, Prof.Dr. (2011) Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, Bumi Aksara, edisi 3, Jakarta. P567-619

Perbedaan pengawasan dan pengendalian ialah pengawasan tidak disertai tindak lanjut, tetapi cukup melaporkan saja, sedangkan pengendalian disertai tindak lanjut.

Tujuan pengendalian adalah menjamin kesesuaian antara perencanaan dengan pelaksanaan. Agar wasdal efektif, maka tidak hanya dilakukan di akhir proses manajemen tetapi juga dilakukan pada setiap proses fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan demikian wasdal memiliki nilai tambah bagi peningkatan kinerja organisasi.

4. Proses wasdal
Proses wasdal digambarkan sebagai berikut :



Gambar : Proses pengendalian

5. Bentuk pengawasan

a. Pengawasan melekat

Istilah waskat pertama kali muncul dalam inpres no. 15 tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan dan Inpres No 1 tahun 1983 tentang pedoman pengawasan melekat yang menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan melekar ialah serangkaian kegiatan yang bersifat pengendalian yang terus menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya, secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam waskat, pelaku pengawasan adalah atasan yang dianggap memiliki kekuasaan (power) dan dapat bertindak bebas dari konflik kepentingan. Dalam konsep waskat, para pelaku pengawasan lainnya seperti

bawahan, orang lain, system dan masyarakat kurang diperhatikan dengan anggapan atasan dapat menjalankan kekuasaannya sehingga bebas mengawasi bawahannya.

b. Pengawasan fungsional

Pengawasan fungsional secara resmi pertama kali muncul dalam inpres no 15 tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan yang menyebutkan bahwa pengawasan fungsional ialah setiap upaya pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang ditunjuk khusus untuk melakukan audit secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Aparat wasnal melakukan berupa pemeriksaan, verifikasi, konfirmasi, survey, penilaian, audit dan pemantauan. Verifikasi ialah mencocokkan jumlah dan kualitas barang / jasa dengan kwitansinya. Sedangkan investigasi ialah menemukan penyimpangan mengapa kualitas, jumlah dan harganya tidak wajar.

c. Pengawasan masyarakat

Wasmal ialah pengawasan yang dilakukan masyarakat atas penyelenggaraan suatu kegiatan. Wasmal merupakan bentuk control masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya organisasi. Wasmal tercipta karena adanya kepatuhan masyarakat terhadap norma, ideology, kepercayaan dan budaya tertentu yang berlaku dalam masyarakat. Wasmal dilakukan dengan tiga jalur 1) langsung oleh masyarakat, 2) pemberitaan di media massa, 3) DPR RI/DPRD. Wasmal dilakukan oleh organisasi asosiasi, LSM, dan kelompok lainnya yang berkepentingan.

6. Prosedur Wasdal

Langkah-langkah wasdal seyogyanya lebih ditekankan pada hal yang bersifat pencegahan. Untuk maksud wasdal, setiap

kegiatan memerlukan indikator kinerja (dalam perencanaan) yang dapat digunakan sebagai pembandingan dengan kinerja yang dihasilkan.

Wasdal terdiri atas 1) pedoman atau rencana waktu, indikator kinerja, program pembiayaan dan prosedur pelaksanaannya, 2) umpan balik melalui system pelaporan yang baik, 3) Mengevaluasi hasil pantauan untuk mendapatkan permasalahan pelaksanaan yang harus dipecahkan, 4) tindak lanjut korektif.

7. Ruang lingkup pengendalian
Pengendalian meliputi 1) pemantauan, 2) penilaian, 3) pelaporan. Pemantauan dan penilaian di lingkungan pendidikan sering disebut money, yaitu singkatan dari monitoring dan evaluasi.
8. Pengawas sekolah
Pengawas sekolah ialah PNS yang diberi tugas, tanggungjawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan segi te sekolah, dasar dan menengah. Instansi Pembina pengawas. Bekal ilmu yang harus dimiliki oleh setiap pengawas sekolah disebut supervisi pendidikan. Prinsip utama supervise pendidikan ialah 1) bukan mencari kesalahan orang,tetapi mencegah kesalahan sedini mungkin 2) membantu personel sekolah dalam mengatasi permasalahan sekolah atas dasar kemitraan (kesetaraan), 3) bekerjasama secara sinergi yang saling menguntungkan dalam makna positif.
9. Teknik pengawasan untuk peningkatan mutu
Sekurang-kurangnya ada 13 teknik pengawasan mutu, yaitu 1) Quality Control (QC) atau Quality Control Circle (QCC), 2) Quality Assurance (QA), 3) Total Quality Control (TQC), 4) Deming, 5) Juran, 6) Crosby, 7) Peter, 8) Ishikawa, 9) Malcolm Baldrige Award, 10) European Quality Award, 11)

International Standard Organization (ISO) 9000, 12) Total Quality Manajemen (TQM), dan 13) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

a) Quality Control (QC)

QC merujuk pada deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau hasil akhir suatu produk yang tidak cocok dengan standar, QC diketahui setelah proses akhir.

