

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI

Nur Zjulla

STAIN Kudus, Jawa Tengah, Indonesia

E-mail: nur_zjulla@yahoo.co.id

Abstrak: *Peningkatan kualitas perpustakaan adalah salah satu syarat utama dan tidak dapat diabaikan dalam upaya untuk meningkatkan kualitas dan mutu akademik menuju perguruan tinggi berkelas dunia (world class university). Sebagai salah satu upaya untuk mewujudkan perpustakaan perguruan tinggi yang berkualitas adalah dengan menerapkan konsep dasar TQM (Total Quality Management). Penerapan filosofi TQM ini memerlukan dukungan dari semua pihak, dimana kuncinya adalah kepemimpinan (Leadership), perubahan budaya (Culture change) dan pemberdayaan karyawan (Employee empowerment), serta keterlibatan karyawan dalam bentuk kerja tim yang dikenal Gugus Kendali Mutu / Quality Control Circle (QCC). TQM yang diterapkan suatu perguruan tinggi sebagai upaya untuk meningkatkan mutu atau kualitas pelayanan perpustakaan ada 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dan dilaksanakan yaitu : Perencanaan Kualitas (Quality Planning), Pengendalian Mutu (Quality Control), dan Perbaikan Mutu (Quality Improvement).*

Kata kunci : *Total Quality Management, Kualitas Pelayanan*

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan liberalisasi, tak terkecuali di dalam dunia pendidikan dihadapkan kepada persaingan global. Hal ini dilatarbelakangi oleh perkembangan informasi yang sangat cepat dimana antarnegara yang satu dengan yang lain seakan tiada jarak yang memisahkan, sehingga begitu mudahnya pertukaran informasi dilakukan. Seiring dengan hal tersebut banyak institusi perguruan tinggi menerapkan strategi khusus dalam menghadapinya.

Berbagai macam strategi memang perlu dipakai, agar institusi perguruan tinggi tidak tertinggal dengan institusi perguruan tinggi lain. Banyak strategi khusus yang dilakukan, misalnya penekanan terhadap pengembangan *particular skill*, keterampilan-keterampilan khusus bagi mahasiswanya agar sesuai dengan tuntutan lapangan kerja. Terdapat pula perguruan tinggi yang menekankan terhadap pengembangan penelitian sebagai upaya menuju *research university*.

Adapula beberapa perguruan tinggi yang menggabungkan kedua strategi akademis tersebut. Namun yang perlu diperhatikan adalah bahwa salah satu syarat utama yang tidak bisa diabaikan oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas dan mutu akademik, serta menuju perguruan tinggi berkelas dunia adalah pengembangan *perpustakaan*.

Perpustakaan memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis, sehingga sering dianggap sebagai jantungnya perguruan tinggi dan menjadi tolok ukur dari kualitas dan maju-mundurnya suatu perguruan tinggi.

Peningkatan kualitas sebuah perpustakaan bukan sebuah pilihan, namun sudah menjadi kewajiban untuk pelayanan yang lebih baik. Salah satu upaya peningkatan kualitas perpustakaan perguruan tinggi adalah dengan menerapkan konsep dasar TQM (*Total Quality Management*) dan pentingnya TQM untuk peningkatan mutu dan kualitas dimana dengan kualitas yang meningkat akan menunjukkan komitmen kita menuju "*service excellence*".

TQM akan membawa dampak positif terhadap semua elemen di tempat kerja dan dengan adanya manajemen mutu yang terpadu, maka pekerjaan kita akan menjadi terarah dan kita sebagai pelaku juga akan merasakan kenyamanan dengan keteraturan manajemen mutu. TQM bukan merupakan program atau sistem, tetapi merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan dan ditingkatkan oleh seluruh anggota organisasi, instansi atau perusahaan tersebut berorientasi pada mutu dan menjadikan mutu sebagai *The Way of Life*.

