

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Perpustakaan Perguruan Tinggi**

Pada masa globalisasi ini, manajemen sebuah organisasi menjadi salah satu pengetahuan yang perlu dipelajari secara serius oleh setiap anggota suatu organisasi. Perkembangan teknologi, tata kehidupan masyarakat dan lingkungan sosial lainnya mempengaruhi tata kerja dalam segala macam bentuk organisasi dimana di dalamnya memiliki lingkungan sosial, kultural, hukum, politik, ekonomi, teknologi dan fisik, sebagai ruang lingkupnya.

Manajemen diperlukan dari pola pikir mendasar bahwa setiap pekerjaan dalam sebuah organisasi tidak dapat diselesaikan oleh individu, melainkan perlu diatur dan didesain sedemikian rupa sehingga menjadi organisasi yang solid, diantara anggota bekerjasama dengan baik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat dicapai secara maksimal.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, pengertian tentang perpustakaan juga mengalami perkembangan. Sebagaimana yang dikemukakan Sulistyono-Basuki (1991) bahwa perpustakaan adalah sebuah ruangan, bagian sebuah gedung, atau gedung itu sendiri yang digunakan untuk menyimpan buku dan terbitan lainnya menurut tata susunan tertentu untuk digunakan pembaca, bukan untuk dijual. Perpustakaan merupakan sistem informasi yang di dalamnya terdapat aktivitas pengumpulan, pengolahan, pengawetan, pelestarian dan penyajian serta penyebaran informasi. Informasi meliputi produk intelektual dan artistik manusia. Dalam melaksanakan aktivitas tersebut diperlukan ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal atau nonformal di bidang perpustakaan, dokumentasi, dan informasi.

Dalam pengertian ini keberadaan perpustakaan dititikberatkan pada sistem, sumber daya manusia, koleksi, tempat, dan seperangkat sistem yang mengaturnya.

### 2.1.1 Manajemen perpustakaan

Maju mundurnya suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen yang diberlakukan, terutama faktor manajer puncak. Pengangkatan jabatan kepala perpustakaan kadang-kadang tidak didasarkan pada pertimbangan kemampuan manajerial. Hal ini tidak saja terjadi di perpustakaan sekolah, perpustakaan umum, tetapi juga di perpustakaan perguruan tinggi. Akibatnya, pelaksanaan tugas-tugas manajerial tidak berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang jelas karena memang mereka tidak memahaminya.

Penataan manajemen yang sesuai akan berdampak pada perubahan orientasi. Oleh karena itu dalam penataan manajemen Lasa (2005, p. 52) mengatakan perlu dirumuskan dengan jelas tentang hal-hal sebagai berikut:

- a. visi, misi, dan tujuan perpustakaan
- b. *skill* yang memadai
- c. sumber daya yang sesuai
- d. rencana kerja yang matang
- e. insentif yang layak
- f. perubahan sikap dan penampilan petugas

Pegawai perpustakaan perlu mengubah pola pikir dan penampilan. Anggapan bahwa menggunakan perpustakaan itu tidak efektif, merepotkan, dan lain-lain yang negatif, perlu diubah menjadi keyakinan bahwa pemakai adalah pelanggan, kepuasan pelanggan menjadi tujuan pelayanan perpustakaan.

### 2.1.2 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan perguruan tinggi di satu pihak dan civitas akademika serta perpustakaan umum pada pihak lainnya merupakan dua lembaga yang saling berkaitan dan saling membutuhkan. Civitas akademika serta masyarakat tidak akan dapat berkembang dan maju secara optimal tanpa perpustakaan, dan perpustakaan perguruan tinggi tanpa civitas akademika dan masyarakat tidak bermanfaat.

Perpustakaan perguruan tinggi tidak saja terdapat di sebuah lingkungan perguruan tinggi, melainkan bisa juga terdapat di berbagai tempat yang memiliki visi misi ke arah perkembangan bangsa yang lebih maju. Perpustakaan perguruan

tinggi adalah pusat informasi yang didirikan dalam mendukung misi lembaga induknya dalam rangka menghasilkan pengetahuan.

