

# ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN KINERJA MANAJERIAL PADA POLITEKNIK RAFLESIA REJANG LEBONG

Upi Niarti<sup>1</sup>, Ridwan Nurazi<sup>2</sup>, Isma Coryanata<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Politeknik Raflesia*

<sup>2,3</sup>*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu*

---

## Abstract

This research is a descriptive analysis that compares theory with its implementation, namely the analysis of Total Quality Management (TQM) and managerial performance in higher education organizations.

The data were obtained through a questionnaire on the management of the Raflesia polytechnic and its customers. The analytical method used is qualitative data analysis according to the model of Miles and Huberman (1984).

The results showed that the implementation of the TQM concept according to the theory of Tenner and DeToro at the Raflesia Rejang Lebong Polytechnic has been carried out "quite well" in certain parts but in other parts, there is still need to be improvement by management in the future. As for managerial performance, the results show that the management performance of the Raflesia Polytechnic has been running quite well.

Key words : Analisis Total Quality Management (TQM) Dan Kinerja Manajerial pada Politeknik Raflesia Rejang Lebong

---

## 1. Pendahuluan

Seiring dengan pesatnya perkembangan zaman ditandai dengan kemajuan di sektor teknologi informasi dan komunikasi membuat sekat-sekat ruang dan waktu semakin tipis sehingga hampir tidak ada hal yang menghambat orang untuk memperoleh informasi dari dunia luar. Kemajuan ini turut serta mempengaruhi bidang pendidikan, pendidikan merupakan faktor penentu bagi kemajuan suatu negara, beberapa negara maju di dunia seperti Jepang, Amerika, Singapura, Belanda memiliki sistem pendidikan yang sangat baik sehingga membuat negara-negara tersebut dapat menguasai pasar dunia. Seperti halnya Indonesia apabila ingin menjadi negara yang maju maka harus memperbaiki sistem pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu tanggungjawab pemerintah dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik. Pendidikan termasuk dalam lembaga sektor publik yang bertanggung jawab dalam mencetak generasi penerus bangsa, lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan bekal ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi lembaga pendidikan juga dituntut dapat memberikan pendidikan yang berkarakter kepribadian bangsa, sehingga calon intelektual yang dihasilkan nanti memiliki moralitas yang tinggi. Untuk mewujudkan hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal dan memiliki standar mutu tinggi.

Lembaga pendidikan dikatakan bermutu tidak hanya dilihat dari sarana fisik saja, tetapi yang terpenting adalah penyediaan sumber daya manusia. Pendidikan yang berkualitas menjadi suatu keharusan, suatu lembaga diwajibkan membuat standar pelayanan minimal yang maksimal sehingga dapat memberikan pelayanan yang bermutu tinggi, dan meningkatkan kinerja organisasi pendidikan tinggi serta dapat mempertahankan kepercayaan masyarakat.

Kinerja manajerial ditujukan untuk mengetahui pengimplementasian TQM dalam waktu tertentu, maka dari itu dibutuhkan suatu alat pengukuran kinerja yang efektif dan efisien, sedangkan kinerja manajerial juga dapat dilihat dari sudut pandang kinerja keuangan (accounting). Menurut Mahmudi (2006:64) dalam organisasi sektor publik pengukuran kinerja terutama dilakukan untuk mengukur tingkat 3E, yaitu: Ekonomi, Efisiensi, dan Efektifitas (Value For Money). Apabila suatu kegiatan tidak memiliki ukuran kinerja, maka akan sulit untuk menentukan apakah suatu kegiatan itu berhasil atau gagal. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2012) yang merumuskan:

Human performance = ability + motivation

Motivation = attitude + situation

Ability = knowledge + skill

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:646) pelayanan adalah perihal cara melayani. Pelayanan bukanlah hasil akhir dari suatu pelayanan melainkan ia adalah sebuah proses yang dilakukan dalam rangka memberikan pelayanan, jadi berkualitas atau tidak sebuah pelayanan bergantung pada persepsi masing-masing orang yang dilayani, konsep yang sering digunakan salah satunya adalah dengan menggunakan Konsep TQM. Konsep ini telah banyak diterapkan diberbagai lembaga dan terbukti dapat memberikan hasil yang baik.

TQM adalah system pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan sebaik-baiknya merupakan hal yang utama dalam menjalankan kegiatan usaha. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan maka budaya kerja di dalam lembaga harus dikembangkan dengan baik sehingga dapat memberikan pelayanan yang bermutu tinggi. Konsep TQM menekankan bahwa dalam pengelolaan lembaga pendidikan diupayakan untuk meningkatkan mutu harus dilakukan oleh semua unsur yang bersinergi serta dimulai sejak dini. Hal ini dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan, sehingga lembaga pendidikan dapat memainkan peran yang baik dalam memberikan jasa pendidikan di masa-masa yang akan datang. Menurut Gaspersz (2006) Manajemen kualitas (Quality Management) atau Manajemen Kualitas Terpadu (Total Quality Management = TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (continously performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

TQM memandang bahwa lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik sehingga membutuhkan standar pelayanan minimal yang maksimal demi terwujudnya cita-cita pendidikan itu sendiri. Penerapan TQM terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam sebuah organisasi diantaranya yang paling utama lemahnya budaya organisasi, dan lemahnya tingkat kerjasama di tataran fungsional. Hal ini sesuai dengan pendapat Pradiansyah dalam Pasaribu (2009) yang mengemukakan bahwa keberhasilan penerapan TQM akan sangat tergantung pada budaya organisasi yang menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam suatu organisasi. Apabila tidak ada budaya organisasi yang kuat maka sudah dapat dipastikan, bahwa implementasi TQM akan mengalami hambatan, selanjutnya perubahan yang diharapkan tidak akan terwujud.

