

## TOTAL QUALITY SERVICE

R. Didi Djadjuli, M.M.,M.Si.  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh  
Jln. R.E.Martadinata no.150 Ciamis

### ABSTRAK

*Setelah satu dasawarsa lebih kebijakan otonomi daerah digulirkan, istilah pelayanan publik menjadi sesuatu yang lumrah, semua sudah merasa tidak asing lagi dengan istilah pelayanan publik, merubah pola pikir yang tadinya dilayani harus berubah menjadi melayani masyarakat. Hal yang tidak kalah pentingnya yaitu bagaimana mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik dan berkualitas. Konsep pelayanan publik yang dikemukakan oleh para ahli maupun peraturan perundang-undangan, terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik yaitu, unsur pertama yaitu pemberi, penyelenggara, pelaksana pelayanan, dalam hal ini berfokus pada pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Unsur ke dua adalah masyarakat penerima layanan baik individu maupun kelompok atau organisasi. Unsur ke tiga adalah layanan. Pelayanan publik menjadi hal yang sangat penting, karena pemberi pelayanan khususnya pelayanan-pelayanan tertentu selain pemerintah sebagai regulator juga pemerintah sebagai pemegang monopoli. Untuk menghindari pola pemikiran lama masih diterapkan dalam memberikan pelayanan, maka perundang-undangan mengeluarkan aturan berupa Keputusan Men.PAN Nomor. 63 Tahun 2003, yang menyatakan bahwa standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi :.prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, kompetensi petugas pemberi pelayanan. Dengan dikeluarkannya standar pelayanan, mau tidak mau, suka tidak suka pemerintah harus memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang telah diputuskan Menpan tersebut.tentu saja pemberi pelayanan tidak berhenti sampai disitu, karena semakin maju teknologi, semakin maju pula pola pikir masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat dari waktu-ke waktu harus semakin ditingkatkan ke arah yang lebih baik atau semakin berkualitas. Untuk mengimplementasikan totalitas pelayanan yang berkualitas, deming mengemukakan ada empat belas point yang harus dilaksanakan oleh organisasi pemberi pelayanan, hal ini dapat membantu proses pelayanan agar menjadi lebih baik. Tidak disangkal bahwa merobah pola pikir orang-orang dalam organisasi, sistem yang sudah berjalan dan lain-lain tidak semudah membalikkan telapak tangan, tetapi harus bertahap dan mengadakan perubahan secara terus menerus sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh para ahli untuk dapat menghasilkan tujuan yaitu memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen sehingga konsumen merasa puas apa yang mereka dapatkan.*

**Kata kunci:** *Pengertian Pelayanan, Kualitas pelayanan publik. Prinsip-prinsip Total Quality Service (TQS)*

#### **A. Pendahuluan**

Pelayanan merupakan hal yang sangat mendasar dalam pemenuhan kebutuhan manusia, apapun yang dikeluarkan oleh pengguna untuk mendapatkan pelayanan harus seimbang dengan apa yang diterimanya. Banyak sekali referensi-referensi dari para ilmuwan baik dari luar negeri maupun dari dalam negeri membicarakan bagaimana melayani pengguna/ konsumen dengan baik, sehingga konsumen merasa puas atas pelayanan yang diterimanya. Demikian halnya dengan organisasi penyelenggara pelayanan publik khususnya pemerintah, dengan dikeluarkannya aturan-aturan oleh pemerintah dalam kaitannya dengan pelayanan, diharapkan pelayanan yang dilakukan oleh aparatur penyelenggara pelayanan publik bisa menjadi

lebih baik karena di era sekarang ini, dimana tantangan semakin berat yaitu menghadapi persaingan global, mau tidak mau pelayananpun harus semakin efektif dan efisien. Karena kalau tidak demikian jangan harap masyarakat pengguna mau dilayani dengan pelayanannya yang buruk.

Urusan publik dimana dari waktu ke waktu selalu mengalami perubahan sesuai dengan perubahan jaman dimana masyarakat menginginkan pelaksanaan pelayanan yang dilakukan oleh organisasi penyelenggara pelayanan semakin mudah, semakin cepat dengan hasil yang memuaskan. Dengan demikian, pola pemikiran dari teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli dalam pemecahan masalah yang terjadi dalam pelayanan publik selalu muncul dengan

berbagai konsep-konsep baru yang ditawarkannya.