Dilakukan oleh inspektur atau pengawas. Dalam dunia pendidikan dilakukan melalui inspeksi, focus pada pengujian produk, bertanggungjawab kepada pengawas.

b) Quality assurance (QA)

Sebaliknya QA ialah penjaminan mutu sebelum diproses, sedang diproses, dan setelah diproses. QA bersifat pencegahan. QA ialah seluruh kegiatan terencana dan sistematis yang diterapkan di dalam system manajemen mutu untuk meyakinkan bahwa sesuatu produk akan memenuhi persyaratan mutu/tidak boleh cacat. QA berkaitan dengan standar desain, mutu menuju proses dan menjamin mutu produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sesuai maksud Crosby tentang kesalahan nol atau *zero defect*, maka QA secara konsisten menghasilkan produk sesuai standar khusus atau mengerjakan suatu pekerjaan sejak awal sampai selesai. Pengakuan internal, audit system mutu, analisis sebab akibat.

Unsure pokok QA adalah 1) komitmen, 2) tuntutan internal, 3) tanggungjawab melekat, 4) kepatuhan, 5) evaluasi diri, 6) audit internal, 7) peningkatan mutu terus menerus.

c) Total Quality Control (TQC)/ Total Quality Manajemen (TQM)

Melebihi QA, menciptakan budaya mutu, semua staf memuaskan pelanggan dan

struktur dibentuk untuk meningkatkan mutu. Memenuhi keinginan pelanggan, menyangkut supplier dan pelanggan, mengembangkan mutu secara terus menerus, tanggungjawab semua anggota organisasi, mengutamakan kerja tim yang sinergi.

d) Deming

Deming seorang ahli statistic mengembangkan metode Shewhart yang disebut Statistical Process Control (SPC). Menurut Deming keberhasilan organisasi 80 % ditentukan oleh manajernya, sisanya 20 % oleh factor lain. Konsep Deming menyatakan bahwa memperbaiki kualitas melalui proses produksi maka biaya dapat diturunkan dan produktivitas dapat ditingkatkan. Pendekatan baru ini pada gilirannya menuntut pengetahuan baru yang dibangun oleh tiga unsure : 1) hubungan antara apresiasi system, pengetahuan variasi, teori pengetahuan dan psikologi, 2) 14 butir kewajiban manajemen sebagai penerapan unsure pertama. 3) plan-do-check-act (PDCA) cycle sebagai piranti (tool) untuk melaksanakan perbaikan proses secara terus menerus.

e) Juran

Juran tahun 1981 menyumbangkan pemikirannya yang disebut dengan Pengelolaan Mutu Strategis (PMS). Pemikiran pokoknya meliputi :

- 1) 85 % masalah mutu terletak pada manajemennya. Oleh sebab itu, sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin.
- 2) PMS perlu digunakan, dalam PMS seluruh karyawan sebagai tim dalam 3 tingkatan :
 - Manajer tertinggi mempunyai fungsi pokok menggariskan kebijakan strategi organisasi

- Manajer menengah mempunyai fungsi pokok menggariskan kebijakan operasional mutu
- Para karyawan (pelaksana) bertanggungjawab mengendalikan mutu.

f) Crosby

Pemikiran utama Crosby yang paling menonjol adalah kesalahan nol (*zero defect*)

Dalam upaya meningkatkan mutu, segala usaha sejak awal harus tidak ada salah (nol). Untuk mewujudkan kesalahan nol tersebut Crosby mengemukakan 14 langkah yaitu 1) komitmen pimpinan, 2) tim peningkatan mutu, 3) pengukuran mutu, 4) Biaya mutu, 5) kesadaran mutu, 6) tindakan perbaikan, 7) kesalahan nol, 8) pelatihan pengawas, 9) hari kesalahan nol, 10) penentuan tujuan, 11) peniadaan penyebab kesalahan, 12) pengakuan, 13) Badan penasihat mutu, 14) lakukan lagi / terus menerus dan tingkatkan lagi.

g) Peter

Peter terkenal dengan tipe kepemimpinan MBWA (*managing by walking about*) yaitu kepemimpinan yang dimanajemen sambil berjalan, tipe kepemimpinan yang berhubungan langsung dengan bawahan dan pelanggan yang dapat mengarahkan gagasan yang kreatif dan inovatif. Peter dikenal baik atas orientasinya terhadap pelanggan. 12 butir atribut revolusi mutu yang dibutuhkan dan mendukung organisasi, 1) manajemen harus punya obsesi terhadap mutu, 2) system personal, 3) pengukuran adalah mutu, 4) mutu adalah bonus, 5) setiap orang dilatih tentang mutu, 6) tim yang multifungsi, 7) kecil itu indah, 8) berkreasi tanpa akhir, 9) struktur organisasi parallel tekun dalam meningkatkan

mutu, 10) setiap orang dilibatkan, 11) jika mutu naik, biaya turun, 12) peningkatan mutu tidak pernah berakhir.