Dalam era digital, perpustakaan perguruan tinggi menghadapi berbagai tantangan baik dari dalam (akademisi) yaitu dosen, karyawan maupun mahasiswa yang mana mereka dapat membeli atau membangun portal mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhannya tanpa harus pergi ke perpustakaan. Dapat dibayangkan bagaimana yang terjadi di masa yang akan datang?

Prediksinya adalah bahwa perpustakaan yang tidak mengikuti perkembangan akan kehilangan pemustakanya. Dan sebaliknya bagi perpustakaan yang mengikuti perkembangan akan “menahan nafas” karena cepatnya perubahan sementara SDM dan anggaran tidak secepat perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan.

Dalam Undang–Undang Perpustakaan Nomor 43 Tahun 2007 pasal 29 ayat 1 dan 2 disebutkan bahwa:

- Tenaga teknis perpustakaan.

Yang dimaksud dengan tenaga teknis perpustakaan adalah tenaga non-pustakawan yang secara teknis mendukung pelaksanaan fungsi perpustakaan, misalnya, tenaga teknis komputer, tenaga teknis audio-visual, dan tenaga teknis ketatausahaan.

- Pustakawan

Pustakawan sebagaimana dimaksud harus memenuhi kualifikasi sesuai dengan standar nasional perpustakaan. Artinya pustakawan adalah seseorang yang memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan/ atau pelatihan kepustakawanan serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan dan layanan perpustakaan.

Jadi peran dan tanggung jawab pengelola sebuah perpustakaan sangatlah penting yang berpengaruh terhadap majunya lembaga perpustakaan itu.

### 2.1.3 Fungsi perpustakaan perguruan tinggi

Menurut Wiji Suwarno (2010, p. 7) ada beberapa fungsi Perpustakaan Perguruan Tinggi sebagai berikut:

#### **Fungsi Edukasi**

Dalam hal ini jelas, bahwa tugas pokok Perpustakaan Perguruan Tinggi ialah menunjang program Perguruan Tinggi yang salah satunya adalah bersifat edukasi. Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa, cara belajar mahasiswa pada sebuah perguruan tinggi lebih bersifat serba aktif, hal ini terlihat dengan adanya kegiatan belajar terstruktur dan belajar mandiri sebagai tuntutan dari sistem SKS (Sistem Kredit Semester). Peranan dosen dalam hal ini bukan “mengajar” mahasiswa lagi, tetapi lebih tepat “membelajarkan” mahasiswa. Seorang mahasiswa lebih dituntut untuk membaca sebanyak mungkin bahan bacaan yang ada di perpustakaan, terutama bahan bacaan yang berhubungan dengan mata kuliah yang sedang ditempuh. Terkadang tidak mengherankan bila ada mahasiswa yang lebih menguasai bahan ajar daripada dosennya. Ini sering terjadi dan merupakan kenyataan dimana seorang dosen terkadang kewalahan menghadapi mahasiswa yang bertipe agresif karena banyak membaca.

#### **Fungsi Informasi**

Peranan perpustakaan, disamping sebagai sarana pendidikan juga berfungsi sebagai pusat informasi. Diharapkan perpustakaan dapat memenuhi kebutuhan informasi pemakai (*user*). Terkadang memang tidak semua informasi yang dibutuhkan oleh pengguna dapat dipenuhi, karena memang tidak ada perpustakaan yang dapat memenuhi semua kebutuhan informasi pemakai. Untuk itu dibutuhkan peran pustakawan yang bisa memberikan arahan kemana sebaiknya mencari informasi yang dibutuhkan, misalnya dengan menggunakan layanan rujukan dan media internet.

#### **Fungsi Riset (Penelitian)**

Salah satu fungsi dari Perpustakaan Perguruan Tinggi adalah mendukung pelaksanaan riset yang dilakukan oleh civitas akademika melalui penyediaan informasi dan sumber-sumber informasi untuk keperluan penelitian. Informasi yang diperoleh melalui perpustakaan dapat mencegah terjadinya duplikasi penelitian. Kecuali penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian yang

berkelanjutan. Oleh karena itu, melalui fungsi riset diharapkan karya-karya penelitian yang dilakukan oleh civitas akademik akan semakin berkembang.

