

PENGELOLAAN SISTEM SARAN DI ORGANISASI PENDIDIKAN: DIINPIRASI OLEH ORGANISASI BISNIS

(MANAGING SUGGESTION SYSTEM IN EDUCATIONAL
ORGANIZATION:INSPIRED BY BUSINESS ORGANIZATION)

Rr. Sri Kartikowati

Lei Suang

Faculty of Education, University of Riau (tiko22@ymail.com)
Mutiarra Harapan School, Pelalawan, Riau (lei_suang@yahoo.com)

Abstract

The ways to achieve desired quality result in educational organization that mostly inspired from the business organizations was no doubt anymore. How the view was appropriate in the implementation of a Suggestion System was the focus of our study. The study aimed to (i) comprehend reasoning the system was adopted, (ii) to draw up how the system was implemented, and (iii) to present potential areas affected by a system. The study was conducted at the Global Andalan and Taruna Andalan School in Pelalawan Riau Indonesia. The school was owned by famous company in Riau, namely Pulp and Paper Company in Riau (PT RAPP), and was managed under the Foundation of Kerinci Citra Kasih. To collect the data, we designed questionnaires, documentation analysis and interviewed both teachers and school managements involved in the Suggestion System. We found that the reason the system was adopted was due to empower employees, including teachers, yet improve quality service. The system was implemented on the basis of four major steps: Encouraging People to participate, Motivate employee to write proposals, Review evaluate and guidance, and Awards. We also found other potential improvement by the system implementation on employee empowerment.

Keywords:

Education, School, Continuous improvement, Suggestion system, Employee empowerment

PENDAHULUAN

Setiap organisasi menempatkan *kualitas* sebagai faktor pembeda organisasinya dengan organisasi lain yang sejenis. Bagi Peters & Austin, kualitas berarti gelora dan kebanggaan - *quality is about passion and pride*; dan kualitas adalah agenda prioritas - *quality is at the top of most agendas* (Sallis, 2002:1). Demikian istimewanya, kita semua sepakat bahwa kualitas setiap organisasi perlu dikelola secara benar dan terarah. Salah satu pendekatan manajemen kualitas termutakhir adalah manajemen mutu total atau lebih dikenal luas dengan sebutan TQM - Total Quality Management; manajemen kualitas yang dikelola secara total/terpadu.

TQM adalah filosofi dan budaya kerja organisasi (*philosophy of management*) yang fokus pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang ingin dicapai organisasi yang berbudaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan diharapkan atau diinginkan (*desires*) oleh pelanggan. Total Quality Management (TQM) sebagai suatu kiat manajemen yang difokuskan pada perbaikan proses untuk kepuasan pelanggan, yang dipandang berhasil di dunia industri di negara-negara maju seperti Jepang dan Amerika, mulai dilirik oleh institusi pendidikan untuk diadaptasikan dengan tujuan untuk menghasilkan “produk” yang berkualitas (Edward Sallis, 2002: 31)

Di kalangan organisasi bisnis, konsep TQM telah digunakan sejak digagas pertama kali oleh Edward Deming melalui 14 prinsip manajemen kualitas; selanjutnya gagasan TQM itu lebih berkembang di Jepang. Dengan perkembangannya kini, TQM merupakan konsep yang jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya (Goetsch, DL., & Davis, SB., 2000). Namun demikian tidak ada jaminan bahwa penerapan TQM oleh suatu organisasi secara intensif akan mencapai peningkatan kualitas, nyatanya banyak juga organisasi yang gagal memanfaatkan TQM (Daniel, IP., 1999:16).

Di kalangan organisasi pendidikan, konsep TQM telah pula dimanfaatkan, mulai dari organisasi pendidikan tingkat sekolah dasar, menengah hingga pendidikan tinggi. Sayangnya kajian-kajian TQM di organisasi pendidikan kebanyakan berhenti pada deskripsi tentang pelaksanaan manajemen yang dipotret dengan kerangka TQM, bahkan mengkaji hubungan TQM dengan variabel lain, padahal yang diharapkan justru menyingkap secara rinci bagaimana elemen TQM diterapkan sehingga dapat ditelusuri keberhasilan atau pun kegagalannya. Untuk menjawab tantangan itu, studi yang sedang dilaksanakan ini mengkaji tentang bagaimana sistem saran atau *sugesstion system* – SS - dilaksanakan di sekolah tingkat menengah di Kabupaten Pelalawan.

Suatu lembaga pendidikan di Kabupaten Pelalawan yang telah mulai menerapkan konsep TQM adalah Sekolah Global Andalan dan Sekolah Taruna Andalan. Dua sekolah tingkat menengah itu didirikan oleh perusahaan Pulp and Paper Company in Riau (PT RAPP) Indonesia. Perusahaan ini juga mendirikan Yayasan Kerinci Citra Kasih yang membina dua sekolah tersebut – bersama sekolah lainnya yang juga di bawah binaan yayasan. Kepedulian pengelola sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan terhadap TQM difokuskan pada satu karakter TQM, ***continuous improvement***. Karakter itu berupaya diwujudkan melalui alat *suggestion system* atau sistem saran. Sistem saran merupakan salah satu alat (*tool*) dari *quality improvement* (Daniel, IP., 1999:16). Melalui sistem saran akan diproses secara sistematis ide-ide atau saran-saran pegawai, termasuk guru, dalam upaya perbaikan di organisasi tempat pegawai/guru itu bekerja.

Sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan mulai mengimplementasikan Sistem Saran (SS) atau pun Suggestion system (SS) pada tahun 2009. Agar pelaksanaan SS berlangsung dengan baik, sebelum SS diberlakukan, pimpinan sekolah menyiapkan struktur unit pelaksana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan SS, termasuk unsur koordinator sekolah dan fasilitator SS. Demikian pula setiap tahun, Yayasan mengalokasikan dana khusus untuk memberikan *reward* kepada para guru dan pegawai, yang mengajukan ide/saran yang dinilai bagus dan berkualitas, serta telah diterapkan dengan hasil yang memuaskan.

Setelah SS ini berlangsung selama 5 tahun, pihak sekolah maupun yayasan belum pernah melakukan refleksi, evaluasi, dan analisis mendalam terhadap pelaksanaan kebijakan SS ini baik dari sisi pelaksanaan (proses), efektifitas, maupun dampaknya terhadap usaha pemberdayaan guru/pegawai di dua sekolah tersebut. Studi yang dilaksanakan ini diharapkan memberi informasi dan rekomendasi atas pelaksanaan SS secara komprehensif. Apakah program SS di dua sekolah ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan?. Menyadari bahwa SS ini diadopsi dari kalangan organisasi bisnis, atau industri manufakturing, bagaimana langkah-langkah yang dilaksanakan selama ini di organisasi pendidikan diupayakan menuju pada arah sasaran yang telah ditetapkan.

Kata 'suggestion system' dalam bahasa Jepang, oleh Miller (2003:2) diurai menjadi kata 'soui kufuu seido'. Kata 'soui' berarti ide yang kreatif - *creative idea*; kufuu berarti menemukan/mencari tahu - *figure-out*; dan seido berarti sistem; sehingga *suggestion system* atau *soui kufuu seido* merupakan sistem saran yang berisi ide-ide kreatif. Ide-ide kreatif itu secara formal diajukan oleh pegawai kepada pimpinan atau unit yang ditugaskan mengelola unit SS.

Batasan konsep *suggestion system* (SS) dapat dikemukakan dengan cara yang berbeda. Goetsch & Davis (2000: 209-218) misalnya, menyatakan SS sebagai 'sarana dalam menyalurkan ide' - *a suggestion system is any vehicle through which employees can channel their ideas for workplace improvement*. Selanjutnya pendapat Bob Scharz yang dikutip Goetsch dan Davis mendefinisikan SS sebagai koleksi dari sejumlah proses yang digunakan untuk meminta, mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengadopsi atau menolak saran-saran - *the suggestion system is the collection of processes used to solicit, collect, evaluate, and adopt or turn down suggestions*. Dengan demikian di dalam SS terkandung setidaknya ada daya pikir, ada penggagas, dan ada tujuan/solusi bagi pemecahan masalah organisasi atau suatu bidang kerja.

Bagaimana pelaksanaan SS memberi dampak positif terhadap lingkungan pekerjaan si penggagas saran dan organisasi secara keseluruhan, De Janasz, *et., al.* (2009:389) memberi argumentasi pada dampak pemberdayaan pegawai, bahwa:

1. Pemberdayaan mendorong pertumbuhan dan partisipasi pegawai, komitmen pada kualitas, dan lingkungan kerja yang terbuka dan jujur. Hal ini akan menghasilkan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen – perasaan berhasil.
2. Dengan pemberdayaan, membuat orang merasa berhasil melakukan sesuatu, meningkatkan rasa percaya diri, dan rasa memiliki.
3. Pemberdayaan mempercepat waktu bereaksi dan pengambilan keputusan, sehingga dapat memberikan respons yang lebih cepat kepada pelanggan.
4. Karyawan yang diberdayakan akan lebih banyak memberikan ide, lebih kreatif dan mampu mengembangkan proses dan produk yang inovatif dibanding mereka yang tidak diberdayakan.
5. Dengan pemberdayaan, karyawan lebih bertanggung jawab, yang bermuara pada kesetiaan, kepercayaan dan kualitas.
6. Pemberdayaan mengurangi biaya operasional karena mampu mengurangi lapisan manajemen, staf, kualitas control, dan pengecekan operasional.
7. Pemberdayaan mengurangi jumlah karyawan yang berpindah tempat kerja (*turn over*).

Implementasi SS di berbagai organisasi telah menghasilkan pengaruh yang berbeda. Penerapan SS dengan pendekatan *bottom-up* telah memberi pengaruh pada tingkat produktifitas Neagoe dan Klein (2009); SS berdampak pada peningkatan inovasi (Verdinejad, Mughari, dan Ghasemi, 2010). Semua kajian SS itu dilaksanakan pada organisasi bisnis. Di sisi lain, studi sekarang ini tentang implementasi SS di sekolah, akankah menyajikan temuan yang berbeda? Temuan studi ini merupakan suatu keistimewaan dalam menjawab pertanyaan, apakah konsep-konsep mutu di dunia bisnis dapat diadopsi oleh kalangan organisasi pendidikan.

