

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN (*DECISION MAKING*) UNTUK
TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION (TQME)
DI TENGAH TANTANGAN GLOBAL**

Received : Nov 1 th 2018	Revised : Dec 4 th 2018	Accepted: Jan 21 th 2019
-------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

Sauqi Futaqi¹
sauqifutaqi@unisda.ac.id

***Abstract :** The purpose of this study discusses decision making used in the application of total quality management in Education (TQME). The decisions taken in TQME have different characteristics, because its priority is customer satisfaction. Therefore, decisions need to consider the global challenges, because it's as well as sufficient influence customer needs and interests of educational services. The decision-making for TQME must consideration that is always be responsive and contextual appropriate with an indicator of customer satisfaction.*

***Keyword:** decision-making, TQME, and global challenges.*

¹ Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan

A. PENDAHULUAN

Dalam sistem manajemen organisasi selalu memuat apa yang dikenal dengan istilah pengambilan keputusan (*decision making*). Pengambilan keputusan (yang selanjutnya pengambilan keputusan atau PK saja akan digunakan secara bergantian) dianggap memainkan peran vital dalam proses penentuan dan penyelesaian setiap kebutuhan dan permasalahan di tubuh organisasi. Bahkan, tidak berlebihan jika dibilang peran PK sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan sebuah organisasi.

Pentingnya PK dalam sebuah organisasi tersebut merupakan konsekuensi logis dari kompleksitas persoalan dalam lembaga yang bisa dipastikan selalu muncul setiap waktu, apalagi di tengah perkembangan zaman yang senantiasa bergerak dinamis. Kenyataan ini lah yang mengharuskan manajer atau pemimpin lembaga untuk memiliki sensibilitas dan responsivitas dalam mengambil keputusan. Ketepatan dalam mengambil keputusan akan menentukan sejauhmana lembaga dapat mengatasi permasalahan-permasalahannya, baik yang disebabkan oleh kondisi internal maupun eksternal. Tugas ini sebenarnya tidak hanya melulu tanggung jawab seorang manajer atau pemimpin, tetapi juga staf dan anggota yang terlibat sesuai dengan pembagian tugas masing-masing.

Begitu juga dalam pengelolaan pendidikan, PK merupakan salah satu bagian strategis untuk menentukan dan menetapkan beberapa persoalan pendidikan, serta memecahkan beberapa masalah yang timbul dalam proses pelaksanaan pendidikan. PK juga sangat menentukan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

PK tersebut juga cukup membantu dalam proses pelaksanaan manajemen mutu terpadu (TQM). TQM merupakan konsep manajemen yang banyak dianut oleh beberapa organisasi saat ini, termasuk organisasi bisnis, tidak ketinggalan juga lembaga pendidikan. Konsep manajemen ini dianggap memiliki kemampuan dalam menjawab kompleksitas komponen yang terdapat dalam lembaga. Konsep manajemen yang diantaranya memiliki ciri khas berorientasi pada kepuasan pelanggan ini terbukti menjadi andalan bagi lembaga pendidikan di seluruh dunia.

Namun, TQM tidak akan berjalan dengan efektif jika tidak dibarengi dengan kualitas PK. Sebaik apapun konsep TQM tanpa kemampuan manajer dalam

mengambil keputusan, maka TQM hanya berhenti pada dataran normatif. Pendidikan dengan menggunakan TQM atau lebih dikenal dengan *Total Quality Management in Education* (TQME), juga memuat pentingnya membangun sebuah langkah strategis dalam memutuskan sebuah persoalan. Merujuk pada konsep TQM, PK yang dilakukan pemimpin harus dilakukan secara menyeluruh dan meliputi semua komponen dalam totalitas pengelolaan pendidikan.

Tidak hanya berhenti di sini, PK dalam TQME juga dihadapkan pada tantangan global yang tidak sederhana.² Kemajuan teknologi informasi, persaingan pasar, dan difusi kebudayaan dalam segala aspek kehidupan menuntut sebuah keputusan-keputusan penting. TQME yang berorientasi pada kepuasan pelanggan mau tidak mau mengharuskan kecakapan manajer atau pemimpin dalam merespon tantangan ini, karena kemajuan tersebut secara otomatis juga mempengaruhi kriteria dan standar kepuasan pelanggan.

Mengingat pentingnya pengambilan keputusan dalam sebuah lembaga pendidikan, tulisan ini akan mengupas dan menjelajahi bagaimana konsep, model, proses, dan penerapan pengambilan keputusan untuk TQME, serta dirasa sangat penting menunjukkan posisi PK di tengah tantangan global sebagai pertimbangan agar keputusan yang diambil bisa bernilai *competable* dan relevan dengan harapan pengguna jasa pendidikan.

B. Konsep dan Model Pengambilan Keputusan

Konsep pengambilan keputusan sebenarnya berangkat dari pandangan filosofis bahwa masyarakat dibentuk oleh proses memilih. Pilihan adalah proses eksistensi manusia yang sangat mendasar, karena dalam kehidupan sehari-hari dan dalam perjalanan hidupnya manusia membuat pilihan untuk dirinya sendiri dan juga dibuat oleh orang lain.

