

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini peneliti menguraikan mengenai teori yang terkait dengan *Total Quality Management* (TQM), yang meliputi teori mengenai manajemen, mutu (kualitas), mutu (kualitas) pelayanan, pengertian *Total Quality Management* (TQM), metode *Total Quality Management* (TQM), prinsip dan unsur pokok *Total Quality Management* (TQM), tujuan *Total Quality Management* (TQM), elemen-elemen *Total Quality Management* (TQM), serta manfaat *Total Quality Management* (TQM) sebagai berikut :

A. *Total Quality Management* (TQM)

1. Manajemen

Menurut Prajudi “manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (*planning*) diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu tujuan kerja yang tertentu”.³¹ Selanjutnya menurut James F. Stoner “manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan para anggota serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Oleh karena itu perlunya manajemen di dalam perpustakaan.³² Selanjutnya Menurut Hersey dan Blanchard, manajemen adalah “suatu proses melakukan kegiatan/usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui kerja sama dengan

³¹ Abdul dan Rita, *Manajemen Perpustakaan*, (Tangerang Selatan : Universitas Terbuka, 2013), hlm. 1.24.

³²Lasa HS, *Manajemen Perpustakaan*, hlm. 1.

orang lain”. Sedangkan menurut G.R Terry “manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan orang lain”.

Pendapat lain menurut H. Wehrich dan H. Koontz adalah “suatu proses merancang dan memelihara suatu lingkungan dimana orang-orang yang bekerja sama di dalam suatu kelompok dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan seefisien mungkin”. dan definisi menurut Harold Konte dan Cyril O’Donnel, “manajemen adalah pelaksanaan pekerjaan bersama orang lain”.³³ Sedangkan menurut Bryson, “manajemen perpustakaan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya manusia, informasi, sistem dan sumber dana dengan tetap memperhatikan fungsi manajemen, peran keahlian”.³⁴

Dari pengertian manajemen di atas peneliti mengambil kesimpulan, manajemen merupakan semua yang terlibat dalam sebuah organisasi untuk melaksanakan kegiatan yang ada guna untuk tercapainya sebuah cita-cita dan tujuan organisasi tersebut.

2. Mutu (Kualitas)

“Mutu adalah suatu atribut penting dan merupakan pembeda suatu produk atau seseorang terhadap produk atau orang lainnya”. Selanjutnya

³³ Suarli dan Yanyan, *Manajemen Keperawatan : Dengan Pendekatan Praktis*, (Jakarta : Erlangga, 2013), hlm. 6.

³⁴ Lasa HS. *Manajemen Perpustakaan*, hlm. 3.

mutu menurut J.M. Juran “mutu adalah keistimewaan produk yang menjawab kebutuhan konsumen, mutu adalah bebas dari cacat atau diefisiensi, dan mutu adalah kesesuaian dengan tujuan penggunaan”.³⁵ Sedangkan menurut Goetsch dan Davis, “kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.³⁶ Selanjutnya menurut Garvin, persefkit kualitas bisa diklasifikasikan dalam lima kelompok : *transcendental apooroach*, *product-based approach*, *used-based approach*, *manufacturing-based approach*, dan *value-based approach*.³⁷

Adapun manfaat dari kualitas menurut Edvardsson yaitu, pertama, produktivitas menekankan pemanfaat (utilisasi) sumber daya, yang seringkali diikuti dengan penekanan biaya dan rasionalisasi modal. Fokus utamanya terletak pada produksi/operasi, kedua, kualitas lebih menekankan aspek kepuasan pelanggan dan pendapatan. Fokus utamanya adalah *customer utility*, ketiga, profitabilitas merupakan hasil dari hubungan antara penghasilan (*income*), biaya, dan modal yang digunakan.³⁸

Dari pernyataan tersebut mutu atau kualitas merupakan kondisi sebuah produk atau jasa yang biasanya memberikan aspek terbaik terhadap pelanggan sehingga dapat memberikan atau menjawab kebutuhan pelanggan, dikaitkan dengan perpustakaan.

