

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Pengertian Total Quality Management**

Istilah *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) pertama kali lahir sebagai bentuk respon terhadap munculnya persoalan krisis produktifitas. Fenomena ini pertama kali mencuat di dunia industri yang melibatkan negara-negara industri terutama di Jepang dan Amerika pada tahun 1970-an dan 1980-an. Pada saat itu terjadi banjir barang buatan Jepang di pasar Amerika dan Kanada.

Sementara itu, di Amerika Utara berada dalam periode dengan inflasi tinggi dan pengangguran yang tinggi. Para analis menduga bahwa sumber terjadinya pengangguran yang tinggi adalah karena krisis produktifitas. Oleh karena itu, pemecahannya disarankan untuk meningkatkan produktifitas. Akan tetapi, persoalannya ternyata tidak sesederhana itu, karena unsur pembentuk produktifitas yang terdiri dari input dan output dari proses banyak jenisnya (Syilviana dan Rivai, 2015 : 477).

Menurut Edward Sallis (2010:73) *Total Quality Management* adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Menurut Sallis (2011), konsep TQM menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sementara Permadi menyebutkan bahwa dalam pendidikan, filosofi TQM berarti bahwa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, budaya kerja yang mantap harus terbina dan berkembang dengan baik dengan diri seluruh karyawan yang terlibat dalam pendidikan. Motivasi, sikap, kemauan, dan dedikasi, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan adalah bagian terpenting dari budaya kerja itu (Permadi, 2016).

Menurut Mulyasa (2015 :177), konsep *total quality management* dalam

perpustakaan memandang bahwa lembaga perpustakaan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. TQM dalam hal ini tidak membicarakan permasalahan masukan (peserta didik) dan keluaran (lulusan), tetapi mengenai pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa TQM Memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu. Adanya pendapat yang menyatakan lulusan merupakan produk pendidikan pada kenyataannya memiliki kelemahan-kelemahan yang mendasar.

Memahami kutipan tersebut, dapat di kemukakan bahwa pendidikan yang bermutu tidak dapat hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (Rektor, Dosen dan para pimpinan staf dan penyelenggara institusi lainnya) serta pelanggan eksternal: Mahasiswa sebagai pengguna dari lulusan.

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).

Untuk menjamin keberhasilan dalam mengimplementasikan TQM 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 ).

Pendapat pakar tentang *Total Quality Management* sangat beragam dan diantaranya yaitu:

1. Menurut J. Paul Peter *Total Quality Management* merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan secara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa.
2. menurut S.P. Robbins *Total Quality Management* sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional.
3. Menurut Grenberg *Total Quality Management* sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan pengembangan teknik secara berhati-hati dalam mengelola kualitas output.
4. Chase, Aquino memberikan makna Total Quality Management sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. (Wibowo, 2017: 150)

Untuk memposisikan industri pendidikan sebagai industri jasa harus memenuhi standar mutu. Institut dapat disebut bermutu, dalam konsep TQM, harus memenuhi spesifikasi yang telah diterapkan. Secara oprasional mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya

dan terpenuhi spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua *quality in perception* (mutu persepsi).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang *Total Quality Management* diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Manajemen* adalah merupakan sebuah konsep yang meliputi usaha meningkatkan mutu secara terus menerus pada semua tingkat manajemen dan seluruh struktur yang terdapat didalamnya.

## **B. Manfaat Total Quality Management**

Manfaat *Total Quality Management* adalah memperbaiki kinerja pustakawan dalam mengelola perpustakaan agar dapat meningkatkan kepuasan pemustaka. Ada beberapa keuntungan pengendalian *Total Quality Management* atau mutu yang digambarkan ishikawa (2010) dalam bukunya, antara lain :

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
2. Pengendalian mutu memungkinkan pustakawan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perpustakaan.
3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan serta efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
4. Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh pustakawan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan sebuah perpustakaan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan perpustakaan agar perpustakaan dapat berjalan terus dan tetap maju dalam persaingan yang semakin ketat saat sekarang ini. Perbaikan kualitas juga dapat meningkatkan citra perpustakaan dimata pelanggan.

## **C. Manajemen Sumber Daya Manusia Pada TQM**

Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi

manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2006:1).