Penelitian ini dilakukan di Politeknik Raflesia Rejang Lebong, pada saat ini Politeknik Raflesia Rejang Lebong telah menjadi salah satu pilihan masyarakat dalam melanjutkan pendidikan tinggi, hal ini terlihat dengan terus meningkatnya jumlah pendaftar setiap tahunnya, daerah asal mahasiswa pun beragam bahkan berasal dari luar provinsi Bengkulu seperti Sumatera Utara, Jambi, Sumatera Selatan, Lampung dan lain-lain. Sampai saat ini jumlah mahasiswa telah mencapai lebih dari seribu mahasiswa, keberhasilan ini diharapkan dapat diimbangi dengan peningkatan pelayanan yang diberikan dalam hal penyediaan sarana dan parasarana yang memadai, proses perkuliahan yang menyenangkan, penyediaan tenaga pengajar yang berkualitas dan komitmen tinggi dalam menjalankan tugasnya, pelayanan akademik dan non akademik yang cepat, tepat, ramah dan simpatik. Ujung tombak dalam pendidikan adalah tenaga pengajar yang profesional, untuk mewujudkan hal itu manajemen juga harus memikirkan bagaimana caranya agar seorang dosen dapat benar-benar profesional, diantaranya dengan memberikan perhatian baik berupa material maupun bukan material seperti memberikan kepastian, kesempatan jenjang karier dan perlakuan yang sama. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan TQM dan kinerja manajerial pada Politeknik Raflesia Rejang Lebong.

## **2. Tinjauan Pustaka**

Istilah TQM dimunculkan pada awal tahun 1920-an ketika pertama kalinya teori statistic diterapkan dalam control kualitas produk. Kemudian konsep TQM kemudian berkembang di Jepang 19940-an (online diakses 24 agustus 2014). Konsep TQM dianggap sebagai cara mengelola masa depan yang lebih luas dari pada hanya sekedar garansi kualitas suatu produk. Mutu dalam konsep TQM bukan sesuatu yang absolut namun ia bersifat lebih relatif. Mutu diartikan sebagai ukuran baik atau buruk suatu benda, mutu juga diartikan sebagai kualitas. Pengertian mutu atau kualitas melingkupi tercapainya kepuasan para pemakainya. Menurut Ishikawa (1985: 113) produk-produk yang tidak bermutu/ rusak tidak hanya menyusahkan konsumen, tetapi juga menghambat penjualan. Mutu berkaitan dengan sejumlah uang yang dibayarkan oleh konsumen kepada penjual namun, betapapun murah nya suatu produk, jika mutunya jelek, tidak seorang pun yang akan membelinya.

Konsep kualitas sering kali dipersepsikan sebagai sesuatu yang bersifat relatif tentang kebaikan suatu produk barang atau jasa. Beberapa elemen penting dalam pengertian kualitas adalah:

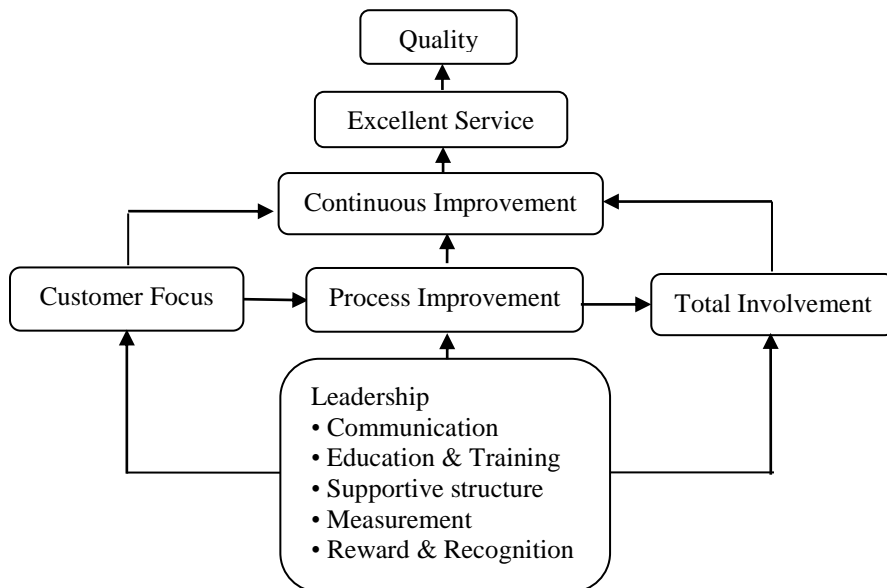
1. Kualitas adalah usaha untuk memberi kepuasan bagi pelanggan.
2. Kualitas adalah meliputi produk, jasa, proses dan lingkungannya.
3. Kualitas yang selalu berubah kondisinya (kondisi dinamis), saat ini dianggap berkualitas dihari yang akan datang mungkin dianggap tidak berkualitas.

