

Journal of Islamic Education Manajemet Research (JIEMER)

Vol. 4 No. 2 (2025) | EISSN: 3089-5278

**MANAJEMEN PARTISIPATIF DAN PENGEMBANGAN TIM DALAM
MANAJEMEN MUTU TERPADU**

Candra Puspita Nurhamidin
Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo
Email: candranurhamidin1@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen partisipatif dan pengembangan tim merupakan dua konsep penting dalam manajemen mutu terpadu. Keduanya berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan responsif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas hasil kerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen partisipatif serta pengembangan tim dalam konteks manajemen mutu terpadu. Tujuan spesifik penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara manajemen partisipatif dan pengembangan tim dalam konteks manajemen mutu terpadu. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi sinergi antara ketiga elemen tersebut serta merumuskan rekomendasi praktis untuk implementasi yang lebih efektif dalam organisasi. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, di mana penelitian ini mengandalkan teknik pengumpulan data melalui studi literatur. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai sumber, termasuk buku, artikel, dan jurnal yang relevan. Selain itu, penelitian ini juga mencakup pemilihan dan evaluasi sumber yang kredibel untuk memastikan keakuratan dan relevansi informasi yang diperoleh, sehingga dapat menyajikan temuan yang komprehensif dan bermakna. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen partisipatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pengembangan tim, dengan terlihatnya peningkatan komunikasi dan kerjasama antar anggota. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas hasil kerja dan kepuasan anggota tim. Selain itu, dukungan dari manajemen sangat berperan dalam menciptakan kondisi yang mendukung keberhasilan tim. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penggabungan manajemen partisipatif dan pengembangan tim dapat memperkuat manajemen mutu terpadu. Dengan melibatkan semua anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan perbaikan mutu, organisasi mampu mencapai kinerja yang lebih baik.

Kata kunci: manajemen partisipatif, Pengembangan Tim, MMT

ABSTRACT

Participative management and team development are two important concepts in integrated quality management. Both play a role in creating a collaborative and responsive work environment, which in turn can enhance the quality of the organization's output. This study aims to analyze participative management and team development in the context of integrated quality management. The specific objective of this research is to examine the relationship between participative management and team development within this framework. The study also seeks to identify the factors that influence the synergy among these three elements and formulate practical recommendations for more effective implementation within organizations. The methodology employed is a qualitative approach, relying on data collection techniques through literature studies. This process involves an in-depth analysis of various sources, including relevant books, articles, and journals. Furthermore, the research includes the selection and evaluation of credible sources to ensure the accuracy and relevance of the information obtained, thereby presenting comprehensive and meaningful findings. The research findings indicate that participative management has a significant positive impact on team development, evidenced by improved communication and collaboration among members. This leads to enhanced quality of work and increased member satisfaction. Additionally, support from management plays a crucial role in creating conditions that foster team success. From this study, it can be concluded that the integration of participative management and team development can strengthen integrated quality management. By involving all team members in the decision-making process and quality improvement, organizations can achieve better performance.

Keywords: participative management, team development, TQM



PENDAHULUAN

Peningkatan suatu kualitas sumber daya manusia adalah suatu kebutuhan yang mutlak, terutama disaat menghadapi perubahan dan perkembangan zaman yang pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam hal ini, organisasi sebagai instansi pemerintah ialah suatu kumpulan dari orang-orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang terus berusaha mewujudkan kepentingan bersama mereka dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia. Partisipasi merupakan suatu sikap yang mencirikan masyarakat dinamis. Pendapat dari Conyears, yang mengidentifikasikan tiga kebutuhan dasar dalam pembangunan masyarakat, yang salah satu diantaranya yaitu partisipasi dalam pembuatan dan pelaksanaan program, lalu kebutuhan dasar lainnya seperti pangan, sandang dan papan, kemudian juga pendidikan, kesehatan dan air bersih[1].

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen pada organisasi, yang terus berfokus pada kualitas yang didasarkan dari partisipasi keseluruhan sumber daya manusia yang ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberikan manfaat pada semua anggota organisasi[2]. Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh suatu kualitas dari orang-orang yang bekerja didalamnya. Rendahnya kualitas dari sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi dapat menyebabkan turunnya efektifitas kerja karyawan, yang secara tidak langsung itu ditentukan oleh kompetensi. Keterlibatan/partisipasi dari karyawan adalah salah satu yang harus dipikirkan setiap perusahaan. Keterlibatan dan partisipasi dari para karyawan dapat dilakukan dengan maksimal jika kepuasan dalam bekerja telah dipenuhi. Begitu pun sebaliknya, kepuasan kerja dapat diperoleh ketika dalam satu sisi perusahaan melihat kinerja yang baik dalam diri setiap karyawan dan disisi lain karyawan juga merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan[3].