Elemen-elemen kritis dalam penerapan TQM adalah : kepemimpinan dan komitmen, keterlibatan penuh seluruh karyawan, perencanaan yang baik, strategi pelaksanaan, pengukuran & evaluasi, pengendalian & perbaikan, serta mencapai, mempertahankan standar kesempurnaan. Filosofi TQM memang dapat diterapkan untuk semua bidang, asal ada dukungan dari semua pihak dalam organisasi, dengan konsep kuncinya adalah kepemimpinan (*Leadership*), perubahan budaya (*Culture change*) dan pemberdayaan karyawan (*Employee empowerment*), serta keterlibatan karyawan dalam bentuk kerja tim yang dikenal *Gugus Kendali Mutu (QCC)*.

1. Pengertian Kualitas

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan luar negeri yang lebih baik daripada produk dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu? Pertanyaan ini sangat banyak jawabannya, karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus.

Sebelum mendefinisikan apa itu kualitas ada baiknya kita bahas terlebih

dahulu salah satu aspek penting dari kualitas yaitu aspek hasil. Pertanyaan mengenai “*apakah produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan?*” merupakan aspek yang penting dalam kualitas. Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk atau jasa memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Akan tetapi aspek ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas.

Kualitas secara etimologi diartikan sebagai kenaikan tingkatan menuju suatu perbaikan atau kemapanan. Sebab kualitas mengandung makna bobot atau tinggi rendahnya sesuatu baik berupa barang ataupun jasa.

Banyak ahli yang mendefinisikan kualitas dengan rumusan dan sudut pandang yang berbeda-benda. Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut :

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya. Definisi tersebut adalah :

‘Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 4).’

Berdasarkan pengertian tentang kualitas di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kualitas ini sangat penting bagi pustakawan atau pengelola perpustakaan untuk menetapkan tujuan dan standar dalam perpustakaan. Pengguna dalam hal ini pemustaka merupakan inti dari proses kualitas dan perencanaan yang sistematis juga sangatlah penting. Kualitas adalah hasil akhir dari pelaksanaan secara menyeluruh dari perencanaan, pengendalian dan berkesinambungan.

2. Pelayanan Perpustakaan

Secara umum, pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen (*consumer*) atau yang dilayani, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. Hal ini selaras dengan pendapat Norman yang dikutip oleh Sutopo dan Andi Suryanto mengenai karakteristik pelayanan, *pertama*, pelayanan bersifat tidak dapat diraba. Artinya, pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi. *Kedua*, pelayanan terdiri atas tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindakan sosial. *Ketiga*, produksi atau konsumsi dari pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata. Sebab, pada umumnya, kejadiannya bersamaan dan terjadi di tempat yang sama. Lantas apakah yang dimaksud dengan pelayanan perpustakaan?

Pelayanan perpustakaan adalah suatu upaya yang dilakukan oleh pustakawan sekolah agar bahan-bahan pustaka dapat dimanfaatkan dan diperdagugunakan dengan optimal oleh para pemakai perpustakaan (atau pembaca). Sehingga, perpustakaan dapat menjalankan seluruh fungsi-fungsinya dengan baik. (Andi Prastowo, 2012, 241)

Terdapat beberapa ketentuan dalam layanan perpustakaan perguruan tinggi menurut Undang-undang No. 43 Tahun 2007 yaitu :

1. Layanan perpustakaan dilakukan secara prima dan berorientasi bagi kepentingan pemustaka.
2. Setiap perpustakaan menerapkan tata cara layanan perpustakaan berdasarkan standar nasional perpustakaan.
3. Setiap perpustakaan mengembangkan layanan perpustakaan sesuai dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi.
4. Layanan perpustakaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan melalui pemanfaatan sumber daya perpustakaan untuk memenuhi kebutuhan pemustaka.
5. Layanan perpustakaan diselenggarakan sesuai dengan standar nasional perpustakaan untuk mengoptimalkan pelayanan kepada pemustaka.
6. Layanan perpustakaan terpadu diwujudkan melalui kerja sama antar perpustakaan.
7. Layanan perpustakaan secara terpadu sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dilaksanakan melalui jejaring telematika.