Kamus Webster's New Cooligate Dictionary menjelaskan bahwa kata manage berasal dari bahasa Italia managgio dari kata managgiare yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin manus yang berarti tangan (hand). Kata manage dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan saksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu (Kurniadin dan Machali, 2016:23). Selanjutnya, menurut Hasibuan (2006:2).

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

G.R. Terry juga mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Hasibuan, 2006:2-3).

Manajemen memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Karenanya, manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni tentang upaya untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sugono dalam Hafulyon, 2010:1).

Stoner (dalam Hafulyon, 2010:1) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada abad ke-20. Salah satu klasifikasi awal dari fungsi manajemen disusun oleh Henry Fayol yang mengatakan bahwa fungsi-fungsi utama manajemen dari:

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (pengorganisasian)

- c. *Coordinating* (pengkordinasian)
- d. *Commanding* (pengarahan)
- e. Evaluation (Evaluasi)

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah serangkaian kegiatan atau proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan secara kooperatif yang dipimpin dan dikendalikan oleh individu yang memiliki keahlian dalam memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Secara umum, pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dibagi menjadi dua, yakni Sumber Daya Manusia secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah jumlah penduduk usia produktif yang ada di sebuah negara, sedangkan pengertian SDM secara mikro adalah lebih mengerucut pada individu yang bekerja pada sebuah institusi.

Menurut Hasibuan (2013) beliau berpendapat Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya.

SDM meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya SDM merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan.

Meskipun peralatan yang ada cukup canggih, tanpa adanya SDM berkualitas hal tersebut tidak akan berarti apa-apa, sebab daya pikir merupakan modal dasar yang dibawa sejak lahir sedangkan keahlian dapat diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan seseorang dapat diukur dari tingkat Intelligence Quotient (IQ) dan Emotional Quality (EQ)

Menurut Nawawi (dalam jurnal Arsyati dkk.) mengatakan ada tiga

pengertian sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (riel) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang memiliki potensi untuk bekerja di dalam organisasi untuk memberikan jasanya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **D. Perencanaan SDM Pada TQM**

Pada umumnya kegiatan perpustakaan adalah melayani pemustaka perpustakaan yang disebut pemustaka. Perpustakaan yang baik dikelola oleh Pustakawan dan pengelola perpustakaan yang sebenarnya saat ini sudah dikondisikan untuk memiliki Jabatan Fungsional. Jabatan Fungsional Pustakawan diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan fungsional di bidang kepustakawanan serta memperoleh sertifikat dan STTPP (Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan). Pustakawan fungsional memiliki jenjang Jabatan Pustakawan Tingkat Trampil sebagai Pustakawan Pelaksana, Pustakawan Pelaksana Lanjutan dan Pustakawan Penyelia. Selain itu ada Jabatan Pustakawan Tingkat Ahli yang terdiri dari Pustakawan Pertama, Pustakawan Muda, Pustakawan Madya dan Pustakawan Utama. Jabatan-jabatan ini mempunyai tugas dan fungsi yang dijabarkan pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 132/KEP/M.PAN/12/2002 dan Keputusan Bersama Kepala Perpustakaan Nasional RI dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 23 Tahun 2003 dan Nomor: 21 Tahun 2003.

Karena itu, secara sederhana, SDM yang seyogianya berada di perpustakaan, minimal 4 (empat) kelompok SDM yakni:

- a. Kepala Perpustakaan
- b. Penanggung Jawab/Pelaksana Layanan
- c. Penanggung Jawab/Pelaksana Layanan Teknis
- d. Penanggung Jawab/Pelaksana TIK

Keempat SDM dalam pelaksanaan tugasnya seyogianya dibantu oleh staf pustakawan, pegawai piket pustakawan, kelompok masyarakat sukarelawan dan kaum professional lainnya yang merupakan suka relawan pengembang perpustakaan. Kepala Perpustakaan sebagaimana disiratkan pada Permendiknas 25/2008 harus memiliki kompetensi manajerial, kompetensi pengelolaan informasi, kompetensi kependidikan, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi pengembangan profesi. Kompetensi tersebut, tentunya harus diimbangi dengan pengetahuan mengenai organisasi yang menaungi perpustakaan yang dipimpinnya. Organisasi pustakawan pada setiap jenjangnya, sudah tentu diwarnai oleh pemustaka yang dilayaninya.