Dalam perusahaan, para karyawan akan melakukan komunikasi serta berhubungan satu sama lain untuk mendapatkan kepuasan kerja dan juga peningkatan kinerja. Hubungan antar individu pada suatu perusahaan mempunyai tingkatan ketertarikan dan penolakan pada setiap individu antar satu dengan yang lain, sering didasarkan pada kombinasi-kombinasi antara persamaan juga perbedaan disekitar dimensi[4].

Manajemen partisipatif telah diakui sebagai pendekatan yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi anggota tim dalam organisasi. Konsep ini mengedepankan pemberdayaan karyawan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa manajemen partisipatif dapat mengarah pada pengembangan tim yang lebih kohesif dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis.

Meskipun banyak penelitian yang membahas manajemen partisipatif dan pengembangan tim, masih terdapat kekurangan dalam pemahaman bagaimana kedua konsep ini dapat diintegrasikan secara efektif dalam konteks manajemen mutu terpadu. Terutama, bagaimana interaksi antara manajemen partisipatif dan pengembangan tim dapat berdampak pada hasil kualitas organisasi, serta faktor-faktor penentu yang memengaruhi keberhasilan implementasi keduanya. Ada kesenjangan dalam literatur yang menghubungkan teori manajemen partisipatif dan pengembangan tim dengan praktik manajemen mutu terpadu. Banyak studi yang fokus pada masing-masing aspek, tetapi sedikit yang mengeksplorasi interdependensi di antara ketiga elemen ini. Penelitian yang ada cenderung bersifat sektoral dan tidak memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana pendekatan partisipatif dapat memperkuat pengembangan tim dalam konteks manajemen mutu.

Penelitian ini menawarkan pendekatan baru dengan menggabungkan manajemen partisipatif, pengembangan tim, dan manajemen mutu terpadu dalam satu kerangka kerja. Dengan mengkaji interaksi antara ketiga elemen ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru yang tidak

hanya relevan secara akademis tetapi juga aplikatif dalam praktik manajemen diorganisasi. Signifikansi penelitian ini terletak pada potensi untuk meningkatkan praktik manajemen di berbagai organisasi. Dengan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana manajemen partisipatif dan pengembangan tim dapat berkontribusi pada manajemen mutu yang efektif, penelitian ini dapat membantu pemimpin organisasi dalam merancang strategi yang lebih inklusif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Tujuan spesifik penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara manajemen partisipatif dan pengembangan tim dalam konteks manajemen mutu terpadu. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi sinergi antara ketiga elemen tersebut serta merumuskan rekomendasi praktis untuk implementasi yang lebih efektif dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, di mana penelitian ini mengandalkan teknik pengumpulan data melalui studi literatur. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai sumber, termasuk buku, artikel, dan jurnal yang relevan. Selain itu, penelitian ini juga mencakup pemilihan dan evaluasi sumber yang kredibel untuk memastikan keakuratan dan relevansi informasi yang diperoleh, sehingga dapat menyajikan temuan yang komprehensif dan bermakna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen bisa diartikan sebagai sebuah pencapaian dari suatu target melalui berbagai cara, seperti mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya. Manajemen partisipatif memiliki beberapa istilah yang terdiri dari dua kata, ialah “manajemen” dan “partisipasi”. Istilah manajemen juga berasal dari kata “*To Manage*” yang berarti mengatur[5]. Sedangkan mengenai definisi dari manajemen ini, terdapat banyak ahli manajemen yang mendefinisikan pengertian dari “manajemen”. Konsep manajemen dapat ditarsifkan sebagai strategi pencapaian target melalui beragam metode dengan mengelola orang untuk melaksanakan tugasnya[6]. Akan tetapi, mendasar pada pengertian-pengertian yang ada, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat 4 implikasi yang penting tercakup dalam manajemen yaitu: Pertama, adanya suatu aktivitas dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan sampai pengawasan; Kedua, mempunyai lebih dari satu orang atau pihak-pihak yang terlibat; Ketiga, memiliki tujuan yang hendak dicapai; Keempat, adanya pemanfaatan pada sumber daya didalam organisasi baik anggota maupun sumber daya lainnya; Kelima, dari keempat hal diatas itu akan mengarah pada pencapaian tujuan yang secara efektif dan efisien. Sementara itu, istilah dari “partisipasi” didefinisikan sebagai suatu tindakan turut berperan serta dalam sebuah kegiatan (Muwahid S. Soim, 2013). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), partisipasi merupakan perihal dalam turut berperan serta dalam suatu kegiatan, keikutsertaan, atau peran serta. Pendapat dari Syarifuddin yang menjelaskan bahwa partisipasi merupakan sesuatu yang menunjuk pada adanya suatu keikutsertaan secara nyata dalam suatu kegiatan[8].