Berdasarkan paparan di atas, dengan demikian, studi ini menggali jawaban 3 permasalahan, yaitu: (1) Alasan mengadopsi sistem saran di Sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan; (2) Gambaran pelaksanaan sistem saran; dan (3) Menemukan aspek yang paling berdampak dari pelaksanaan SS.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif tentang implemetasi sistem saran (*suggestion system*) atau SS di sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan di Kabupaten Pelalawan. Tujuan penelitian adalah menganalisis pelaksanaan sistem saran secara komprehensif. Penelitian dilaksanakan selama 8 bulan, dan berakhir Maret 2015. Data yang dibahas mencakup data pelaksanaan SS selama 5 tahun terakhir (2010 s/d 2014). Peneliti berperan sebagai instrumen penelitian. Informan kunci ditetapkan sesuai permasalahan penelitian; sedangkan informan ditetapkan mengikuti prinsip bola-salju.

Menjawab pertanyaan pertama, alasan SS diadopsi oleh sekolah, data diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan sekolah, guru/pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan SS. Interview dilakukan berpandu pada pedoman interview yang didisain secara sederhana untuk menjaga fleksibilitas interview. Data selanjutnya direduksi dan diklasifikasi; dan validitas data dijamin melalui langkah triangulasi sumber, perpanjangan penelitian, dan *member check*. Analisis data dilakukan dengan tingkat pemahaman (empati) peneliti sebagai instrument penelitian.

Pertanyaan kedua, *tahapan implementasi system saran*, data diperoleh dari teknik pengamatan (terlibat), kajian dokumen, dan interview pada sejumlah informan (guru/pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan SS). Selanjutnya *member check dan triangulation of method* (Creswell, 2008) digunakan untuk menjamin validitas data yang dilakukan dalam langkah siklus – *interactive analysis*. Hasilnya adalah langkah implementasi SS yang dijabarkan ke dalam 4 tahap. Selanjutnya, permasalahan penelitian ketiga, menemukan aspek yang paling berdampak dari pelaksanaan SS, peneliti mendesain angket sederhana dan meminta informan membuat ranking 1 hingga 4 dari 8 aspek yang terpengaruh dalam cakupan konsep *employee empowerment*.

HASIL dan PEMBAHASAN

Alasan SS Diadopsi oleh Sekolah

Sistem Saran yang diimplementasikan di Sekolah Global Andalan dan Sekolah Taruna Andalan Kabupaten Pelalawan merupakan adopsi dari SS yang dilaksanakan PT Riau Andalan Pulp and Paper sebagai pemilik dan Pembina dua sekolah tersebut. Hasil interview dengan koordinator sekolah diperoleh penjelasan bahwa rekomendasi

pelaksanaan SS itu didasari oleh keberhasilan PT RAPP yang lebih dahulu menerapkan SS, yang memperoleh perbaikan yang signifikan dari sisi produk, efektifitas proses, efisiensi anggaran, dan lingkungan. Semuanya dicapai sebagai hasil penerapan ide-ide atau saran-saran kreatif pegawai. Lebih lanjut dinyatakan:

‘... rekomendasi dari pihak PT RAPP kami sambut positif untuk diterapkan disini, dengan bimbingan awal fasilitator dari PT RAPP berikut berkas panduannya’.

Informasi senada diperoleh dari pihak Yayasan, melalui wawancara, yang juga menyetujui penerapan SS di sekolah milik PT RAPP, dengan harapan terwujudnya keterlibatan para guru dan pegawai dalam memberikan dan melaksanakan ide-ide kreatif dan inovatif. Tujuan utama adalah perbaikan mutu dan layanan sekolah akan semakin optimal.

Karena merupakan adopsi dari sistem yang berlaku di perusahaan, maka semua kebijakan dan prosedur pelaksanaan SS pada langkah awal disesuaikan dengan kebijakan yang ada di sekolah. Dalam perjalanan proses adopsi itu, pihak sekolah dan hampir sebagian besar guru/pegawai yang terlibat tidak merasakan proses penyesuaian sebagai suatu masalah. Satu contoh adalah tentang ‘penilaian kinerja’. Di PT RAPP, pelaksanaan SS dalam struktur organisasi perusahaan merupakan bagian dari *Business Continuous Improvement Department* (BCID). Penyesuaian implementasi SS di lingkungan sekolah kemudian disesuaikan dengan menuangkan dalam *Balance Score Card* tiap unit sekolah, yang merupakan jabaran capaian dan target tahunan sekolah. Artinya, implementasi ini bukanlah tindakan coba-coba melainkan telah menjadi keputusan dan tindakan serius dan dipersiapkan secara maksimal. Setiap saran yang disampaikan oleh guru/pegawai ke dalam sistem saran ini merupakan skor/angka kinerjanya.