Konsep-konsep yang ditawarkan oleh para ahli bisa saja dipakai untuk memperbaiki pelayanan kepada publik, tetapi merubah pola pikir yang sudah membudaya dari masyarakat indonesia yang tadinya menjadi melayani memerlukan proses dan waktu yang cukup lama, slogan-slogan yang ditawarkan oleh pemberi pelayanan ujung-ujungnya tidak sesuai dengan apa yang diberikan pada pengguna pelayanan. Hal yang demikian sudah harus dihilangkan karena sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan jaman yang terjadi yaitu dalam hal kemajuan teknologi informasi, transportasi dan teknologi komunikasi yang semakin berkembang, hal terpenting yaitu bagaimana melaksanakan proses pelayanan sehingga pengguna merasa puas atas pelayanan yang diterimanya. Karena masyarakat selalu mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,

Tujuan dari reformasi birokrasi adalah meningkatkan pelayanan publik sehingga publik merasa puas atas layanan yang diberikan itu. Capaian dalam penyelenggaraan pelayanan tersebut merupakan tujuan jangka menengah dan jangka panjang, dengan demikian harus ada ukuran-ukuran, indikator-indikator, dan strategi-strategi untuk capaian tersebut dan pemerintah harus punya target pencapaian yang jelas untuk tiap tahunnya.

## **B.TINJAUAN TEORI**

### **I. Definisi, konsep pelayanan dan pelayanan publik**

Banyak istilah-istilah yang dipakai dalam hal melayani kepentingan masyarakat, seperti Standar Pelayanan Minimum (SPM), Pelayanan Perijinan Terpadu, Pelayanan Satu Atap atau Satu Pintu, Pelayanan Prima dan lain-lain, apapun istilahnya semua pelayanan mengacu pada norma, nilai, profesionalisme, pertanggungjawaban yang ditujukan pada kepentingan warga masyarakat

Definisi pelayanan yang berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, definisi pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan menurut Bab 1 Pasal 1 Undang-Undang No 25 Tahun 2009, yang dimaksud dengan pelayanan

publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang dan jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Dengan demikian dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan umum atau pelayanan publik merupakan pelayanan pemenuhan kebutuhan baik berupa barang, jasa, dan atau administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan yaitu instansi pemerintah di pusat, daerah atau di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Selama perjalanan orde reformasi dan digulirkannya otonomi daerah, fokus terhadap pelayanan publik mempunyai tempat tersendiri, setiap daerah berusaha untuk memperbaiki pelayanan yang maksimal kepada masyarakatnya, namun demikian dalam perjalanannya banyak hambatan yang terjadi, bukan hanya faktor keinginan saja untuk memperbaiki pelayanan tersebut tetapi kesungguhan dalam penerapan dari berbagai pihak yang terkait untuk betul-betul mengimplementasikan keinginan tersebut secara nyata, karena dalam kenyataannya, tiap daerah berbeda dalam hal peningkatan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintahannya, hal tersebut mengindikasikan bahwa keinginan yang disertai dengan tekad yang kuat untuk dapat merealisasikan yang mampu untuk mewujudkan apa-apa yang menjadi keinginan kita. Banyak contoh-contoh daerah yang menjadi tolok ukur keberhasilan dalam hal pelayanan publik, dimana daerah tersebut menjadi daerah tujuan studi banding dari berbagai kalangan untuk mengetahui proses perencanaan maupun implementasinya sehingga mencapai tingkat pelayanan yang lebih baik.

Sesuai dengan fungsinya, pemerintah daerah berfungsi sebagai pembuat aturan atau biasa disebut regulator. Di sisi lain, pemerintah juga pemegang amanat atau kekuasaan untuk menjalankan pelayanan kepada publik yang tidak dipegang oleh organisasi-organisasi lain yaitu monopoli.

Menurut Undang-Undang Nomor. 25 Tahun 2009, menyebutkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang dan jasa dan atau pelayanan administratif

yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan. Sedangkan yang dimaksud penyelenggara pelayanan adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.

Dengan demikian, sesuai dengan undang-undang mengenai penyelenggara pelayanan tersebut di atas, maka tidak harus pemerintah saja yang menyelenggarakan pelayanan publik tetapi korporasi, lembaga independen dan badan hukum lainnya yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan berdasarkan undang-undang pembentukannya.