Universitas Medan Area banyak mengalami perkembangan dan pembaharuan ke arah peningkatan kualitas yang lebih baik. Salah satu konsep yang diterapkan kepala perpustakaan adalah; menerapkan konsep total quality management dalam melakukan perencanaan sumber daya manusianya.

Perencanaan sumber daya manusia dimulai melalui penilaian terhadap ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan UMA secara menyeluruh, yang dilakukan pada rapat pimpinan secara khusus, mulai dari jumlah SDM yang ada, kompetensi yang dimiliki, kualifikasi pendidikannya, skill, kinerja dan lain sebagainya.

Evaluasi ini dilakukan untuk memahami tantangan dari sisi SDM di lembaga, serta kompetensi, skill, kinerja yang harus dimiliki oleh SDM yang ada. Perpustakaan UMA melakukan perencanaan yang di dalamnya termasuk analisis kebutuhan terhadap pemustaka dan tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi, spesifikasi tertentu yang dibutuhkan oleh lembaga. Hal ini perlu dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan SDM yang dimiliki Lembaga, kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh perpustakaan, serta menganalisa apa kurangnya sehingga dapat dilakukan perbaikan. Adapun cara yang dilakukan untuk

mengetahui apa kebutuhan perpustakaan, maka seluruh SDM yang dimiliki perpustakaan melakukan rapat secara khusus dengan pihak universitas untuk membicarakan program yang telah dirancang dan yang telah dilaksanakan, sehingga dapat diketahui kinerja sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian, dapat diketahui program yang telah dilaksanakan dan program yang memiliki kendala. Melalui hal tersebut, perpustakaan dapat menentukan alternatif serta langkah strategis yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perpustakaan yang diharapkan.

Perencanaan SDM berfokus pada analisis terhadap kebutuhan tenaga pegawai untuk masa yang akan datang, seperti promosi jabatan, mutasi pimpinan dan karyawan, pengurangan SDM, lowongan yang akan dibuka, dan lain sebagainya, sehingga akan diketahui forecast sumber daya manusia.

Menurut George R. Terry (1975) Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tersebut. Perencanaan mempunyai indikator agar perencanaan tersebut dikatakan baik, hal-hal tersebut harus logis yaitu masuk akal, realistic yaitu nyata, sederhana, sistematis ataupun ilmiah, obyektif, fleksibel, bermanfaat, optimasi dan efisiensi. Hal-hal tersebut harus ada disetiap perencanaan agar perencanaan dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Perencanaan ini sangat penting karena perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen, karena dalam merencanakan aktivitas organisasi ke depan, maka segala sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan dari suatu kegiatan yang akan datang dengan acuan waktu atau metode tertentu.

### **1. Organizing (Pengorganisasian)**

Setelah kita mempelajari perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen, tentunya kita harus mempelajari fungsi manajemen lainnya. Salah satu fungsi manajemen adalah mengetahui pengorganisasian yang merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting karena dengan pengorganisasian berarti akan memadukan

seluruh sumber-sumber yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya ke arah tercapainya suatu tujuan.

Pentingnya pengorganisasian sebagai fungsi yang dijalankan oleh setiap manajer atau orang-orang yang menjalankan manajemen dalam setiap organisasi. Fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, yang sama pula pentingnya dengan fungsi perencanaan karena dalam pengorganisasian seluruh sumber baik berupa manusia maupun yang non manusia harus diatur dan dipadukan sedemikian rupa untuk berjalannya suatu organisasi dalam rangkai pencapaian tujuan. Pemahaman tentang pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, akan memberikan kejelasan bahwa proses pengaturan di dalam organisasi tidak akan selesai, tanpa diikuti oleh aktuasi yang berupa bimbingan kepada manusia yang berada di dalam organisasi tersebut, agar secara terus-menerus dapat menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dirumuskan perencanaan (planning) sesuai dengan tujuan bersama maka selanjutnya adalah pengorganisasian yaitu membentuk orang-orang atau sekumpulan orang-orang yang bergerak untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Berikut penjelasan dari pengorganisasian tersebut.

Pengorganisasian mengandung makna bahwa para manajer mengkoordinasi sumber sumber daya manusia dan sumber sumber daya material yang tersedia pada organisasi dimana mereka bergerak, untuk diarahkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang dirumuskan dalam rencana atau perencanaan yang ada.