Sistem saran yang terprogram ini merupakan pengembangan dari sistem saran tradisional yang selama ini dilaksanakan. Secara tradisional, ajakan untuk memberi saran dibicarakan hanya jika ada kegiatan pertemuan/rapat. Akibatnya jenis saran yang diterima bersifat parsial karena sangat tergantung pada topik pertemuan/rapat, tidak bisa dibahas secara menyeluruh bagi kepentingan sekolah. Akibatnya alih-alih memunculkan ide-ide baru, yang terjadi adalah membahas keluhan karena pelaksanaan saran pada aspek tertentu ternyata menjadi masalah bagi aspek lain. Semua upaya perbaikan kehidupan sekolah ditujukan pada peningkatan mutu. Ini sudah pasti. Adakah alasan mendasar yang menjadi pencetus (*trigres*) yang mendasari suatu program selain alasan mutu?.

Bagi sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan, penerapan SS ditujukan pada tujuan yang lebih jauh yaitu terwujudnya penguatan pegawai (*employee empowerment*). Pegawai yang berdaya adalah pegawai yang mengenal bidang kerjanya dan memiliki kemampuan *decide* atas masalah yang dihadapi sesuai bidang kerjanya. Isi interview peneliti dengan koordinator sekolah, menyatakan:

‘... untuk mampu melakukan *decision*, pegawai harus berpengetahuan tentang *what* dan *how* – disinilah *employee empowerment* menjadi target besar kami melalui program SS. Ini PR besar kami’.

Pelaksanaan SS di sekolah Global Adalan dan Taruna Andalan yang telah berlangsung 5 tahun dipertimbangkan sebagai langkah awal, yang perlu dievaluasi secara komprehensif. Data yang diperoleh dari pihak sekolah tentang saran yang diperoleh kemudian diklasifikasi ke dalam 5 bidang, yaitu: (1) Kualitas pembelajaran; (2) Biaya Pendidikan atau dengan faktor lain; (3) Waktu/Volume kerja; (4) Keselamatan/Lingkungan; dan Moral, Karakter & faktor lain. Tabel 1 berikut ini menyajikan informasi tersebut.

Tabel 1
Jumlah Ide/Saran menurut Bidang Sasaran
Tahun 2010 s/d 2014

No.	Bidang Sasaran dari Ide/Saran	Tahun					Total
		2010	2011	2012	2013	2014	
1.	Kualitas pembelajaran	20	32	30	16	10	108
2.	Biaya Pendidikan atau dengan faktor lain.	15	8	9	3	10	45
3.	Waktu/Volume kerja	12	11	14	5	1	43
4.	Keselamatan/Lingkungan	15	5	6	3	3	32
5.	Moral, Karakter & faktor lain	14	15	24	7	2	62
Jumlah Ide/Saran		76	71	83	34	26	290

Sumber: Data olahan, 2015

Tabel 1 di atas menyajikan informasi tentang jumlah ide/saran yang diterima dari para guru/pegawai di sekolah Global Adalan dan Taruna Andalan selama 5 tahun pelaksanaan SS (tahun 2010 hingga 2014). Pada tiga tahun pertama (2010, 2011, dan 2012) terdapat peningkatan jumlah ide/saran; namun ditahun 2013 dan 2014 ada kecenderungan penurunan jumlah ide/saran yang diterima.

Ada dua hal yang menarik untuk dibahas dari isi Tabel 1. *Pertama*, skor tertinggi ide/saran berada bidang Kualitas Pembelajaran, nomor urut 1, sebanyak 108 ide/saran; diikuti skor tertinggi ke-2 ide/saran pada bidang Moral, Karakter & faktor lain, nomor urut 5 sebanyak 62 ide/saran. *Kedua*, posisi angka-angka itu memberi makna adanya kesesuaian antara bidang ide/saran skor tertinggi (Kualitas pembelajaran) dengan kegiatan utama organisasi pendidikan. Sebagai organisasi pendidikan, sekolah menyelenggarakan kegiatan utama di bidang pembelajaran; dan penyelenggaraan SS di organisasi pendidikan ini memperoleh perhatian dari guru/pegawai tertuju pada kualitas pembelajaran (nomor urut 1). Demikian pula bidang ide/saran berikutnya, di bidang Moral/karakter, masih sejalan dengan 'warna' misi utama suatu organisasi pendidikan.