3. Kualitas Pelayanan Perpustakaan

Mutu atau kualitas perpustakaan tidak bisa dirumuskan secara mutlak, hal ini dikarenakan rumusannya akan tergantung dari seberapa luas sudut pandang yang hendak dijangkau dan siapa yang hendak merumuskan, namun pada intinya mutu perpustakaan dirumuskan sebagai hasil akhir dari proses pencapaian yang dilakukan melalui serangkaian proses dan melibatkan berbagai pihak.

Serangkaian proses pencapaian mutu perpustakaan dapat dispesifikasikan dalam tiga hal, di antaranya: *pertama*, mutu input perpustakaan; meliputi kecakapan pustakawan, pengelola atau kepala perpustakaan, staf layanan dan administrasi. *Kedua*, mutu proses dan konteks; proses pencapaian mutu perpustakaan melalui mutu layanan, mutu koleksi dan mutu efektif serta efisiensi dalam proses penelusuran sebuah informasi, serta dukungan lembaga dan masyarakat. *Ketiga*, mutu *outcome*; layanan perpustakaan yang prima, memuaskan dan koleksi yang bermutu serta sangat menunjang terhadap proses pembelajaran civitas akademiknya. Secara konsep, kesemua unsur tersebut saling berinteraksi dan ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya.

Kualitas pelayanan suatu organisasi bisa diukur dengan beberapa indikator. Menurut Zethaml, Parasuraman & Berry ada sepuluh indikator kinerja layanan, yaitu :

- a. Ketampakan fisik (*Tangible*)
- b. Reliabilitas (*Reliability*)
- c. Responsivitas (*Responsiveness*)
- d. Kompetensi (*Competence*)
- e. Kesopanan (*Courtesy*)
- f. Kredibilitas (*Credibility*)
- g. Keamanan (*Security*)
- h. Akses (*Access*)
- i. Komunikasi (*Communication*)
- j. Pengertian (*Understanding the customer*). (Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2005, 182)

Dari berbagai indikator tersebut akan muncul pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan pengelolaan pelayanan di perpustakaan antara lain:

1. Ketampakan fisik (*Tangible*)
 - a. Apakah fasilitas baik berupa gedung, infrastruktur, sarana dan prasarana yang ada di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan?
 - b. Apakah fasilitas yang ada mudah didapat dan dioperasikan dan

berkualitas? Misalnya tersedianya katalog online (OPAC) *Online Public Access Catalog*.

c. Apakah infrastruktur pendukung dalam pengelolaan perpustakaan selalu memenuhi standar kualitas dan memenuhi kebutuhan pemustaka (pengguna atau user dan pembaca)?

2. Reliabilitas (*Reliability*)

d. Sejauh mana informasi yang disampaikan baik dalam OPAC ataupun informasi yang lain yang disampaikan kepada pemustaka tepat, tersedia dan dapat dipertanggungjawabkan?

e. Apakah pemustaka segera mendapatkan penyelesaian perbaikan apabila terjadi permasalahan?

3. Responsivitas (*Responsiveness*)

f. Bagaimana respon dari pustawakan atau pengelola perpustakaan jika muncul komplain dari pemustaka?

g. Apakah pustakawan atau pengelola perpustakaan memberi penyelesaian secara cepat dan tepat?

4. Kompetensi (*Competence*)

h. Adakah kesesuaian antara kemampuan petugas dengan fungsi atau tugas yang dibebankan kepadanya?

i. Apakah pustawakan atau pengelola perpustakaan cukup tanggap dalam melayani pemustaka?

j. Adakah pelatihan yang dilaksanakan secara berkesinambungan bagi pustakawan atau pengelola perpustakaan?

5. Kesopanan (*Courtesy*)

k. Bagaimana sikap petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan?

l. Apakah petugas cukup ramah dan sopan?

6. Kredibilitas (*Credibility*)

m. Bagaimana reputasi dari lembaga atau institusi perguruan tinggi yang ada?

n. Apakah biaya yang dibayarkan sesuai dengan output jasa yang diperoleh?

o. Apakah petugas selalu ada selama jam pelayanan?