³⁵ Murdifin dan Mahfud, *Manajemen Produksi Modern : Operasi Manufaktur dan jasa*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), hlm. 111.

³⁶ Tjiptono dan Gregorius, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2011), hlm.164.

³⁷ Tjiptono dan Gregorius, *Service, Quality & Satisfaction*, hlm. 168.

³⁸ Tjiptono dan Gregorius), *Service, Quality & Satisfaction*, hlm. 171.

3. Mutu (Kualitas) Pelayanan

Menurut Kotler “jasa (*service*) adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun produksinya dapat berkaitan dengan produk secara fisik maupun produk yang tidak berwujud”. Sedangkan menurut Zeithaml dan Bitner, “jasa (*service*) sebagai suatu perubahan atau tindakan, proses-proses dan kinerja yang tidak berwujud”.³⁹ Menurut Ivancevich, Lorenzi, Skinner, dan Crosby, “Pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.”⁴⁰ Namun Gronroos memperincinya lagi yaitu ⁴¹ :

“Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/ pelanggan”

Dan menurut Gronroos juga, jasa adalah proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangible* yang biasanya terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa dan/atau sumber daya fisik atau barang dan/atau sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan.⁴²

Menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman, ada 10 indikator apabila mutu (kualitas) jasa dapat dikatakan baik, yaitu : *Reliability, responsiveness, tangibles,*

³⁹Murdifin dan Mahfud, *Manajemen Produksi Modern : Operasi Manufaktur dan jasa*, hlm. 178.

⁴⁰Ratminto dan Atik, *Manajemen Pelayanan :Pengembangan model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, (Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2016), hlm 2.

⁴¹ Ratminto dan Atik, *Manajemen Pelayanan :Pengembangan model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, hlm. 2.

⁴² Tjiptono dan Gregorius, *Service, Quality & Satisfaction*, hlm. 17.

assurance, communication, competence, credibility, courtesy, security dan empathy. Namun dari 10 indikator tersebut di sederhanakan menjadi lima indikator, sebagai berikut⁴³ :

- a. Keandalan (*reability*), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan. Lazim diterjemahkan sebagai keadaan jasa. Dengan demikian di perpustakaan juga harus memberikan keandalan atau kemampuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pemustakanya.
- b. Tanggapan karyawan pemberi jasa (*responsiveness*), yaitu respon atau kesigapan karyawan dalam membantu pelanggan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, mencakup : kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam menangani transaksi, dan kecepatan menangani pelanggan. Dengan hal perpustakaan, pustakawan juga harus memberikan pelayanan cepat dan tanggap terhadap permintaan kebutuhan pemustakannya. (*Assurance*) jaminan, yaitu kemampuan karyawan memiliki pengetahuan produk secara tepat, keramahtamahan, perhatian dan kesopanan dalam memberi pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan dalam manfaat jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Dikaitkan dengan perpustakaan, pustakawan juga harus berkomunikasi dengan bahasa yang baik, memiliki keterampilan, pengetahuan informasi yang jelas sumber infomasinya yang disampaikan dengan sikap santun, respek dan ramah terhadap pemustaka. (*Assurance*) jaminan mencakup beberapa dimensi yang sebelumnya berdiri sendiri, yaitu : *communication, competence, credibility, courtesy, dan security.* Ketercangkupan dimensi itu dalam *assurance* dapat dilihat pada penegasan makna *assurance* dimaksud di atas.
- c. *Empahaty*, yaitu perhatian secara individu yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan terhadap perusahaan. Dikaitkan denga perpustakaan, perpustakaan juga memberikan kemudahan menghubungi perpustakaan atas apa yang ia butuhkan dan perpustakaan juga memahami dan memenuhi keinginan dan kebutuhan pemustakanya
- d. *Tangibles*, yaitu bukti fisik terukur, meliputi fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan *front office*, tersediannya tempat parkir, kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan, kelngkapan peralatan komunikasi dan penampilan. Yang dimaksud *tangibles* yaitu bukti fisik berupa fasilitas-fasilitas seperti,

⁴³ Murdifin dan Mahfud, *Manajemen Produksi Modern : Operasi Manufaktur dan jasa*, hlm. 179.

gedung, rak, ruangan, koleksi dan fasilitas lainnya sehingga memberikan kenyamanan ketika pemustaka berada di perpustakaan.