h) Ishikawa

Ishikawa sebagai pioneer QC, untuk menentukan factor-faktor yang berakibat pada karakteristik mutu, misalnya suatu penyimpangan dengan membuat diagram. Diagram menunjukkan hubungan antara sebab yang mengakibatkan sesuatu, misalnya lulusan tidak bermutu. Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya mutu yaitu 1) bahan, 2) orang, 3) cara, 4) alat, dan 5) lingkungan.

i) Malcolm Baldrige Quality Award

Adalah bentuk penghargaan bagi pengusaha berprestasi mencakup juga bidang pendidikan. Kriteria pemenang meliputi kualitas : perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan proses umpan balik. Criteria penghargaan adalah 1) kualitas yang diarahkan kostumer, 2) kepemimpinan, 3) perbaikan berkelanjutan, 4) partisipasi total, 5) cepat tanggap 6) rancangan dan pemeliharaan mutu, 7) pandangan jangka panjang, 8).Manajemen berdasarkan fakta, 9) pengembangan kemitraan, 10) Tanggungjawab komunitas.

Mengapa sekolah perlu menerapkan proses assessment penghargaan mutu nasional Malcolm Baldrige ? Assessment untuk :

- Memastikan bahwa apa yang diandaikan terjadi bisa terwujud
- Memastikan bahwa segala hal yang kita lakukan memiliki nilai tambah
- Memastikan bahwa apa yang kita lakukan bernilai bagi kostumer
- Memastikan bahwa kita bekerja efisien

- Memastikan bahwa kita secara konstan berupaya memperbaiki output kita
- Memastikan bahwa kita tidak pernah menghindari perubahan.

Apa yang perlu di assessment ? 1) Memenuhi kebutuhan siswa, 2) Memenuhi kebutuhan komunitas dan 3) memenuhi kebutuhan staf. Assessment memastikan bahwa langkah korektif didasarkan pada data, bila wilayah, sekolah, siswa, staf dan komunitas tidak mendapatkan apa yang diharapkan atau dibutuhkannya, maka dilakukan perbaikan pada proses, orang jangan disalahkan, lebih baik melakukan perbaikan pada proses untuk menjadi mutu output lebih tinggi.

Penilaian hendaknya mencakup membuat catatan sederhana, penetapan tujuan pada setiap tingkatan dan untuk semua kegiatan, proses yang berkelanjutan, proses umpan balik dan analisa kegiatan.

j) European Quality Award
Pemberian hadiah kepada perusahaan bermutu dengan hadiah the European foundation quality manajemen (EFQM).

k) International Standard Organization (ISO) 9000

ISO adalah badan standarisasi internasional yang menangani masalah standarisasi untuk barang dan jasa.

Keuntungan penerapan ISO pada lembaga pendidikan menurut Sendari (1999) adalah dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001 oleh suatu sekolah, berarti sekolah tersebut terbukti telah menerapkan system penjaminan mutu ISO 9001.

Salah satu manfaat sekolah adalah dapat menetapkan aturan-aturan dasar untuk system kualitas terhadap barang/jasa agar

tetap konsisten, terdokumentasi, dan terevaluasi.

l) Manajemen mutu terpadu pendidikan (MMTP).

MMTP menurut West – Burnham (1997) ialah semua fungsi dari organisasi sekolah ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas dan prestasi serta kepuasan pelanggan. MMTP ialah budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, focus pada pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga sekolah, keluarga, masyarakat dan pemerintah.

m) Manajemen berbasis sekolah.

Prinsip MBS yang perlu diperhatikan adalah 1) komitmen, 2) kesiapan, 3) keterlibatan, 4) kelembagaan, 5) keputusan, 6) Kesadaran, 7) Kemandirian, 8) Ketahanan.

Kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) dilakukan oleh petugas dari depdiknas Jakarta dan atau pengawas sekolah yang bertugas langsung memantau dan menilai sekolah-sekolah yang dikunjungi. Semua praktik pengawasan sekolah yang dilakukan para pengawas harus mengacu pada keputusan Mendikbud RI No. 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya. Praktik monev untuk Program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah, semua sekolah telah menggunakan format baku yang tercantum dalam buku panduan monitoring dan evaluasi MPMBS yang diterbitkan Depdiknas 2004. Depdiknas juga telah mengeluarkan buku isian instrument evaluasi diri TK, SD, SMP, SMA dan SMK.