Ishikawa (1985) Perpaduan semua fungsi dari perusahaan yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan inilah yang kemudian dinamakan TQM. TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Konsep ini telah banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan swasta dalam rangka meningkatkan kinerja manajerialnya karena konsep ini dianggap mampu untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas

dan kinerja karyawan (Poernomo, 2006:103). TQM merupakan suatu cara mengelola orang-orang dan proses dalam bisnis untuk menjamin kepuasan para pelanggan.

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai Total Quality Education (TQE). Adapun dalam lembaga pendidikan konsep ini sudah mulai banyak diterapkan Aplikasi konsep manajemen mutu dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis (2006) yaitu TQM 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 pelangganya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Menurut Sallis (2006) TQM dalam pendidikan lebih merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Esensinya adalah perubahan budaya atau culture change.

Model TQM menurut Tenner dan DeToro (1992) terdiri dari komponen- komponen sebagai berikut.



Sumber: Tenner dan DeToro (1992)

Dari gambar model TQM diatas dapat dijelaskan sebagai berikut. Kepemimpinan (Leadership) dapat capai dengan melakukan beberapa hal yang sangat penting , yang pertama adalah seorang pemimpin menerapkan pola komunikasi (communication) yang baik terhadap semua karyawan, memberikan kesempatan yang sama setiap personal untuk memberikan sumbangan pemikiran saran , kritik dan lain sebagainya. Kedua memberikan pendidikan dan pelatihan (Education and Training) secara formal maupun non formal kepada semua staf baik staf bagian akademik maupun staf non akademik agar dapat meningkatkan profesionalisme dalam pekerjaannya. Ketiga adanya struktur yang mendukung (supportive structure) kinerja seorang pemimpin, diantaranya memiliki para pembantu yang dapat berkerjasama, hubungan baik dengan pemerintah / yayasan. Keempat

melakukan pengukuran (Measurement) kinerja karyawan dengan menggunakan standar yang baku. Kelima memberikan penghargaan dan pengakuan (Reward and Recognition) terhadap karyawan yang berprestasi.

Keberhasilan seorang pemimpin dapat meningkatkan perhatian terhadap pelanggan (customer focus) sehingga organisasi mampu untuk memberikan yang terbaik dibutuhkan oleh pelanggan, selain itu juga dapat memperbaiki proses (process improvement), perbaikan proses diperlukan agar organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien, kedua hal diatas harus melibatkan seluruh komponen organisasi (keterlibatan terpadu/ (total involvement) yang bersinergi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (continous improvement) dalam rangka mencapai tujuan yaitu memberikan pelayanan yang terbaik (excellent service) sehingga akan berhasil meningkatkan kualitas (quality).

Menurut Tenner dan DeToro (1992) tujuan akhir dari TQM adalah menghasilkan kualitas (Quality) yang tinggi agar dapat memasuki dan unggul didalam sebuah persaingan. Agar dapat unggul dalam persaingan maka sebuah organisasi harus memberikan pelayanan yang terbaik (Excellent Service). Tiga komponen utama dari TQM:

1. Fokus pada pelanggan (Customer focus). Dalam pandangan TQM pelanggan dibagi dua yaitu pelanggan internal (dari dalam) dan pelanggan eksternal (dari luar). Pelanggan internal meliputi para pekerja yang berada di dalam organisasi pendidikan itu sendiri (dosen dan staf karyawan), sedangkan pelanggan eksternal adalah para pengguna jasa pendidikan itu sendiri (mahasiswa). Fokus pada pelanggan memiliki tiga aspek utama, yakni:
  - a. Mengidentifikasi pelanggan (identifying the customer): mengidentifikasi siapa pelanggan, apa yang diinginkan oleh pelanggan, dan bagaimana cara untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dalam konteks perguruan tinggi pelanggan ada dua kelompok pelanggan internal (dosen dan staf karyawan) dan kelompok pelanggan eksternal (mahasiswa). Yang diinginkan oleh dosen dan karyawan diantaranya adalah suasana kerja yang aman dan nyaman, pemberian gaji yang sesuai dengan standar. Yang diinginkan oleh mahasiswa adalah proses perkuliahan yang nyaman, sarana dan prasarana yang memadai, diajar oleh dosen yang berkompeten dibidangnya, biaya kuliah yang relatif terjangkau, setelah menyelesaikan studi dapat mudah memperoleh pekerjaan yang diinginkan.
  - b. Memahami keinginan-keinginan pelanggan (understanding customer expectation), organisasi berusaha untuk mendalami keinginan pelanggan berkaitan dengan karakteristik dari jasa yang diinginkan pelanggan (internal dan eksternal), kinerja yang harus dihasilkan agar dapat memenuhi keinginan pelanggan, mengukur tingkat kinerja dengan tingkat kepuasan pelanggan.
  - c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (mechanism for understanding customer), organisasi menyediakan sarana formal untuk para pelanggan agar dapat menyampaikan keluhan-keluhan terhadap kinerja pelayanan, seperti penyediaan kotak saran atau nomor pengaduan pelanggan.
2. Perbaikan proses berkelanjutan (Continous process improvement). Perbaikan proses berkelanjutan ini dilaksanakan berdasarkan roda Deming: yaitu siklus PDCA (Plan, Do, Check, and Action). Siklus ini memuat enam aktivitas yang saling berhubungan.
  - a. Menetapkan masalah (define problem), aktivitasnya meliputi : (1)mengidentifikasi produk yang dihasilkan, (2) mengidentifikasi pelanggan, (3) mengidentifikasi persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.
  - b. Mengidentifikasi dan proses dokumentasi (identify and document process), kegiatan ini meliputi : (1) mengidentifikasi semua personil/karyawan, (2) pengarahan terhadap semua