Manajemen partisipatif dapat berkaitan dengan suatu organisasi, pekerja begitu juga *stakeholder* terutama dalam hal pengambilan keputusan. Salah satu kunci utama dalam manajemen partisipasi yaitu mewujudkan pelaksanaan manajemen yang lebih baik seperti pada sistem manajemen mutu, pada hubungan karyawan, integrasi rancangan (perencanaan), serta kinerja tim yang ini adalah faktor kritis dalam menuju keunggulan bersaing baik dalam



organisasi private maupun publik[9]. Menurut Tannenbaum and Allport, manajemen partisipasi merupakan suatu sistem yang dimana karyawan akan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang secara langsung akan dapat berdampak pada pengalaman kerja karyawan. Keterlibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan efektifitas didalam organisasi, dapat meningkatkan hubungan manajer dengan bawahannya, peningkatan kreatifitas dan produktifitas, meningkatkan loyalitas terhadap organisasi dan mengurangi ketidakhadiran[10]. Pendapat lain menurut Rubiati, yang mengatakan bahwa manajemen partisipasi ialah partisipasi dari para karyawan dalam pengambilan keputusan secara demokratis, suasana yang dibuat oleh kepemimpinan yang bersifat permisif, jadi memfasilitasi dalam pengembangan internalisasi motivasi dan menjaganya untuk dapat menaikkan tingkat produksi dan moral dari karyawan[8]. Dari pendapat-pendapat diatas manajemen partisipatif ini merupakan proses turut berperan sertanya sumber daya manusia dalam suatu kegiatan secara efektif agar mencapai tujuan, transparansi, serta bertanggung jawab dalam suasana kekeluargaan. Implementasi dari manajemen partisipatif ini, dapat diartikan sebagai digunakannya suatu kemampuan dari seorang pemimpin dalam penggunaan sumber daya secara efektif agar dapat mencapai sasaran dengan melibatkan berbagai unsur yang terkait[11]. Perlibatan para karyawan dalam setiap pengambilan keputusan juga akan dapat membantu meningkatkan mood yang itu berkontribusi pada kinerja[12].

Terdapat 5 pandangan dalam usaha untuk meningkatkan penglibatan para karyawan dalam suatu organisasi menurut Bolle de Bal, (1992), buku Branch, K, (2002):

1. Pendekatan Manajerial, dalam penerapan pendekatan ini akan menekankan keterlibatan karyawan level bawah agar dapat mengurangi ketidakpuasan dan persoalan moral. Pendekatan ini menganggap bilamana melalui bidang desain organisasi dan perubahan suatu organisasi akan memberikan keunggulan dalam bersaing.
2. Pendekatan Humanist Psychology, pada tahap pendekatan satu ini lebih bertumpu pada aspek dari individu sebagai manusia seperti dalam mempromosikan suatu kreatifitas dari karyawannya, harga dirinya, serta kekuatan ego.
3. Pendekatan hubungan industrial, penggunaan pendekatan ini, lebih terfokus pada aspek demokrasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi (organisasi/perusahaan akan bersifat sistem yang terbuka/*open system design*).
4. Pendekatan Politik, pada penggunaan pendekatan satu ini akan menekankan pada sebuah perubahan/revolusi dalam mendapatkan tujuan organisasi (partisipasi dapat dikatakan sebuah perubahan pada seluruh kepemilikan)
5. Pendekatan Psycho-Sociological or Anthropological, penggunaan pendekatan ini akan lebih berfokus pada kajian budaya serta norma yang berlaku[10].

