

KEPEMIMPINAN UNTUK MERAH MUTU

Nunu Heryanto¹

Abstrak

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi perilaku orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Penerapan MMT dalam kepemimpinan organisasi mempunyai konsekuensi untuk adanya perubahan. Khususnya perubahan sifat hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, perubahan-perubahan yang sekarang dibutuhkan dalam kualitas berkaitan dengan bagaimana orang-orang dikelola dan dimotivasi untuk meraih mutu dan memberikan kepuasan kepada pelanggan, dengan harapan banyak orang-orang yang bangga dengan pekerjaannya mereka.

Terdapat tujuh hal mendasar yang perlu dikuasai untuk meraih kepemimpinan bermutu, disamping sepuluh ciri khusus kepemimpinan, serta sembilan cara berfikir pemimpin tentang mutu.

Kata kunci : MMT, Pemimpin dan Kepemimpinan

A. Pendahuluan

Dalam pengertian MMT terungkap bahwa penerapan MMT perlu adanya perubahan sifat hubungan antara yang dipimpin dan yang melaksanakan pekerjaan (yang dipimpin). Perintah atasan diubah menjadi inisiatif dari bawah. tugas pemimpin tidak hanya memberi perintah tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan. Menurut Edward Deming salah satu prinsip dari MMT adalah melembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang dalam organisasi, membantu memahami dan mengatasi masalah/kendala, dan lain-lain. Hal-hal tadi menunjukkan betapa pentingnya peranan pemimpin dalam organisasi yang melaksanakan MMT. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kinerjanya.

B. Konsep Kepemimpinan MMT

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi perilaku orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi itu mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting, yaitu : *pertama*, mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnya. Kecuali dorongan, semangat dan kesadaran dari dalam dirinya untuk memperbaiki mutu kinerjanya (motivasi intrinsik) , juga terdapat dorongan dari luar diri orang-orang itu untuk berbagi dan berperilaku dan itulah yang disebut dengan motivasi ekstrinsik. Dalam hal ini faktor kepemimpinan adalah salah satu faktor yang berasal dari luar, dan oleh sebab itu pula pemimpin harus selalu memotivasi anggota organisasi kearah perbaikan/peningkatan mutu kinerjanya. Akan tetapi kalau setiap kali dan dalam setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan. Kalau setiap kali melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pemimpin, dan kalau tidak ada perintah pemimpin tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang harus terus menerus akan sulit diwujudkan. Oleh sebab itu MMT mengajarkan agar kepemimpinan itu selain untuk memberikan pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang dalam organisasi itu selalu berusaha meningkatkan mutu kinerjanya

masing-masing baik secara individual maupun secara bersama-sama sebagai kelompok atau organisasi.

Kedua, Kepemimpinan harus diarahkan agar orang-orang mau bekerjasama untuk mencapai tujuan. Jika perilaku yang ditimbulkan oleh kepemimpinan itu berupa kesediaan orang-orang untuk saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam implementasi Kepemimpinan MMT yang berhasil adalah yang mampu menumbuhkan kesadaran orang-orang dalam organisasi untuk melakukan peningkatan mutu kinerja dan terciptanya kerjasama dalam kelompok-kelompok untuk peningkatan mutu kinerja masing-masing kelompok maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Adanya kerjasama-kerjasama kelompok merupakan salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan MMT.

Dalam proses itu pemimpin membimbing, mengarahkan, mempengaruhi perasaan-perasaan dan perilaku orang-orang, memfasilitasi serta menggerakkan orang-orang untuk bekerjasama menuju sasaran yang diinginkan bersama, semua yang dilakukan pemimpin harus bisa dipersepsikan oleh orang lain dalam organisasinya sebagai bantuan kepada orang-orang itu untuk dapat meningkatkan mutu kinerja. Dalam hal ini upaya mempengaruhi perasaan mempunyai peran yang sangat penting, misalnya bekerja itu harus bermutu, atau memberi pelayanan yang sebaik mungkin kepada pelanggan itu adalah suatu keharusan yang mulia, dan lain sebagainya. Dengan nilai-nilai baru yang dimiliki itu orang akan tumbuh kesadarannya untuk berbuat yang lebih bermutu.