² Tantangan global ini didukung oleh proses globalisasi di berbagai sektor kehidupan. Globalisasi dapat dikaji berdasarkan aspek-aspek: ekonomi, sosial-politik, kultural, dan teknologi dan ilmu pengetahuan. Lihat Zamroni, *Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi: Prakondisi Menuju Era Globalisasi* (Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007) hlm. 3. Lihat juga beberapa ulasan lengkap mengenai implikasi globalisasi terhadap kebijakan pendidikan dalam Miriam Ben-Peretz, *Policy-Making in Education: A Holistic Approach in Response to Global Changes* (USA: Rowman & Littlefield Education, 2009). Sebagai konsekuensinya, lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan kenyataan global sebagai referensi bagi pertimbangan pengambilan keputusan. Menurut Malik Fajar, ada beberapa persoalan globalisasi yang perlu dipecahkan melalui pendidikan: 1) stigma keterpurukan bangsa; 2) eskalasi konflik; 3) krisis moral dan etika; dan 4) pudarnya identitas bangsa. Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005) hlm.68-69

Dalam lingkup organisasi, setiap persoalan memerlukan jawaban yang tepat dan memadai. Jawaban bisa bervariasi, dan mengharuskan seseorang untuk memilih satu alternatif yang dianggap paling mendekati kebenaran dan ketepatan. PK tidak hanya respon terhadap masalah atau krisis, tetapi juga setiap keputusan yang menyangkut seluruh proses pelaksanaan pada semua komponen pendidikan dan kemungkinan solusi terhadap tantangan zaman. Mengingat besarnya peran PK, maka perlu beberapa pertimbangan dan langkah sistematis agar keputusan bisa tepat sasaran dan bernilai solutif.

Secara konseptual, pengambilan keputusan bisa dilihat dalam beberapa definisi yang ditawarkan oleh para ahli. Pengambilan keputusan diartikan oleh Husaini sebagai suatu proses memilih sejumlah alternatif.³ PK adalah tentang memilih dengan sengaja satu pilihan dari dua atau lebih pilihan yang tersedia, serta proaktif untuk mengoptimalkan situasi atau hasil dan tidak membiarkan hal itu terjadi secara salah. Hal ini juga tentang mencoba untuk meminimalkan unsur kebetulan atau risiko dalam hidup, dengan mengambil keputusan dan tindakan yang akan mempengaruhi hasil.⁴

Singkatnya, pengambilan keputusan adalah: 1) Pemilihan satu opsi di antara opsi-opsi yang lain (yang bisa termasuk tindakan), 2) dalam kondisi yang tidak pasti, 3) yang memungkinkan seseorang mengekspos risiko, dan 4) dalam rangka untuk mencapai tujuan dan hasil tertentu.

1. Model Pengambilan Keputusan

Para ahli manajemen mengembangkan model-model tertentu dalam pengambilan keputusan. Husaini dalam bukunya *Manajemen: Teori, praktek dan riset pendidikan*, memetakan secara baik beberapa model yang cukup populer digunakan di beberapa organisasi. Sekurangnya terdapat 12 model keputusan menurut para ahli. Sebagai introduksi, disini akan ditunjukkan tiga model yang dianggap cukup mudah untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan.

³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara) Edisi Ke-3, hal. 392

⁴ Neil Russell-Jones, *The Decision-Making Pocketbook* (Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 2000) hal. 5

a. Model Pengambilan Keputusan Rasional dan Carnegie

Keputusan rasional memuat dua tipe keputusan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh Herbert Simon, yaitu keputusan terprogram (*programmed decisions*) dan keputusan tidak terprogram (*nonprogrammed decisions*).⁵ Keputusan terprogram ialah keputusan yang selalu diulang kembali, seperti keputusan kenaikan kelas peserta didik, keputusan pensiun, dan sebagainya. Sedangkan keputusan tidak terprogram ialah keputusan yang diambil untuk menghadapi situasi yang rumit dan baru, seperti keputusan lembaga baru, kebanjiran, sekolah yang roboh, dan sebagainya.⁶

Sedangkan keputusan model Carnegie lebih memusatkan perhatian pada kepuasan, keterbatasan rasional, dan koalisi organisasi. Perbedaan keduanya bisa di lihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1: Perbedaan Model Rasional dan Carnegie⁷

Model Rasional	Model Carnegie
Banyak Informasi yang Tersedia	Sedikit Informasi yang Tersedia
Murah	Mahal, karena masih mencari Informasi
Bebas Nilai	Tidak Bebas Nilai
Alternatif banyak	Alternatif sedikit
Keputusan diambil dengan suara bulat	Keputusan dengan kompromi, persetujuan, dan akomodasi antara koalisi organisasi
Keputusan dipilih yang terbaik	Keputusan yang dipilih adalah keputusan yang memuaskan organisasi

b. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pohon Masalah

Pohon masalah adalah teknik pengambilan keputusan dengan mengidentifikasi masalah dalam situasi tertentu, menyusun dan memperagakan informasi sebagai rangkaian hubungan sebab akibat.⁸ Biasanya dimulai dengan

⁵ James, L. Gibson, dkk. *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2006) twelfth edition. Hal. 456-457

⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara) Edisi Ke-3, hal. 393

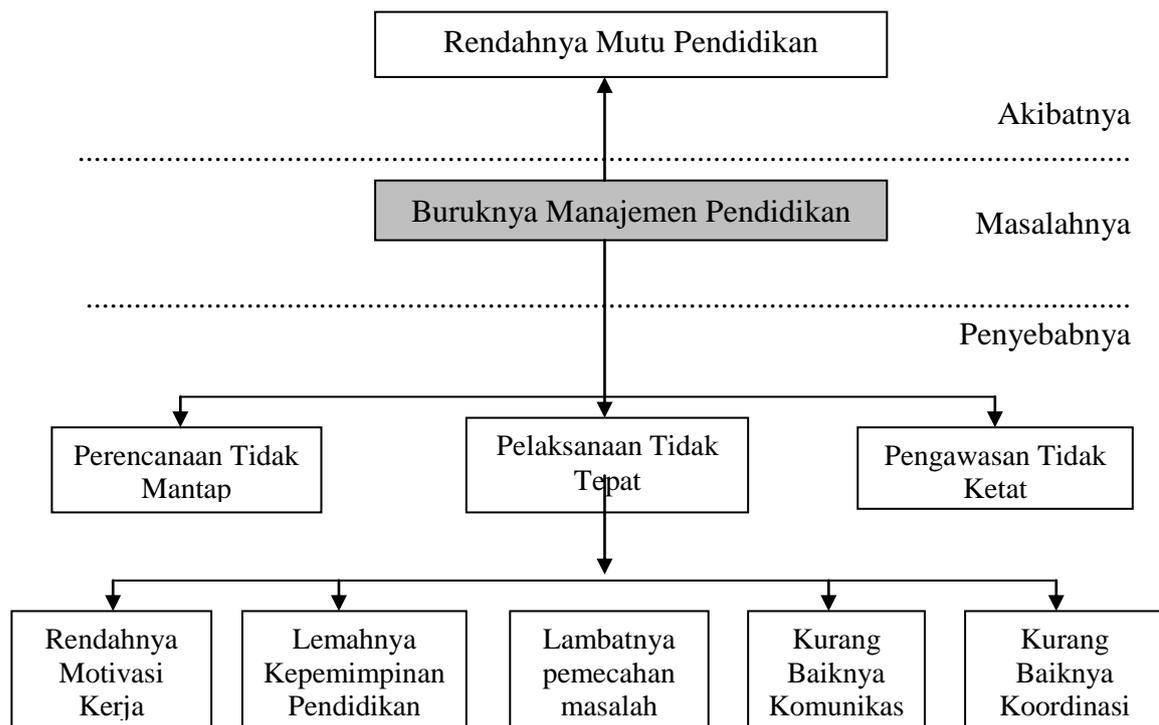
⁷ *Ibid*, hal. 395

⁸ *Ibid*, hal. 399

menentukan masalah tertentu yang menjadi perhatian khusus, kemudian dicari hubungan sebab akibat dari masalah tersebut.

Keputusan model pohon masalah memungkinkan pemimpin dapat menyelesaikan masalah secara tepat. Munculnya masalah selalu disertai sebab dan akibat. Karena itu, pengambil keputusan (*decision maker*) terlebih dahulu memetakan sejumlah masalah yang dianggap menjadi faktor penyebabnya.

Keputusan model pohon masalah bisa dilihat dalam contoh berikut:



Gambar 1: Pohon Masalah.⁹

2. Metode Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan secara serampangan, tetapi ada metode-metode tertentu yang harus digunakan. Metode PK juga mencirikan sebuah karakter dan sifat PK yang melekat pada sebuah organisasi. Dari sekian metode PK yang ada, sekurangnya ada enam metode keputusan yang dipakai dalam pengambilan keputusan, yaitu:

⁹ Husaini Usman, *Manajemen*,... hal. 399

- a. Keputusan yang kurang tanggapan, yakni keputusan yang diambil dengan tidak memperhatikan gagasan atau saran lain. Metode ini cenderung bersifat otoriter.
- b. Keputusan dengan Otoritas. Setelah pemimpin mendengar beberapa pendapat anggota, pemimpin mengeluarkan keputusan melalui otoritasnya sebagai pemimpin.
- c. Keputusan Minoritas, yaitu keputusan satu atau dua anggota yang dianggap mampu mengatasi anggota kelompok lainnya. Ini bisa jadi mencirikan sebuah kurangnya ide dan gagasan dari anggota lain, sehingga terpaksa menggunakan gagasan sebagian kecil anggota karena dianggap relevan dengan masalah yang dihadapi.
- d. Keputusan mayoritas,¹⁰ yaitu keputusan yang dibuat melalui suara terbanyak.
- e. Keputusan konsensus, yaitu keputusan yang dibuat dengan cara memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk berkonsensus. Keputusannya tidak selalu bulat karena memungkinkan ada sebagian kelompok yang tidak setuju.
- f. Keputusan Bulat, yakni keputusan terjadi manakala semua anggota kelompok menyetujui keputusan yang akan diambil. Metode pengambilan keputusan ini merupakan metode yang paling ideal, tapi sulit direalisasikan.¹¹

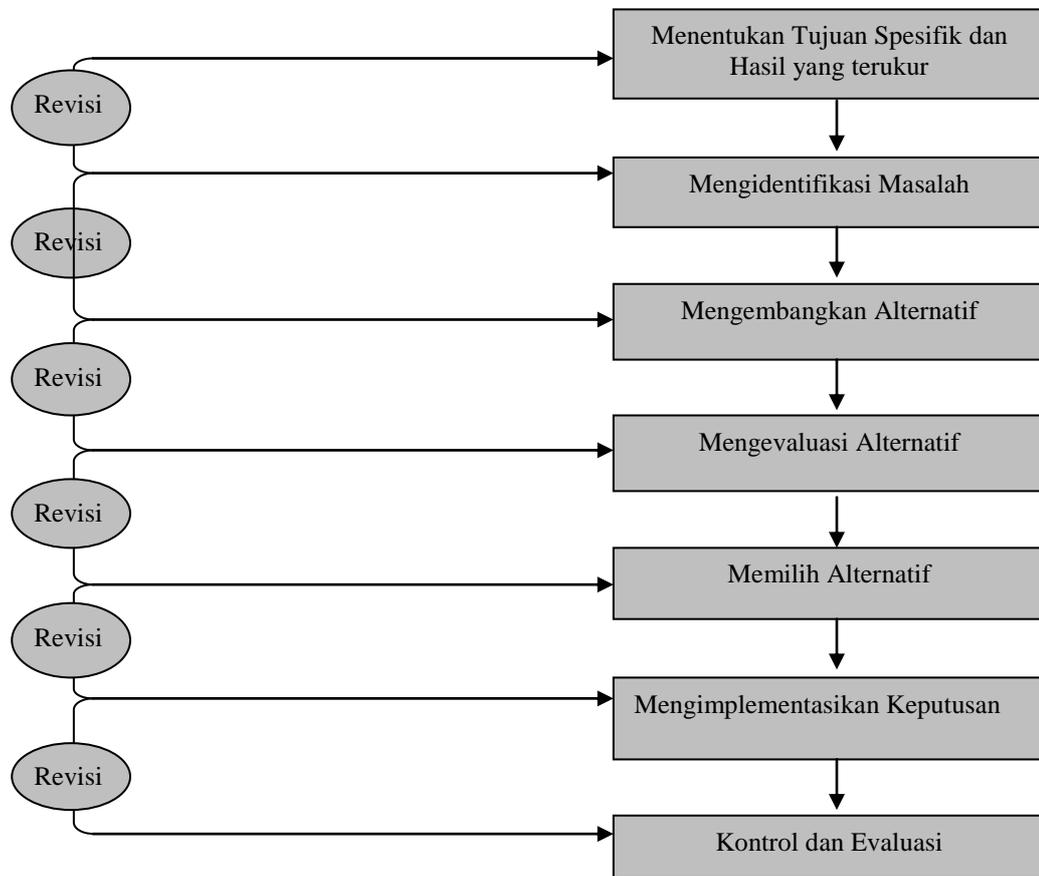
C. Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan memerlukan serangkaian proses yang bertahap. Seorang manajer atau pemimpin tidak cukup dengan mempertimbangan satu hal lantas memutuskan sesuatu, melainkan perlu memperhatikan prosesnya agar keputusan yang diambil sesuai prosedur, sehingga keputusan yang diambil bisa bernilai tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