Di dalam kualitas pelayanan terdapat dua pendekatan untuk memberikan pelayanan yang bermutu kepada pengguna jasa yaitu⁴⁴:

- a. Pendekatan segita layanan (*service triangle*) merupakan model interaktif manajemen layanan yang mencerminkan hubungan antara perusahaan dengan para pengguna jasa. Model tersebut terdiri dari tiga elemen yaitu :
 1. Strategi layanan (*service strategy*) suatu strategi untuk memberikan layanan dengan mutu yang sebaik-baiknya kepada para pengguna jasa. Untuk dapat merumuskan dan menerapkan strategi layanan yang efektif, perusahaan perlu memiliki apa yang disebut paket layanan (*service package*).
 2. Sumber daya manusia yang memberikan layanan (*people*), dalam hal ini ada tiga kelompok SDM yang memberikan layanan, yaitu sumber daya manusia yang berinteraksi langsung dengan para pelanggan, sumber daya manusia yang memberikan layanan kepada pelanggan tetapi hanya secara temporer, dan sumber daya manusia pendukung.
 3. Sistem layanan (*service system*), yaitu prosedur atau tata cara untuk memberikan layanan kepada para pelanggan yang melibatkan seluruh fasilitas fisik yang dimiliki dan sumber daya manusia yang ada. Sistem layanan yang efektif adalah kemudahan untuk memberikan layanan dengan sistem yang hampir tidak kelihatan oleh pelanggan.

⁴⁴ Eti dkk, *Sistem Informasi Manajemen*, (Jakarta : Mitra Wacana, 2013), hlm.75.

- b. Pendekatan *Total Quality service* (TQS), yaitu suatu keadaan di mana sebuah perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan bermutu kepada para pelanggan maupun pemilik perusahaan dan pegawainya, yaitu⁴⁵ :
1. (*Market and customer research*) riset pasar dan pelanggan
 2. (*Strategy formulation*) perumusan strategis
 3. (*Education, training and communication*) pendidikan, pelatihan, dan komunikasi
 4. (*Process improvement*) penyempurnaan proses
 5. (*Assessment, measurement and feedback*) penilaian, pengukuran, dan umpan balik

Dikaitkan dengan mutu atau kualitas pelayanan perpustakaan, menurut Poll dalam Fransisca “kualitas perpustakaan dalam hubungannya dengan pemustaka” Maka jasa layanan perpustakaan sangat berorientasi kepada pemustaka. Alasannya karena pemustakalah yang menjadi kunci utama dari munculnya isu-isu tentang kualitas perpustakaan. Dengan demikian setiap layanan yang diberikan harus berfokus kepada pemustaka disebut dengan layanan prima (*excellent service*) atau sering disebut juga layanan yang berkualitas.⁴⁶

Konsep layanan berkualitas atau layanan prima ini pada awalnya dikembangkan didunia bisnis jasa yang profit orientid. Esensi dalam layanan prima adalah upaya memberikan layanan terbaik bagi pemustaka yang berorientasi pada kepentingan pemustaka sehingga memungkinkan kita mampu memberikan kepuasan yang optimal. Upaya memberikan layanan terbaik ini dapat

⁴⁵ Eti dkk, *Sistem Informasi, Manajemen*, hlm. 77.