7. Keamanan (*Security*)

p. Apakah ada jaminan keamanan atau keselamatan terhadap pemustaka selama ada di perpustakaan?

8. Akses (*Access*)

- q. Bagaimana pemustaka mendapatkan informasi mengenai koleksi bahan pustaka yang dibutuhkan?
 - r. Apakah pemustaka mudah menghubungi petugas untuk mendapatkan pelayanan?
 - s. Apakah lokasi perpustakaan mudah dijangkau?
 - t. Apakah prosedur pelayanan yang diterapkan sederhana, mudah dan cepat?
9. Komunikasi (*Communication*)
- u. Bagaimana petugas pelayanan menjelaskan prosedur atau mekanisme untuk mendapatkan pelayanan?
 - v. Apakah semua keluhan atau pengaduan baik dari internal ataupun eksternal akan dijawab dan direspon dengan segera?
- j. Pengertian (*Understanding the customer*)
- w. Apakah pustakawan atau pengelola perpustakaan tanggap terhadap kebutuhan pemustaka?

4. Total Quality Management

Total Quality Management menjadi suatu hal yang nyata bagi layanan perpustakaan dan informasi sebagai konsekuensi terhadap perkembangan kemajuan di bidang teknologi dan informasi. Seperti halnya dengan kualitas, definisi TQM ada beberapa macam. Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Manajement*) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan manusia untuk memperbaiki bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu dimana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan di masa mendatang.

TQM diartikan juga sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. (Ishikawa, 1993: 135). Definisi lain menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Nasution, 2005: 22).

Untuk memudahkan pemahamannya, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.

“Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia,

proses dan lingkungan.”

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional. Perlunya perubahan total dikarenakan cara menjalankan bisnis dengan TQM berbeda sekali dengan cara tradisional. Perbedaan pokok adalah berupa karakteristik yang tercakup dalam unsur-unsur TQM, yang meliputi :

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki fokus obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*).
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali.
- i. Memiliki kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 4).

Total Quality Management (TQM) sebagai pendekatan manajemen organisasi berpusat pada kualitas, yang didasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan kesuksesan jangka panjang. Hal ini dicapai melalui kepuasan pelanggan dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat. Dengan kata lain, TQM adalah filosofi untuk mengelola sebuah organisasi dengan cara yang memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna secara efisien dan efektif.

TQM telah banyak diterapkan di seluruh dunia. Banyak perusahaan berkesimpulan bahwa implementasi TQM yang efektif dapat meningkatkan kemampuan kompetitif dan memberikan keuntungan strategis di pasar.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM.

5. Implementasi Total Quality

Niat yang baik dan tekad yang bulat bukan merupakan jaminan bagi keberhasilan Total Quality (TQ) dalam suatu organisasi. TQ adalah gerakan yang di-*manage* dengan baik dan keberhasilannya tidaklah datang hanya dari antusiasme para pelakunya, yaitu pihak manajemen dan karyawan. Sebagaimana motto dalam kualitas yang menyatakan *Do it right the first time*, maka pertamanya yang harus dilakukan oleh manajer adalah mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). Kegagalan untuk melaksanakan hal tersebut kemungkinan besar akan mengakibatkan program sukar untuk dimulai lagi. Keadaan ini akan mengakibatkan turunnya moril para karyawan dan pihak manajemen pun akan kehilangan muka, sehingga akan berakibat kurang menguntungkan bagi kelangsungan hidup organisasi.