¹⁰ Keputusan mayoritas seringkali dianggap sebagai representasi dari sebuah proses demokrasi. Namun, term mayoritas dan minoritas seringkali mengalami pelemahan secara konseptual, karena secara sosiologis term ini bisa jadi menunjukkan unsur hegemonik. Mayoritas dalam sistem demokrasi juga terkadang mengalami pendangkalan makna, karena suara mayoritas seringkali dikendalikan dan merupakan hasil dari provokasi kelompok minoritas. Karenanya, term mayoritas mensyaratkan adanya rasionalitas dalam mengemukakan pendapatnya, begitu juga dengan pendapat minoritas.

¹¹ Husaini Usman, *Manajemen..* hal. 406-407

Sebagaimana yang ditunjukkan Gibson, proses pengambilan keputusan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Proses Pengambilan Keputusan¹²

1. Menentukan Tujuan Spesifik dan Mengukur Hasil

Dalam mengambil keputusan, setiap lembaga pasti mempunyai tujuan spesifik. Oleh karenanya setiap pengambil keputusan, baik pemimpin maupun anggotanya, harus memperhatikan terlebih dahulu tujuan apa yang hendak dicapai agar keputusan yang diambil tidak melenceng dari tujuan. Disamping menentukan tujuan, pengambil keputusan perlu memberikan ukuran keberhasilan atau bisa dikatakan standar keberhasilan dari sebuah keputusan.

2. Mengidentifikasi Masalah

Langkah kedua seorang pengambil keputusan harus melakukan identifikasi masalah yang akan diselesaikan. Mengidentifikasi masalah perlu

¹² James, L. Gibson. *Organizations...*, hal. 459

memperhatikan, 1) masalah-masalah persepsi, 2) mendefinisikan masalah ke dalam beberapa solusi, dan 3) mengidentifikasi gejala sebagai sebuah masalah.¹³

Ketiga aspek ini kiranya cukup membantu bagaimana mengidentifikasi masalah.

3. Mengembangkan Alternatif Jawaban

Setelah masalah diidentifikasi, pengambil keputusan harus mengembangkan alternatif jawaban yang akan muncul. Kemungkinan-kemungkinan jawaban harus dikembangkan sampai pada batas tidak ada lagi alternatif yang muncul. Ini juga bisa dijadikan upaya untuk memperkaya pilihan yang tersedia.

4. Mengevaluasi Alternatif Jawaban

Setelah dikembangkan, alternatif jawaban perlu dievaluasi, mana yang tidak perlu dan mana yang dibuang. Ini untuk menjaga efektivitas sebuah alternatif dan memudahkan pengambil keputusan untuk memilih alternatif.

5. Memilih Alternatif Jawaban

Tahap ini merupakan tahap yang paling menentukan. Pengambil keputusan harus memilih satu atau lebih dari sekian alternatif yang tersedia. Di sini diperlukan pertimbangan yang memadai kenapa harus memilih satu alternatif tertentu dan tidak alternatif yang lain.

6. Mengimplementasikan Keputusan

Ini merupakan tahap pelaksanaan dari sebuah keputusan. Setelah keputusan diambil, lembaga harus mengimplementasikan sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang telah ditetapkan. Implementasi keputusan ini berhubungan dengan siapa yang harus menjalankannya dan siapa yang tidak seharusnya terlibat dalam pelaksanaan. Maka, implementasi keputusan sangat bergantung pada masalah apa yang diputuskan dan siapa yang bertanggungjawab untuk merealisasikannya.

7. Mengontrol dan Mengevaluasi

Dalam implementasi keputusan, diperlukan adanya kontrol dan evaluasi sejauhmana keputusan yang diambil dapat diimplementasikan apakah sudah sesuai yang diharapkan atau belum. Kontrol dan evaluasi ini tidak cukup hanya melibatkan pemimpin, melainkan juga semua komponen dalam struktur organisasi.