⁴⁶ Fransisca, *Mengukur Kepuasan Pemustaka : Menggunakan Metode LibQUAL+™*, (Yogyakarta : Graha Ilmu : 2015), hlm. 4.

diwujudkan apabila kita dapat menonjolkan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan dan tanggung jawab yang baik dan terkoordinasi.⁴⁷

Dari hal tersebut menurut Barata dalam Fransisca memberikan beberapa definisi layanan prima sebagai berikut⁴⁸ :

- a. Layanan prima adalah membuat pelanggan merasa penting.
- b. Layanan prima adalah melayani pelanggan dengan ramah, tepat dan cepat.
- c. Layanan prima adalah pelayanan dengan mengutamakan pelanggan.
- d. Layanan prima adalah menempatkan pelanggan sebagai mitra.
- e. Layanan prima adalah pelayanan optimal yang menghasilkan kepuasan pelanggan.
- f. Layanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan untuk memberikan rasa puas.
- g. Layanan prima adalah upaya layanan terpadu untuk kepuasan pelanggan.

Menurut Cornelius dalam Fransisca, sebuah pelayanan yang dapat dinilai pelayanan prima jika mematuhi prinsip sebagai berikut⁴⁹ :

- a. Mengutamakan pelanggan.
- b. Sistem yang efektif.
- c. Melayani dengan hati nurani.
- d. Perbaikan berkelanjutan.
- e. Memperdayakan pelanggan

Dari hal tersebut, serangkaian proses pencapaian mutu atau kualitas perpustakaan juga dapat dispesifikasikan dalam tiga hal, diantaranya : pertama, mutu input perpustakaan meliputi kecakapan pustakawan, pengelola atau kepala perpustakaan, staf layanan dan administrasi. Kedua, mutu proses dan konteks,

⁴⁷ Fransisca, *Mengukur Kepuasan Pemustaka* : Menggunakan Metode LibQUAL+™, hlm. 4.

⁴⁸ Fransisca, *Mengukur Kepuasan Pemustaka* : Menggunakan Metode LibQUAL+™, hlm. 5.

⁴⁹ Fransisca, *Mengukur Kepuasan Pemustaka* : Menggunakan Metode LibQUAL+™, hlm. 17.

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.⁵⁰

Dengan demikian menurut Standar Nasional Perpustakaan Perguruan Tinggi tahun 2011 jenis dan jumlah koleksi perpustakaan perguruan tinggi sebagai berikut :

- a) Koleksi perpustakaan berbentuk karya tulis, karya cetak, dan/atau karya rekam terdiri dari fiksi dan non fiksi
- b) Koleksi nonfiksi terdiri atas buku wajib mata kuliah, bacaan umum, referensi, terbitan berkala, muatan lokal, laporan penelitian, dan literature kelabu
- c) Jumlah buku wajib dihitung menggunakan rumus $1 \text{ program studi} \times (144 \text{ sks} \div 2 \text{ sks permata kuliah} \times 2 \text{ judul permata kuliah}) = 144 \text{ judul buku wajib per program studi}$
- d) Judul buku pengembangan = $2 \times \text{jumlah buku wajib}$
- e) Koleksi AV (judul) = 2% dari total jumlah judul koleksi non AV
- f) Jurnal ilmiah minimal 1 judul (berlangganan atau menerima secara rutin) per program studi
- g) Mutan lokal (*local content*) yang terdiri dari hasil karya ilmiah civitas akademika (skripsi, tesis, disertasi, makalah seminar, simosium, konferensi, laporan penelitian, laporan pengabdian masyarakat, laporan lain-lain, pidato

⁵⁰ Nur Zjulla, *Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Peelayanan Di Perpustakaan Tinggi*, Jurnal Libraria Vol 3, No. 1 (2015), hlm. 97.

pengukuhan, artikel yang di publikasikan di media massa, publikasi internal kampus, majalah atau bulletin kampus)

Untuk penambahan koleksi perpustakaan perguruan tinggi sebagai berikut :

- a) 1% dari koleksi (judul) yang sudah ada, atau minimal 1 judul untuk 1 mata kuliah dipilih yang lebih besar

Sedangkan koleksi khusus perpustakaan perguruan tinggi sebagai berikut :

- a) Perpustakaan menyediakan koleksi khusus perpustakaan perguruan tinggi, yaitu bahan perpustakaan berupa hasil penelitian, skripsi, tesis, dan disertasi minimal 1.000 judul.