Untuk menjamin keberhasilan dalam mengimplementasikan TQ sebenarnya terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan secara berurutan dan secara disiplin. Langkah-langkah tersebut sebagai berikut :

1. Tanamkan satu falsafah kualitas.
2. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu.
3. Kalau perlu adakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada, agar kondusif dengan tujuan total quality.
4. Didik, latih dan berdayakan (*empower*) seluruh karyawan. (Suwarso Harjosoedarmo; 2002, 42)

Dengan melaksanakan keempat langkah tersebut secara berurutan, maka akan dapat diciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan total quality sebagai berikut :

1. Tatalaku anggota organisasi akan berubah.

Sesudah semua sistem dibenahi dan kepemimpinan cukup kuat, maka para karyawan yang telah dididik dan diberdayakan lambat laun akan menunjukkan tatalaku mutu dan mulai mengembangkan kebiasaan kerja yang baik. Mereka tidak akan lagi menyembunyikan persoalan dan akan mengurus *customer* beserta keinginannya secara lebih tepat dan cepat. Tatalaku karyawan yang baik tersebut perlu diinternalisasikan dan dipelihara dengan menjaga lingkungan kerja yang kondusif terhadap total quality.

2. Di kalangan para karyawan akan terbentuk sikap total quality.

Apabila tatalaku yang baik tersebut selalu dipertahankan dan diperkuat sepanjang waktu melalui kepemimpinan serta perbaikan sistem dan pendidikan

yang kontinyu, maka mereka akan menjadikan terinternalisasi dengan sikap dan nilai pribadi yang kondusif terhadap *total quality*. Dalam hal ini para karyawan akan mulai mengerti dan menghargai mengapa mereka harus selalu mengerjakan pekerjaannya secara benar sejak awal. Mereka juga akan menghayati bahwa bekerja secara benar sejak awal itu disamping baik untuk dirinya, juga baik untuk organisasinya.

3. Di dalam organisasi dapat diciptakan budaya total quality.

Sebagaimana disebutkan di muka, perubahan tatalaku dalam organisasi terjadi pada iklim pada butir pertama. Dalam iklim tersebut tidak lagi terdapat kelompok yang beriskap skeptis terhadap total quality. Tetapi biasanya perubahan sikap yang disebut pada butir 2 di muka lebih bersifat perorangan dan terjadi secara lambat. Sistem kualitas tidak dapat memaksa sikap tersebut. Tetapi kalau sikap total quality telah mulai berkembang sepanjang waktu dan menyebar di kalangan karyawan, maka perubahan ini akhirnya akan menjadi perubahan dalam budaya mutu.

Dari segi karyawan, apabila TQ (*Total Quality*) tersebut telah tercapai maka:

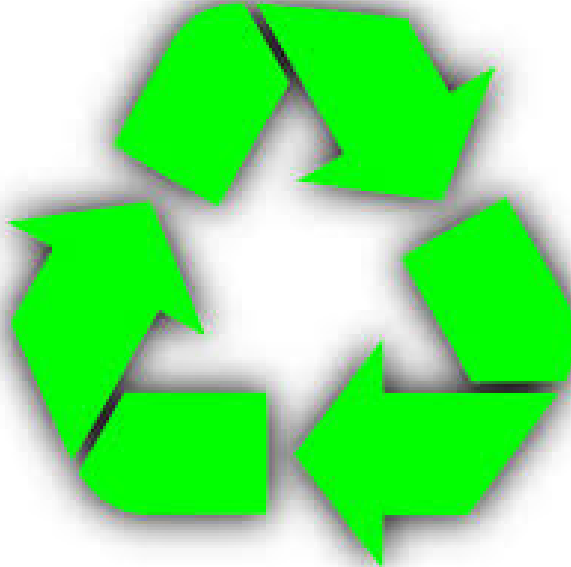
- a. Karyawan akan menjadi loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi. Dalam keadaan demikian pekerjaan mutu tidak akan terlalu menuntut insentif, baik berupa uang maupun dalam bentuk lain.
- b. Karyawan akan menunjukkan pekerjaan mutu karena mereka percaya akan mutu. Dengan demikian organisasi tidak lagi terlalu bertumpu pada struktur untuk menciptakan tatalaku mutu. Dalam hal ini para karyawan akan melakukan pekerjaan mutu menurut pertimbangan nilainya sendiri. Memang pada awalnya manajemen harus mengadakan modifikasi terhadap beberapa struktur yang ada untuk menciptakan tatalaku mutu, karena karyawan tidak memerlukan struktur lama tersebut. Modifikasi struktur lama tersebut misalnya, kegiatan inspeksi, audit, *performance check* dan keadaan beberapa tingkat pada manajemen.
- c. Karyawan akan mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan atau dorongan manajemen. Dalam hal ini mereka akan memberi saran-saran secara sukarela untuk menghemat biaya dan mengurangi pemborosan tanpa semata-mata mengharapkan penghargaan atau kompensasi.
- d. Karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya, dengan mudah

akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi. Pergantian, absensi dan unjuk rasa dapat banyak dikurangi atau mungkin ditiadakan.