Dengan demikian ada pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh privat /swasta Ratminto, (2008;9-10). Perbedaan antara keduanya yaitu

1. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah
  - a. Bersifat primer, adalah semua penyedia barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang didalamnya pemerintah merupakan satu-satunya penyelenggara dan pengguna/klien mau tidak mau harus memanfaatkannya, misalnya pelayanan kartu keluarga, kartu penduduk, pelayanan perizinan dan lain-lain.
  - b. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder. Ini adalah segala bentuk penyedia barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh yang diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi yang didalamnya pengguna/klien tidak harus mempergunakannya karena ada beberapa penyelenggara pelayanan, misalnya program asuransi tenaga kerja, pendidikan dan pelayanan yang diberikan oleh BUMN/BUMD.
2. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh privat, yaitu semua penyediaan barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh swasta, seperti misalnya rumah sakit swasta, PTS, perusahaan pengangkutan swasta.

## II. Klasifikasi Pelayanan Publik.

Selain pemisahan pelayanan publik yang dikemukakan tersebut di atas, dimana Ratmanto mengklasifikasikan pelayanan publik antara pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah dan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh privat/swasta, tetapi

sebenarnya pemerintah mempunyai fungsi yang sangat luas yaitu fungsi pemerintahan, fungsi pembangunan, dan fungsi pelayanan. Menurut Mahmudi( 2005) pelayanan publik yang harus dilaksanakan oleh pemerintah dapat dibedakan ke dalam dua katagori yaitu pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan kebutuhan yang bersipat umum.

### 1. Pelayanan Kebutuhan Dasar

pelayanan kebutuhan dasar yang harus diberikan oleh pemerintah meliputi: kesehatan, pendidikan dasar dan bahan kebutuhan pokok masyarakat.

#### a. Bahan Kebutuhan Pokok.

Pemerintah harus memberikan pelayanan pada masyarakat berupa kebutuhan pokok, kebutuhan pokok bagi masyarakat yaitu berupa bahan makanan seperti beras, tepung, minyak goreng, telur ayam, gula pasir, sayuran, garam, ikan asin maupun ikan air tawar,daging ayam maupun daging sapi dan lain-lain.

Tugas pemerintah bukan saja hanya melayani ketersediaan bahan makan bagi masyarakat tetapi juga menjaga harga bahan-bahan tersebut stabil. Apabila harga-harga bahan makanan pokok di pasar tidak stabil atau ada kenaikan harga, dampak yang terjadi pada masyarakat yaitu dimana daya beli masyarakat berkurang dengan demikian kemakmuran masyarakat mengalami penurunan dikarenakan masyarakat akan mengurangi konsumsi untuk bahan-bahan kebutuhan pokok tersebut.

### 2. Pelayanan Umum.

Pelayanan yang berikutnya yang harus dilaksanakan oleh pemerintah yaitu pelayanan umum. Pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah terbagi dalam tiga kelompok, yaitu a) pelayanan administratif, b) pelayanan barang, dan c) pelayanan jasa.

#### a. Pelayanan Administratif

Pelayanan administratif adalah pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya, pembuatan kartu tanda penduduk, pembuatan kartu keluarga, akta kelahiran, sertifikat tanah, dan lain-lain. Dalam pelayanan administratif ini mau tidak mau masyarakat hanya dilayani oleh pemerintah dan tidak ada alternatif lain atau organisasi lain yang dapat mengeluarkan dokumen resmi tersebut, yang artinya adalah pemerintah pemegang monopoly terhadap pelayanan administratif tersebut.

b. Pelayanan Barang  
Pelayanan barang adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang menjadi kebutuhan atau digunakan oleh publik, misalnya, penyediaan air bersih, jaringan telepon, dan lain-lain.

c. Pelayanan Jasa.  
Pelayanan jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misal pemeliharaan kesehatan, penyediaan pendidikan, pengadaan transportasi. Penanggulangan bencana dan lain sebagainya.

Sedangkan pelayanan publik yang harus dijalankan oleh pemerintah menurut LAN (2004) adalah sebagai berikut :

1. Pelayanan pemerintah adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti pelayanan kartu tanda penduduk, surat izin mengemudi, pajak, perizinan, dan keimigrasian.
2. Pelayanan pembangunan adalah suatu jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam melakukan aktifitasnya sebagai warga negara. Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan, jembatan, pelabuhan dan lain-lain
3. Pelayanan utilitas adalah jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik, air bersih/minum, telepon, dan transportasi lokal
4. Pelayanan sandang, pangan dan papan adalah jenis pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah.
5. Pelayanan kemasyarakatan adalah jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu dan lain-lain.