### **Fungsi Rekreasi**

Perpustakaan disamping berfungsi sebagai sarana pendidikan, juga berfungsi sebagai tempat rekreasi. Tentunya rekreasi yang dimaksud disini bukan berarti jalan-jalan untuk liburan, tetapi lebih berhubungan dengan ilmu pengetahuan. seperti dengan cara menyajikan koleksi yang menghibur pembaca misalnya bacaan humor, cerita perjalanan hidup seseorang, novel, dan lain-lain.

Dari beberapa fungsi yang telah dijabarkan diatas, terlihat demikian luasnya fungsi perpustakaan bagi pemakainya, terutama bagi civitas akademik. Tetapi besarnya fungsi perpustakaan tersebut, terkadang belum dibarengi dengan perhatian lebih kepada perpustakaan. Masih ada sebagian Perpustakaan Perguruan Tinggi yang belum bisa melakukan tugas dan fungsinya secara optimal. Hal ini diakibatkan adanya kendala yang terkadang sulit dipecahkan, misalnya dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dan sarana dalam pelaksanaan tugas.

Adanya aturan-aturan dalam rangka pengadaan SDM atau peralatan perpustakaan merupakan salah satu faktor utamanya. Selain itu , perbandingan antara pemakai yang dilayani dengan petugas yang ada belum sesuai. Padahal sebuah Perpustakaan Perguruan Tinggi, walaupun itu perpustakaan yang ada di sebuah fakultas, membutuhkan beberapa orang tenaga pengelola. Karena pada dasarnya, kegiatan di perpustakaan bukan hanya melayani peminjaman dan pengembalian buku saja, tetapi meliputi juga penanganan administrasi, pengadaan, pengolahan, sirkulasi dan referensi. Apalagi dizaman teknologi informasi sekarang ini. Informasi yang beredar begitu pesat perkembangannya, perpustakaan dituntut untuk bisa menyeimbangkan antara informasi yang dibutuhkan oleh pengguna dengan informasi yang tersedia di perpustakaan. Disinilah dibutuhkan peran pustakawan yang terlatih dan profesional untuk bisa menghadapi kondisi tersebut.

#### 2.1.4 Perpustakaan sebagai organisasi pelayanan di perguruan tinggi

Perpustakaan sebagai organisasi nonprofit dapat diarahkan untuk mencari keuntungan bahkan sangat mungkin menjadi organisasi bisnis. Untuk itu perlu adanya redefinisi perpustakaan, perubahan visi dan misi serta struktur organisasi yang mampu mencakup fungsi-fungsi produksi, hubungan kerjasama, pemasaran data, tenaga yang handal, dan lainnya. (Suwarno, 2009, p. 29).

Perpustakaan sebagai organisasi publik memberikan pelayanan informasi kepada masyarakat umum dengan mengutamakan kepuasan pemustaka. Hal ini berbeda dengan organisasi bisnis yang memberikan layanan umum, tetapi diutamakan yang memberikan keuntungan. Namun di antara organisasi profit dan nonprofit terdapat tugas yang sama, yakni pelayanan masyarakat (Lasa, 2005, p. 51). Demikian perpustakaan perguruan tinggi, memiliki tugas yang tidak berbeda dengan tugas perpustakaan secara umum, yakni melayani masyarakat perguruan tinggi yang terdiri dari mahasiswa, karyawan, dan dosen.

Untuk memudahkan koordinasi, diperlukan struktur yang mengatur pembagian tugas, wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab kepada individu maupun kelompok dengan segala hak, kewajiban dan fasilitas lain. Oleh karena itu, dalam setiap penyusunan struktur organisasi perlu diperhatikan kompleksitas, formalitas, dan strukturalisasi.