- karyawan untuk memahami peranannya dalam melakukan semua tugas-tugasnya, (3) mengidentifikasi pemborosan dalam proses produksi.
- c. Mengukur kinerja (measure performance), hal ini bisa dilakukan melalui : (1) mengukur kepuasan pelanggan, dan (2) menilai persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.
  - d. Mengerti tentang berbagai masalah/mengapa (understand why), yaitu dengan cara membedakan kasus-kasus biasa, kasus-kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisisnya.
  - e. Mengembangkan dan tes ide-ide (develop and test ideas), tahap ini dapat dilaksanakan melalui: (1) pengembangan ide-ide baru, (2) percobaan-percobaan, (3) menguji ide-ide untuk menyelesaikan kasus-kasus pokok.
  - f. Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah (implement solutions and evaluate), kegiatan ini meliputi : (1) mengevaluasi kinerja/hasil yang telah dicapai, (2) mengevaluasi semua tahap proses perbaikan di atas, (3) penghargaan terhadap para karyawan atas prestasi-prestasinya, dan (4) kembali ke tahap awal.
3. Keterlibatan terpadu (Total involvement). Keterlibatan terpadu merupakan berawal dari sebuah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer yang berperan aktif dalam menggunakan segenap kemampuan dan keahlian dalam mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat memperoleh benefit. Seluruh karyawan disemua lini diberi kewenangan untuk meningkatkan kinerja agar dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan, memperbaiki proses pelayanan, memuaskan pelanggan. Stakeholders (pemerintah, orang tua mahasiswa, dunia usaha, LSM) merupakan partner kerja yang turut serta mempengaruhi kemampuan organisasi untuk dapat memperoleh benefit. Dalam pelaksanaan total involvement ini terdapat beberapa komponen yang ada didalamnya berkaitan dengan proses kepemimpinan (leadership) yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer diantaranya:
- a. Komunikasi (Communication). Seorang pemimpin harus melakukan komunikasi kepada para staf dan karyawan berkenaan dengan penyampaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pola komunikasi ada dua macam yaitu Top-Down dari atas kebawah (penyampaian perintah pimpinan kepada bawahan), Bottom- Up dari bawah ke atas (penyampaian laporan dari bawahan kepada atasan). Komunikasi dalam perguruan tinggi dilakukan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas akademik dan non akademik (rapat semester, evaluasi perkuliahan, evaluasi kinerja dosen dan staf, pemberian penghargaan dosen, staf dan mahasiswa teladan).
  - b. Pendidikan dan pelatihan (Education and Training). Kegiatan pendidikan dan pelatihan tidak hanya ditujukan pada karyawan bagian administrasi saja, melainkan melibatkan semua komponen baik tenaga kependidikan maupun tenaga non kependidikan, misalnya memberikan bantuan pembiayaan belajar pada dosen-dosen dan staf untuk meningkatkan kualifikasi pendidikannya, mengikutsertakan dalam sebuah program pelatihan, seminar, konferensi tingkat nasional dan internasional. Tujuan kegiatan ini adalah untuk mempersiapkan diri dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Pemberian pelatihan sangat penting jika institusi ingin memperoleh karyawan yang bermutu dan dapat bekerja secara efektif, beberapa metode yang dapat digunakan untuk memberikan pelatihan, pertama on the job method, yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan membiarkan para karyawan baru melakukan pekerjaannya, sementara karyawan yang telah ahli dan berpengalaman mengawasi dan memberikan arahan. Kedua vestibule training, yaitu metode pelatihan dengan menciptakan situasi kerja yang distimulasikan dalam area yang terpisah dari tempat kerja.

- c. Struktur yang mendukung (Supportive Structure). Kepemimpinan yang baik dan kuat harus didukung oleh struktur yang mendukung pula. Seorang pemimpin dalam pelaksanaannya membutuhkan orang lain untuk membantu pekerjaannya, artinya harus ada kerja sama antar pihak-pihak internal. Dalam sebuah perguruan tinggi seorang Direktur dibantu oleh Pembantu Direktur, Kepala Bagian, dan staf karyawan yang dapat berkerja sama.
- d. Pengukuran (Measurement). Untuk melakukan pengukuran kinerja maka diperlukan sebuah standar pengukuran yang jelas dan seragam dalam penentuan kinerja, dalam pendidikan tinggi pengukuran kinerja pendidikan menggunakan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) yang memuat delapan standar, yaitu: (1) standar kompetensi lulusan, (2) standar isi, (3) standar proses, (4) standar penilaian pendidikan, (5) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (6) standar sarana dan prasarana, (7) standar pengelolaan, (8) standar pembiayaan.
- e. Pemberian penghargaan dan pengakuan (Reward and Recognition). Dalam suatu lembaga yang berhubungan dengan pelayanan publik maka diperlukan suatu system pemberian penghargaan dan pengakuan baik secara materi dan non materi baik terhadap pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Setiap karyawan mengharapkan balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan, baik berupa kompensasi (upah) yang layak dan fasilitas-fasilitas penunjang lainnya dari tempat kerjanya (Sunardi dan Primastiwi, 2012:175). Namun pemberian kompensasi saja belum cukup, diperlukan juga pemberian penghargaan dan pengakuan dari tempat kerja, misalnya pemberian sertifikat/ sebagai karyawan teladan, Dosen teladan. Pada pelanggan eksternal dapat diberikan seperti pemberian sertifikat mahasiswa teladan, pemberian beasiswa prestasi, diterima sebagai karyawan setelah menyelesaikan studi.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan kausal yang merupakan survey penjelasan (explanatory survey) terhadap objek penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian tanpa melalui perantara, dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil pengajuan daftar pertanyaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen- dokumen pendukung dari objek penelitian.