Fokus perhatian itu sesuai dengan eksistensi dan misi sekolah Global Adalan dan Taruna Andalan sebagai organisasi di bidang pendidikan, dimana proses pembelajaran, moral serta karakter memang merupakan kegiatan utama (*core business*). Bayangkan jika, ide/saran utama mengarah pada bidang no.4 Keselamatan/lingkungan yang bukan menjadi urusan utama suatu organisasi pendidikan. Artinya, keselarasan

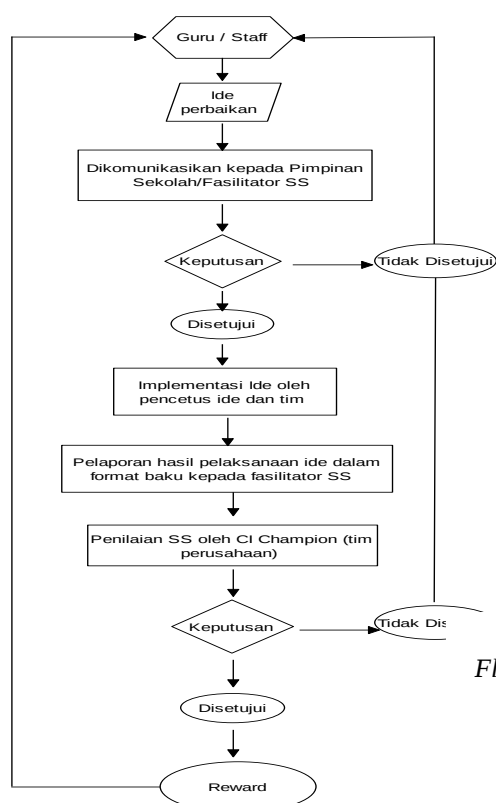
(*appropriateness/fitness*) antara misi organisasi (pendidikan) dibuktikan sejalan dengan ide/saran yang dihasilkan melalui pelaksanaan SS.

Kesimpulan kecil dari temuan ini membawa pada suatu bukti empiris bahwa penerapan SS di sekolah dapat merujuk pada pedoman/pelaksanaan yang diadopsi dari organisasi bisnis; bahwa tidak ada kesulitan atau perbedaan yang berarti dalam proses adopsi ukuran-ukuran pelaksanaan SS oleh organisasi pendidikan.

Bagi koordinator sekolah dan unsur pimpinan sekolah, termasuk pihak yayasan, selanjutnya dapat menganalisis capaian *employee empowerment* nya. *Empowerment* merupakan konsep yang menekankan *investment people with authority*; untuk mencapainya dituntut *responsibility* dalam menyelesaikan tugasnya, selain itu juga harus *accountable*. Pemahaman atas *responsibility* dan *accountability* diperlukan pengetahuan tentang bidang kerjanya. Ini lah letak 'home work' unsur pimpinan sekolah.

Tahapan Implementasi Sistem Saran

Paparan gambaran pelaksanaan SS di dua sekolah yang diteliti diruntut menjadi empat tahap pelaksanaan, yaitu *Encourage People to Participate*, *Motivate people to write proposal*, *Review, evaluate, and guidance*; dan *Award payment*. Empat tahap pelaksanaan SS disederhanakan sebagaimana tercantum pada Gambar 1.



Gambar 1.

Flow Chart Tahapan Pelaksanaan Sistem Saran di Sekolah
Global Andalan dan Taruna Andalan Kab. Pelalawan

Sumber: Lei Suang, 2014

Sebelum 4 tahap implementasi dilakukan mereka yang bertugas sebagai unit pelaksana SS telah menyiapkan segala peralatan yang diperlukan, seperti Buku panduan SS, Prosedur dan aturan SS, Formulir SS, termasuk Surat Penetapan Unit pelaksana SS.

Pertama, Encouraging people to participate

Tahap *encouraging* ini dimaksudkan sebagai tahap mengajak, mendorong, dan menstimulir yang dilakukan oleh unsur pimpinan/manajemen (yayasan, koordinator sekolah, kepala sekolah dan fasilitator, termasuk konsultan dari PT RAPP) agar seluruh pegawai, termasuk guru berpartisipasi dalam program SS. Sejumlah agenda penting yang dilakukan:

- Melakukan sosialisasi secara rutin. Sosialisasi tentang SS dilakukan di setiap awal dan akhir tahun ajaran/semester. Meskipun demikian, jika ada perubahan terkait pelaksanaan SS dan perubahan lainnya, sosialisasi dapat segera dilakukan. Sosialisasi pertama di tahun 2009, dihadirkan langsung Tim SS dari perusahaan PT RAPP, perwakilan guru sebagai cikal bakal fasilitator di tiap unit (TK, SD, SMP, SMA) di bawah Yayasan Kerinci Citra Kasih.
- Masing-masing perwakilan unit melakukan *sharing session* di unit masing-masing. Kedepan mereka adalah konsultan di unitnya dan menjadi fasilitator SS
- Menegaskan bahwa kegiatan SS menjadi bagian dari *performance appraisal* guru dan staf di akhir semester.
- Unsur pimpinan/manajemen selalu mengkomunikasikan perkembangan pelaksanaan SS kepada warga sekolah di setiap kesempatan.

Kedua, Motivate people to write proposal.

Gambar 1 memberi ilustrasi tahapan yang memotivasi pengajuan proposal, yang diawali dengan mendiskusikan ide kepada fasilitator hingga ide itu disetujui. Tahap *motivate* ini terhenti pada keputusan *Tidak disetujui* (berarti STOP) atau *Disetujui* (berarti LANJUT ke langkah implementasi). Setidaknya ada 4 langkah di tahap *motivate* ini.