Dalam hal melayani kepentingan publik, maka setiap penyelenggara pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan, hal ini dimaksudkan supaya penerima layanan mengetahui apa yang akan didapat ketika dia menginginkan pelayanan dari penyelenggara pelayanan. Standar pelayanan

merupakan ukuran yang dipakai dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan wajib ditaati oleh pemberi dan penerima pelayanan publik.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan uturan minimal bagi penyelenggara pelayanan yaitu dengan dikeluarkannya Keputusan MENPAN Nomor. 63 Tahun 2004, yang menyatakan bahwa standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi :

- a. Prosedur Pelayanan  
Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan
- b. Waktu Penyelesaian  
Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan
- c. Biaya Pelayanan  
Biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan
- d. Produk Pelayanan  
Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
- e. Sarana dan Prasarana  
Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik
- f. Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan  
Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Pada dasarnya kondisi daerah untuk melayani kepentingan masyarakat/publik berbeda-beda tergantung dari kemajuan daerahnya itu sendiri, hal ini dapat dilihat dari upah minimum tiap-tiap daerah yang berbeda-beda, dengan demikian, khusus untuk biaya pelayanan berdasarkan KEPMEN tersebut di atas perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Tingkat kemampuan dan daya beli masyarakat
- b. Nilai/harga yang berlaku atas barang dan atau jasa
- c. Rincian biaya harus jelas untuk jenis pelayanan publik yang memerlukan tindakan seperti penelitian, pemeriksaan, pengukuran, dan pengajuan
- d. Ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dan memperhatikan prosedur sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

### III. Kualitas Pelayanan Publik

Dalam pelaksanaan pemberian layanan kepada masyarakat, tentu tidak hanya sekedar memberi pelayanan yang standar-standar saja. Sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka pelayanan pun harus ditingkatkan dengan memperhatikan kualitas pelayanan yang harus diberikan pada pengguna pelayanan.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata kualitas mengandung arti tingkat baik buruknya sesuatu bisa juga diartikan derajat atau taraf kepandaian, kecakapan, dan lain sebagainya. Menurut Tjiptono (1997) adalah 1. Kesesuaian dengan persyaratan, 2. Kecocokan untuk pemakaian, 3. Perbaikan berkelanjutan, 4. Bebas dari kerusakan/cacat, 5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat, 6. Melakukan segala sesuatu secara benar, 7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Untuk dapat menghasilkan pelayanan yang berkualitas yaitu dengan inovasi. Inovasi merupakan konsep yang relatif baru dalam literatur administrasi publik. Hasil penelitian David Mars yang dikutip oleh Lee (Mulyadi, 2016) mengungkapkan bahwa sampai tahun 1966 tidak ditemukan publikasi dari tulisan administrasi publik yang memuat konsep inovasi. Kurang populernya konsep inovasi masa lalu dapat dipahami karena karakter reformasi didasarkan pada prinsip-prinsip birokrasi Weber dengan konsepnya bahwa birokrasi memerlukan aturan yang jelas, hirarki, spesialisasi, dan lingkungan yang relatif stabil.

Pengertian inovasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, inovasi diartikan penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat). Menurut LAN (2014), proses memikirkan dan mengimplementasikan suatu gagasan yang memiliki unsur kebaruan dan kebermanfaatannya. Sedangkan menurut Undang-undang NO. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah pada Pasal 386, menyebutkan bahwa inovasi pemerintah daerah adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan urusan pemerintah daerah.

Menurut Djamaludin (Mulyadi, 2016:70) mengemukakan delapan (8) jenis inovasi, ada juga yang mengemukakan jenis inovasi pada tujuh sektor, sedangkan menurut Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) dikutip Doran (Dedi;2016) jenis-jenis yang harus diinovasi yaitu ; inovasi organisasi, proses, dan produk.