#### 3.2. Situasi sosial dan narasumber penelitian

Menurut Spradley dalam Sugiono,(2010:215) dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, namun dinamakan “social situation” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial yang diamati pada penelitian ini adalah pada Politeknik Raflesia Rejang Lebong. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman, guru dalam penelitian. Narasumber dalam penelitian ini adalah pimpinan, dosen, staf/karyawan, dan mahasiswa Politeknik Raflesia Rejang Lebong yang terdaftar pada semester ganjil Tahun Ajaran 2014/2015.

### 3.3. Definisi Operasional Penelitian

Total Quality Management (TQM), diukur menggunakan model Tenner dan DeToro (1992), yaitu fokus pada pelanggan (customer focus), perbaikan berkelanjutan (continous improvement), perbaikan proses (process improvement) dan keterlibatan terpadu (total involvement). Komponen TQM ini diukur menggunakan 35 (tiga puluh lima) item pertanyaan.

Kinerja manajerial, para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi, Mahoney dalam Sumarno (2005). Komponen kinerja Manajerial diukur berdasarkan aktivitas manajerial pada fungsi-fungsi manajemen yang terdapat sembilan dimensi pokok berdasarkan: perencanaan, penyelidikan atau investigasi, mengkoordinir, mengevaluasi, mengawasi, susunan kepegawaian, negosiasi, dan representasi. Komponen kinerja manajerial ini diukur menggunakan 9 (Sembilan) item pertanyaan.

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1. Total Quality Management (TQM)

#### Kepemimpinan (Leadership)

Pada Politeknik Raflesia komponen kepemimpinan ini ada yang telah diterapkan secara konsisten, ada juga yang telah dilaksanakan namun belum konsisten pelaksanaannya, dan ada juga yang belum dilaksanakan. Hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pimpinan melakukan komunikasi dengan para pembantunya seperti Pembantu Direktur, Kepala BAAK, Kepala BAU, Ketua Program Studi, Kepala UPTD, Dosen, Staf/karyawan dan sebagainya dalam rangka melakukan koordinasi atau konsultasi. Kegiatan rapat/ sosialisasi meliputi kegiatan akademik maupun kegiatan non akademik, kegiatan akademik telah dilaksanakan secara konsisten dan terjadwal dalam kalender akademik organisasi diantaranya: rapat awal tahun pimpinan, rapat koordinasi awal semester, rapat evaluasi akhir semester, rapat masing-masing program studi, rapat persiapan Ujian Tugas Akhir, rapat persiapan wisuda dan lain-lain. Kegiatan non akademik seperti melaksanakan rapat untuk melaksanakan bakti sosial, halal bihalal, kunjungan sosial dan lain-lain.
2. Penyediaan kotak saran merupakan sarana bagi pihak yang ingin memberikan pengaduan atau laporan terkait dengan permasalahan yang dihadapi para pelanggan eksternal dan internal. Pada organisasi ini belum tersedia kotak saran tersebut, penyampaian aduan biasanya langsung pada pimpinan atau melalui media komunikasi, hal ini dirasa kurang efektif karena kebanyakan pengadu merasa takut dan tidak leluasa dalam menyampaikan permasalahannya sehingga akhirnya menimbulkan desas-desus yang tidak baik.
3. Pimpinan telah memberikan kesempatan yang sama bagi setiap dosen ataupun karyawan untuk untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pada organisasi ini setiap dosen dan staf diizinkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S1, S2, S3 namun dianjurkan tetap berada dilingkungan provinsi Bengkulu agar tetap dapat berkerja, apabila melanjutkan pendidikan keluar daerah dianggap cuti diluar tanggungan /tidak mendapatkan gaji.
4. Pemberian bantuan beasiswa bagi dosen dan staf yang melanjutkan pendidikan. Pemberian bantuan memang telah tersedia, namun hal ini tidak secara penuh ini berkaitan dengan



kemampuan organisasi yang sangat terbatas. Tidak semua dosen dapat memperoleh beasiswa. Sedangkan untuk staf memang belum diprioritaskan untuk melanjutkan pendidikan.