- Pengajuan ide/saran secara lisan kepada pimpinan sekolah melalui fasilitator. Pada langkah ini terjadi dialog konsultasi yang mengarah pada kristalisasi ide.
- Selanjutnya ide didokumentasikan pada Formulir SS yang baku.
- Fasilitator SS melakukan pendampingan untuk pegawai, termasuk guru yang terlibat dalam pelaksanaan SS di sekolah, baik dalam proses penulisan dan pendokumentasian pelaksanaan ide.
- Jika disetujui, segera lakukan persiapan implementasi ide, yang dikerjakan oleh suatu team kerja, yang terdiri dari pencetus ide/saran, fasilitator, dan tim pendukung lain sesuai keperluan

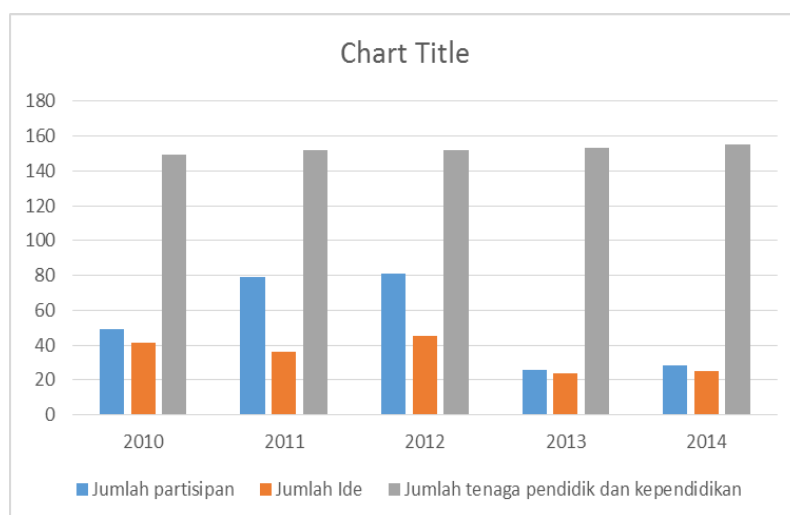
Ketiga, Review, evaluate, and guidance.

Memperhatikan Gambar 1, maka Tahap *Review, evaluate, and guidance* dilanjutkan dengan implementasi, yaitu:

- Implementasi ide yang terdokumentasi pada Form SS.
- Setelah selesai masa implementasi ide, dokumentasi dan *form* SS diserahkan kepada Fasilitator SS untuk diverifikasi. Verifikasi dilakukan menurut 2 kriteria:

- a) Originalitas ide, artinya ide belum pernah diajukan oleh guru/pegawai lain sebelumnya;
- b) Kualitas ide. Ide bukanlah bagian dari tugas dan tanggung jawab sehari-hari guru/pegawai yang bersangkutan. Ide harus merupakan perbaikan dari keadaan yang ada dan memberikan dampak yang signifikan terhadap KBM ataupun sekolah.
- c. Penulisan ide dan dokumentasi. Jika ada yang perlu diperbaiki atau dilengkapi, fasilitator SS akan menuliskan catatan pada formulir SS dan mengembalikan SS kepada yang bersangkutan melalui unit masing-masing.
- d. Ide yang telah memenuhi kriteria kemudian diserahkan kepada CI (*Continuous Improvement*) Champion untuk dinilai. Jika ide tidak diterima sebagai SS maka formulir SS dan bukti pelaksanaan ide dikembalikan kepada guru/pegawai yang bersangkutan disertai catatan alasan penolakan. Penilaian berdasarkan pada 4 kriteria:
 - a) Hasil, yakni dampak ide terhadap kelima faktor: kualitas, biaya, waktu/volume, keselamatan/lingkungan, moral. Poin maksimum: 40
 - b) Kelengkapan dan Analisis. Poin maksimum: 30
 - c) Kreativitas. Poin maksimum: 20
 - d) Adaptabilitas. Poin maksimum: 10

Selama kurun waktu 2010 hingga 2014 telah tercatat sejumlah ide/saran yang diterima, partisipan, dan tingkat partisipasi pada implementasi SS di Sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan. Selama tiga tahun ide yang diterima cenderung meningkat atau positif, namun terjadi kecenderungan menurun di tahun ke-4 (2013) dan kembali ada pergerakan naik di tahun ke-5 (2014). Gambar 2 Diagram Batang menjelaskan ilustrasi tentang perbandingan Jumlah partisipan dan Ide di tahun 2010 hingga 2014.



Gambar 2
Grafik Perbandingan Jumlah Partisipan dan Jumlah Ide Tahun 2010 s/d 2014

Sumber: Data olahan, 2015.

Mencermati angka-angka yang tercantum pada Gambar 2 Diagram Batang, diperoleh konfirmasi bahwa terjadinya angka fluktuatif karena:

‘... salah satu penyebabnya adalah *area of improvement* sudah semakin berkurang karena SS telah dilaksanakan selama lima tahun’.