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian. **Pertama** organisasi diartikan sebagai lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sekolah, perkumpulan, badan-badan pemerintah, dan sebagainya. **Kedua** merujuk pada proses pengorganisasian yang dalam kajian manajemen dakwah disebut *tanzhim* yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang-orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa

menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas apa apa dan siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan.

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki. Dalam pengorganisasian kegiatan yang dilakukan yakni *staffing* (penempatan staf) dan pepaduan segala jenis sumber daya organisasi.

## **2. Actuating (Pelaksanaan/Implementasi)**

Setelah perencanaan disusun secara matang lalu kemudian dibentuk pengorganisasian kerja, maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan (*actuating*) yang akan dilakukan orang-orang yang telah direncanakan dalam organisasi yang telah ditentukan. Pelaksanaan itu prinsipnya adalah menggerakkan orang-orang yang melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Actuating* juga dapat penulis artikel tentang peran ketua organisasi untuk mengarahkan anggota agar melakukan gerakan terhadap sesuatu yang sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Untuk fungsi manajemen (*actuating*) ini berkaitan erat dengan manusia dan merupakan masalah yang kompleks serta yang paling sulit dilakukan dari semua fungsi manajemen.

Penggerakan merupakan fungsi penting dalam manajemen karena bagaimanapun modern nya peralatan, tanpa dukungan manusia belum berarti apa-apa. menggerakkan manusia merupakan hal yang sulit karena manusia yang bekerja adalah makhluk hidup yang memiliki harga diri, perasaan dan tujuan yang berbeda-beda. Jelasnya penggerak (*actuating*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, menggiring, mengarahkan, dan mengatur orang lain ke segala kegiatan yang telah diberikan tugas dalam melaksanakannya. *Actuating* dalam kaitan dengan *motivating* dikatakan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja.

## **3. Controlling (Pengawasan)**

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan kegiatan sesuai yang direncanakan.

Dari pengertian tersebut dapat menunjukkan bahwa pengawasan erat hubungannya dengan perencanaan dan dapat dilihat dari kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Secara konseptual Dan filosofis, pentingnya pengawasan berangkat dari kenyataan bahwa manusia penyelenggara kegiatan operasional akan makhluk yang tidak sempurna dan memiliki keterbatasan, baik dalam arti interpretasi makna suatu rencana, kemampuan, pengetahuan maupun keterampilan.

### **E. Strategi SDM Pada TQM**

Strategi yang baik dan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih dalam mewujudkan tujuan organisasi. Strategi juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi. Pelayanan bagi publik yang baik adalah dambaan bagi setiap orang, pelayanan publik diupayakan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pelayanan yang baik juga dikaitkan dengan jasa layanan yang dilakukan oleh instansi dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan pihak pelanggan.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sallis bahwa, strategi harus sesuai dengan kelompok-kelompok pelanggan serta harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan instansi pada pencapaian visi dan misinya (Sallis, 2006)

Tahap-tahap strategi yaitu:

#### **1. Perumusan**

Tahap pertama dari perumusan strategi yang meliputi analisis lingkungan internal maupun eksternal merupakan penetapan visi dan misi, perencanaan serta tujuan strategi. Perumusan strategi adalah proses penyusunan langkah-langkah ke depan dimaksudkan agar membangun visi dan misinya, tujuan strategi dan merancang strategi untuk memperoleh tujuan tersebut pada rangka menyediakan customer value terbagus. Seorang pemimpin harus melakukan beberapa langkah antara lain:

- a. Identifikasi lingkungan agar bisa dimasuki oleh pemimpin

menentukan misi agar memperoleh visi yang diinginkan di lingkungan tersebut.

- b. Melakukan pengamatan lingkungan internal dan eksternal dalam ketinggalan kekuatan, kelemahan, serta peluang maupun ancaman yang akan dihadapi.
- c. Menentukan tujuan serta target.

Pada tahapan strategi diatas, seorang pemimpin harus membentuk dari awal visi agar di masa depan sesuai dengan sekitar dipilih serta misi dapat segera dijalankan ataupun dilakukan saat ini dalam memperoleh cita-cita tersebut.