5. Memberikan pelatihan pada dosen dan staf sesuai dengan bidang pekerjaannya agar dapat memiliki kompetensi yang dapat diandalkan sehingga dapat menjadi lebih profesional dalam melaksanakan tugas. Pada bagian ini pemberian pelatihan belum secara konsisten karena tidak semua karyawan atau dosen memperoleh kesempatan untuk mendapatkan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga banyak menimbulkan permasalahan, misalnya staf yang kurang kompeten, lamban, dan terkesan tidak profesional. Namun diantara para staf dan dosen banyak yang telah memiliki kompetensi yang baik sehingga walaupun tidak diberikan pelatihan tetap dapat berkerja secara profesional.
6. Struktur organisasi yang mendukung diharapkan dapat mempermudah manajemen dalam melaksanakan tugas-tugas kemanajerialan, pada organisasi ini telah memiliki struktur organisasi yang cukup baik dan mendukung manajemen dalam melaksanakan tugas-tugasnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi kinerja.
7. Manajemen dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh para staf yang memiliki kompetensi dibidangnya masing-masing. Pada organisasi ini lebih banyak staf yang memiliki kompetensi tinggi, dan sedang serta ada juga yang rendah sehingga memerlukan pembinaan melalui pelatihan oleh senioritas.
8. Organisasi ini dalam kegiatannya mendapat perhatian dan dukungan yang sangat baik dari pemerintah daerah kabupaten Rejang Lebong melalui yayasan Pertiwi, perhatian ini diberikan dalam bentuk pemberian bantuan finansial setiap tahun melalui APBD.
9. Pengukuran kinerja dosen dan staf dilakukan secara terencana setiap akhir tahun ajaran, bagi staf, dosen dan ketua prodi yang memiliki kinerja terbaik diberikan penghargaan berupa materi dan non materi, sedangkan bagi staf, dosen yang berkinerja rendah diberi peringatan bahkan hukuman.
10. Standar pengukuran kinerja sangat diperlukan, agar pengukuran kinerja menjadi jelas dan transparan. Pada organisasi ini pengukuran kinerja berdasarkan pada ISO 9001: 2008.

#### Fokus pada pelanggan (Consumer Focus)

Pada organisasi ini perhatian kepada pelanggan telah diberikan dengan cukup baik, hal ini terlihat dari berbagai kebijakan yang dibuat senantiasa mengarah kepada usaha untuk memenuhi keinginan pelanggan. Politeknik Raflesia melakukan upaya dalam rangka memperbaiki pelayanan terhadap pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, karena bidang kegiatan berupa jasa menjadi agak sulit untuk membuat penilaian secara kuantitatif, tetapi penilaian dapat dilakukan secara kualitatif. Upaya-upaya yang seharusnya dilakukan adalah:

1. Melakukan identifikasi terhadap kebutuhan dan keinginan mahasiswa, dosen, dan staf karyawan. Pada bagian ini pihak Politeknik Raflesia telah melakukan upaya untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Menyebarkan kebutuhan mahasiswa, dosen dan staf karyawan ke seluruh bagian. Pada bagian ini belum secara komprehensif dan konsisten dilakukan namun telah berupaya untuk memberikan pelayanan secara maksimal.
3. Berusaha memenuhi setiap keinginan dan kebutuhan pelanggan tersebut, walaupun ada sebagian yang belum dapat dipenuhi secara maksimal dikarenakan adanya keterbatasan sumberdaya keuangan dan sumber daya manusia.

4. Melakukan perencanaan terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dimasa yang datang. Pada bagian ini pihak manajemen telah menyusun perencanaan yang terdapat pada rencana strategis, rencana operasional.
5. Manajemen melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan melalui wawancara informal, dan pembagian kuesioner pada waktu-waktu tertentu.
6. Berupaya menjalin hubungan pada para pelanggan baik secara formal maupun informal, walapun tidak semua pelanggan dapat kenali secara.
7. Manajemen berusaha untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi diantara manajemen dengan para pelanggan. Namun kadang-kadang ada permasalahan yang tidak teratasi dengan tuntas sehingga menimbulkan masalah dikemudian hari.

Politeknik Raflesia menetapkan target kepuasan pelanggan, yaitu:

1. Tingkat kepuasan mahasiswa dalam aspek proses pembelajaran, pengembangan profesionalisme, dan akademis lainnya pada setiap semester minimal  $\geq 3.5$  pada skala 5
2. Tingkat kepuasan mahasiswa dalam aspek pembinaan minat dan bakat pada setiap semester minimal  $\geq 3.5$  pada skala 5
3. Tingkat kepuasan pelanggan (Dunia Usaha dan Dunia Industri) dalam aspek kompetensi keahlian alumni, sikap, komunikasi, kerjasama, kemandirian, kreativitas, diukur setelah alumni bekerja 1 tahun pada tempat kerjanya, minimal 75%.

#### Keterlibatan Terpadu (Total Involvement)

Setiap organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas yang menjadi cita-citanya. Untuk dapat mewujudkan cita-cita tersebut harus melibatkan seluruh komponen internal dan eksternal. Kedua komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komponen internal seperti manajemen, staf dosen dan staf karyawan, agar dapat menjalankan fungsi pelayanan pendidikan kepada mahasiswa dalam rangka penyelenggaraan kegiatan akademik dan kegiatan non akademik komponen internal ini harus bersinergi sehingga dapat mencapai tingkat kinerja pelayanan secara maksimal dan optimal. Pada Politeknik Raflesia komponen ini telah dilibatkan secara penuh walaupun terkadang masih ada staf dan dosen yang kurang menyadari arti akan pentingnya melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen.
2. Komponen eksternal adalah orang tua mahasiswa, pemerintah, pengguna lulusan (dunia usaha dan dunia industri, tokoh masyarakat dalam kegiatannya seperti pembuatan kurikulum, penetapan biaya kuliah yang terjangkau, pemberian program beasiswa penuh melalui bidik misi, beasiswa pemerintah daerah, pelaksanaan program praktek kerja lapangan. Manajemen Politeknik Raflesia ini telah berupaya untuk melibatkan berbagai pihak diatas untuk turut serta dalam mengembangkan segala potensi yang dimiliki.