Sedangkan menurut Standar Nasional Perpustakaan Perguruan Tinggi tahun 2011 tentang layanan perpustakaan perguruan tinggi sebagai berikut :

- a) Jam buka perpustakaan, perpustakaan menyediakan layanan kepada pemustaka sekurang-kurangnya empat puluh jam per minggu, minimal 5 hari kerja perminggu.
- b) Jenis layanan perpustakaan sekurang-kurangnya meliputi : layanan sirkulasi, layanan referensi, literasi informasi, layanan teknologi informasi dan komunikasi.

4. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) menurut Ishikawa diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, pengertian serta kepuasan pelanggan. Selanjutnya definisi menurut Santosa dalam Tjiptono *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas

sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, dan menurut Tjiptono, *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.⁵¹

Ada beberapa definisi *Total Quality Management* (TQM) yang dikemukakan oleh beberapa pelopor mutu, diantaranya yaitu : Menurut J. Paul Peter dan James H. Donnelly, Jr, *Total Quality Management* (TQM) merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa. Selanjutnya menurut Stephen P. Robbins, *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional.⁵²

Sementara menurut, Greenberg dan Baron memandang *Total Quality Management* (TQM) sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik untuk secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran. Dan definisi yang terakhir menurut Chase, Aquilano, dan Jacobs *Total Quality Management* (TQM) sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan.⁵³

Dari beberapa definisi diatas *Total Quality Management* (TQM) jika dikaitkan dengan perpustakaan yaitu cara organisasi non profit untuk

⁵¹ Tjiptono dan Anatasia, *Total Quality Management*, hlm. 4.

⁵² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Rajawali Pres, 2016), hlm. 122.

⁵³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hlm. 123.

mengutamakan kebutuhan pemustaka dengan melakukan perbaikan kualitas pelayanan yang mencakup didalamnya layanan, fasilitas, serta sumber daya manusia secara bersinambungan sehingga memberikan kepuasan terhadap pelanggan (pemustaka)

5. Metode *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Nasution dalam Meyliana dan Agnes menjabarkan metode *Total Quality Management* (TQM) yang difokuskan pada tiga pakar yang merupakan pionir dalam pengembangan *Total Quality Management* (TQM).⁵⁴ antara lain :

a. Metode Deming

Metode yang terkenal dari Deming adalah siklus Deming (*Deming Cycle*), yang dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu.

b. Metode Juran

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok atau sesuai untuk digunakan (*fitness for use*). Yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakai. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung lima dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan *field use*. Juran mencetuskan *The Juran Trilogy*, antara lain : perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, serta perbaikan kualitas.

⁵⁴ Meyliana dan Agnes Yoan Renata. *Pengaruh Total Quality Managemnet Pada Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya : Studi Kasus Pada PT Bintang Alam Semesta*, hlm. 59.

c. Metode Crosby

Pandangan-pandangan Crosby dirangkum dalam ringkasan yang disebut sebagai dalil-dalil manajemen kualitas, antara lain :

1. Dalil pertama : Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan.
2. Dalil kedua : Sistem kualitas adalah pencegahan.
3. Dalil Ketiga : Kerusakan nol (*Zero Defect*) merupakan standar kerja yang harus digunakan.
4. Dalil keempat : Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*

6. Prinsip dan Unsur Pokok *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management* (TQM).⁵⁵ Keempat prinsip tersebut adalah :

a. Kepuasan pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (TQM) kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikordinasi untuk memuaskan para pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

⁵⁵ Tjiptono dan Anatasia, *Total Quality Management*, hlm. 13.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data. Adapun dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia.

d. Perbaikan bersinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan bersinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus pdca (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Adapun unsur utama *Total Quality Management (TQM)*,⁵⁶ yaitu :

a. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management (TQM)*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan pada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana

⁵⁶ Tjiptono dan Anatasia, *Total Quality Management*, hlm. 15.

kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama tim (*teamwork*)

Kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dibina, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan sistem secara bersinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu system/ lingkungan. Oleh karena itu system yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management* (TQM) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil. Karena pihak yang terlibat lebih banyak.

i. Kesatuan tujuan

Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung

berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang melaksanakannya.