BAB 2

PERAN MSDM DALAM DUNIA BISNIS DAN PENDIDIKAN

A. Konsep MSDM

Menurut David L. Goetsch, Manajemen Sumber Daya Manusia terkait erat dengan 4 hal: 1. Pemberdayaan SDM, 2. Tim work & building, 3. Komunikasi efektif, 4. Edukasi dan training.

1. Pemberdayaan SDM

Menurut **David L. Goetsch dan Stanley B. Davis**. Pemberdayaan berarti pelibatan karyawan dalam proses berfikir tentang organisasi yang mereka geluti. Terlibat artinya memiliki input. Dengan demikian pemberdayaan memiliki input yang didengarkan dan digunakan. artinya karyawan mempunyai rasa memiliki atas pekerjaan mereka sendiri.

Pemberdayaan memerlukan budaya organisasi. Peningkatan pemikiran kreatif dan inisiatif pada diri karyawan tujuannya adalah meningkatkan daya kompetisi/saing organisasi. Pemberdayaan memerlukan seorang motivasi ulung.

Masalah utamanya adalah penolakan terhadap perubahan. Ini muncul akibat rasa tidak aman, nilai pribadi, ego, manajemen training yang tidak tepat, karakteristik kepribadian, praktek manajemen dan struktur organisasi. Penolakan terhadap perubahan bisa timbul dari karyawan, serikat pekerja maupun manajemen itu sendiri.

Implementasi pemberdayaan SDM menurutnya memiliki 4 langkah:

- a. Menciptakan lingkungan yang kondusif
- b. Menetapkan target dan mengatasi para penentang perubahan
- c. Meletakkan alat-alat perubahan pada tempatnya
- d. Menggunakan, menyelaraskan dan melakukan perbaikan-perbaikan.

Alat-alat perubahan adalah brain storming, kotak saran, kegiatan jalan-jalan, komunikasi.

Konsep “**empowerment**” (pemberdayaan) muncul karena dua premis mayor, yakni kegagalan dan harapan.⁴

Menurut **Scott Williams** pemberdayaan menekankan pada penyiapan staf untuk meningkatkan kepercayaan dan kompetensi mereka, dan dengan mengkomunikasikan visi dan misi serta tujuan yang jelas. (*empowerment involves preparing your staff by boosting their confidence and competence, and by communicating a clear vision and goals*).⁵

Menurut **Newstrom** pemberdayaan adalah proses pemberian otonomi yang lebih besar terhadap karyawan dengan memperluas akses informasi dan kontrol terhadap kinerjanya masing-masing.⁶

Pemberdayaan adalah upaya peningkatan kemampuan dalam mencapai penguatan diri guna meraih keinginan yang dicapai. dimana pemberdayaan akan melahirkan kemandirian berfikir, sikap, tindakan yang bermuara pada pencapaian harapan hidup yang lebih baik.⁷

2. Team work & Team Building

David L. Goetsch mengatakan team building adalah proses membangun team work. Team work merupakan elemen fundamental, mengapa? Karena organisasi yang menyediakan produk dan layanan bukan para individu. sehingga agar peningkatan dan kinerja secara terus-menerus menjadi tanggungjawab dan kewajiban kelompok bukan individu. Team adalah sekelompok orang dengan sebuah tujuan bersama. Tujuan inilah aspek yang paling penting. Misalnya sebuah team sepak bola.

⁴ Randy R. Wrihatnolo Nugroho Dwidjowijoto, *Manajemen Pemberdayaan Sebuah Pengantar dan Panduan untuk Pemberdayaan Masyarakat*, Jakarta: PT. Elex media Komputindo, 2007, h.59.

⁵ -Scott Williams, *effective Empowerment*, <http://www.wrigh.edu/scott.william/leaderletter/empowerment.htm> , 2006, p.1.

⁶ John W. Nwstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior*, (The McGraw: Hill Companies, 2002, p.185).

⁷ Yayasan Kantata Bangsa, *Pemberdayaan Pesantren*, (Yogyakarta: PT.Lkis Pelangi Aksara, 2005), h.33.

Tim kerja dibutuhkan karena alasan-alasan sebagai berikut:

- Tim memuaskan kebutuhan manusia, sosial untuk berkelompok
- Dua kepala pasti lebih baik dari satu kepala.
- Dalam tim, seseorang berusaha mengenali satu sama lain, membangun kepercayaan dan ingin membantu satu sama lain
- Membuat komunikasi lebih baik
- Melipat gandakan potensi yang dimiliki
- Menghasilkan tekanan yang positif dari sesama anggota.