Total Quality adalah posisi atau status yang harus diperoleh dan dipelihara dengan melakukan keempat langkah tersebut, yaitu meninjau dan menanamkan falsafah TQ secara continue, kepemimpinan puncak yang bermutu, perbaikan sistem dan proses yang berkelanjutan dan pendidikan, pelatihan serta pemberdayaan karyawan secara *continue*. (Suwarso Harjosoedarmo; 2002, 43)

6. Implementasi TQM Di Perpustakaan Perguruan Tinggi

Beberapa unsur yang perlu diperhatikan dalam penerapan *Total Quality Management* di perpustakaan perguruan tinggi adalah perencanaan kualitas (*Quality Planning*) yang disesuaikan dengan tujuan layanan di perpustakaan, kemudian ditetapkan metode kontrolnya (*Quality Control*) dan adanya program perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan (*Quality Improvement*). Pandangan tersebut dikemukakan oleh Juran yang terkenal dengan sebutan *Trilogy Juran* yang dituangkan dalam bukunya *Juran On Quality By Design*. (Daulat P. Tampubolon; 2001; 55)



**Diagram
Trilogi Juran**

(1). Perencanaan Kualitas (*Quality Planning*)

Perencanaan kualitas meliputi pengembangan layanan, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dalam hal ini pengguna perpustakaan perguruan tinggi. Langkah-langkah yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi dan menentukan pelanggan/pengguna.

Identifikasi pengguna perpustakaan meliputi siapa saja yang dilayani dan yang membutuhkan layanan perpustakaan, dengan menetapkan segmentasi pengguna serta melakukan penelitian pangsa pasar pengguna. Dimana pengguna perpustakaan perguruan tinggi meliputi seluruh jumlah seluruh civitas akademika yang terdiri dari jumlah mahasiswa, dosen dan karyawan di perguruan tinggi tersebut serta pihak-pihak luar yang memanfaatkan layanan perpustakaan.

b. Mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan pelanggan/pengguna.

Dengan menentukan kebutuhan pelanggan maka akan diketahui keuntungan apa yang dapat peroleh pelanggan/pengguna dalam memanfaatkan layanan perpustakaan, misalnya dapat memenuhi kebutuhan akademik, tugas, penelitian, pengabdian masyarakat, keterampilan atau keahlian bagi penggunanya. Untuk perpustakaan perguruan tinggi, kebutuhan pengguna biasanya segmennya didasarkan pada pengguna tertentu seperti mahasiswa (mahasiswa diploma, sarjana, pascasarjana atau peneliti), dosen dan karyawan.

c. Merencanakan produk layanan yang sifat-sifatnya sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Layanan dan produk dikembangkan secara berkesinambungan dengan melakukan penelitian mengenai layanan apa yang dibutuhkan oleh pengguna. Misalnya, layanan penelusuran informasi melalui OPAC, melalui jasa referensi, jasa silang layan, majalah atau jurnal, atau melalui internet atau berbagai layanan lainnya hendaknya dibuatkan brosur atau leaflet. Tujuannya adalah seluruh anggota mengetahui, memahami dan memanfaatkan berbagai bentuk layanan yang diberikan oleh perpustakaan.

d. Menjabarkan seluruh proses dalam sistem yang ditentukan menjadi kegiatan-kegiatan dan langkah-langkah operasional (teknis).

Layanan yang diberikan harus memiliki SOP (*Standard Operasional Prosedur*) agar petugas mudah dalam menajalankan tugas layanannya serta pengguna mengetahui secara jelas langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk bisa mendapatkan layanan di perpustakaan tersebut.