1. Modal Dasar Kepemimpinan MMT

MMT dilaksanakan dalam organisasi atau institusi tertentu yang pada tahap awal implementasinya organisasi itu digerakkan oleh kepemimpinan yang sangat peduli pada mutu dan bertekad untuk membuat organisasinya itu selalu terus menerus meningkatkan mutu kinerjanya, apakah itu dalam bentuk produk ataupun jasa. Kepemimpinan MMT itu memerlukan modal dasar dalam bentuk penguasaan tujuh mendasar yang menyangkut kehidupan organisasi, yaitu :

1. **Filosofi Organisasi**, maksudnya mengapa organisasi yang dipimpinnya ini ada dan untuk apa ? Jawaban terhadap pertanyaan yang sangat mendasar itu perlu dikuasai secara baik oleh semua orang yang memegang tapak kepemimpinan dari suatu organisasi, Tanpa menguasai jawabannya secara baik diragukan apakah mereka akan mampu mengarahkan orang-orang lain dalam organisasi itu ke tujuan yang seharusnya.
2. **Visi**, akan menjadi organisasi yang bagaimanakah organisasi itu dimasa depan ? orang-orang yang memegang kepemimpinan itu perlu memiliki pandangan jauh kedepan (misalnya untuk 10 atau 25 tahun ke depan) tentang organisasinya, mereka ingin mengembangkan organisasinya itu menjadi organisasi yang bagaimana ? yang mampu berfungsi apa dan bagaimana, yang mampu memproduksi benda atau jasa apa dan bagaimana ? dan lain sebagainya agar dapat memfasilitasi usaha-usaha perbaikan mutu kinerja yang berkelanjutan
3. **Misi**, mengapa kita ada dalam organisasi ini ? Apa tugas yang harus kita jalankan ? Jawabannya terhadap pertanyaan-pertanyaan itu berkaitan dengan visi tersebut di atas, Bagaimana visi itu akan diwujudkan ? Tugas-tugas pokok apakah yang harus dilakukan oleh organisasi agar visi atau kondisi masa depan organisasi tadi dapat diwujudkan. Rumusan tentang misi organisasi juga seharusnya dapat dikuasai dengan baik dan jelas oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan agar mereka dapat memberi arahan yang benar dan jelas kepada orang-orang lain.

4. Nilai-nilai (Values), Prinsip-prinsip apa yang diyakini sebagai kebenaran yang berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan tugas organisasi, dan ingin agar orang lain dalam organisasi juga menerima prinsip-prinsip tersebut. Misalnya, mutu, fokus pada pelanggan, disiplin pelayanan adalah nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan MMT.
5. Kebijakan (Policy), adalah rumusan-rumusan yang akan disampaikan kepada orang-orang dalam organisasi sebagai arahan agar mereka mengetahui apa yang harus dilakukan dalam menyediakan pelayanan jasa dan barang kepada pelanggan. Orang-orang yang memegang kepemimpinan harus mampu merumuskan kebijakan-kebijakan semacam itu agar orang-orang dapat menyajikan mutu seperti yang diinginkan oleh organisasi.
6. Tujuan-tujuan organisasi, ialah hal-hal yang perlu dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek agar memungkinkan orang-orang dalam organisasi memenuhi misinya dan mewujudkan visinya mereka. Tujuan-tujuan organisasi itu perlu dirumuskan secara kongkrit dan jelas.
7. Metodologi adalah rumusan tentang cara-cara yang dipilih secara garis besar dalam bertindak menuju perwujudan visi dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Metodologi ini terbatas pada garis-garis besar yang perlu dilakukan dan bukan detail-detail teknik kerja.

Ketujuh hal yang sangat mendasar tadi perlu dikuasai dan dalam implementasinya MMT hal itu akan dituangkan dalam merumuskan rencana Strategis untuk mutu. Tanpa kemampuan merumuskan ketujuh hal itu secara spesifik dan mengkomunikannya kepada orang-orang dalam organisasi sulit bagi orang-orang itu untuk mewujudkan mutu seperti yang diinginkan.