Sehingga sangatlah penting dibangun dalam sebuah tim rasa sangat percaya, tantangan, tujuan tunggal, kepercayaan, partisipasi keterampilan, pertanggungjawaban, dan pemberdayaan.⁸

3. Komunikasi efektif. Komunikasi adalah pemindahan sebuah pesan yang bisa diterima dan dipahami. Komunikasi merupakan sebuah proses yang melibatkan pesan (informasi, emosi dan maksud,dll), pengirim pesan dan media. Komunikasi adalah oli yang menjaga mesin total quality tetap terjaga. sehingga Komunikasi efektif adalah pesan yang bisa diterima, dipahami dan dijalankan dengan suka rela.

Seorang pemimpin harus memiliki pola komunikasi yang baik : ringkas,langsung, tepat sasaran dan tidak enggan memperbaiki pesan. Komunikasi lisan dalam sebuah organisasi ditunjukkan melalui minat, bersifat bersahabat, fleksibel, penuh perhatian, menyatukan tujuan dan memilih kata dengan hati-hati. Sedangkan komunikasi tulis bisa ditingkatkan dengan pesan yang ringkas, langsung dan akurat.

4. Edukasi dan training. Training adalah serangkaian kegiatan yang sistematis dan terorganisasi yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pemahaman dan motivasi seseorang terkait dengan pekerjaannya.

Training berbeda dengan pendidikan, karena sifatnya praktis, umum, spesifik dan langsung. Secara filosofis,

⁸ Ibid., h. 210-213.

pendidikan memiliki konsep lebih luas daripada training.

Dalam dunia bisnis, training diadakan karena faktor-faktor : kualitas dari karyawan yang ada, kompetisi global, perubahan yang pesat dan terus-menerus, peralihan teknologi, perubahan demokrasi.

Training dirancang untuk mendukung tujuan organisasi, karenanya perlu diadakan penilaian akan kebutuhan training sebelum diadakan.

Ke-empat hal yang telah diuraikan inilah sangat berperan penting dalam mendukung keberlangsungan sebuah manajemen sumber daya manusia, baik dalam berbisnis maupun dalam dunia pendidikan.

B. Proses manajemen SDM

Proses manajemen SDM adalah prosedur yang berlangsung terus-menerus yang mencoba mempertahankan organisasi akan mendapat orang yang tepat di posisi yang tepat, pada saat dibutuhkan. Fungsi manajemen SDM terutama penting dengan kecenderungan akhir-akhir ini ke arah pengurangan jumlah karyawan.

Proses manajemen SDM meliputi tujuh aktivitas dasar:

1. Perencanaan sumber daya manusia(human resource planning).

Perencanaan masa depan kebutuhan personel sebuah organisasi, memperhatikan aktivitas internal dan berbagai factor dalam lingkungan eksternal. Kebutuhan terhadap perencanaan sumber daya manusia mungkin belum jelas benar. Akan tetapi, sebuah organisasi yang tidak ada perencanaan sumber daya manusia mungkin menghadapi kenyataan tidak dapat memenuhi kebutuhan personel atau sasaran keseluruhan secara efektif. Departemen manajemen SDM dapat memberikan dampak yang signifikan pada sebuah organisasi dengan berbagai cara, tergantung pada fokus sasaran yang dipilih oleh perusahaan.

Misalnya, Sun Microsystems di Mountain View, Kalifornia, secara aktif menggunakan perencanaan sumber daya manusia untuk membangun tenaga kerja multi-budaya. “secara tradisional, perusahaan terlibat

dalam tindakan yang mendukung kepercayaan dengan mengiklankan pembelian tiket pesta yang diselenggarakan kaum minoritas”. Kata Deborah Yarborough, manajer program keanekaragaman di Sun, “tetapi kami kemudian berpendapat ini bukan kebijakan yang baik, karena uangnya dipergunakan untuk membiayai pesta dan tidak membawa kaum minoritas memasuki angkatan kerja”. Akhirnya ia melakukan terobosan baru, dengan melakukan koordinasi dengan teman-teman dan organisasi pendukung di luar serta melakukan peran proaktif dalam membawa pelamar multi-budaya kepada manajer penerimaan karyawan.

Meningkatkan mutu merupakan sasaran usaha SDM di *Finley Hospital* di Dubuque, Iowa. Setelah mengakui hubungan antara karyawan bermutu tinggi dan perhatian bermutu tinggi, dewan direktur dan manajemen memutuskan untuk mengembangkan strategi rencana SDM. Pertama, komite SDM dari dewan direktur dan direktur SDM bersama-sama membentuk pernyataan nilai, yang diberi judul “kemitraan untuk mutu” (*Partnership for Quality*), kemudian menyetujui enam elemen yang perlu untuk memastikan perbaikan mutu terus menerus. Kemudian rencana strategis dikembangkan dan diimplementasikan.