#### 2.1.5 TQM di Perpustakaan Perguruan Tinggi

Di Indonesia, perpustakaan yang bernaung di bawah institusi pendidikan, seolah-olah telah disemangati dengan munculnya UU No.43 tentang Perpustakaan, dimana salah satu ayatnya memberikan harapan bahwa setiap penyelenggara pendidikan wajib menyelenggarakan perpustakaan, dan operasionalnya dianggarkan 5% dari seluruh anggaran institusinya. (UU No.43 Tahun 2007). Dengan demikian terjadi pula perubahan paradigma sebagai tanda gerak dinamisnya suatu perpustakaan. Perubahan paradigma terutama dipicu pula oleh perkembangan teknologi informasi, sehingga *e-learning*, *e-university*, dan sejenisnya mulai banyak dibicarakan dan diusahakan (Suwarno, 2010, p. 18).

Begitu juga dengan perubahan pengelolaan menyangkut badan penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik yang diselenggarakan pemerintah

maupun swasta. Perguruan tinggi tidak hanya perlu dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporat ‘’penghasil ilmu pengetahuan’’ yang perlu ‘’bersaing’’ untuk menjamin kelangsungan hidup. Persaingan, sebagaimana dialami oleh perusahaan profit, meliputi persaingan di bidang mutu, harga, dan layanan (Mandey, 2009, p. 7).

Perguruan tinggi sebagai suatu entitas non profit, menghadapi hal yang sama pula. Pengelolaan semuanya memerlukan pengetahuan dan ketrampilan manajemen, yaitu manajemen perguruan tinggi dan pendidikan tinggi, istilahnya sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti sama, sedangkan sebenarnya mempunyai arti yang berlainan. Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Sebaliknya, perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi, menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999, dengan tujuan pendidikan tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.
- c. Pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan pendidikan profesional. Pendidikan akademik merupakan pendidikan yang diarahkan, terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan, sedangkan pendidikan profesional merupakan pendidikan yang diarahkan terutama pada kesiapan penerapan keahlian tertentu.

Perguruan tinggi menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik. Penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya menemukan kebenaran dan

atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas.

Adanya sistem manajemen mutu dalam suatu institusi perguruan tinggi, menjamin terlaksananya perbaikan mutu secara berkelanjutan. Dalam penerapan TQM, institusi harus menyusun sistem mutu dalam bentuk pedoman mutu (*quality manual*), tertulis sebagai acuan bagi semua orang yang terlibat dalam pencapaian standar-standar kinerja mutu yang ditetapkan.

Mandey (2009, p. 34) mengatakan bahwa implementasi sistem manajemen mutu harus diaudit secara berkala dalam rangka memperoleh masukan untuk manajemen review untuk penyempurnaan sistem itu sendiri. Perencanaan sistem mutu merupakan serangkaian langkah-langkah penting yaitu:

1. Menetapkan apa yang akan dikerjakan.
2. Mencari dan menetapkan metoda-metode dan prosedur yang diperlukan untuk menjamin mutu.
3. Mendokumentasikan apa yang akan dikerjakan (pedoman, metode, prosedur tertulis (prosedur operasional standar) atau sop.
4. Melaksanakan kegiatan sesuai apa yang disepakati secara tertulis.
5. Menyiapkan bukti-bukti tentang apa yang dikerjakan (memungkinkan informasi ini digunakan pihak lain).

## **2.2 Total Quality Management (TQM)**

TQM sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagai badan usaha atau perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non-profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan.

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang



diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi.

### 2.2.1 Pengertian

Pada dasarnya TQM adalah suatu proses atau gerakan yang dapat membantu organisasi menemukan atau memahami kebutuhan pelanggan atau hal-hal lain yang membuat suatu perubahan yang lebih efektif (Budd, 2005, p. 255). Sementara itu menurut Nawawi (2005, p. 78) manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud suatu kegiatan yang memproduksi sesuatu yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja atau cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Tjiptono (2003, p. 14) mengartikan TQM sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Dengan kata lain bahwa yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut Cassio seperti yang dikutip oleh Nawawi (2005, p. 10), ia memberi pengertian sebagai berikut:

*“TQM is a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components:*

1. *A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer's need and expectations are satisfied consistently.*
2. *Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company's management philosophy.*
3. *Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.*
4. *A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*
5. *A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continuous quality improvement.*
6. *An approach to problem solving that is based on continuously gathering, evaluating, and acting on facts and data in a systematic manner.*
7. *Recognition of suppliers as full partners in quality management process.*

TQM adalah sebuah filosofi dan kumpulan panduan prinsip-prinsip yang merepresentasikan suatu fondasi peningkatan organisasi yang terus menerus, yang meliputi 7 (tujuh) komponen, yaitu: fokus kepada pengguna produk atau layanan, kepemimpinan yang aktif di tingkat eksekutif, konsep kualitas, fokus kepada keterlibatan pegawai, pendekatan kepada pemecahan masalah dan pengakuan dari penyedia sebagai partner penuh dalam proses kualitas manajemen.