2. Ciri-ciri Kepemimpinan MMT

Untuk menerapkan MMT dalam suatu organisasi diperlukan adanya kepemimpinan yang ciri-cirinya berbeda dengan kepemimpinan yang tidak untuk meraih mutu. MMT diterapkan dalam organisasi yang melihat tugas organisasinya tidak sekedar melaksanakan tugas rutin, yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. MMT yang mengenal standar kinerja, tetapi bedanya standar itu bersifat dinamis, artinya standar itu selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Untuk itu MMT memerlukan kepemimpinan yang mempunyai ciri-ciri yang agak khusus seperti yang akan dibahas berikut:

1. Fokus pada Kelompok. Kepemimpinan lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak memfokus kepada individu. Hal ini akan berakibat tumbuh kembangnya kerjasama dalam kelompok-kelompok. Motivasi individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok. Karena pemimpin selalu menilai kinerja kelompok, bukan individu, maka masing-masing kelompok akan berusaha memacu kerjasama sebaik-baiknya, kalau perlu dengan menarik-narik teman sekelompoknya yang kurang benar kinerjanya.
3. Melimpahkan wewenang untuk membuat keputusan, Kepemimpinan MMT tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang yang di bawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan yang bersifat teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-

kelompok kerja yang sudah mendapatkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaan dan karenanya menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari pada pemimpin.

4. Merangsang Keaktifan, Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja., apakah itu dalam menghasilkan barang atau jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja. Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin. Tetapi tidak perlu harus selalu berasal dari pemimpin sebab kemampuan pemimpin terbatas. Oleh sebab itu pimpinan justru perlu merangsang timbulnya kreativitas dikalangan orang-orang yang dipimpinya guna menciptakan hal-hal yang baru yang sekiranya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu. Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilkan mutu kinerja yang diharapkan, setiap ide baru yang dimaksudkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut disambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi, dan orang-orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan bahkan penghargaan.
5. Memberi semangat dan motivasi untuk berinisiatif dan berinovasi. Seorang pemimpin MMT selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu yang lebih baik, oleh karena itu dia harus selalu mendorong semua orang dalam organisasinya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi. Sebaliknya seorang pemimpin tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh organisasi maupun oleh para pelanggannya.
6. Memikirkan program penyertaan bersama. MMT selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau dalam unit-unit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai ke pelaksanaan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Adanya sistem kerja yang didasari oleh kerjasama dan tim, kelompok atau unit-unit dalam organisasi harus menjadi pemikiran para pemimpin. MMT dasarnya adalah pengikutsertaan semua orang dalam kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan masing-masing orang. Orang adalah aset penting dalam organisasi dan arena itu setiap orang yang ada harus dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi.
7. Bertindak pro-aktif. Pemimpin MMT selalu bertindak pro-aktif dan antisiatif. Pemimpin MMT tidak hanya reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah, pemimpin yang pro-aktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan dimasa yang akan datang, Setiap rencana tindakan sudah dipikirkan akibat dan konsekuensinya yang bakal muncul, dan kemudian dipikirkan bagaimana cara untuk mengeliminasi hal-hal yang bersifat negatif atau sekurang-kurangnya meminimalkannya. Dengan demikian kehidupan organisasi selalu dalam pengendalian pimpinan dalam arti semua sudah dapat diperhitungkan sebelumnya, dan bukannya memungkinkan munculnya masalah-masalah secara mengejutkan dan menimbulkan kepanikan dalam organisasi. Tindakan yang reaktif biasanya sudah terlambat atau setidaknya sudah sempat menimbulkan kerugian atau akibat negatif lainnya.
8. Memperhatikan sumberdaya manusia. Sudah dikatakan sebelumnya bahwa orang adalah sumberdaya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi. Oleh karena itu SDM harus selalu mendapat perhatian yang besar dari pemimpin MMT dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat

dari waktu ke waktu. Dengan kemampuan yang meningkatkan itulah SDM itu dapat diharapkan untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Program-program dan kegiatan-kegiatan lainnya yang bersifat memberdayakan SDM harus dilembagakan dalam arti selalu direncanakan dan dilaksanakan bagi setiap orang secara bergiliran sesuai dengan keperluan dan situasi.