#### Perbaikan Proses (Process Improvement)

Organisasi harus memiliki program-program untuk melakukan perbaikan aspek kualitas, maka dari itu sebuah organisasi harus menetapkan standar untuk mengukur keberhasilan suatu aspek kualitas produk, dalam hal ini Politeknik Raflesia berusaha memperbaiki setiap proses dengan berupaya untuk mengidentifikasi masa studi rata rata adalah 3 tahun, kualitas lulusan melalui IPK rata-rata setiap tahun adalah waktu yang diperlukan alumni untuk memperoleh pekerjaan rata-rata 1 tahun. mengetahui harapan atau keinginan para pelanggan eksternal dan internal, merespon setiap keluhan, mengukur tingkat kepuasan pelanggan, melakukan evaluasi mengenai aspek pelayanan

dengan cara mengembangkan pendekatan informal maupun formal. Hal- hal yang dilakukan dalam rangka melakukan perbaikan prosese diantaranya adalah:

1. Menetapkan standar- standar sesuai dengan ISO 9001:2008. Seperti standar minimal kinerja pegawai minimal 75 %, standar IPK rata-rata lulusan 3.00 untuk jurusan akuntansi, 2.90 jurusan teknik sipil, 2.80 jurusan teknik elektro,dan 2.85 jurusan teknik mesin dengan standar masa studi adalah 3 tahun.
2. Berusaha untuk mengetahui harapan dan keinginan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.
3. Berupaya untuk mengenali secara baik secara garis besar setiap kelompok pelanggan.
4. Memberikan pengarahan dan penjelasan mengenai tugas pokok dan fungsinya kepada para pegawai baik secara formal maupun informal.
5. Melakukan efisiensi pembiayaan operasional manajemen dengan mengidentifikasi biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan.
6. Melakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan.
7. Pihak manajemen belum menyediakan kotak saran bagi para pelanggan secara formal, namun terbuka untuk menerima segala saran, kritik dan keluhan para pelanggan.
8. Berusaha untuk merespon setiap saran, kritik dan keluhan pelanggan.
9. Mengembangkan metode-metode untuk meningkatkan kualitas dengan cara mengikut sertakan staf atau dosen pada pelatihan dan pendidikan manajemen mutu perguruan tinggi, kemudian mencoba untuk menerapkan.
10. Setiap akhir semester dan akhir tahun ajaran dilakukan evaluasi terhadap kinerja pelayanan akademik dan non akademik.

#### Perbaikan Berkelanjutan (Continous Improvement)

Perbaikan yang dilakukan harus dijalankan secara berkesinambungan tahap demi tahap sehingga dapat mencapai tujuan akhir dari perbaikan tersebut, diantaranya hal yang harus dilakukan perbaikan secara berkelanjutan adalah meningkatkan standar pelayanan minimal, ini diperlukan agar pelayanan minimal dapat dilakukan secara maksimal sehingga dapat meminimalisir tingkat kesalahan.

1. Menetapkan target perbaikan secara berkelanjutan diberbagai aspek misalnya sarana dan prasarana fisik, sumberdaya manusia, fasilitas-fasilitas penunjang teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka pengelolaan akademik dan non akademik.
2. Menerima setiap saran dan kritik serta mempertimbangkannya untuk dilaksanakan dikemudian hari dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.
3. Melakukan komunikasi dengan berbagai pihakl pemangku kepentingan seperti pemerintah pusat, pemerintah daerah, dunia usaha dan dunia industri, alumni, orang tua mahasiswa, tokoh masyarakat dan lain-lain.
4. Menyelidiki kemungkinan akan terjadi sesuatu dikemudian hari yang akan berpengaruh baik atau buruk bagi institusi.
5. Berusaha menemukan peluang untuk melakukan perbaikan dengan menggunakan metode atau teknologi baru.
6. Manajemen telah memiliki keinginan dan kemauan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan, walaupun kadangkala belum bisa memberikan secara maksimal dikarenakan adanya berbagai keterbatasan sumber daya.

#### 4.2. Kinerja Manajerial

Manajemen Politeknik Raflesia telah melaksanakan tugas-tugas kemanajerialan yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian/pengawasan, pengamanan asset-aset milik organisasi. Pada Politeknik Raflesia ada sebagian bidang yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas namun sebagian lagi melibatkan manajemen tingkat bawah (program studi). Beberapa bidang kegiatan yang melibatkan manajemen tingkat bawah diantaranya:

1. Mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk catatan dan laporan.
2. Keikutsaertaan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.
3. Melakukan evaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja pada setiap unit kerja.
4. Melakukan pengarahan, memimpin dan mengembangkan para bawahan pada setiap unit kerja.