## 2. Pelaksana

Sesuai tahap perumusan strategi diselesaikan maka selanjutnya adalah tahap krusial pada sebuah strategi perpustakaan adalah bagaimana mengenai pelaksanaan strategi. Pelaksana strategi merupakan program yang di mana strategi serta kebijaksanaan di proses dengan pembentukan struktur, pengembangan program, budget serta tahap pelaksanaan. Pelaksanaan strategi ialah tahap yang paling susah dalam pelaksanaan strategi mengingat sering muncul faktor yang bisa berdampak pada kegiatan di lapangan serta bisa tidak sesuai dengan apa yang dipikirkan diawal, strategi dapat dicapai dengan dukungan organisasi mumpuni adanya seorang pemimpin yang solid, alokasi sumber daya yang sedang kebijaksanaan yang bagus, budaya, situasi serta kondisi dalam memperoleh kegiatan strategi.(Hariadi, 2005).

Berikut ini ada 14 komponen strategi manajemen sumber daya manusia berbasis TQM:

1. Manajer bertanggung jawab untuk memprakarsai dan mendukung visi budaya TQM.
2. Visi diklasifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan lembaga dengan berbagai macam cara.
3. Berbagai sistem yang memungkinkan terjadinya komunikasi keatas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan, dan diperkuat.
4. Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan, dan manajer mendukung secara aktif pelatihan tersebut.

5. Tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan.
6. Kelompok kerja mandiri bukan merupakan keharusan. Yang wajib dikembangkan adalah proses-proses yang melibatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas.
7. Para karyawan diperdaya gunakan mengambil keputusan yang berkualitas menurut kebijakan mereka desain pekerjaan harus menyatakan hal ini dengan jelas.
8. Penilaian kinerja difokuskan ulang dan sekedar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan manajer untuk membantu para karyawan melakukan usaha berkualitas dengan pekerjaan dimasa mendatang.
9. Sistem kompensasi mencerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan keterampilan-keterampilan tambahan.
10. Sistem pengakuan non-finansial mendukung upaya pencarian kualitas total.
11. Sistem memungkinkan para karyawan untuk mengungkapkan perhatian, gagasan dan kreasi mereka terhadap inisiatif kualitas.
12. Berbagai isu kamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif bukan secara reaktif.
13. Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengeloladan bekerja dalam lingkungan TQM.
14. Menjunjung tinggi pentingnya profesionalitas dalam mengelola fungsi SDM dengan aturan/ pedoman yang sama.

#### **F. Implementasi SDM Pada TQM**

Implementasi sumber daya manusia dengan pendekatan Total Quality

Manajement memiliki fase-fase sebagai berikut:

1. Fase persiapan

Dalam fase awal adanya persiapan memiliki syarat utama adanya komitmen

penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

Berikut langkah-langkah dalam fase ini:

- a. Membentuk Total-Quality Steering Committee
  - b. Pembentukan tim
  - c. Pelatihan tim
  - d. Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman
  - e. Menyusun tujuan umum
  - f. Komunikasi dan publikasi
  - g. Identifikasi kekuatan dan kelemahan
  - h. Identifikasi pendukung dan penolak
  - i. Memperkirakan sikap karyawan
  - j. Mengukur kepuasan pelanggan
2. Fase perencanaan

Berikut ini beberapa langkah yang dilakukan dalam fase perencanaan:

- a. Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus plan/ do/ check /adjust.
  - b. Identifikasi proyek
  - c. Komposisi tim
  - d. Pelatihan tim
3. Fase pelaksanaan

Berikut ini langkah-langkah yang dilakukan dalam fase pelaksanaan:

- a. Penggiatan tim
- b. Umpan balik kepada steering Committee
- c. Umpan balik dari pelanggan
- d. Umpan balik dari karyawan
- e. Memodifikasi infrastruktur

Tuntutan penciptaan kompetensi SDM yang fit berbasis TQM memicu pergeseran dalam prektek manajemen sumber daya manusia. Kebijakan manajemen sumber daya manusia tradisional yang berorientasi pada 2C (command dan control) sudah saatnya digantikan dengan kebijakan baru yang berdasarkan prinsip 3C (commitment, cooperation dan communication). Kebijakan manajemen sumber

daya manusia yang baru diarahkan untuk memenuhi tugas sebagai berikut:

- 1) Mengkomunikasikan pentingnya kontribusi setiap karyawan terhadap TQM
- 2) Menekankan sinergi dalam pencapaian kualitas melalui kerja sama tim.
- 3) Memberdayakan para karyawan untuk 'membuat perbedaan'.
- 4) Memperteguh komitmen individu dan tim terhadap kualitas melalui serangkaian penghargaan dan reinforcement.