Hal ini kemudian memicu pertanyaan apakah pada akhirnya program SS akan berakhir karena sudah tidak ada hal yang perlu diperbaiki lagi? Terhadap hal ini, Isao Kato dan Art Smalley (2011: 42) berargumentasi:

‘Apa yang terjadi ketika tidak ada *gap* dengan standar? Apakah ini berarti tidak ada kebutuhan akan perbaikan? Jawabannya tentu saja “Tidak”, selalu ada ruang untuk perbaikan... Bahkan ketika proses berjalan sesuai standar, kita tetap dapat mengharapkan dan membuat perbaikan’

Sebaik-baiknya pelaksanaan SS adalah bila ide/saran diajukan dan juga dilaksanakan dalam proses pembelajaran (*educating*) dan penguatan (*empowerment*) pada lapisan pelaksana/pegawai (*front liner*)

Keempat, Award payment

Tahap 4, yang terakhir, adalah tahap *recognition* dalam bentuk apresiasi kepada pegawai yang telah mengajukan saran dan mengimplementasikan. Tahap award ini meliputi:

- a. Selesai penilaian, kepada guru/pegawai yang bersangkutan akan diberikan *reward* sesuai dengan nilai yang diperoleh.
- b. Ide yang diterima sebagai SS ini juga akan dicatat untuk kemudian dimasukkan ke dalam penilaian kinerja guru/pegawai di semester berjalan.

Aspek Terpengaruh terlibat dalam Implementasi SS

Untuk mengetahui aspek yang paling terpengaruh atas pelaksanaan SS di dua sekolah kepada responden diminta untuk memberi urutan pada suatu angket yang didesain sederhana. Hasil nya tergambar pada Tabel 2.

Tabel 2

Aspek Terpengaruh yang dirasakan Responden terlibat SS

No.	Aspek Terpengaruh	Jawaban Responden pada Skor Pilihan 4 Pertama							
		Ke-1		Ke-2		Ke-3		Ke-4	
		Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
1.	Peningkatan <u>komitmen</u> saya terhadap sekolah	10	26%	7	18%	3	8%	6	16%
2.	Memiliki <u>kinerjayang</u> lebih baik	8	21%	4	11%	10	26%	2	5%
3.	<u>Motivasi</u> bertambah dalam bekerja	5	13%	12	32%	5	13%	4	11%
4.	Unsur <u>kreativitas</u> saya semakin terasah	7	18%	6	16%	6	16%	6	16%
5.	<u>Tingkat kepuasan kerja</u> semakin meningkat	1	3%	1	3%	4	11%	4	11%
6.	Kemampuan <u>mengambil keputusan</u> (to decide)	0	0%	2	5%	3	8%	2	5%
7.	Kemampuan <u>menemukan solusi</u> (problem solving)	6	16%	1	3%	4	11%	8	21%
8.	Rasa <u>tanggung jawab</u> saya semakin kuat	1	3%	5	13%	4	11%	6	16%
		38	1	38	1	39	1.0	38	1

Sumber: Data olahan, 2015

Implementasi SS telah memberikan dampak yang signifikan baik kepada peningkatan mutu pelayanan sekolah maupun kepada para guru/pegawai yang terlibat dalam kegiatan ini. Kepada responden diminta untuk mengurut 4 dari 8 aspek terpengaruh atas keterlibatannya pada implementasi SS. Tabel 2 menunjukkan bahwa aspek komitmen merupakan aspek yang paling dirasakan memberi pengaruh sebagai dampak positif; diikuti oleh aspek motivasi, kinerja, dan kemampuan menemukan solusi.

Kepada responden juga diwawancarai mengenai manfaat yang dirasakan, dilihat dan dialami, selain dari *reward* berbentuk materi yang diterima. Hasilnya rata-rata responden merasa keterlibatannya pada implementasi SS mengubah cara pikirnya (*way of thinking*), tidak lagi melihat masalah sebagai masalah, namun berusaha mencari solusinya. Mereka juga merasa program SS ini telah meningkatkan rasa kepemilikannya (*sense of belonging*) terhadap sekolah tempat mereka bekerja. Program SS yang awalnya agak terpaksa dilakukan, pada akhirnya berubah menjadi *habit*, yakni keinginan untuk terus melakukan perbaikan berkesinambungan.

Secara teoritis, manfaat yang dirasakan oleh guru dan pegawai yang aktif terlibat dalam SS sejalan dengan pendapat De Janasz, et.al(2009:389) mengenai dampak positif dari pemberdayaan karyawan, diantaranya:

1. Pemberdayaan mendorong pertumbuhan dan partisipasi anggota (organisasi) yang menghasilkan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen-perasaan berhasil.
2. Dengan pemberdayaan, membuat orang merasa berhasil melakukan sesuatu, meningkatkan rasa percaya diri dan rasa memiliki.
3. Karyawan yang diberdayakan akan lebih banyak memberikan ide, lebih kreatif dan mampu mengembangkan proses dan produk yang inovatif dibanding mereka yang tidak diberdayakan
4. Dengan pemberdayaan, karyawan lebih bertanggung jawab, yang bermuara pada kesetiaan, kepercayaan dan kualitas.