Bidang kegiatan yang dilakukan hanya oleh manajemen tingkat atas diantaranya adalah:

1. Menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan (penjadwalan), menyusun anggaran dan menyusun program.
2. Pengelolaan, pengaturan dan pemilihan pegawai
3. Melakukan kontrak untuk pengadaan barang atau jasa
4. Melakukan hubungan kerjasama dengan pihak luar
5. Melakukan evaluasi kinerja, dan sasaran kinerja secara menyeluruh

Berdasarkan hasil observasi pengolahan data dilapangan dapat peneliti kemukakan bahwa kinerja manajerial di Politeknik Raflesia sudah “cukup baik” hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

1. Adanya upaya untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi dan sanksi secara maksimum kepada dosen dan karyawan yang berperilaku sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan organisasi. Misalnya pembayaran gaji berdasarkan kinerja, artinya organisasi akan mengurangi gaji karyawan yang tidak berkerja sesuai jam kerjanya, pembelanjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi, menghindari pemborosan –pemborosan.
2. Manajemen melakukan rapat konsultasi dengan pihak-pihak yang terkait sebelum mengambil keputusan melakukan rekrutmen, mutasi, promosi, dan pemberhentian pegawai.
3. Melaksanakan pengidentifikasian terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan melalui pendidikan khusus yang diselenggarakan oleh pihak luar.
4. Memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan yang berprestasi dan berkinerja baik.
5. Menggunakan standar manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2008 dalam melakukan pengukuran kinerja.

Setiap pimpinan di lingkungan Politeknik Raflesia telah memiliki cukup kemampuan untuk melakukan kegiatan manajerial. Hal ini dapat terlihat pada:

1. Adanya perencanaan dalam melaksanakan setiap kegiatan akademik maupun kegiatan non akademik.
2. Melakukan investigasi pada kinerja, hasil pelaksanaan kegiatan, serta menganalisisnya.
3. Melakukan koordinasi dengan berbagai pihak internal maupun eksternal organisasi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
4. Melakukan evaluasi setiap aspek kegiatan baik yang menyangkut orang maupun barang.
5. Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap para staf dan dosen
6. Melakukan pengaturan staf sesuai dengan kebutuhan organisasi, walaupun belum secara

maksimal.

7. Memiliki kemampuan untuk melakukan negosiasi pada pihak luar.
8. Melakukan presentasi dengan berbagai stakeholders yang mempunyai pengaruh terhadap

## 5. Kesimpulan

Penerapan TQM secara umum sudah “cukup baik”. Analisis TQM yang dilakukan meliputi kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan proses, keterlibatan terpadu, perbaikan berkelanjutan, pelayanan terbaik, dalam upaya pencapaian mutu. Dari beberapa indikator TQM terdapat beberapa item yang telah cukup baik dilaksanakan namun ada beberapa item yang dianggap masih kurang sehingga diharapkan mendapat perhatian lebih oleh manajemen agar dapat memperbaiki secara berkesinambungan untuk memperoleh hasil yang lebih baik lagi dimasa masa yang akan datang. Kinerja manajerial memperoleh hasil yang “cukup baik” dalam proses pendelegasian wewenang dan tanggungjawab dari manajemen puncak kepada manajemen dibawahnya, namun pada aspek lainnya masih ada kekurangan yang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen puncak seperti kewenangan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai secara menyeluruh, pengelolaan dan pengaturan pegawai ditingkat manajemen bawah. Masih terdapat aktivitas yang tidak memenuhi standar dalam pencapaian target seperti pada UPT Perpustakaan, UPT Bahasa, Sarana dan Prasarana, LPPM dan Prodi Teknik Elektro.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak Politeknik Raflesia dalam mengambil kebijakan dan kebijaksanaan strategi peningkatan mutu dan perbaikan kinerja manajerial dengan menggunakan pendekatan TQM, karena pendekatan TQM menurut Tenner dan DeToro mampu secara komprehensif mengarahkan perbaikan mutu secara terpadu bertahap dengan melibatkan segala aspek seperti kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan proses, keterlibatan terpadu, perbaikan berkelanjutan, pelayanan terbaik, dalam upaya pencapaian mutu. Penelitian ini membuktikan bahwa setiap komponen TQM yang ada mempunyai pengaruh terhadap upaya manajemen mutu pada Politeknik Raflesia. Manajemen hendaknya memberikan perhatian serius pada peningkatan kualitas baik hasil maupun proses dalam menjalankan kegiatan akademiknya, dengan menaikkan standar kinerja, memberikan perhatian pada peningkatan kualitas SDM dan sarana dan prasarana yang dimiliki.

## References

- Finasari, Dian Maya. (2006). Pengaruh Penerapan Konsep Total Quality Management terhadap kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Skripsi FE UNM.
- Gasperz, Vincent. 2006. Total Quality Management. PT. Gramedia Utama, Jakarta.
- Goetsch, David L, dan Davis, Stanley B. (2000). Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, and Services. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Ishikawa, K. 1985. What is total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Mahmudi. (2006). Reformasi keuangan negara dan daerah di era otonomi. Forum Dosen Akuntansi Sektor Publik, Standar akuntansi pemerintahan telaah kritis PP Nomor 24 Tahun 2005 (hlm. 23-39). Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2012, Evaluasi Kinerja SDM, Refika Aditama, Bandung.
- Pasaribu, H. 2009. Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Volume 11 Nomor 2. November 2009.
- Poernomo, Eddy. 2006. Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Cabang Surabaya. Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi, 6 (2): 102-108.

Sallis, E. 2006. Total Quality Management in Education. Jogjakarta:IRCiSoD.

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta

Sumarno. (2005). "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan di Jakarta). Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo. Skripsi. Magister Akuntansi. STIE. Y.A.1

Tenner, A.R. dan DeToro, I.J. 1992. Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Tjiptono, F. dan Diana, A., (1996). Total Quality Management. Yogyakarta: Penerbit ANDI