¹³ James, L. Gibson, *Organization...*, hal. 460

Selain ketujuh langkah yang ditunjukkan oleh Gibson di atas, Jones menggunakan tujuh langkah yang sedikit berbeda, yaitu: 1) Tentukan dengan benar keputusan nyata yang akan dibuat; 2) Memahami konteks di mana keputusan harus dibuat, 3) Identifikasi opsi-opsi yang akan dipilih, 4) Evaluasi konsekuensi dari setiap pilihan, 5) Prioritaskan pilihan dan memilih salah satu, dengan mempertimbangan tujuan ideal yang telah ditetapkan 6) Ulasan keputusan yang diambil (mungkin kembali bekerja bagi personalia tertentu), 7) mengambil tindakan untuk mempengaruhi keputusan.¹⁴

Jika Gibson tidak memperhatikan konteks dimana keputusan diambil, maka Jones justru sangat memperhatikan hal ini. Sebenarnya pada prinsipnya langkah yang dikemukakan kedua tokoh tersebut tidak jauh berbeda, namun terlihat bahwa Jones lebih menekankan pada kualitas pengambilan keputusan, sedangkan Gibson menekankan pada efektivitas sebuah pengambilan keputusan, dengan diikutsertakannya kontrol dan evaluasi dalam pengimplementasian keputusan.

D. Pengambilan Keputusan dalam TQME

1. Konsep TQME

Sebelum menunjukkan posisi pengambilan keputusan (PK) dalam *Total Quality Management in Education* (TQME), perlu kiranya mengemukakan konsep dan proses TQM di dalam pendidikan. Meski konsep ini sudah cukup akrab di kalangan pendidikan, namun tidak menutup kemungkinan posisi PK justru diletakkan pada bagian yang tidak tepat, atau mungkin justru dipahami secara kurang memadai.

Total Quality (mutu terpadu), menurut Hidayat dan Machali, sebenarnya merupakan kelanjutan dari jaminan mutu (*Quality Assurance*)¹⁵, yang sebelumnya pernah menjadi wacana dalam pengembangan manajemen pendidikan. *Total Quality Management* (TQM) dimaksudkan agar tercipta kultur mutu yang

¹⁴ Neil Russell-Jones, *The Decision-Making Pocketbook* (Alresford:Management Pocketbooks Ltd, 2000) hal.12

¹⁵ Jaminan Mutu adalah kelanjutan dari Kontrol Mutu (*Quality Control*). Kontrol kualitas merupakan konsep mutu yang paling tua. Ini merupakan deteksi pasca produksi yang melacak dan menolak item yang cacat. Berbeda dengan kontrol kualitas, jaminan mutu untuk mencegah terjadinya kesalahan sejak awal produksi. Tujuannya adalah menciptakan produk tanpa cacat (*zero defects*). Lihat, Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010) cet ke-IX hlm. 58

berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dalam mutu terpadu pelanggan adalah yang paling utama dan berkuasa.¹⁶ Untuk memuaskan pelanggan jasa pendidikan, diperlukan adanya sistem manajemen mutu secara total dalam pelaksanaan pendidikan. Di sini tampak bahwa pergeseran manajemen dari yang hanya memperhatikan jaminan mutu menuju kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal,¹⁷ meski kepuasan pelanggan pada dasarnya sudah pasti mensyaratkan jaminan mutu.

Istilah ketotalan dalam TQM bisa dipahami sebagai keharusan setiap orang dalam organisasi terlibat sebagai pendukung upaya peningkatan secara berkesinambungan. Arti “manajemen” dalam TQM sama bagi setiap orang, karena setiap orang dalam lembaga, apapun statusnya, posisi atau peranannya, adalah manajer bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.¹⁸

Dengan demikian, TQM adalah suatu filosofi tentang suatu peningkatan yang berkelanjutan, yang dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan serta harapan pelanggan sekarang dan dimasa yang akan datang. Dalam kaitan ini, seluruh bagian dalam sistem lembaga harus saling mendukung dan saling melengkapi. Keberhasilan masing-masing unit tersebut mempengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan, karenanya ketotalan menjadi salah satu kata kunci dari konsep TQM.

Dari uraian di atas, TQM memiliki karakteristik diantaranya: 1) fokus pada pelanggan (internal & eksternal); 2) memiliki obsesi tinggi terhadap kualitas atau mutu; 3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; 4) memiliki komitmen jangka panjang; 5) membutuhkan kerjasama tim (*team work*); 6) memperbaiki proses secara kontinyu; 7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; 8) memberikan kebebasan yang terkendali; 9) memiliki kesatuan tujuan; dan 10 adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Sedangkan tujuan sistem kualitas atau mutu adalah

¹⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola sekolah dan Madrasah* (Bandung: Pustaka Educa, 2010) hal. 321

¹⁷ Berdasarkan penjelasan Edward Sallis, yang dimaksud pelanggan internal adalah guru dan staf. Sedangkan pelanggan eksternal meliputi eksternal utama (pelajar), eksternal kedua (orang tua/kepala daerah/Sponsor), dan eksternal ketiga (pemerintah/masyarakat/bursa kerja). Lihat Edward Sallis, *Total...*, hlm. 70

¹⁸ H. Udin S. Sa'ud, Ph.D, “Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Dalam Rangka Sukses Uan Di Madrasah,” Hand-out untuk Peserta Seminar Sehari Pengembangan Madrasah dan Pondok Pesantren di Provinsi Banten, Serang, 25 Maret 2004

memberikan keyakinan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi persyaratan mutu pengguna. Sistem mutu tersebut mencakup jaminan mutu dan pengendalian mutu.¹⁹ Gambaran umum konsep TQM bisa dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3: Lingkaran Deming²⁰

Gambar di atas menunjukkan bahwa TQM dalam pendidikan merupakan serangkaian proses yang integratif, terpadu, dan kontinyu untuk menjaga kualitas lembaga agar kepuasan pelanggan bisa tercapai. Dari tahap *plan*, *do*, *check*, *action*, selalu berputar tanpa henti, sesuai dengan konteks yang dihadapi.