Di *Texas Instruments*, yang berkantor di Dallas, Texas, manajemen bekerja untuk menyesuaikan kebijakan SDM pada kebutuhan unit bisnis individual dengan menyertakan manajer operasi dalam proses pengembangan dan implementasi. Dengan cara ini mereka mengatasi pemikiran “kita/mereka”, suatu persepsi yang ada di antara manajer operasi bahwa kebijakan SDM bukanlah sesuatu yang perlu. Chuck Nielson, wakil presiden SDM, menjelaskan “faktanya adalah, satu-satunya hal yang membedakan kita dari para pesaing kita adalah orang-orang kita. Peralatan, gedung-semuanya sama. Oranglah yang membuat

perbedaan. Manajemen SDM yang efektif menjadi isu untuk setiap orang.

Program SDM bisa menjadi efektif dengan dua faktor utama, yaitu faktor kebutuhan SDM organisasi (misalnya, strategi pertumbuhan internal, berarti harus ada tambahan karyawan yang diterima atau adanya akuisisi/merger) dan faktor lingkungan ekonomi masa depan. pertumbuhan ekonomi yang cepat mungkin mendorong perluasan, yang dapat meningkatkan permintaan terhadap karyawan.

2. Rekrutmen

Recruitment = mengembangkan kumpulan calon tenaga kerja dalam hubungan dengan rencana sdm.

Job description = uraian pekerjaan, uraian tertulis pekerjaan non-manajemen, meliputi nama jabatan, tugas dan tanggungjawab, serta termasuk lokasi dalam bagan organisasi.

Position description= uraian tertulis posisi manajemen, mencakup nama jabatan, tugas dan tanggungjawab, dan termasuk lokasi bagan organisasi.

Hiring specification= spesifikasi penerimaan. Uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau mengisi suatu posisi secara efektif.

3. Seleksi

Meliputi langkah-langkah dalam proses seleksi, adanya prosedur, tujuan, tindakan dan kecenderungan. (selengkapnya lihat h.80, bag.4-pengorganisasian-).

4. Sosialisasi (orientasi)

Suatu program yang didesain untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan lancar ke dalam suatu organisasi.

5. Pelatihan dan pengembangan

Training program: proses yang didesain untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja saat ini. Developmental program : proses mendesain

untuk pengembangan keterampilan yang perlu demi aktivitas pekerjaan di masa depan.

Empat prosedur untuk menentukan kebutuhan pelatihan individual dalam organisasi atau subunit:

- Penilaian prestasi kerja. Hasil kerja setiap orang dibandingkan terhadap standar prestasi kerja atau tujuan.
- Analisis persyaratan pekerjaan. Keterampilan atau pengetahuan yang ditentukan dalam uraian pekerjaan secara memadai diperiksa, dan karyawan tanpa keterampilan/pengetahuan yang diperlukan menjadi calon program pelatihan.
- Analisis organisasi. Keefektifan organisasi dan keberhasilan mencapai sasaran-sasarannya dianalisis untuk menentukan di mana terdapat perbedaan.
- Survei karyawan.

Adapun pendekatan dalam pelatihan ada dua jenis, metode pelatihan di tempat kerja (*on the job-training*) dan pelatihan di luar tempat kerja (*off the job-training*).

Contoh manusia sebagai sumber daya. Sony, telah lama menjadi pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia di Jepang. Perusahaan ini telah mengadopsi konsep Amerika seperti lima hari kerja, 40 jam kerja seminggu. Sony merupakan salah satu perusahaan pertama di Jepang yang menutup pabriknya selama satu minggu setiap musim panas agar para karyawannya tidak bekerja pada waktu yang bersamaan. Perusahaan Jepang juga mempunyai sikap kemanusiaan berhubungan dengan karyawan dalam industri yang sedang mengalami kemunduran, kebanyakan perusahaan menawarkan pelatihan ulang. Di Sony, pekerja dilatih ulang ketika pekerjaan mereka menjadi ketinggalan zaman. Kebijakan sumber daya Akio Morita mengakomodasi seluruh strategi Sony. Dengan memfokuskan pada nasib yang sama dari manajemen dan karyawan. Dengan memfokuskan pada orang sebagai sumber daya bukan sebagai biaya,

perusahaan seperti Sony menulis buku mengenai teori dan praktek manajemen masa depan.

6. Penilaian prestasi kerja.
Karyawan menilai atasan. Salah satu pendekatan pada penilaian prestasi kerja termasuk meminta karyawan untuk mengevaluasi atasan mereka. Walaupun pendekatan ini mempunyai sejarah panjang di sekolah dan perguruan tinggi, sekarang semakin sering dipergunakan juga dalam bisnis.
7. Promosi, transfer, demosi, dan PHK.
Pergerakan personil dalam sebuah organisasi-promosi, transfer, demosi, dan PHK mereka merupakan aspek utama manajemen SDM. Keputusan nyata mengenai siapa yang dipromosikan dan siapa yang dipecat dapat juga merupakan keputusan paling sulit dan penting yang harus dibuat oleh manajer.