Demikian juga halnya dengan Handoko (1998, p. 8) mengemukakan pengertian TQM dengan merinci istilahnya, yaitu: pertama, pengertian total menunjukkan bahwa TQM merupakan strategi organisasi menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses TQM. Lebih lanjut, kata "total" berarti bahwa TQM mencakup tidak hanya pemustaka akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia yang mendukung.

Kedua, pengertian kualitas bukan berarti sekedar produk bebas cacat, tetapi TQM lebih menekankan pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer suatu departemen pengendalian kualitas. Kenyataan bahwa harapan pelanggan bersifat individual dan tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting karena kualitas bagi semua pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan TQM adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.

Ketiga, pengertian manajemen dimaksudkan bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen SDM. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategis, dan lain lain.

Dalam konteks perpustakaan dapat dikatakan bahwa TQM mengacu pada kekuatan manajemen perpustakaan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, produk atau informasi yang dikelola, SDM, dan infrastruktur.. Menurut Tjiptono (2003), pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim, memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

### 2.2.2 Sejarah

Evolusi gerakan *total quality* dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh Federick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/keterampilan. Individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dari jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas

mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts and statistical process control*. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari *total quality management*. (Rao:1996, p. 57)

Sekalipun konsep TQM banyak yang dipergunakan oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM adalah bentukan *made in Japan*. Hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika (Bounds, 1994, p. 12).

### 2.2.3 Strategi

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas. Dengan kata lain, sasaran bagi organisasi atau institusi pengguna TQM adalah untuk meningkatkan kualitas layanan organisasinya demi mencapai kepuasan pelanggan atau konsumennya. Rounds (1994, p. 51) menambahkan bahwa guna meningkatkan kualitas, perlu dipertimbangkan tentang beberapa hal, yaitu:

a. *Strong leadership*

Sebuah kepemimpinan yang memiliki tiga kemampuan, yaitu pertama adalah *strategic thinking*, untuk menyusun rencana, mengartikulasikan dan mengkomunikasikan tujuan organisasi menjadi sebuah strategi dan visi. Kemampuan kedua adalah *innovative thinking*. Kemampuan ini diperlukan untuk mengadaptasikan dengan perkembangan organisasi. Kemampuan yang ketiga adalah kemampuan mensinergikan berbagai masalah dan membuat keputusan yang tepat.

b. *Vision and Mission*

Sebuah cita-cita dan pandangan organisasi guna memperjelas arah laju perkembangan organisasi. Visi merupakan perencanaan berskala besar dan berorientasi pada masa depan yang lebih jauh atau kondisi yang ingin dicapai organisasi di masa depan. Sedangkan misi merupakan penjabaran visi untuk tujuan yang lebih dekat berupa langkah-langkah kongkrit setiap kegiatan.

c. *Staff training*

Perlunya organisasi memiliki kegiatan *training* terhadap staf untuk memberikan pembekalan dan keterampilan sehingga menguasai bidang tugasnya dengan baik.

d. *Internal and external communication*

Perlunya kemampuan organisasi, dalam hal ini staf maupun pimpinan, untuk melakukan komunikasi, baik ke dalam organisasi itu sendiri maupun dengan lingkungan di luar organisasi. Kemampuan ini diperlukan untuk menjaga keharmonisan hubungan antar staf maupun pimpinan serta menjalin kerjasama dengan organisasi lain.

Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Rao (1996, p. 62), bahwa ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

a. Kepuasan pelanggan.

Ketika membahas konsep mengenai kualitas dan pelanggan dalam TQM, maka pengertiannya harus diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, melainkan kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal.