2. Posisi dan Proses PK dalam TQME

Posisi PK dalam manajemen model TQM sebenarnya sangat penting dan menempati posisi yang sangat menentukan keberhasilan TQM. Bahkan, Murat Gurkan Gulcon, menempatkan PK sebagai *Core of Management*, karena pengambilan keputusan meliputi semua komponen dalam manajemen.²¹ Seperti juga disinyalir oleh Foskett and Brown, ledakan perdebatan tentang pilihan dalam pendidikan di penghujung seperempat abad kedua puluh telah tersirat bahwa pilihan

¹⁹ Bambang Hadi Wiardjo & Sulistijaningsih Wibisono, *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000, Sistem Manajemen Mutu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996) hal. 4-7

²⁰ Ahmad Darmaji, "Implementasi Total Quality Management sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Model Yogyakarta", *dalam Jurnal el-Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, No. 2 Vol. 1, 2008, hal. 186

²¹ Murat Gurkan Gulcon, "Participating the Decision Making Process in Educational Management: The Ministry of National Education Case", *dalam World Applied Sciences Journal* 3 (6), 2008, hal. 939

konsumen pendidikan adalah sebuah konsep baru. Pada kenyataannya pendidikan secara historis selalu menjadi arena pilihan.²²

Pendidikan sebagai arena pilihan secara eksplisit menunjukkan pentingnya keputusan. Keputusan adalah hasil dari sekian alternatif pilihan. Karena pilihan merupakan bagian esensial dalam kehidupan manusia (pelanggan jasa pendidikan), maka keputusan itu sendiri tidak lain sebagai bagian vital dalam kehidupan manusia (individu yang terlibat dalam organisasi pendidikan).

Bertolak dari konsep TQME, PK tidak hanya dilakukan oleh seorang pemimpin, melainkan juga setiap individu yang bertindak dalam fungsi dan tugasnya masing-masing. Misalnya saja, ketika guru menghadapi siswa nakal di kelas, maka guru harus mengambil keputusan sendiri bagaimana menanggulangi siswa tersebut, tanpa harus menunggu keputusan dari pimpinan sekolah.

Dari sini posisi PK dalam TQME setidaknya bisa dilihat dari dua hal: 1) PK merupakan kegiatan pemimpin secara kontinyu dan berkesinambungan untuk mengatasi masalah dan menentukan sebuah keputusan di dalam proses keseluruhan/ketotalan manajemen lembaga dengan tetap mempertimbangkan kepuasan pelanggan, dan 2) PK merupakan kegiatan terus-terus menerus yang harus dilakukan oleh setiap anggota, termasuk masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan, ketika beban tugasnya menuai beberapa persoalan. Maka, PK dalam TQME merupakan bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen.

Adapun proses PK dalam TQME tetap memperhatikan tahap-tahap proses yang telah disebutkan di atas. Namun, proses ini tidak hanya pada satu persoalan saja, tetapi juga semua persoalan yang ditemui dalam setiap pelaksanaan TQME. Meski PK pada dasarnya juga berperan dalam berbagai model manajemen lain (bisa juga berlaku dalam kontrol mutu, jaminan mutu, maupun konsep manajemen yang lainnya), namun PK dalam model TQME memiliki ciri khas tertentu. PK dalam TQME mengharuskan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan dengan kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Konsekuensi dari model TQME, PK juga perlu mempertimbangkan pendapat, keinginan, dan minat pelanggan dalam menggunakan jasa pendidikan. Slogan pelanggan adalah raja mengisyaratkan bahwa PK tidak boleh dilakukan

²² Nicholas Foskett and Jane Hemsley-Brown, *Choosing Futures: Young People's Decision-Making in Education, Training and Careers Markets* (Routledge Falmer, 2001) hlm. 2

secara subyektif-otoritatif kemauan pemimpin, melainkan hasil dari keterlibatan semua pelanggan yang berposisi sama dalam menentukan capaian yang diharapkan. Hasil pertimbangan dari semua pelanggan ini lah yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan.

E. PK dalam TQME dan Tantangan Global

Banyak kalangan menuding pendidikan di Indonesia mengalami ketertinggalan dibanding dengan negara-negara tetangga, baik dari segi filosofis, manajerial, rumusan kurikulum, maupun kualitas lulusan. Ketertinggalan ini salah satunya disebabkan oleh ketidakmampuan lembaga pendidikan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang bakal terjadi. Dalam konteks ini, keputusan manajer atau pemimpin sangat menentukan pendidikan di masa datang.²³

Sedangkan perubahan itu sendiri merupakan keniscayaan hidup. Bahkan, adagium yang cukup populer bahwa segala sesuatu di dunia ini tidak ada yang tetap kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan semakin kompleks menyusul perkembangan global. Tantangan berupa kompetisi, demokrasi, liberalisasi ekonomi, kecanggihan Iptek, dan peningkatan SDM, mengharuskan kemampuan manajerial yang berorientasi mutu sebagai kekuatan penyeimbang. Tidak hanya itu, tantangan tersebut juga membawa problem tersendiri seperti krisis nilai, pergeseran orientasi dan pemaknaan hidup, dan pergolakan kebudayaan di mana-mana. Karena itu, organisasi pendidikan memerlukan keputusan-keputusan strategis yang dapat memberikan pelayanan prima dan kepuasan kepada masyarakat.

1. Pengambil Keputusan (*Decision Maker*) yang Responsif

Mengambil keputusan bukan lah pekerjaan sederhana, melainkan hasil dari pertimbangan-pertimbangan dari sekian alternatif pemikiran, gagasan, dan realitas yang sedang berjalan. Bahkan, mengambil keputusan diperlukan kepekaan dan kemampuan dalam merespon realitas. Keputusan yang telah berlalu tidak selayaknya diberlakukan untuk masa yang relatif sudah mengalami perubahan,²⁴ karena kehidupan senantiasa berproses secara dinamis.

²³ Syafaruddin Anzizan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2004)Hlm. 5

²⁴ Mengenai penting respon terhadap perkembangan zaman ini, pesan Ali Bin Abi Thalib banyak dijadikan rujukan, "Didik lah dan persiapkanlah anak-anakmu untuk suatu zaman yang bukan zamanmu."