Berikut ini praktik manajemen sumber daya manusia berbasis TQM yaitu:

a. Seleksi

Tekanan pada budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas sebagai hasil yang diharapkan dari proses seleksi. Untuk mewujudkan tujuan ini, dibutuhkan komitmen atas sumber daya yang semakin besar untuk proses seleksi. Alat-alat seleksi (seperti tes kemampuan, tes kepribadian, wawancara dan lain-lain) dipandang dan disusun dengan pendekatan yang berbeda. Contoh setiap karyawan harus terbiasa berperan sebagai problem solver dan sanggup melakukan analisis matematis yang disyaratkan dalam implementasi TQM seperti Statistical Proses Control (SPC), oleh sebab itu kemampuan tersebut perlu diujikan dalam proses seleksi. Selanjutnya proses seleksi juga harus dapat mengidentifikasi kemampuan para calon untuk bekerja sama dalam tim kerja. Contohnya kepada para calon karyawan suatu perpustakaan ditayangkan rekaman video yang menggambarkan aktivitas tim kerja yang sedang membahas suatu topic. Kemudian para calon diminta untuk menjelaskan tanggapan mereka terhadap isu-isu kualitas tertentu.

b. Pelatihan dan pengembangan

Tidak hanya terbatas pada keterampilan kerja yang spesifik, tetapi juga meliputi penggunaan teknik pemecahan masalah, analisis permasalahan, SPC, perencanaan, pengukuran, pendalian dan perbaikan kualitas mendukung kerjasama tim. Pelatihan untuk mengenal proses kelompok, dinamika kelompok dan proses pengambilan keputusan kelompok.

c. Pengembangan karir

Bersifat TQM yang lebih datar, peluang promosi secara linear sangat terbatas. Oleh karena itu TQM harus dapat mengurangi tekanan promosi. TQM

mempersiapkan para manajer agar mampu memecahkan masalah fungsional-silang dan memperluas wawasan mereka dalam menanggapi isu organisasional.

d. Penilaian kinerja

Dalam TQM penilaian kerja lebih menekankan pada kinerja dan kontribusi tim (tanpa mengabaikan kinerja individu) dan meningkatkan kualitas secara berkesinambungan dan peningkatan layanan pelanggan dan rekan kerja.

e. Sistem imbalan

Sistem imbalan dalam TQM membentuk program profit sharing, gainsharing serta stock ownership plan, dengan demikian para karyawan ikut menikmati manfaat finansial yang diperoleh perpustakaan dari peningkatan kualitas.

f. Komunikasi

Komunikasi tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga lateral dan multi arah. Perubahan budaya menuju TQM menuntut manajer untuk berbagi kekuasaan informasi. Selain hal tersebut manajer juga terjun langsung dalam berbagai aktivitas yang mngacu pada peningkatan kualitas yang baru. Komunikasi harus jelas waktu, tempat dan komperhensif.

Philip Crosby menyatakan bahwa mutu merupakan perpaduan dari sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tidak langsung. Baik kebutuhan yang dinyatakan maupun kebutuhan yang tidak dinyatakan/ tersirat, masa kini dan masa depan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan terhadap hasil pendidikan yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

Merupakan kewajiban bagi semua kalangan untuk meningkatkan sistem pendidikan dan pelatihan agar dapat mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas disegala bidang kehidupan. Selain itu juga perlu adanya penempatan personal pada job yang tepat sesuai keahlian masing-masing sehingga dapat mengembangkan potensi yang dimiliki.

### **G. Karakteristik SDM Pada TQM**

Untuk memiliki SDM yang berkualitas di perpustakaan, perlu diperhatikan sejumlah karakteristik atau kompetensi professional yang harus dimiliki seorang

pustakawan, seperti yang di jelaskan dalam UU No. 43 Tahun 2007 bahwa “pustakawan adalah orang yang memiliki kompetensi, artinya adalah pustakawan yang mempunyai kecakapan, ketrampilan dan pengetahuan guna memberikan yang terbaik bagi pemustaka” (Arif Surahman: 2009) Kompetensi menjadi kunci utama bagi pustakawan untuk lebih berperan dalam meningkatkan pelayanan perpustakaan,. Adapun kompetensi professional seorang pustakawan menurut UU No. 43 Tahun 2007 dalam (Harmawan: 2008) adalah:

- 1) memiliki komitmen untuk memberikan layanan terbaik.
- 2) mampu mencari peluang dan melihat kesempatan baru baik di dalam maupun di luar perpustakaan.
- 3) berpandangan luas.
- 4) mampu mencari partner kerja.
- 5) mampu menciptakan lingkungan kerja yang dihargai dan dipercaya.
- 6) memiliki ketrampilan bagaimana berkomunikasi yang efektif.
- 7) dapat bekerjasama secara baik dalam suatu tim kerja.
- 8) memiliki sifat kepemimpinan.
- 9) mampu merencanakan, memprioritaskan dan memusatkan pada suatu yang kritis.
- 10) memiliki komitmen untuk selalu belajar dan merencanakan pengembangan kariernya.
- 11) mampu mengenali nilai dari kerjasama secara profesional dan solidaritas.

Memiliki sifat positif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan.

Sedangkan kompetensi tenaga perpustakaan perguruan tinggi dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan perguruan tinggi. Kompetensi yang harus dimilikinya adalah sebagai berikut:

- a.** Kompetensi manajerial
- b.** Kompetensi pengelolaan Informasi
- c.** Kompetensi kependidikan
- d.** Kompetensi Kepribadian

**e. Kompetensi Sosial**

**f. Kompetensi Pengembangan Profesi**

Untuk memperoleh kompetensi tenaga perpustakaan perguruan tinggi, tentu perlu dilakukan berbagai upaya melalui kegiatan pelatihan dan pendidikan terhadap sejumlah dosen yang ada telah diberikan amanah tambahan sebagai pengelola perpustakaan, selain itu juga perlu dilakukan pengadaan tenaga perpustakaan perguruan tinggi yang telah memiliki kualifikasi yang sesuai dengan yang diamanatkan dalam UU No 43 Tahun 2007 dan Permendiknas No 25 Tahun 2008. Implementasi UU dan PP lainnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan perpustakaan sekolah, yang akan berimplikasi pada peningkatan kualitas pendidikan.

**H. Ruang Lingkup Perpustakaan Perguruan Tinggi**

Perpustakaan Perguruan Tinggi adalah perpustakaan yang berada pada lingkungan perguruan tinggi, sekolah tinggi, akademi atau sekolah tinggi lainnya yang pada hakikatnya merupakan bagian integral dari suatu perguruan tinggi. Perpustakaan perguruan tinggi memilih, mengolah, mengoleksi, merawat, dan melayani koleksi yang dimilikinya kepada para warga lembaga induknya pada khususnya dan masyarakat akademis pada umumnya.

Proses pendidikan di perguruan tinggi tidak terlepas dari kegiatan penelitian dan pengembangan, inovasi, serta rekayasa ilmu pengetahuan. Sehingga perpustakaan perguruan tinggi sering dikatakan “jantungnya” Universitas. Khusus perpustakaan perguruan tinggi ini berkembang istilah lain yaitu, college library, kurang lebih disertakan dengan perpustakaan akademi. Sebagai bagian dari institusi perguruan tinggi, perpustakaan diselenggarakan dengan tujuan untuk menunjang pelaksanaan program perguruan tinggi sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Dalam menunjang pendidikan dan pengajaran maka perpustakaan perguruan tinggi bertujuan untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, menyajikan dan menyebarluaskan informasi untuk mahasiswa dan dosen

sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

2. Dalam menunjang penelitian maka kegiatan perpustakaan perguruan tinggi adalah mengumpulkan, mengolah, menyimpan, menyajikan dan menyebarluaskan informasi bagi peneliti baik internal institusi atau eksternal di luar institusi.
3. Dalam menunjang pengabdian kepada masyarakat maka perpustakaan perguruan tinggi melakukan kegiatan dengan mengumpulkan, mengolah, menyimpan, menyajikan dan menyebarluaskan informasi bagi masyarakat.
4. Pada dasarnya tugas perpustakaan perguruan tinggi secara umum adalah menyusun kebijakan dan melakukan tugas rutin untuk mengadakan, mengolah dan merawat pustaka serta mendayagunakan untuk kepentingan civitas akademika pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Perpustakaan berasal dari kata dasar pustaka yang berarti buku atau kitab. Dalam bahasa Inggris dikenal dengan library. Istilah ini berasal dari kata librer atau libri, yang artinya buku. Dari kata latin tersebut terbentuklah istilah libraries, tentang buku. Dalam bahasa asing lainnya perpustakaan disebut bibliotheca (Belanda), yang juga berasal dari bahasa Yunani biblia yang artinya tentang buku, kitab (Suwarno, 2014).