(2). Pengendalian Mutu (*Quality Control*)

Pengendalian kualitas di perpustakaan perguruan tinggi meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

a. Pengujian dan mengevaluasi pelayanan perpustakaan, yang meliputi :

1) Menentukan tujuan

Tujuan layanan hendaknya disesuaikan kebutuhan pengguna dan sumber daya yang ada. Tujuan layanan dilaksanakan dengan memberikan berbagai bentuk pelayanan secara profesional demi terwujudnya kepuasan seluruh pengguna perpustakaan.

2) Memilih bidang pengawasan

Menetapkan skala prioritas pada bidang mana diperlukan pengawasan lebih mendalam misalnya dalam bidang layanan perpustakaan, hal ini dimaksudkan karena tidak semua dapat di kontrol dan tentunya sebagai akibat adanya pengawasan tentunya akan ada anggaran/biaya yang ditimbulkannya.

3) Memilih alat pengukur

Menentukan alat pengukur adalah penting, hal ini untuk mengetahui seberapa efektifkah pengukuran dilakukan. Untuk mengukur kualitas jasa di perpustakaan misalnya dapat menggunakan metode servqual (*Service Quality*) atau pengukuran menggunakan standar ISO.

b. Membandingkan antara performa dan target yang ditentukan.

1) Mengukur kinerja terkini

Pengukuran kinerja adalah merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Melakukan pengukuran secara konsisten dan melaksanakan pelaporan secara kontinyu ini bagian dari komunikasi staff dan stakeholder.

2) Interpretasi antara tujuan dan kinerja

Menganalisa dan meninjau ulang data yang ada kemudian membandingkan dengan hasil yang telah dicapai dengan menggunakan metode pengukuran kualitas layanan atau pengukuran kinerja yang telah ditetapkan oleh perpustakaan.

Dengan langkah-langkah tersebut akan terdeteksi masalah apa saja yang timbul sebagai akibat dari ketidak sesuaian antara tujuan yang diharapkan dengan kinerja terkini.

c. Melakukan tindakan jika terdapat perbedaan/penyimpangan.

Setelah diketahuinya permasalahan yang ada maka akan dicarikan solusi/perbaikan terhadap penyimpangan dan dilaksanakan perbaikan secara

berkelanjutan, sebagai contoh mengadakan pelatihan atau mungkin juga merubah prosedur pelayanan kemudian melaporkan kinerja kepada para pengguna dan stakeholder perpustakaan.

(3). Perbaikan Mutu (*Quality Improvement*)

Suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai secara terus menerus/berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, penugasan/penggerakan dan pelatihan pihak-pihak yang terlibat dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Orientasi pengguna dan kebutuhannya. Untuk mencapai layanan dan kinerja yang berkualitas, perpustakaan hendaknya berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penggunanya. Sebagian besar layanan perpustakaan dan informasi dibedakan antara pengguna eksternal dan internal. Pengguna internal di perpustakaan perguruan tinggi tidak hanya civitas akademika, tapi termasuk juga penerbit, toko buku, distributor, produksi data base dan vendor. Sedangkan pengguna eksternal adalah lembaga-lembaga lain yang membutuhkan layanan informasi seperti organisasi, perusahaan, perguruan tinggi lain dan perorangan, oleh karena itu layanan disesuaikan dengan karakteristik penggunanya, misalnya ada layanan jasa artikel, jasa pengiriman buku yang dipinjam, dan sebagainya. Berbagai bentuk layanan yang diberikan seharusnya melalui riset atau survey terlebih dahulu.
- b. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan seperti bagian teknis pengolahan, bagian sirkulasi, referensi, pengindeksan, bagian humas, bagian teknologi informasi dan sebagainya.
- c. Diagnosa sebab-akibat. Mendioagnosa kesalahan atau masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi dan melakukan pengendalian. Kepala perpustakaan harus lebih intensif dan proaktif dalam segala hal yang terjadi di dalam perpustakaan.
- d. Pembentukan *team work* baik dalam menjalankan pekerjaan rutin atupun tim yang dibentuk sebagai salah satu langkah untuk mengatasi permasalahan yang ada yang dalam hal ini tim tersebut bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankan. Ada orang yang bertanggung jawab dalam mencapai atau memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan di tiap-tiap

bagian dalam perpustakaan.