A. Karakteristik Manajemen Partisipatif

Perlibatan seluruh pihak, berfokus pada kepuasan pelanggan, dan usaha terus menerus menuju pusat unggulan ialah tiga pilar penting dalam TQM, dikemukakan Mukhopadhyay 2005. Dijabarkan juga bahwa definisi dari manajemen partisipatif ialah suatu manajemen dimana pengambilan keputusan serta tanggung jawab dilaksanakan melalui kegiatan *sharing* dengan berbagai pihak *stakeholders*. Dalam kajian ilmu pendidikan, khususnya satuan pendidikan yang menjadi bagian *stakeholder* yaitu komite sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Dalam kajian lebih luas akan ditambah dengan masyarakat,



kelompok profesi terkait, pengguna lulusan termasuk dunia usaha, dan pemerintah. Jadi dapat dipahami *stakeholder* yang terlibat merupakan pihak yang akan ikut dalam pelaksanaannya serta yang terkena dampak dari keputusan yang sudah ditetapkan. Keikutsertaan semua pihak akan berarti jika setiap pihak-pihak didorong motivasi dan semangat berpartisipasi menuju peningkatan mutu dalam menuju pusat unggulan (*center of excellence*). Karena itu, dalam TQM manajemen partisipatif ialah sesuatu yang tidak bisa ditawar. Lebih jelasnya manajemen partisipatif dalam lingkup TQM, termasuk dengan *stakeholder* eksternal, diantaranya komite sekolah, pihak orang tua siswa, masyarakat, termasuk pihak-pihak yang peduli pendidikan. Keikutsertaan staf anggota dan *stakeholder* eksternal dilaksanakan bukan hanya pada perumusan dan pelaksanaan kebijakan ataupun program, melainkan sampai tahap monitoring dan evaluasi (Sutarto Hp, 2015).

Hasil dari penelitian Conley & Bacharach dalam buku Mukhopadhyay, menegaskan manajemen partisipatif, lingkungan kerja yang professional hanya bisa diciptakan dengan penerapan falsafah, manajemen partisipatif yang menghargai para guru, kelompok professional dan pengambil keputusan, serta hubungan yang spesifik antara guru-guru dan setiap staf administrasi. Dalam falsafah manajemen partisipasi ini tumbuh dari organisasi yang menganut asas demokrasi, memiliki banyak fungsi serta struktur yang sedikit (*flat-structural organization*), menghargai pendapat orang lain, begitu pula saran, kritik dari pelanggan dalam lingkup internal ataupun eksternal. Sebaliknya falsafah dari pemikiran ini butuh waktu lebih panjang diorganisasi yang sifatnya otoriter, yang didalamnya mempunyai struktur organisasi piramida, banyak lapis manajemen dan terkotak-kotak [14].

Menurut pemahaman Mukhopadhyay, proses pengambilan keputusan yang demokratis dan partisipatif sudah sering dilaksanakan dan diterapkan pada institusi pendidikan, namun belum juga menjadi budaya institusi yang bersangkutan. Selain memiliki kelebihan, manajemen partisipasi juga memiliki kelemahan dalam pelaksanaannya seperti dalam pelaksanaannya kemungkinan ini akan menjadi batu sandungan, maksudnya sikap dari kepala sekolah ataupun pimpinan yang menjadi sering enggan untuk menyerahkan kewenangan pada wakilnya atau dari wakil turun ke struktur dibawahnya, juga dalam perencanaan strategi dari institusi yang dapat mencapai peningkatan mutu yang telah ditargetkan. Akan tetapi, penyerahan atau pelimpahan ini harus diikuti dengan nilai serta sikap, karena bisa saja para anggota/staf atau juga guru tidak mampu dalam menerima dan membenarkan penyerahan ini, terlebih khusus disebabkan mereka tidak diberi latihan terkait bagaimana sikap mereka saat menerima tanggungjawab dan bagaimana dalam melakukannya. Maka dari itu, diperlukan sebuah perencanaan, usaha secara terus menerus, dan upaya yang berfokus dalam mengatasi rintangan yang terjadi serta dalam pelaksanaannya ini memerlukan waktu. Disaat para staf mempelajari proses dari keikutsertaan/partisipasi ini menjadi sesuatu yang menarik, karena hal tersebut juga akan memberikan pengaruh pada semua bagian-bagian dalam departemen, bahkan ke departemen lain (Sutarto Hp, 2015).