C. Model 4 (empat) “C” untuk mengevaluasi SDM

Peneliti Harvard mengevaluasi keefektifan proses manajemen SDM dalam sebuah organisasi dengan merumuskan model “empat C”:

competence, commitment, congruence, dan cost effectiveness (**kompetensi**-dalam dunia pendidikan lebih diterapkan sebagai alat ukur utama profesionalisme guru/dosen, **komitmen**-dalam dunia pendidikan-sebuah perjanjian, yang bersama-sama di setuju oleh semua pihak terkait antara sekolah/perguruan tinggi dengan stake holder yang ada, **kесerasian**-dalam hal ini keserasian visi-misi sekolah, guru/staf dengan pemimpinnya/atasan-bawahan, kebijakan-budaya organisasinya, kepercayaan masyarakat dengan pihak sekolah, dst dan **efektivitas biaya**-kebijakan manajemen keuangan dengan gaji/upah karyawan, staf atau guru, pengadaan sarana-prasarana, dst). Pemogokan, atau pola pemogokan yang cukup sering mungkin mengungkapkan efektivitas biaya dari kebijakan manajemen SDM dan menunjukkan kurangnya keserasian antara karyawan dan perusahaan mereka.⁹

⁹ MSDM, h. 89.

Dalam bukunya “tjiptono” menjelaskan bahwa sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi SDM perusahaan untuk merealisasikannya. Tuntutan penciptaan kompetensi SDM yang fit dengan persyaratan TQM memicu terjadinya pergeseran dalam praktik MSDM. Kebijakan MSDM yang baru diarahkan untuk memenuhi tugas-tugas berikut (Blackburn & Rosen, 1993):

- Mengkomunikasikan pentingnya kontribusi setiap karyawan terhadap TQM.
- Menekankan sinergi dalam pencapaian kualitas melalui kerjasama tim.
- Memberdayakan para karyawan untuk membuat perbedaan.
- Memperteguh komitmen individual dan tim terhadap kualitas melalui serangkaian penghargaan dan *reinforcement*.

Berdasarkan penelitian terhadap para profesional sumber daya manusia di delapan perusahaan pemenang *Baldrige Award*, Blackburn & Rosen (1993) mengajukan 14 komponen strategi sdm yang bisa memfasilitasi penerapan TQM.

1. Manajemen puncak bertanggungjawab untuk memprakarsai dan mendukung visi budaya TQM.
2. Visi tersebut diklasifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan perusahaan dengan berbagai macam cara.
3. Berbagai sistem yang memungkinkan terjalannya komunikasi ke atas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan, dan diperkokoh.
4. Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan, dan manajemen puncak mendukung secara aktif pelatihan seperti itu.
5. Tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan.
6. Kelompok kerja mandiri bukan merupakan keharusan. Yang wajib dikembangkan adalah proses-proses yang melibatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas.
7. Para karyawan diberdayakan guna mengambil keputusan yang berkualitas menurut kebijakan mereka. desain pekerjaan harus menyatakan hal ini dengan jelas.
8. Penilaian kinerja difokuskan ulang dari sekedar evaluasi kinerja masa lalu.

9. System kompensasi mencerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan keterampilan tambahan.
10. System pengakuan non-finansial mendukung upaya pencarian kualitas total.
11. Berbagai sistem memungkinkan para karyawan di semua jenjang organisasi untuk mengungkapkan perhatian, gagasan, dan rekreasi mereka terhadap inisiatif kualitas.
12. Berbagai isu keamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif, bukan secara reaktif.
13. Program rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengelola dan bekerja dalam lingkungan TQM.
14. Meskipun membantu pihak lain untuk mengimplementasikan proses-proses yang mendukung TQM, professional sdm tidak boleh melupakan pentingnya mengelola fungsi sdm dengan aturan/pedoman yang sama.¹⁰

Guna mencapai sukses dalam mengimplementasikan TQM, organisasi perlu melakukan perubahan perilaku kepemimpinan dan praktik MSDM. Berbagai pergeseran berikut ditujukan untuk mengembangkan habitat baru yang kongruen dengan prinsip-prinsip TQM:

- Dari lingkungan kerja yang diwarnai rasa curiga dan khawatir akan tindakan saling membalas, beralih menjadi iklim keterbukaan dan saling percaya yang dapat menumbuhkan kreativitas.
- Dari bekerja secara individual menjadi kerja dalam tim.
- Dari orientasi fungsional/departemental berganti menjadi lintas fungsional.
- Dari gaya manajemen otokratif, berubah menjadi gaya manajemen yang fleksibel dan partisipatif-manajer bertindak sebagai pemimpin tim dan pelatih (coach).
- Dari kekuasaan (power) yang semula dipusatkan pada manajemen puncak, beralih menjadi sharing power dengan karyawan atau pemberdayaan.