Dengan demikian, harus disadari bahwa masyarakat sedang dihadapkan pada era teknologi informasi, kemajuan ilmu pengetahuan, dan liberalisasi ekonomi. Semua itu membawa konsekuensi pada struktur kesadaran dan kecenderungan masyarakat, tenaga pendidik, staf, peserta didik, dan lainnya yang berposisi sebagai pelanggan. Oleh beberapa pemikir sosial kritis seringkali melahirkan problem baru, karena kemajuan tersebut menciptakan kultur instan, *popular culture* atau *Mass Culture*, dan masyarakat konsumen. Problem ini kemudian menuntut kesanggupan para kaum terdidik untuk mencari jalan alternatif bagi pengembangan diri agar tidak terjebak pada problem yang ada.

Daniel H. Pink mencoba menggagas pemikiran baru. Ia merasa kemajuan di bidang informasi tidak lah mencukupi bagi pengembangan potensi manusia. Ia mengusulkan untuk berpindah dari suatu ekonomi dan masyarakat zaman informasi yang dibangun berdasarkan pemikiran logis, linier mirip komputer menuju ke suatu ekonomi dan masyarakat yang dibangun berdasarkan kemampuan menemukan hal baru, sikap simpati, kemampuan menangkap gambaran besar di zaman yang sedang bangkit, yaitu zaman konseptual.²⁵ Meski wacana seperti itu sudah banyak dikumandangkan di beberapa perguruan tinggi, dengan inti bahwa pendidikan perlu mengembangkan dan memanfaatkan secara optimal kerja otak kanan, namun sebagian kelompok pendidikan masih ragu-ragu dalam memformat ulang pendidikannya.

2. Kontekstualisasi PK

Pentingnya responsivitas PK mengandung konsekuensi perlunya kontekstualisasi keputusan-keputusan yang akan diambil. Kontekstualisasi ini merupakan konsekuensi logis dari sekian perkembangan yang ada. Kemajuan yang tidak dibarengi dengan upaya kontekstualisasi keputusan pemimpin, maka keputusan yang diambil pun kurang relevan dengan kebutuhan pelanggan.

Kontekstualisasi keputusan mengandaikan sebuah pertimbangan bahwa keputusan yang diambil adalah untuk menjawab pertanyaan atau masalah yang dihadapi pelanggan. Misalnya saja terkait merebaknya kasus pelajar mesum di warnet, seperti yang banyak diberitakan di media massa, keputusan yang diambil bisa dengan cara menyediakan sarana internet yang memungkinkan pelajar bisa

²⁵ Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Berpindah dari Zaman Informasi Menuju Zaman Konseptual*, terj. (Penerbit Dinastindo, 2006) hlm. 1-2

menggunakan secara memuaskan. Zaman teknologi harus dibarengi dengan keputusan yang relevan dengan kebutuhan yang ada. Kurangnya keterampilan bekerja harus dibarengi dengan ketersediaan program pengembangan keterampilan peserta didik, dekadensi moral yang disebabkan oleh diversitas budaya akibat perkembangan globalisasi, harus dibarengi dengan strategi filterisasi dan sistem kontrol yang memadai.

Perlunya mempertimbangkan konteks yang dihadapi pelanggan sebenarnya merupakan bagian inheren dalam lingkungan pendidikan. Setiap konteks dan misi lembaga tertentu sangat mempengaruhi semua aspek kehidupan kelembagaan sehari-hari, termasuk bagaimana lembaga diatur, bagaimana keputusan dibuat terkait dengan institusi, bagaimana sumber daya dialokasikan, dan program apa saja yang diciptakan dan dikembangkan. Secara bersamaan, sebuah misi dan konteks institusi saling melengkapi untuk menciptakan budaya lembaga.

*The collective, mutually shaping patterns of norms, values, practices, beliefs, and assumptions that guide the behavior of individuals and groups in an institute of higher education and provide a frame of reference within which to interpret the meaning of events and actions on and off campus.*²⁶

Memotret konteks perusahaan, Taylor,²⁷ mengatakan bahwa perusahaan kontekstual adalah perusahaan yang semua aktivitasnya tentang membangun konteks dari data dinamis pada skala tertentu, menemukan nilai baru dan menggabungkan data terstruktur, tidak terstruktur, statis dan streaming.²⁸ Dari sini ada beberapa alasan yang cukup menarik untuk dijelaskan.

Pertama, Konteks dan pemahaman sangat berkaitan. Konteks memberikan pengaturan, yang relevan bagi sekitarnya, informasi sehingga informasi yang diperoleh dapat dipahami dengan lebih baik sesuai dengan

²⁶ Kuh, G. D., & Whitt, E. J. *The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities*. (Washington, DC: The George Washington University, 1988) hlm. 10-11

²⁷ James Taylor merangkum agenda R & D yang dipresentasikan pada baru-baru ini IBM Big Data Management Launch 2013 dengan tema “*Contextual Enterprise and Multimedia and Visual Analytics*” yang salah satunya menawarkan sistem ODM. Charly Wilson, Making the Contextual Enterprise Possible with ODM, dalam <https://www.304.ibm.com/connections/>. Diakses pada tanggal 15 Januari 2014.