Secara umum perpustakaan mempunyai arti sebagai suatu tempat yang di dalamnya terdapat kegiatan penghimpunan, pengolahan, dan penyebarluasan (pelayanan) segala macam informasi, baik yang tercetak maupun yang terekam dalam berbagai media seperti buku, majalah, surat kabar, film, kaset, tape recorder, video, komputer, dan lain-lain. Semua koleksi sumber informasi tersebut disusun berdasarkan sistem tertentu dan dipergunakan untuk kepentingan belajar melalui kegiatan membaca dan mencari informasi bagi segenap masyarakat yang membutuhkannya (M. Yusuf, 2013).

Perpustakaan adalah institusi pengelola koleksi karya tulis, karya cetak, dan atau karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku guna memenuhi

kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi para pemustaka (Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2007 Pasal 1).

Jadi dari beberapa pendapat diatas dapat peneliti simpulkan bahwa perpustakaan adalah sebuah lembaga atau institusi yang memiliki koleksi karya tulis, karya cetak, rekaman, dan media lainnya dengan cara menghimpun, mengolah, dan menyebarluaskan (pelayanan) segala macam informasi tersebut disusun dengan sistem tertentu dan dipergunakan untuk kepentingan belajar dan mencari informasi.

#### **a. Tujuan Perpustakaan Perguruan Tinggi**

Perpustakaan yang berada di perguruan tinggi tentunya mempunyai tujuan yang lebih khusus dari tujuan perguruan tingginya. Secara umum tujuan perpustakaan tinggi adalah memenuhi keperluan informasi masyarakat perguruan tinggi yaitu mahasiswa, dosen, staf administrasi dan masyarakat luar yang ingin mencari informasi.

1. Menyediakan ruang baca dan belajar untuk pengguna perpustakaan
2. Menyediakan proses pinjam buku
3. Sebagai sarana informasi bagi seluruh pengguna perpustakaan perguruan tinggi.

#### **b. Fungsi Perpustakaan Perguruan Tinggi**

1. Fungsi edukasi perpustakaan merupakan sumber belajar para sivitas akademika, oleh karena itu koleksi yang disediakan adalah koleksi yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran, pengorganisasian bahan pembelajaran setiap program studi, koleksi tentang strategi belajar mengajar dan materi pendukung pelaksanaan evaluasi pembelajaran.
2. Fungsi informasi perpustakaan merupakan sumber informasi yang mudah diakses oleh pencari dan pengguna informasi.
3. Fungsi riset perpustakaan mempersembahkan bahan-bahan primer dan sekunder yang paling mutakhir sebagai bahan untuk melakukan penelitian dan pengkajian ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Koleksi pendukung

penelitian di perpustakaan perguruan tinggi adalah menghasilkan karya-karya penelitian yang dapat di aplikasikan untuk kepentingan pembangunan masyarakat dalam berbagai bidang.

4. Fungsi rekreasi, perpustakaan harus menyediakan koleksi rekreatif yang bermakna untuk membangun dan mengembangkan kreativitas, minat daya inovavi pengguna perpustakaan.
5. Fungsi publikasi perpustakaan selayaknya juga membantu melakukan publikasi karya yang dihasilkan oleh warga perguruan tingginya yakni sivitas akademika dan staf non-akademika.
6. Fungsi deposit perpustakaan menjadi pusat deposit untuk seluruh karya dan pengetahuan yang dihasilkan oleh warga perguruan tingginya.
7. Fungsi interpretasi perpustakaan sudah seharusnya melakukan kajian dan memberikan nilai tambah terhadap sumber-sumber informasi yang dimilikinya untuk membantu pengguna dalam melakukan dharmanya.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari pada perpustakaan perguruan tinggi adalah mendukung kinerja dari perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan dengan menyediakan sumber-sumber informasi ilmiah di perpustakaan tersebut dan selalu melayani penggunaannya yakni mahasiswa selama menjalankan pendidikan di perguruan tinggi yang bersangkutan. Agar tujuannya dapat terlaksana, perpustakaan perguruan tinggi harus menjalankan fungsinya dengan baik