Lesson Learned

Hal yang dapat dipelajari dari temuan dan pembahasan tiga permasalahan penelitian dalam kajian ini adalah bahwa konsep SS hendaknya dilihat sebagai perbaikan berkesinambungan, bukan hanya sebagai sekadar pemecahan masalah, dan harus dilihat sebagai sebuah siklus, bukan garis lurus. Sistem Saran, atau yang disebut dengan *Kaizen Teian* di Jepang (JHRA (Japan Human Relations Association, 1997:99).

Jika konsep SS dilihat sebagai sebuah siklus, maka ide perbaikan akan selalu ada. Jika kemudian aktivitas program menjadi tidak teratur atau mulai mengalami penurunan, telah terjadi blok atau masalah pada titik tertentu, pihak sekolah atau penanggung jawab program sudah harus mengevaluasi.

Dari langkah-langkah implementasi SS sebagai temuan penelitian ini, langkah yang belum dilakukan adalah merefleksi, mengevaluasi, dan merevisi SS. Mengingat SS telah dilaksanakan selama 5 tahun, dan fluktuatif di 2 tahun terakhir, serta masukan-masukan dari para partisipan, sudah saatnya pihak manajemen sekolah melakukan evaluasi terhadap sistem ini.

KESIMPULAN

Kesimpulan utama dari studi ini adalah diperoleh temuan bahwa ukuran dalam pelaksanaan *suggestion system* atau sistem saran yang diterapkan di kalangan organisasi bisnis dibuktikan dapat di adopsi oleh organisasi pendidikan. Sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan, sebagai tipikal organisasi pendidikan, telah melaksanakan upaya peningkatan mutu dengan pendekatan TQM dengan filosofi *Kaizen continuous improvement* melalui teknik *suggestion system* – sistem saran selama 5 tahun dimulai tahun 2010 hingga 2014. Tujuannya adalah untuk terwujudnya penguatan pegawai (*employee empowerment*).

Gambaran pelaksanaan SS di Sekolah Global Andalan dan Taruna Andalan dijabarkan dengan merujuk pada 4 tahapan *Kaizen Teian*, yaitu: *Encourage People to Participate, Motivate people to write proposal, Review, evaluate, and guidance; dan Award payment*.

Dalam upaya menuju *employee empowerment* terdapat 4 aspek yang dirasa memberi dampak positif dari pelaksanaan SS di Sekolah Global Andalan dan Taruna

Andalan di Kabupaten Pelalawan. Berurutan adalah aspek komitmen, aspek motivasi, aspek kinerja, dan aspek kemampuan menemukan solusi. Melengkapi hasil angket itu, melalui wawancara diketahui mereka yang terlibat dalam program SS telah merubah *way of thinking*, dengan tidak lagi melihat masalah sebagai masalah, namun berusaha mencari solusinya. Program SS juga telah meningkatkan *sense of belonging* terhadap sekolah tempat mereka bekerja.

Satu rekomendasi untuk pengelola program SS di dua sekolah ini disarankan melakukan kajian, refleksi, dan analisis atas capaian selama 5 tahun terakhir. Mengingat bahwa tujuan mencapai *employee empowerment* bukan hal mudah untuk diwujudkan karenanya diperlukan desain langkah yang lebih sistematis dan bertahap. Misalnya dengan terlebih dahulu mencapai *employee involvement* yang mencakup indikator kreatifitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. *Educational research*. 2008. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Daniel, I. Prajogo, 1999, Review of Total Quality Management Concept, *Jurnal Teknik Industri* Vol. 1., No.1, Desember 1999, pp.12-17.
- De Janasz, Suzanne C, et.al. 2009. *Interpersonal Skills in Organization*. 3rd Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Goetsch, David L dan Stanley B Davis. 2000. *Quality Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Japan Human Relations Association. 1997, *Kaizen Teian 1: Developing Systems for Continuous Improvement Through Employee Suggestions*, New York:Productivity Press.
- Kato, Isao dan Art Smalley. 2011. *Toyota Kaizen Methods*. Jakarta: TransMedia Pustaka.
- Lei Suang, 2014, Implementasi Sistem Saran (*Suggestion System*) dalam Pemberdayaan Karyawan (*employee empowerment*), *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol 2; No.1; Januari 2014, pp.34-47.
- Miller, Jon, 2003, The Suggestion System is no Suggestion, *Gemba Research LLC* Third edition in November 2003, Mukilteo, WA 98275
- Neagoe, L. Nicoleta, Klein, V. MĂRĂSCU KLEIN, 2009, Employee Suggestion System (Kaizen Teian): The Bottom-up Approach for Productivity Improvement, International Conference on Economic Engineering and Manufacturing Systems, Brasov, 26 – 27 November 2009, *RECENT*, Vol. 10, no. 3(27), November, 2009, pp.361-366.
- Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education*, Kogan Page Press, UK: London
- Verdinejad, Fereydun, Mughari A. Mokhtari, dan Ghasemi M., 2010, Organizational suggestion system in the era of holding by developing an innovative model: the case of bonyade ta avon holding in Iran (an applied model), *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* Vol 3. No.3. January 2010 pp. 5–24.

_____0000_____