Dalam konteks perpustakaan, berarti kualitas tidak sebatas pada kriteria tertentu, tetapi kualitas justru ditentukan oleh pemustaka, baik yang berasal dari dalam lembaga maupun dari luar lembaga.

b. Respek terhadap setiap orang

Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks kepastakawanan, Pustakawan dipandang sebagai individu yang dinamis, selalu bergerak menuju perkembangan diri yang berorientasi pada kemajuan perpustakaan tempatnya bekerja.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Artinya, setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Demikian pula perpustakaan, idealnya setiap kebijakan yang diambil harus berdasar pada kondisi riil yang terjadi.

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*Plan, Do, Check, and Act*), yang terdiri dari langkah perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan.

Sedangkan menurut Jonas Hanson (2003,19) prinsip-prinsip TQM itu meliputi: *top management commitment, focus on customer, fact based decision making, focus on processes, continuous improvement and everybody's commitment*

Fokus kepada pelanggan merupakan hal penting yang harus diperhatikan, pelanggan adalah seorang raja yang harus kita hormati. Konsep utama daripada TQM ini adalah peningkatan kualitas guna meraih keuntungan, memperkecil kesalahan di awal yang bersinerji, kepemimpinan, serta pengakuan dan penghargaan. Belajar kepada terdahulu, efisiensi di segala bidang, serta yang tidak kalah penting lagi yaitu evaluasi.

Di lingkungan organisasi non-profit, khususnya perpustakaan, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya, merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian TQM. Kesulitan ini disebabkan oleh ukuran produktivitasnya tidak sekedar bersifat kuantitatif, misalnya hanya dari jumlah koleksi dan komputer atau fasilitas lain yang berhasil diadakan, tetapi juga berkenaan dengan aspek kualitas yang menyangkut manfaat dan kemampuan memanfaatkannya.

Merujuk pada pendapat Nawawi (2005, p. 65) ukuran produktivitas organisasi atau dalam hal ini perpustakaan dapat dibedakan sebagai berikut :

- a. Produktivitas Internal, berupa hasil yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah atau prosentase koleksi yang telah diproses

pada satu tahun akademik atau hal lain sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

- b. Produktivitas Eksternal, berupa hasil yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, karena bersifat kualitatif yang hanya dapat diketahui setelah melewati tenggang waktu tertentu yang cukup lama.

Begitu pula tentang adaptasi TQM dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut :

- a. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
- b. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
- c. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
- d. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya.
- e. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- f. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
- g. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

Berkenaan dengan kualitas dalam pengimplementasian TQM, Wayne F. Cassio sebagaimana dikutip oleh Nawawi (2005) mengatakan : *“Quality is the extent to which product and service conform to customer requirement”*. Disamping itu Cassio juga mengutip pengertian kualitas dari The Federal Quality Institute yang menyatakan *“quality as meeting the customer’s requirement the first time and every time, where costumers can be internal as wells external to the*

*organization*”. Senada dengan itu Goetsh dan Davis seperti yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana (1996, p. 76) memberikan suatu argumen bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Dilihat dari pengertian kualitas yang terakhir seperti tersebut di atas, berarti kualitas di lingkungan organisasi profit ditentukan oleh pihak luar di luar organisasi yang disebut konsumen, yang selain berbeda-beda, juga selalu berubah dan berkembang secara dinamis.

TQM di lingkungan suatu organisasi non-profit termasuk di perpustakaan, tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber. Menurut Nawawi (2000, p. 71) beberapa di antara sumber-sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut :

a. Komitmen Pucuk Pimpinan (Kepala Perpustakaan) terhadap kualitas.

Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

b. Manajemen Sistem Informasi

Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

c. Sumberdaya manusia yang potensial

SDM di lingkungan perpustakaan sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Disamping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (perpustakaan) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.



d. Keterlibatan semua fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, yang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.

e. Filsafat perbaikan kualitas secara berkesinambungan

Sumber-sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan (kepala perpustakaan), yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realiasi TQM tidak boleh digantungkan pada individu kepala perpustakaan sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan TQM. Selain itu, sebagaimana dikatakan oleh Lovelock (1992), baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Semua sumber kualitas di lingkungan perpustakaan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerjasama dengan warga perpustakaan yang ada dalam lingkungan tersebut. Menurut Nawawi (2005, p. 68) dimensi kualitas yang dimaksud adalah:

a. Dimensi kerja organisasi

Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif, merupakan gambaran konkrit dari kemampuan mendayagunakan sumber-sumber kualitas, yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (perpustakaan).

b. Iklim kerja

Pemustakaan sumber-sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi, dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

c. Nilai tambah

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkrit terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (pemustaka).

d. Kesesuaian dengan spesifikasi

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personil untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

e. Kualitas pelayanan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada pemustaka

f. Persepsi masyarakat

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang sukses di lingkungan perpustakaan dapat diketahui dari persepsi masyarakat (*brand image*) dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai peran perpustakaan itu sendiri di masyarakat.

#### 2.2.4 Kendala

Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM antara lain (Tjiptono, 2003):

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

## 2. *Team mania*.

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerjasama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. **Pertama**, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. **Kedua**, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil.

## 3. Proses penyebarluasan (*deployment*).

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi.

## 4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, Juran atau Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

## 5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas.

## 6. *Empowerment* yang bersifat mengatur.

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil

positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Dr. Sohair, seorang Direktur Perpustakaan Institut Teknologi Illinois menyebutkan dalam *proceedings from the international conference on TQM and academic libraries* di Washington bahwa kendala utama dari TQM ini adalah:

- Setiap orang meyakini bahwa mereka mengetahui setiap jawaban dari suatu permasalahan
- Faktor waktu dan biaya
- TQM hanya dianggap sebuah mode atau keisengan

### 2.3 Metode Deming

Metode Deming (Rao, 1996) memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*statistical process control* = SPC) yang terkenal dalam 14 poin metodenya. Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang. Deming menganjurkan penggunaan SPC agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. Atas jasanya yang besar bagi industri Jepang, maka setiap tahun diberikan penghargaan bernama *Deming Prize* kepada setiap perusahaan yang berprestasi dalam hal kualitas.

Selain Deming, ada dua pakar lainnya dalam metode TQM, yaitu Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby. Juran mendefinisikan kualitas sebagai suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya, dengan menerapkan sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas. Juran menerapkan prinsip bahwa organisasi harus memusatkan energinya pada penyisihan sumber masalah yang sedikit tetapi vital, yang menyebabkan sebagian besar masalah. Sedangkan Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan, yang memiliki empat belas langkah untuk perbaikan kualitas (Rao, 1996, p. 40).

Konsep manajemen yang dikemukakan oleh W. Edward Deming, yang dikenal dengan sebuah konsep 14 Deming, yaitu:

1. Menetapkan tujuan

Hal pertama yang harus dilakukan adalah menciptakan ketetapan tujuan untuk peningkatan produk dan jasa supaya menjadi lebih kompetitif dan menyediakan lapangan kerja.

2. Mempelajari pemikiran baru

Mengadopsi filosofi baru adalah hal yang penting sehingga tidak terkungkung oleh masa lalu yang diwarnai dengan keterlambatan, kesalahan, cacat materi dan cacat pengerjaan, dan lain-lain.

3. Mengurangi tingkat ketergantungan

Organisasi yang baik akan mampu berinovasi lebih maksimal apabila mampu meminimalisir ketergantungan pada hal yang mengikatnya, sebaliknya akan terukur apabila memiliki bukti statistik untuk melihat kualitas yang semakin baik.

4. Meningkatkan kualitas dan produktivitas

Untuk meningkatkan kualitas, cara yang baik adalah menyeleksi bahan yang masuk, meminimalisir atau bahkan meniadakan praktek pemberian bisnis berdasarkan harga yang dipatok, dalam arti tidak menjadikan harga sebagai patokan kualitas, tetapi sebaliknya, harus melihat lebih dahulu kualitas informasinya yang kemudian dipertimbangkan harga.