7. Tujuan *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu total akhir-akhir ini dikembangkan di sektor swasta dan lembaga pemerintahan memiliki beberapa tujuan, antara lain⁵⁷ :

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Menurut Handoko dalam Lasa, efisiensi dapat diartikan dengan kemampuan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan benar. Hal ini berarti bahwa hasil yang diperoleh akan lebih besar dari pada masukan (uang, tenaga, mesin, waktu) yang digunakan. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih pekerjaan atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, apabila efisiensi dan efektivitas dapat ditingkatkan, maka berarti ada peningkatan mutu dalam suatu organisasi/lembaga.

2. Meningkatkan kualitas produk

Manajemen berusaha meningkatkan mutu seluruh elemen yang terkait dalam suatu organisasi/lembaga, seperti sumber daya manusia, mesin, administrasi, sistem kerja, lingkungan kerja lainnya. Dengan peningkatan ini diharapkan produk yang dihasilkan juga akan lebih meningkat, baik kualitas maupun kuantitasnya.

⁵⁷ Lasa HS, *Manajemen Perpustakaan*, hlm. 26.

3. Memuaskan pelanggan

Dalam berbagai sistem manajemen modern, pelanggan menjadi perhatian dan sasaran utama suatu produk (barang dan jasa). Para pelanggan ikut menentukan mutu tidaknya suatu produk. Oleh karena itu, perlu dilakukan studi dan penelitian terus menerus tentang sikap, perilaku, dan keinginan pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan mereka. Kepuasan mereka adalah salah satu tujuan suatu produk.

4. Meningkatkan pangsa pasar

Apabila mutu suatu produk meningkat, diharapkan ia akan mampu menarik perhatian konsumen dan dari sini akan terjadi peningkatan pangsa pasar.

5. Peningkatan komunikasi dan moral dalam berorganisasi

Usaha peningkatan manajemen mutu ini juga untuk meningkatkan komunikasi dan moral dalam berorganisasi. Komunikasi memiliki peran penting dalam alur organisasi/lembaga, karena akan melancarkan proses pengambilan keputusan, penyampaian perintah, permintaan dari atas ke bawah dan sebaliknya.

8. Elemen-Elemen *Total Quality Management* (TQM) Atau Manajemen Mutu Total

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu total ini memerlukan elemen-elemen, antara lain organisasi yang berkualitas, kerja tim, kepemimpinan yang sesuai.⁵⁸ Sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

⁵⁸ Lasa HS, *Manajemen Perpustakaan*, hlm. 27.

a. Organisasi yang berkualitas

Organisasi sebenarnya bukan sekedar kumpulan orang yang menyelenggarakan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama tanpa memerhatikan pelayanan pada pelanggan/*customer*. Mutu suatu organisasi lembaga dapat diketahui melalui berbagai indikator, antara lain :

1) Struktur yang profesional

Struktur besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi karena di dalam struktur itu diatur dengan jelas tentang tugas, wewenang, dan hak masing-masing elemen organisasi. Struktur yang proporsional adalah struktur yang mementingkan fungsional, bukan terpancang pada struktur yang hierarkhis yang kadang-kadang kaku. Struktur yang fungsional akan lebih memperlancar tugas-tugas keorganisasian karena setiap elemen dalam struktur ini saling menunjang tanpa harus menunggu komando dari atasan menurut garis hierarkhis.

2) Mementingkan kerja tim

Kerja individu kadang kurang menghasilkan prosuk yang berkualitas. Akan tetapi, dengan kerja tim yang baik, diharapkan mampu mempertinggi produktivitas. Hal ini disebabkan dalam kerja tim setiap unsur akan saling membantu, melengkapi, dan memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah secara bersama.