1. Bentuk-bentuk partisipatif dari pendapat para ahli

- a. Partisipasi memiliki beberapa bentuk-bentuk, menurut pendapat yang dikemukakan Effendi sebagaimana yang dikutip dalam buku Siti Irene A.D, terdapat 2 bentuk partisipasi ialah bentuk partisipasi vertikal dan bentuk partisipasi horizontal. Bentuk partisipasi vertikal ialah suatu bentuk partisipasi



dalam keikutsertaan/keterlibatan dalam suatu program dari pihak lain dimana partisipan berstatus sebagai bawahan, pengikut atau juga sebagai klien. Sedangkan bentuk partisipasi horizontal ialah bentuk partisipasi dimana masyarakat memiliki prakarsa, jadi maksudnya disini setiap dari anggota atau kelompok ikut serta berpartisipasi antara satu terhadap yang lainnya[15].

Pendapat lain dikemukakan oleh Basrowi, yang menjelaskan bahwa partisipasi berdasarkan bentuknya terbagi dalam 2 macam yaitu partisipasi dalam bentuk fisik dan partisipasi dalam bentuk non-fisik. Partisipasi dalam bentuk fisik ialah partisipasi yang dilakukan dengan dalam bentuk barang seperti uang, gedung, buku, dan lainnya. Sedangkan partisipasi dalam bentuk non-fisik ialah partisipasi yang dalam bentuk keikutsertaan dan keterlibatan masyarakat bisa juga melalui ide dan gagasan dalam menentukan arah pendidikan[8].

2. Faktor yang dapat memberikan pengaruh dalam keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam bekerja dapat dilihat dan diketahui dari sampai mana seorang karyawan ikut berkontribusi dengan seluruh kemampuannya dalam meningkatkan kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan. Adapun beberapa faktor-faktor dibawah ini, yang dapat dipakai untuk mengetahui partisipasi dan pelibatan kerja seorang karyawan menurut pendapat dari Gibson (2007:214), sebagai berikut:
 - a. Ikut aktif dalam partisipasi pekerjaannya, dapat ikut aktif berpartisipasi dalam melaksanakan pekerjaan dapat menunjukkan bahwa seorang karyawan terlibat langsung dalam pekerjaannya. Aktif ikut berpartisipasi dapat dikatakan perhatian yang dicurahkan seseorang pada sesuatu. Tingkat perhatian ini dapat memberitahukan tentang seberapa perhatian juga kepedulian yang dipunya oleh seorang pekerja
 - b. Memperlihatkan bahwa yang paling utama adalah pekerjaannya. Keaktifan karyawan dapat dilihat dari tingkat keterlibatan dalam kerjanya. Bagi seorang karyawan yang menganggap pekerjaannya sebagai hal yang utama akan terus berusaha melakukan dan memberikan yang terbaik dalam bekerja karena merasa pekerjaannya ini sebagai pusat yang menarik dalam kehidupannya dan sesuatu yang harus diutamakan.
 - c. Memandang pekerjaannya ini bagian dari harga diri, karena keterlibatan dari seseorang karyawan dapat diketahui dengan melihat sikap dan pandangannya terhadap pekerjaan tersebut. Seorang karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya. Harga diri ialah perpaduan antara kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalah-masalah kehidupan. Harga diri menjadi evaluasi individu bagi dirinya sendiri bisa dalam segi positif maupun negatif. Dengan mengandalkan itu, maka keterlibatan serta partisipasi dalam bekerja akan tercapai, dan para karyawan bisa merasakan bahwa pekerjaan mereka juga merupakan hal yang penting bagi harga dirinya[3].

B. Pengembangan Tim Mutu

Sekumpulan pekerja yang mempunyai keahlian atau skill, mempunyai suatu komitmen yang kuat dalam mewujudkan tujuan serta target yang sama dapat disebut sebagai sebuah tim. Sebuah tim dalam suatu organisasi/perusahaan yang bekerja bersama disebut sebagai *teamwork*. Tim kerja merupakan perwakilan dari suatu kesatuan nilai-nilai yang membantu anggotanya agar saling memperhatikan, merespon, memberi dukungan satu sama lain serta dapat mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota tim (Hueta., 2009). Nilai dalam satu kesatuan ini akan memberikan bantuan pada tim untuk dapat berprestasi serta menimbulkan motivasi dalam diri individual untuk dapat berprestasi maupun prestasi dari organisasi secara menyeluruh. tim juga dapat menentukan sebuah hubungan diantara para anggota dan manajemen dalam perusahaan serta peran terhadap kinerjanya di perusahaan[4]. Tim dari definisi yang ada dijelaskan sebagai sekumpulan orang atau kelompok orang yang menjadi anggota dalam sebuah organisasi/perusahaan yang memiliki tujuan yang sama. Kerja sama dalam tim didalam semua organisasi ialah menjadi komponen penting dalam penerapan manajemen mutu terpadu/TQM. Dalam organisasi dimana pun, Tim Peningkatan Kualitas ialah sebuah kelompok yang diisi oleh anggota dengan tugas spesifik yang dalam pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pada bidang-bidang tertentu dipertemukan untuk menganalisis, memecahkan permasalahan dan menyelesaikannya. Tim kerja ialah sebuah kerangka konsep dalam memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman anggota tim secara efektif dan efisien, karena setiap anggota memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman yang berbeda dan juga khusus pada bidang-bidang tertentu. Ciri-ciri sebuah tim yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam sebuah tim jauh lebih besar jika dibandingkan dengan sekedar kemampuan dari seorang individu.
2. Tim dapat memenuhi kebutuhan dalam kehidupan sosial manusia
3. Tim bisa lebih meningkatkan kemampuan potensi dari setiap anggota individu
4. Tim dapat memberikan peningkatan produktivitas dalam bekerja
5. Tim memberikan bantuan dalam pemanfaatan keterampilan dengan lebih baik
6. Sebuah tim akan menunjukkan dan mempromosikan budaya kerja kelompok yang sebenarnya[16].