²⁸ *Ibid.*,

keadaan tersebut. Betapa banyak informasi terdistorsi, keputusan terganggu dan kebenaran sulit dipahami, karena keputusan yang diambil ke luar dari konteks. Jadi, membangun sebuah perusahaan kontekstual di mana data yang berarti dengan keputusan dan proses, harus meningkatkan efektivitas strategis dan operasional karena tindakan mengambil informasi perlu dipertimbangkan.²⁹

Kedua, Operational Decision Management (ODM) adalah alat yang cukup kontekstual. Teknologi Manajemen Keputusan operasional (ODM) menggabungkan aturan bisnis dan kemampuan memotret peristiwa. Kombinasi teknologi ini memungkinkan organisasi fleksibel membangun solusi yang dapat mendeteksi dan bereaksi terhadap pola data seperti terjadi dalam jangka waktu tertentu, dan kemudian memberikan, tanggapan keputusan otomatis terhadap konteks yang spesifik untuk sistem bisnis transaksional dan berorientasi proses.³⁰

ODM membuat perusahaan yang kontekstual mungkin dengan mengendalikan keputusan operasional berdasarkan kriteria transaksi individu dan kesadaran sejarah, dan dengan menggabungkan visibilitas lembaga dengan kemampuan yang sangat cepat dan aman dalam memodifikasi aturan kelembagaan berdasarkan perubahan kebutuhan lembaga.

Penggunaan data-data kontekstual memungkinkan pengambil keputusan (*decision maker*) dapat menghubungkan secara tepat antara keputusan yang diambil dengan kebutuhan pelanggan jasa pendidikan. Selain data yang berupa informasi, pertimbangan lain adalah konteks budaya, nilai dan norma, kemampuan atau kesejahteraan ekonomi, dan diversitas latar belakang sosio-kultural pelanggan.

Misalnya saja, problem nilai perdamaian yang diharapkan dari pelanggan untuk menghentikan masalah maraknya kekerasan pelajar. Dalam masalah, pemimpin tidak cukup hanya melihat dari satu perspektif aturan kelembagaan yang sudah mapan, namun perlu melihat konteks sosio-kultural dan tata nilai yang dipegang oleh pelajar. Dengan pertimbangan ini lah sebuah keputusan dapat dinilai kontekstual.

²⁹ *Ibid.*,

³⁰ *Ibid.*

Pokok persoalan dalam PK untuk TQME adalah bagaimana menjadikan kepuasaan sebagai pertimbangan utama. Agar PK bisa kontekstual, maka konteks yang dihadapi oleh pelanggan jasa pendidikan dijadikan sebagai referensi manajer atau pemimpin dalam mengambil keputusan. Kontekstualisasi PK ini tentu saja memerlukan strategi yang tepat dalam melakukan pembacaan terhadap berbagai konteks yang dihadapi.

F. Simpulan

Pengambilan keputusan merupakan bagian sangat penting dalam manajemen sebuah lembaga, bahkan bisa dikatakan sebagai *core of management*. TQME yang merupakan konsep manajemen terkini, juga tidak akan berjalan tanpa keputusan-keputusan strategis dalam menjawab atau mengatasi masalah yang muncul. Pengambilan keputusan meliputi serangkaian proses yang bertahap dan kontinyu untuk memaksimalkan efektivitas keputusan sebuah lembaga.

PK untuk TQME merupakan bagian yang integral, karena ketotalan pelaksanaan TQME tidak bisa dilepaskan dari keputusan yang diambil, baik menyangkut perencanaan, pemecahan masalah, maupun kebijakan lain yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan. PK dalam TQME pada dasarnya untuk mencapai kualitas pendidikan yang dapat memuaskan pengguna jasa pendidikan. Slogan pelanggan adalah raja mensyaratkan keputusan-keputusan yang responsif terhadap perkembangan zaman dan kontekstual bagi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Pembahasan mulai dari konsep dan proses pengambilan keputusan sampai pada posisi dan proses PK di dalam TQME di atas diharapkan dapat membantu pembaca untuk memahami sejauhmana pelaksanaan PK di dalam proses manajemen. Di samping sebagai sebuah wawasan, pembahasan di atas bisa menjadi alat praktis ketika menghadapi segala persoalan di dalam lembaga pendidikan masing-masing di tengah tantangan global.

DAFTAR RUJUKAN

- Ben-Peretz, Miriam, *Policy-Making in Education: A Holistic Approach in Response to Global Changes*. USA: Rowman & Littlefield Education, 2009.
- Darmaji, Ahmad, "Implementasi Total Quality Management sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Model Yogyakarta", *dalam Jurnal el-Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, No. 2 Vol. 1, 2008,
- Fajar, Malik, *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Gibson, James, L. dkk. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill, 2006. twelfth edition.
- Gulcon, Murat Gurkan, "Participating the Decision Making Process in Educational Management: The Ministry of National Education Case", *World Applied Sciences Journal* 3 (6), 2008,
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam mengelola sekolah dan Madrasah*. Bandung: Pustaka Educa, 2010.
- Jones, Neil Russell, *The Decision-Making Pocketbook* (Alresford:Management Pocketbooks Ltd, 2000.
- Kuh, G. D., & Whitt, E. J. *The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities*. Washington, DC: The George Washington University, 1988.
- Pink, Daniel H. *A Whole New Mind: Berpindah dari Zaman Informasi Menuju Zaman Konseptual*, terj. Penerbit Dinastindo, 2006.
- Sallis, Edward,. *Total Quality Management in Education*, terj. Yogyakarta: IRCiSoD, 2010 cet ke-IX
- Sa'ud, Udin S., "Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Dalam Rangka Sukses Uan Di Madrasah," Hand-out untuk Peserta Seminar Sehari Pengembangan Madrasah dan Pondok Pesantren di Provinsi Banten, Serang, 25 Maret 2004
- Syafaruddin, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004
- Usman, Husaini *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010 Edisi Ke-3,
- Wiardjo, Bambang Hadi & Sulistijaningsih Wibisono, *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000, Sistem Manahemen Mutu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996)

Wilson, Charly. "Making the Contextual Enterprise Possible with ODM," dalam <https://www.304.ibm.com/connections/>. Diakses pada tanggal 15 Januari 2014.

Zamroni, *Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi: Prakondisi Menuju Era Globalisasi*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007.