9. Bicara tentang adanya persaingan ketat. Bila berbicara tentang mutu tentu akan terlintas adanya mutu yang tinggi dan mutu yang rendah. Bila dikatakan bahwa kinerja suatu organisasi itu tinggi itu karena dibandingkan dengan dengan mutu organisasi yang kenyataannya lebih rendah. Artinya mutu tentang segala yang sifatnya relatif, bukan mutlak (absolut) setidaknya begitulah pengertian mutu menurut MMT. Pemimpin dalam MMT dianjurkan melakukan perbandingan dengan organisasi lain yang sejenis. Kegiatan ini disebut Benchmarking. Pemimpin MMT selalu berusaha menyamai mutu kinerja organisasi lain dan kalau bisa bahkan berusaha melampaui mutu organisasi lain. Bila pimpinan berbicara tentang mutu organisasi lain dan kemudian ingin menyamai atau melebihi mutu organisasi lain itu, berarti pemimpin itu berbicara tentang persaingan. Setiap organisasi berusaha mendapatkan pelanggan yang lebih banyak dan yang berciri lebih baik. Usaha ini hanya akan berhasil kalau organisasi itu mampu berkinerja yang mutunya lebih tinggi dari organisasi lain. Ini persaingan, MMT dikembangkan untuk memenangkan persaingan. Oleh sebab itu pimpinan MMT selalu harus menyadari adanya persaingan dan berbicara tentang hal itu (persaingan) dengan orang-orang dalam organisasi.
10. Membina Karakter, budaya, dan iklim organisasi. Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orangnya. Sikap dan perilaku organisasi yang cenderung menimbulkan rasa senang dan puas pada pihak pelanggannya perlu dibina oleh pemimpin. Demikian pula budaya organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai tertentu yang relevan dengan mutu yang diinginkan oleh organisasi itu juga perlu dibina. Misalnya dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai belajar, kejujuran, pelayanan, dan lain sebagainya. Nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi itu harus menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Namun demikian karakter dan budaya organisasi itu hanya akan tumbuh dan berkembang bila iklim organisasi itu menunjang. Oleh karena itu pimpinan itu juga harus selalu membina iklim organisasi agar kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya karakter dan budaya organisasi itu tadi. Misalnya dengan menciptakan dan melaksanakan sistem penghargaan yang mendorong orang untuk bekerja dan berprestasi lebih baik. Atau pimpinan yang selalu berusaha berperilaku sedemikian rupa sehingga dapat menjadi model yang selalu dicontoh oleh orang-orang lain.
11. Kepemimpinan yang tersebar. Pemimpin MMT tidak berusaha memusatkan kepemimpinannya pada dirinya, akan tetapi akan menyebarkan kepemimpinan itu pada orang lain, dan hanya menyisakan oada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Pengambilan tentang kebijaksanaan organisasi tetap ditang pimpinan atas, dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya. Dalam banyak hal bahkan pengambilan keputusan itu diserahkan kepada tim atau kelompok kerja tertentu. Dengan demikian ketergantungan organisasi kepada pimpinan akan semakin kecil, tetapi sebagian besar dari orang-orang dalam organisasi pada pimpinan akan sangat tinggi. Kondisi semacam ini tentu saja akan tercapai melalui penerapan MMT yang bsik dsn bensr, dsn setelah melalui proses pembinaan yang panjang.

Makin banyak dari sepuluh ciri itu yang diterapkan oleh pimpinan MMT semakin baiklah mutu kepemimpinannya, dalam arti makin baiklah suasana kerja yang kondusif untuk terciptanya mutu, dan semakin kuatlah dorongan yang diberikan kepada orang-orang dalam organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Kesepuluh hal tersebut perlu dihayati dan dipraktikkan oleh semua pimpinan, dan yang tertinggi sampai yang terendah, sehingga akhirnya akan menjelma menjadi pola tindak yang normatif dari semua unsur pimpinan.

C. Cara Berfikir Kelompok Pimpinan tentang Mutu

Dari pengalaman organisasi-organisasi yang telah menerapkan MMT dapat ditarik pelajaran bahwa agar organisasi itu berhasil dalam meningkatkan mutu kinerjanya secara terus menerus diperlukan adanya kelompok pimpinan yang memiliki cara berfikir tentang mutu yang berbeda dengan cara berfikir pimpinan organisasi yang tidak menerapkan MMT. Berikut ini butir-butir yang menggambarkan cara berfikir tentang mutu.