Tim kerja merupakan elemen mendasar dalam TQM/MMT juga sebagai salah satu bentuk dari program pemberdayaan anggota, rasionalitas sederhana mudah digunakan, seperti dalam pernyataan pendapat Goetsch and Davis (1994) yaitu, “Seseorang secara individual mungkin saja bisa menjadi sangat ahli dalam bidang pekerjaannya, bahkan mungkin selalu mendapatkan kesuksesan dalam penyelesaian kerjanya dimasa lalu. Namun, dalam organisasi/perusahaan tempat kerjanya yang dinilai dan diperhitungkan bukan kesuksesan individu melainkan kesuksesan organisasi. Dari semua itu, jika organisasi saudara bangkrut, tidak peduli betapapun besarnya kesuksesan individu saudara dimasa lalu, saudara akan tetap kehilangan pekerjaan seperti pekerja lainnya.”(Sutarto Hp, 2015).

Goetsch dan Davis (1994) menjelaskan bahwa tim mutu terdiri dari sekelompok individu yang memiliki banyak kesamaan dan tujuan bersama, yang berfokus pada peningkatan mutu berdasarkan prinsip kepuasan pelanggan. Salah satu contoh yang jelas dapat dilihat dalam

tim olahraga, seperti dalam pertandingan sepak bola. Dalam sepak bola, terdapat 11 pemain yang mencakup posisi penjaga gawang, pemain belakang, pemain tengah, dan penyerang. Di dalam permainan, setiap posisi berkontribusi sesuai dengan perannya untuk mencapai satu tujuan, yaitu mencetak gol ke gawang lawan demi meraih kemenangan. Demikian pula, dalam konteks pendidikan, tim mutu melibatkan berbagai elemen seperti komite sekolah, kepala sekolah, guru, staf administrasi, serta pihak-pihak lain yang relevan. Semua anggota tersebut bekerja sama dan berkontribusi sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, dengan tujuan utama untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu institusi pendidikan.

Pada tahap awal pengembangan tim, dilakukan proses pembentukan kelompok yang terdiri dari individu-individu dengan berbagai keahlian yang relevan dengan tugas yang akan dilaksanakan. Anggota tim diharapkan memiliki kesediaan untuk berkolaborasi satu sama lain sebagai bagian dari satu kesatuan. Menurut Dufrene & Lehman, proses pembentukan tim terdiri dari empat tahap. Pertama, dimulai dengan kesepakatan mengenai perlunya pembentukan tim serta tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh tim tersebut. Kedua, penting untuk menciptakan kondisi yang mendukung keberhasilan tim, termasuk ketersediaan sumber daya yang diperlukan seperti peralatan, modal, dan sumber daya manusia yang berkualitas. Dukungan dari manajemen perusahaan sangat diperlukan dalam hal ini. Ketiga, tim harus dibangun di atas fondasi yang kuat dengan seorang pemimpin yang bijak, yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas, serta komitmen terhadap semua anggota tim untuk melaksanakan kesepakatan yang telah dibuat. Keempat, pada tahap akhir, manajemen perusahaan harus memberikan motivasi dan dukungan penuh kepada anggota tim agar mereka terus berkembang dan meningkatkan kinerja[4].