3) Pemahaman visi, misi dan tujuan

Seluruh elemen organisasi/lembaga sebenarnya merupakan bagian integral dari suatu organisasi induknya yang secara bersama-sama atau mandiri akan

melakukan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu mereka harus memahami visi dan misi organisasi agar kegiatan yang mereka lakukan itu mengarah pada tujuan akhir yang sama.

4) Satuan komando

Untuk menyatukan arah kegiatan diperlukan kesatuan komando, baik ditingkat manajemen bawah, menengah, dan atas. Dengan adanya kesatuan komando ini akan tercipta kesatuan dan perlindungan sistem kerja.

5) Evaluasi kinerja

Dengan evaluasi yang objektif terhadap kinerja organisasi akan diketahui kekurangan dan keberhasilan yang telah dicapai. Dengan mencermati kekurangan tersebut akan dapat diperbaiki langkah-langkah yang selama ini dianggap menghambat perjalanan organisasi.

b. Kepemimpinan yang sesuai

Efektif atau tidaknya kepemimpinan seseorang dinilai dari efektivitas kerja sama dalam organisasi/ lembaga yang dipimpinnya serta hasil karya seluruh komponen organisasi tersebut. Menurut Lumbatoruan dalam Lasa, seorang pemimpin dinilai berhasil, antar lain apabila mampu :

- 1) Memotivasi bawahan untuk bekerja sama dengannya
- 2) Mengendalikan situasi
- 3) Memiliki tanggung jawab
- 4) Memikul tanggung jawab
- 5) Bersikap adil terhadap seluruh karyawan

6) Meningkatkan rasa percaya diri dan kebanggaan bawahan terhadap pekerjaan mereka

c. Kerjasama Tim

Menurut Siregar dalam Lasa, Tim merupakan himpunan orang-orang yang diharapkan mampu bekerja sama untuk menyelesaikan suatu program/kegiatan. Kerja sama tim ini sangat memengaruhi keberhasilan dan kualitas suatu organisasi /lembaga. Oleh karena itu, dengan adanya kerja sama yang harmonis, suatu tim diharapkan mampu membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian.

9. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) sangat bermanfaat bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi. Adapun manfaat *Total Quality Management* (TQM) bagi pelanggan⁵⁹ adalah:

1. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
2. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
3. Kepuasan pelanggan terjamin

Selanjutnya, manfaat *Total Quality Management* (TQM) bagi organisasi adalah:

1. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan.
2. Staf lebih termotivasi.
3. Produktivitas meningkat
4. Biaya turun

⁵⁹ Yundri, *Total Quality Management (Manajemen Mutu Terpadu)*, Jurnal Potensiavoal 13 Edisi 1 (Januari-Juni 2014), hlm. 101.

5. Produk cacat berkurang
6. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Sedangkan manfaat lain dari *Total Quality Management* (TQM) bagi staf organisasi adalah:

1. Pemberdayaan
2. Lebih terlatih dan berkemampuan
3. Lebih dihargai dan diakui

Dan manfaat lain dari implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi masa yang akan datang adalah:

1. Membuat institusi sebagai pemimpin (leader) dan bukan hanya sekedar pengikut (follower)
2. Membuat institusi lebih sensitif terhadap pelanggan.
3. Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan.
4. Hubungan antara staf lain yang berbeda lebih mudah.

10. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Pada Perpustakaan

Dalam sebuah organisasi perlu untuk membuat rencana strategi agar visi dan misi serta target dari sebuah perpustakaan dapat dicapai secara maksimal. Menurut Kotler, perencanaan strategi sebagai proses untuk mengembangkan dan memelihara strategi yang cocok antara sasaran serta kemampuan organisasi dan peluang yang berubah-ubah. Perencanaan strategi tergantung pada pendefinisian visi dan misi perusahaan yang jelas, penetapan tujuan

perusahaan, perancangan portofolio bisnis yang baik, dan pengkoordinasian strategi yang fungsional.⁶⁰