5. Mengidentifikasi masalah

Sebuah perusahaan, organisasi, jika mengalami kendala-kendala dalam melaksanakan programnya, maka hal terpenting yang harus dilakukan adalah mencari masalah dan berfikir solusinya, dengan tetap secara terus-menerus meningkatkan sistem produksi dan pelayanan.

6. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

Pengembangan SDM dapat dilakukan oleh suatu organisasi, lembaga atau institut dengan metode modern pelatihan dan pendidikan untuk semua. Artinya semua SDM yang terlibat dalam kegiatan organisasi memiliki peluang yang sama untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan. Bahkan dalam metode modern *on-*

*the-job training* dipantau menggunakan bagan kontrol untuk menentukan apakah seorang pekerja telah terlatih dan mampu melakukan pekerjaan dengan benar.

7. Menciptakan sistem atau metode pengawasan

Pengawasan dilakukan sebagai upaya memberikan penekanan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, sebab peningkatan kualitas secara otomatis akan meningkatkan pula produktivitas. Manajemen harus mampu mengambil tindakan segera sebagai bentuk respon terhadap masalah-masalah yang timbul, seperti produk cacat, kurangnya pemeliharaan mesin, alat atau penyimpangan kegiatan operasional.

8. Menghilangkan rasa takut

Demokratisasi dalam suatu organisasi yang berorientasi pada kualitas, menurut Deming (2003, p. 15) sangat diperlukan, sebagaimana dikatakannya bahwa ketakutan adalah sebuah penghalang untuk perbaikan, sehingga mengusir rasa takut itu menjadi penting karena dapat menjadi dorongan yang efektif. Dorongan itu ada dua cara, yakni komunikasi dan mekanisme. Dengan keduanya akan memungkinkan semua orang untuk menjadi bagian dari perubahan. Artinya anggota organisasi akan memiliki keberanian untuk mengungkapkan hal-hal yang progresif dan inovatif, tanpa dihantui rasa takut bersalah ketika bersikap.

9. Menghilangkan batasan atasan - bawahan

*Break down* hambatan antara manajer dengan bawahan terutama dalam bidang seperti riset, desain, penjualan, administrasi dan produksi harus bekerjasama dalam suatu tim untuk mengatasi masalah yang mungkin ditemui baik untuk urusan produk ataupun layanan.

10. Menghilangkan semboyan, slogan, poster, desakan dan target bagi pekerja

Slogan merupakan hal penting dalam rangka penyampaian pesan. Namun sebaiknya penggunaan slogan-slogan, poster dan nasihat untuk tenaga kerja itu di hilangkan. Karena biasanya slogan-slogan itu memuat pesan menuntut kerja tanpa cacat dan tingkat produktivitas baru. Nasihat seperti itu justru berakibat pada hubungan permusuhan.

11. Meninjau ulang standar kerja

Untuk mendapatkan hasil kerja yang baik, maka perlu untuk menghilangkan bekerja numerik dan mengukur orang dengan numerik dalam sebuah sistem manajemen. Di sini Deming mengingatkan agar kualitas ini ditingkatkan tanpa menghitung-hitung berapa banyak produk yang dihasilkan, tetapi lebih mengedepankan pada sebaik apa produk ini dihasilkan.

12. Mengapresiasi pegawai

Ancangan yang baik bagi perkembangan organisasi (perpustakaan), yaitu agar menghapus hambatan yang menyita waktu pegawai. Jadi waktu pegawai ini harus dihargai dan diperhitungkan. Selain itu, pimpinan hendaknya memahami orang-orang dalam manajemen, dan memberikan hak mereka untuk kebanggaan mereka karena telah berhasil memberikan yang baik dalam pekerjaannya.

13. Membuat suatu program berkelanjutan

Suatu organisasi yang baik akan mendorong semua anggotanya untuk melakukan perbaikan-perbaikan dan mengembangkan dari hal yang sudah ada, sehingga dihasilkan sesuatu yang baru.

14. Menyusun tim evaluasi

Kualitas dan produktivitas, bergantung pada top manajemen yang harus terlebih dahulu memperjelas konsep peningkatan kualitas dan produktivitas ini kepada bawahan dan mempromosikan kepada pelanggan