Secara sederhana Goetsch and Davis 1994 mengkatagorikan tim menjadi tiga tipe. Pertama, Tim Peningkatan Departemen (Departmen Improvement Team) yang anggotanya terdiri dari berbagai departemen atau unit dalam organisasi dan sering disebut Quality Circle. Kedua, Tim Peningkatan Proses (Process Improvement Team), yaitu tim yang bertugas meningkatkan seluruh proses yang ada di institusi untuk tercapainya misi institusi. Konsekuensinya anggota tim ini terdiri dari perwakilan departemen/divisi dari semua rantai proses yang ada di institusi. Ketiga, Satuan Tugas (Task Force), yaitu tim sementara untuk tujuan spesifik dan misi yang khusus

Didalam sebuah organisasi tentunya akan dibentuk suatu tim-tim untuk dapat dibagikan tugas pekerjaannya. Ini dilakukan bertujuan untuk membuat setiap tim mendapatkan dan menyelesaikan tugas tertentu yang telah diberikan. Sebelum tim terbentuk ada langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu dengan pemilihan anggota tim, penamaan tim, penetapan misi, serta mengembangkan hubungan satu sama lain diantara mereka[17], [18], [19], [20], [21]. Tugas yang juga penting dalam kerja tim dan kesepakatan ialah pengumpulan semua ide-ide atau inovasi baru dari para karyawan. Karena dengan begini maka akan memberikan banyak peluang bagus bagi setiap anggota dalam ikut serta berkontribusi diorganisasi tersebut. Hal ini juga merupakan satu tanggungjawab manajemen dalam membuat system menjadi mudah untuk karyawan dalam memberikan masukan saran dan perbaikan, dimana ini mungkin akan berguna dalam pengembangan proses kreatifitas[16].

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen partisipatif berperan signifikan dalam meningkatkan pengembangan tim dalam konteks



manajemen mutu terpadu. Responden yang terlibat dalam studi ini melaporkan bahwa keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas, tetapi juga memperkuat kolaborasi antar anggota tim. Hal ini terbukti mempercepat penyelesaian proyek dan meningkatkan kualitas hasil kerja.

Manajemen partisipatif memungkinkan anggota tim untuk menyuarakan ide dan pendapat mereka, yang menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Penelitian ini menemukan bahwa ketika anggota tim merasa didengar dan dihargai, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi. Ini berimplikasi positif terhadap pengembangan tim, di mana setiap anggota merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama, terutama dalam konteks manajemen mutu. (Tri S. Maulana, Najamuddin Pettasolong, 2023)

Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antar anggota tim meningkat secara signifikan ketika manajemen partisipatif diterapkan. Kerjasama yang lebih baik ini berujung pada peningkatan komunikasi dan koordinasi dalam menjalankan tugas-tugas yang berhubungan dengan mutu. Dengan adanya komunikasi yang terbuka, masalah dapat diidentifikasi dan diselesaikan lebih cepat, sehingga meningkatkan efektivitas tim dalam mencapai standar kualitas yang ditetapkan.

Meskipun manajemen partisipatif dan pengembangan tim menunjukkan hasil yang positif, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan. Salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan dari anggota tim yang lebih senior atau mereka yang terbiasa dengan pendekatan manajemen yang lebih tradisional. Perlu adanya strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan ini agar semua anggota tim dapat beradaptasi dengan pendekatan baru.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar organisasi menerapkan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan pemahaman tentang manajemen partisipatif dan pengembangan tim. Selain itu, manajemen perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung inisiatif partisipatif, dengan memberi ruang bagi anggota tim untuk berkolaborasi dan berbagi ide dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan mutu. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan manajemen partisipatif dalam pengembangan tim dapat memperkuat manajemen mutu terpadu. Dengan melibatkan seluruh anggota tim dalam proses perbaikan mutu, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam manajemen partisipatif adalah langkah strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen partisipatif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan tim dalam kerangka manajemen mutu terpadu. Keterlibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi dan rasa kepemilikan, serta memperkuat kerjasama dan komunikasi di antara mereka. Dengan demikian, pendekatan ini terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

Selanjutnya, penelitian ini juga mencatat beberapa tantangan yang mungkin timbul saat menerapkan manajemen partisipatif, seperti resistensi dari anggota tim yang lebih berpengalaman. Oleh karena itu, organisasi perlu merumuskan strategi untuk mengatasi



kendala tersebut, termasuk menyediakan pelatihan dan membangun budaya organisasi yang mendukung partisipasi dan inovasi.

Terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi manajemen partisipatif dalam pengembangan tim berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas di dalam organisasi. Dengan melibatkan semua anggota tim dalam proses perbaikan mutu, organisasi dapat meningkatkan hasil kerja sambil membangun budaya yang responsif dan adaptif terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam manajemen partisipatif merupakan langkah strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan mutu.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Khaliq, "Manajemen Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan pada Mts Muhammadiyah 3 Al-Furqon Banjarmasin," *J. Transform. (Islamic Stud.)*, vol. 1, no. 1, pp. 16–31, 2017.
- [2] N. Lakisa, K. Yahiji, and S. S. Posangi, "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Implikasi Terhadap Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Gorontalo," *Irfani*, vol. 15, no. 2, pp. 59–75, 2019, doi: 10.30603/ir.v15i2.1175.
- [3] M. Panjaitan, "Peran keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan," *J. Manaj.*, vol. 4, no. 1, pp. 52–60, 2018.
- [4] H. Tarigan, U. Salim, E. A. Troena, and M. Setiawan, "Pengetahuan individu dan pengembangan kerja tim berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di kawasan industri MM2100 Cikarang, Bekasi," *J. Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 14, no. 1, pp. 23–43, 2012.
- [5] M. S. P. Hasibuan, "Manajemen sumber daya manusia," 2008.
- [6] C. P. Nurhamidin and K. Yahiji, "Strategi Manajemen Konflik dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadis," *J. Pendidik. Islam*, vol. 1, no. 2, p. 15, 2023, doi: 10.47134/pjpi.v1i2.238.
- [7] M. S. Soim, "Manajemen Pendidikan Islam," *Yogyakarta: Teras*, 2013.
- [8] I. Sopwandin, I. Dewi, and M. Syah, "MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA RELIGIUS PESERTA DIDIK: Indonesia," *J. Manaj. Pendidik. Islam Al-Idarah*, vol. 5, no. 2, pp. 67–74, 2020.
- [9] K. M. Branch, "Participative management and employee and stakeholder involvement," *Manag. Benchmarking Study*, pp. 1–27, 2002.
- [10] I. S. Budi, "Manajemen Partisipatif; Sebuah Pendekatan dalam Meningkatkan Peran Serta Kader Posyandu dalam Pembangunan Kesehatan di Desa," *J. Ilmu Kesehat. Masy.*, vol. 2, no. 3, 2011.
- [11] B. Basri, "PELAKSANAAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI WARGA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA," *SUARA GURU*, vol. 4, no. 2, pp. 363–369, 2018.
- [12] W. Liu, "Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance," *Soc. Behav. Personal. an Int. J.*, vol. 44, no. 5, pp. 865–880, 2016.
- [13] S. Hp, "Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) teori dan penerapan di lembaga Pendidikan," *Yogyakarta UNY Pres*, 2015.
- [14] M. Mukhopadhyay, *Total quality management in education*. Sage, 2005.
- [15] S. I. A. Dwiningrum, *Desentralisasi dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan*. Pustaka Pelajar, 2011.
- [16] S. Luthra, D. Garg, A. Agarwal, and S. K. Mangla, *Total quality management (TQM): Principles, methods, and applications*. CRC press, 2020.
- [17] A. H. Mobonggi, A. R. Mala, I. Sultan, A. Gorontalo, I. Sultan, and A. Gorontalo, "The Role of Information Technology in Islamic School Management: Improving Efficiency and Transparency".



- [18] L. Pateda, N. Jafri, I. Sultan, and A. Gorontalo, “Merdeka Teaching Platform : Integration of Technology in Teacher Professional Education and Skills Development,” pp. 1–11.
- [19] A. Mariana and I. R. N. Hula, “Application of Deep Learning in Foreign Language Learning for Boarding Students : Meaningful , Mindful , and Joyful Analysis”.
- [20] A. H. Abdullah, S. D. Kadir, F. Ismail, I. Sultan, and A. Gorontalo, “Integration of Technology in Islamic Education Learning : A New Paradigm of Learning Management”.
- [21] S. Ismail, I. Sultan, A. Gorontalo, I. Sultan, and A. Gorontalo, “Data-Based Islamic Education Management Utilizes Big Data to Improve the Quality of Education”.
- [22] T. S. Maulana, “Manajemen Pendidik dan Peserta Didik Perspektifal-Qur’an dan Hadist,” *J. Islam. Educ. Manag. Res.*, vol. 2, pp. 1–26, 2023, [Online]. Available: <https://ejournal.iaingorontalo.ac.id/index.php/JIEMR/article/view/701>