Menurut Nur zjulla dalam jurnalnya, Pandangan yang dikemukakan oleh Juran yang terkenal dengan sebutan *Trilogy Juran*, mengenai beberapa unsur yang perlu diperhatikan dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) di perpustakaan tinggi.⁶¹ sebagai berikut:

a. 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 :

1. Mengidentifikasi dan menentukan pelanggan/pengguna.

Identifikasi pengguna perpustakaan meliputi siapa saja yang dilayani dan yang membutuhkan layanan perpustakaan. Di mana pengguna perpustakaan perguruan tinggi meliputi seluruh civitas akademika baik mahasiswa, dosen, dan karyawan di perpustakaan perguruan tinggi tersebut serta pihak luar lainnya yang memanfaatkan layanan perpustakaan tersebut.

2. Mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan pelanggan/pengguna.

Dengan menentukan kebutuhan pelanggan akan diketahui keuntungan apa yang diperoleh pengguna dalam memanfaatkan layanan perpustakaan

⁶⁰ Dedek Kumara, *Stategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kualita Pelayanan Perputakaan Daerah Kota Tangerang Selatan*, *Journal of Government and civil Society* Vol. 2, No 1, (April 2018), hlm. 67.

⁶¹ Nur Zjulla, *Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Peelayanan Di Perpustakaan Tinggi*, hlm. 103.

tersebut. Misalnya, dapat memenuhi kebutuhan akademik, tugas, penelitian, dan sebagainya.

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

Layanan dan produk dikembangkan secara berkesinambungan dengan melakukan penelitian mengenai layanan apa yang harus dibutuhkan oleh pengguna. Misalnya, layanan penelusuran informasi melalui OPAC, layanan internet serta layanan lainnya.

4. Menjabarkan seluruh proses dalam sistem yang ditentukan menjadi kegiatan-kegiatan dan langkah-langkah operasional.

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

b. Pengendalian Mutu (*Quality Control*)

Pengendalian kualitas di perpustakaan perguruan tinggi meliputi langkah-langkah sebagai berikut⁶² :

1. Pengujian dan mengevaluasi pelayanan perpustakaan, yang meliputi :

- a. Menentukan tujuan.

Tujuan layanan hendaknya disesuaikan kebutuhan pengguna dan sumber daya yang ada. Tujuan layanan dilaksanakan dengan memberikan berbagai bentuk

⁶² Nur Zjulla, *Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Perpustakaan Tinggi*, hlm. 105.

pelayanan secara professional demi terwujudnya kepuasan seluruh pengguna perpustakaan.

b. Memilih bidang pengawasan.

Menetapkan skala prioritas pada bidang mana diperlukan pengawasan lebih mendalam. Misalnya dalam bidang layanan perpustakaan.

c. 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.

2. Membandingkan antara performa dan target yang ditentukan.

a. 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 pelapor secara kontinyu ini bagian dari komunikasi staf dan stakeholder.

b. 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 demikian akan terlihat masalah apa saja yang timbul akibat dari ketidaksesuaian 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.

3. Perbaikan Mutu (*Quality Improvement*).

Suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai secara terus menerus/ berkelanjutan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut⁶³ :

- 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 menjadi dua bagian yaitu, pengguna eksternal dan internal.
- b. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan seperti bagian teknis pengolahan, bagian sirkulasi, referensi, dan sebagainya.
- c. Diagnosa sebab-akibat. Mendiagnosa kesalahan atau masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi dan melakukan pengendalian. Kepala perpustakaan harus lebih interaktif dan proaktif dalam segala hal yang terjadi di dalam perpustakaan.
- d. Pembentukan *team work* baik dalam menjalankan pekerjaan rutin ataupun tim yang dibentuk sebewagai salah satu langkah untuk mengatasi permasalahan

⁶³ Nur Zjulla, *Implementasi Total Quality Management Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di Perpustakaan Tinggi*, hlm. 106.

yang ada dalam hal ini tim tersebut bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankan.

- e. Melakukan perbaikan layanan, baik layanan sirkulasi, referensi, jasa informasi, 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*.