- e. Melakukan perbaikan layanan, baik layanan sirkulasi, referensi, jasa informasi, jasa silang layan, layanan artikel majalah atau jurnal, layanan teknologi informasi seperti internet, dan sebagainya.
- f. Agen perubahan. Kepala perpustakaan hendaknya memiliki relasi atau konsultan untuk memperbaiki kinerja kualitas layanan di perpustakaan agar menjadi perpustakaan yang unggul, berkualitas dan menjadi *learning and research center*.

C. Kesimpulan

Total Quality Management (TQM) adalah salah satu pendekatan manajemen yang diterapkan oleh perpustakaan perguruan tinggi, dimana peningkatan kepuasan pengguna terhadap kualitas layanan adalah hasil akhir yang diharapkan. Dalam penerapannya TQM ini didasarkan pada partisipasi semua anggota/karyawan/pegawai yang ada dan bertujuan kesuksesan jangka panjang. Dengan kata lain, TQM adalah filosofi untuk mengelola sebuah perusahaan/organisasi/instansi dengan cara yang memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna secara efisien dan efektif.

Ada beberapa unsur yang perlu diperhatikan dalam menerapkan TQM (*Total Quality Manajemen*) di perpustakaan perguruan tinggi yaitu :

1. Perencanaan Kualitas (*Quality Planning*)

Perencanaan kualitas meliputi menetapkan tujuan layanan perpustakaan, identifikasi pelanggan/pengguna, pengembangan layanan, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal ini pengguna perpustakaan perguruan tinggi.

2. Pengendalian Mutu (*Quality Control*)

Dimana kegiatan pelayanan yang diberikan benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan dalam hal ini pengguna perpustakaan. Persoalan dan hambatan-hambatan yang ditemukan kemudian segera dicarikan solusi perbaikan.

3. Perbaikan Mutu (*Quality Improvement*)

Suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan seperti : melakukan perbaikan layanan, mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan, mengorganisasi suatu tim dengan sumber daya dan pelatihan, mendiagnosa kesalahan atau masalah sehingga diketahui penyebabnya, menstimulasi perbaikan untuk mencari solusi dan melakukan

pengendalian serta menetapkan struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

Disamping itu barometer terhadap kepuasan pelanggan dalam dunia pendidikan pada umumnya dan pada layanan perpustakaan pada khususnya masih menimbulkan penilaian yang agak abstrak, hampir sama juga dengan kurang jelasnya pengukuran kualitas output yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ukuran-ukuran tersebut sangat kondisional dan tidak ada ukuran yang relatif sama dengan ukuran kualitas barang yang tidak bergerak. Namun bagaimanapun konsep-konsep TQM saat ini masih sangat relevan untuk peningkatan kualitas pelayanan khususnya pada perpustakaan perguruan tinggi dan dalam dunia pendidikan pada umumnya, walaupun kita masih perlu melengkapi konsep tersebut dari segala kekurangan-kekurangannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahriyah dalam *Jurnal Inovasi : Jurnal Humaniora, Sains, dan Pengajaran. Total Quality Manajemen*. Volume XVI, Nomor 2, Mei 2008, Diunduh pada tanggal 27 Maret 2015.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2002. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tjiptono, Fandy, dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi.
- Prastowo, Andi. 2012. *Manajemen Perpustakaan Sekolah Profesional*. Yogyakarta : Diva Press.
- Ratminto & Winarsih, Septi, Atik. 2005. *Manajemen Pelayanan : Pengembangan Model Konseptua, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Tampubolon, Daulat P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu : Paradigm Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-2*. Jakarta : Gremedia Pustaka Utama.