1. Perbaikan mutu menghemat waktu dan uang. Cara berfikir semacam itu berbeda dengan cara berfikir konvensional yang biasa mengatakan bahwa perbaikan mutu selalu memerlukan uang dan waktu. MMT diterapkan untuk jangka panjang, dan perbaikan mutu tidak untuk sesaat tetapi untuk seterusnya dan selamanya. Perbaikan mutu pada awalnya mungkin memerlukan dana, tetapi tidak selalu harus demikian, sebab untuk mencapai mutu yang lebih baik mungkin diperlukan pelatihan bagi orang-orang tertentu, atau memerlukan perbaikan peralatan dan fasilitas kerja, meskipun ini tidak selalu harus demikian. Sesudah investasi awal itu kemudian tidak diperlukan lagi pengeluaran extra, bahkan dalam jangka panjang perbaikan mutu itu malah akan menghasilkan penghematan uang dan waktu. Tujuan utama diterapkannya MMT selain memuaskan pelanggan adalah efisiensi. Ini berarti penghematan dari cara-cara sebelumnya, atau bekerja dengan biaya lebih rendah tetapi dengan hasil yang lebih baik.
2. Pekerjaan adalah sistem terpadu dari beberapa proses. Persepsi semacam ini jelas sangat berbeda dengan cara berfikir konvensional yang melihat pekerjaan tidak sebagai suatu sistem yang terpadu tetapi sebagai rangkaian peristiwa. Jika orang melihat pekerjaan sebagai suatu sistem yang terpadu berarti masih tetap mengakui adanya bagian-bagian dari pekerjaan yang terpisah, namun bagian-bagian itu tetap berkaitan satu dengan lainnya dan memiliki hubungan saling pengaruh-mempengaruhi dan saling bergantung (interdependent). Misalnya. Di Perguruan Tinggi atau lembaga pendidikan lainnya jelas memiliki bagian-bagian atau unit-unit yang, memiliki jenis kegiatan dan pekerjaan serta memiliki orang-orang yang bekerja di dalamnya. Jelas mereka tidak cukup hanya bekerja sendiri-sendiri secara terpisah, tetapi mereka harus kerjasama, berinteraksi satu sama lain, tolong menolong, saling melayani, sebab hasil akhir dari perguruan tinggi atau lembaga pendidikan tadi adalah totalitas dari hasil pekerjaan dari semua bagian dan semua orang itu. Bahkan mutu pekerjaan satu bagian sering sangat tergantung pada mutu pekerjaan bagian lain yang merupakan masukan bagi bagian yang pertama. Jadi agar suatu Perguruan tinggi bermutu, semua bagian, unit, semua fungsi, semua pekerjaan perlu diupayakan agar bermutu sebagai suatu sistem. Tidak cukup bila hanya salah satu atau beberapa bagian saja yang bermutu. Namun dalam implementasinya bila tidak mungkin meningkatkan semua jenis pekerjaan secara simultan, maka bisa ditempuh cara berharap yang dengan cermat dipilih jenis-jenis pekerjaan mana yang secara strategis perlu ditingkatkan mutunya lebih dahulu.
3. Pekerjaan betapapun besarnya dan banyaknya bila tanpa kualitas tidak ada artinya. Ini berarti bahwa kualitas atau mutu pekerjaan lebih penting dari kuantitas atau jumlah. Dalam dunia pendidikan hal itu jelas sekali. Suatu tempat banyak dosen dan mahasiswa tetapi yang ada umumnya tidak bermutu sebenarnya tidak banyak artinya bagi Perguruan Tinggi yang mendambakan perguruan yang bermutu. Pendidikan yang tidak bermutu betapapun

banyaknya lulusan yang dikeluarkan kiranya tidak ada artinya bagi kemajuan suatu bangsa dan Negara