¹⁰ Fandy Tjiptono, TQM, ,h.363-372.

- Dari fokus pada hasil, berubah dengan focus pada perbaikan atas proses yang memberikan hasil.
- Perubahan dari pengambilan keputusan atas dasar keberanian menjadi pendekatan yang analitik dan berdasarkan fakta.

Permasalahan SDM/prospeknya (sebagai kebutuhan akan perubahan dilihat dari sisi kekuatan internal):

- Kebutuhan yang tidak terpenuhi
- Ketidakpuasan kerja
- Absensi dan turnover
- Produktivitas
- Partisipasi/saran.

BAB III KESIMPULAN

1. Pengendalian adalah proses yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa aktivitas yang sebenarnya sesuai dengan rencana. Pengendalian bermanfaat untuk mengevaluasi efektifitas kegiatan merencanakan, mengorganisasikan dan memimpin.
2. Proses pengendalian terdiri dari 1) menetapkan standard an metode mengukur prestasi kerja, 2) Mengukur prestasi kerja, 3) menentukan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar, dan bila diperlukan 4) mengambil tindakan koreksi.
3. Mendesain system pengendalian yang efektif mungkin sulit. Bila manajer mencoba untuk mengendalikan terlalu banyak elemen dengan cara yang kaku, semangat karyawan mungkin dikorbankan, waktu, uang serta energy terbuang sia-sia. Masalah ini dapat diminimalkan bila manajer memfokuskan pada pengendalian bidang prestasi kerja utama dan titik-titik pengendalian strategis.
4. Pengendalian dalam manajemen pendidikan di Indonesia dikenal dengan pengawasan dan pengendalian. Pengendalian mutu di Indonesia dikenal dengan Manajemen mutu terpadu pendidikan (MMTP).
5. Manajemen Sumber Daya Manusia terkait erat dengan 4 hal: 1. Pemberdayaan SDM, 2. Tim work & building, 3. Komunikasi efektif, 4. Edukasi dan training.
6. Implementasi pemberdayaan SDM meliputi 4 langkah;(menciptakan lingkungan yang kondusif, menetapkan target dan mengatasi para penentang perubahan, meletakkan alat-alat perubahan pada tempatnya, menggunakan, menelaraskan dan melakukan perbaikan-perbaikan).
7. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam dunia pendidikan dan bisnis, melalui sebuah proses yang baik dan strategi organisasi yang solid.
8. Proses manajemen SDM dalam dunia pendidikan dan bisnis dievaluasi secara efektif melalui model empat" C" (*competence, commitment, congruence, dan cost effectiveness*).

9. Guna mencapai sukses dalam mengimplementasikan TQM, organisasi (pendidikan dan bisnis) perlu melakukan perubahan perilaku kepemimpinan dan praktik MSDM.
10. Permasalahan SDM (sebagai kebutuhan akan perubahan dilihat dari sisi kekuatan internal antara lain; kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja, absensi dan turnover, produktivitas dan partisipasi/saran.

DAFTAR PUSTAKA

- Tjiptono Fandy & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Edisi V, Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Sallis Edward, *Total Quality Managemen in Education*, London: Kogan Page., 1993.
- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2007.
- Nana Syaodih.S, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah menengah*, Bandung: PT. Rafika Aditama, 2006.
- Goetsch David L., *Quality Management for Organizational Excellence*, Pearson Education Australia, 2010.
- Soeroso Santoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jakarta: Buku kedokteran, 2003.
- Scott Williams, *effective Epowerment*, (<http://www.wrigh.edu/scott.william/leaderletter/empowerment.htm>), 2006
- John W. Nwstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior*, (The McGraw: Hill Companies, 2002, p.185).
- Usman, Husaini, Prof.Dr. (2011) *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, edisi 3, Jakarta.
- Stoner, Et all, (1996). *Manajemen*, PT Indeks Gramedia Group, Jakarta
- Anthoni R.N, & Govindarajan,V, (2004), alih bahasa Kurniawan, F.X, *Sistem pengendalian manajemen*, Salemba 4, Jakarta
- Dessler, G, (1998). alih bahasa Molan B, *Sumber Daya Manusia*, PT Indojoya Multitama, Jakarta.
- Sallis E, (2010). Alih bahasa A. Ali Riyadi, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, IRCiSoD, Yogyakarta.
- Arcaro, J.S. (2007). Alih bahasa Iriantara, Y. *Pendidikan Berbasis Mutu*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Umiarso & Imam Gojali. (2010). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, IRCiSoD, Yogyakarta.