4. Mutu mengatu dengan cara kerja dari awal. Mutu hasil kinerja yang berupa barang atau jasa adalah hasil dari cara kerja yang diterapkan dalam pekerjaan. Oleh karena itu cara kerja yang berupa prosedur dan proses kerja menjaadi sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang bermutu. Prosedur dan proses kerja sejak awal hingga akhir perlu dirancang dan diinginkan untuk dapat memuaskan semua pelanbgannya. Mutu barang atau jasa bukan sekedar hasil dari pemeriksaan pada akhir proses kerja, melainkan menyatu dengan cara kerja dari awal hingga akhir.
5. Mutu dapatt dicapai dengan pelatihan yang lebih baik bagi karyawan yang telah ada ditambaha kepemimpinan yang bermutu. Salah satu kunci penting untuk keberhasilan meningkatkan mutu secara berkelanjutan adalah pelatihan yang relevan dan efektif. Semua karyawan dapat diharapkan meningkatakan mutu kinerjanya bial telah mendapatkan pelatihan yang tepat, demikian pula semua pimpinan dapat memimpin penyelenggaraan MMT dengan berhasil bila mendapat pelatihan untuk itu, cara berfikir semacam itu berbeda dengan cara berfikir konvensional yang mengatakan bahwa mendapatkan mutu perlu rekrutmen karyawan yang bermutu.
6. Mutu yang cukup hanyalah bila semua pekerjaan menghasilkan yang terbaik. Mutu semacam itu memang tidak mungkin dicapai dengan sekali usaha tatapi melalui usaha yang terus menerus yang setiap kali diusahakan bisa mencapai perbaikan sedikit demi sedikit, yanbg dalam jangka yang agak panjang akan bias mencapai mutu yang sempurna. Inipun pada waktunya dapat disempurnakan lagi sehingga sebenarmnyaa usaha perbaikan mutu tidak pernah ada akhirnya. Mutu memang tidak terbatas , selau dapat diatingkatkan. Piupinan konvensional berfikir kalau 90 % pekerjaan sudah baik adalah sudah cukup. Di bidang pendidikan dan akademis standar mutu itu jelas selalu bergerak ke atstda dan hsrus selalu dikeja. Jsasdi jsngsn pernah berhenti berusaha meningkatkan mutu kinerja.
7. Mutu berarti perbaikan yang berkelanjutan. Ini adalah cara berfikir sebagai kelaanjutan dan konsekwensi pemikiran tersebut di atas (poin 6). Ini berbeda dengan konsep *management by objective* yang mengertikan mutu sebagai pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya. Kedua cara berfikir itu tidak perlu dianggap berbeda bila pekerjaan dibagi-bagi menjadi beberapa tahapan dan untuk setiap tahap ditentukan tujuannya yang selalu meningkat dari awal sampai akhir.
8. Para pemasok adalah sebagai mitra kerja. Pekerjaan dalam suatu organisasi selalu bersifat mengolah atau memproses masukan (barang, jasan adan atau orang) yang dipasok adalah orang lain. Mutu kinerja organisasi itu dipengaruhi oleh mutu masukannya. Kalau oragnisani itu memperlakukan para pemasok sebagai mitra kerjanya, ia dapat mengharapkan mendapatkan mutu pasokan (masukan) yang baik. Sebaliknya bila pemasok itu terjadi sebaliknya sulit diharapkan mau memasok pasokan yang bermutu. Jadi tidak benar bahwa mutu kinerja itu tidak ada hubungannya dengan pemasok. Dalam bidang pendidikan tinggi misalnya, mahasiswa adalah masukan yang dipasok oleh lembaga-lembaga pendidikan menengah, sudahkah perguruan tinggi memperlakukan sekolah-sekolah menengah sebagai mitra kerjanya ?
9. Pelanggan adalah bagian integral dari organisasi. Mengapa demikian ? Karena sejak awal pekerjaan organisasi itu direncanakan antara lain dengan mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan pelanggan. Jadi para pelanggan (*external*) itu sejak awal diharapkan memberikan masukan kepada organisasi, dan oleh karena itulah mereka dikatakan merupakan bagian integral dari organisasi. Tanpa mempertimbangkan kebutuhan dan harapan para pelanggan, tidak pernah diketahui apakah hasil kerja itu akan bisa memuaskan pelanggan atau tidak. Jadi agar organisasi dapat merencanakan kerja yang bermutu perlu para pemimpin organisasi itu melihat para pelanggan sebagai bagian

integral dari organisasi, dan bukan sebagai orang-orang luar yang akan ditawarkan produk kerja organisasi.

Cara berfikir seperti digambarkan di atas sangat perlu untuk diadopsi oleh para pemimpin yang organisasinya menerapkan MMT untuk selalu bisa menggerakkan orang-orang dan organisasinya meningkatkan mutu kinerjanya secara berkelanjutan. Cara berfikir tentang mutu semacam ini akan menjadi bagian dari kepribadian kepemimpinan yang mendambakan mutu.

D. Penutup

Perubahan-perubahan yang sekarang dibutuhkan dalam kualitas berkaitan dengan bagaimana orang-orang dikelola dan dimotivasi untuk meraih mutu, diperlukan figur pemimpin yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dengan cara berfikir MMT dengan harapan lebih banyak orang-orang harus mempunyai kebanggaan pada pekerjaan mereka.

E. Daftar Bacaan

Deming, The American Who Taught The Japanese ABOUT quality, oleh Rafael Aguayo, A Fireside Book Publihed By Simon&Schuster, 1991

Margono Slamet, Manajemen Mutu Terpadu (MMT), PPN IPB, 2005

Daulat P. Tampubolon, Perguruan Tinggi Bermutu, PT<Gramedi Pustaka Utama, Jakarta, 2001

¹ Penulis adalah Dosen Jurusan Pendidikan Luar Sekolah FIP UPI