Ke tiga inovasi ini menurut penulis sudah mewakili baik menurut ahli inovasi yang

berjumlah delapan maupun berjumlah tujuh, karena pada dasarnya pelaksanaan dalam pelayanan mencakup input, proses dan output. Kalau dijabarkan dari ketika inovasi tersebut adalah sebagai berikut ;

1. Inovasi organisasi, inovasi dalam organisasi yaitu mencakup inovasi struktur, inovasi dalam hubungan antara orang-orang maupun bagian-bagian dalam organisasi, inovasi manajemen.
2. Inovasi proses yaitu mencakup, inovasi dalam metode, strategi, konsep, pola pikir, teknologi, program
3. Inovasi produk, yaitu hasil dari inovasi organisasi dan inovasi proses yang berbentuk pelayanan yaitu melayani berupa barang ataupun jasa yang berkualitas dan dibutuhkan oleh pengguna pelayanan termasuk ketepatan waktu, akurasi pelayanan, kesopanan, kemudahan.

Hal tersebut sejalan dengan Instruksi Presiden No. 1 Tahun 1995, bahwa hakekat pelayanan umum adalah :

1. Meningkatkan mutu produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang pelayanan umum
2. Mendorong supaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara berdaya guna dan berhasil guna
3. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta dengan meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Untuk dapat menilai sejauh mana inovasi-inovasi yang sudah dijalankan oleh organisasi pelaksana pelayanan/pemerintah, kita dapat melihat dari hasil yang diciptakan oleh organisasi tersebut, apakah kualitasnya pelayanannya meningkat atau tidak.

Kata kualitas yang biasa kita sering mendengarnya, sulit didefinisikan secara utuh dan menyeluruh, mendefinisikan kualitas para ahli yang berkecimpung di bidang kualitas berbeda tergantung dari sudut pandang masing-masing. Dari beberapa pendapat para ahli, Ciptono (1997:11) mendefinisikan kualitas sebagai berikut.

1. Josep M. Juran  
Juran menekankan bahwa perbaikan kualitas memerlukan strategi yang menekankan dan pada implementasi kegiatan per kegiatan dan gagasan-gagasan yang baru pada tahap pencapaiannya. Juga menegaskan pentingnya identifikasi penyebab munculnya masalah serta bagaimana cara pemecahannya. Langkah ini sangat krusial, karena bila

mencari jalan pintas dari gejala langsung diberikan solusi, maka sumber persoalan sesungguhnya belum diatasi dan sewaktu-waktu bisa terulang lagi. Dengan demikian definisi ini menekankan pada orientasi pemenuhan harapan pelanggan

2. Philip B. Crosby  
Pendekatan Crosby menitikberatkan pada perhatian transformasi budaya kualitas. Ia mengemukakan pentingnya melibatkan setiap orang dalam organisasi pada pelaksanaan proses dalam mencapai tujuan, yaitu dengan jalan menekankan kesesuaian kecakapan/keahlian individual terhadap tuntutan pekerjaan. Pendekatan Crosby merupakan pelaksanaan proses top-down
3. W. Edwards Deming  
Yang dikemukakan Deming didasarkan pada alat-alat statistik, strategi Deming bertolak belakang dengan Crosby yaitu cenderung bersifat bottom-up. Penekanan utama strateginya adalah perbaikan dan pengukuran kualitas secara terus-menerus. Fokus strategi Deming pada proses untuk mengeliminasi variasi, karena sebigian besar variasi dapat dikendalikan manajemen. Deming sangat meyakini bahwa bila karyawan diberdayakan untuk memecahkan masalah (dengan cacatan pihak manajemen menyediakan peralatan yang diperlukan) maka kualitas dapat disempurnakan terus-menerus
4. Taguchi  
Filosofi taguchi didasarkan pada premis bahwa biaya dapat diturunkan dengan cara memperbaiki kualitas, kualitas tersebut dapat otomatis dapat diperbaiki dengan cara mengurangi variasi dalam produk atau proses. Strategi Taguchi difokuskan pada lossfunction, yang didefinisikan setiap penyimpangan dari target sebagai kerugian yang dibayar konsumen yang artinya kualitas sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh suatu produk bagi masyarakat setelah produk tersebut dikirim.

Itulah pendapat para pakar kualitas, dimana setiap definisi tersebut terdapat kelebihan masing-masing yang menjadikan panduan bagi pelaksanaan peningkatan kualitas pelayanan terhadap penyelenggara layanan yang ingin memperbaiki kinerjanya.

### C. PEMBAHASAN

#### Strategik Implementasi Total Quality Servis

Total quality servis menurut Stamatis (Ciptono, 1997;56) dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta

menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

Implementasi total Quality servis berdasarkan pendekatan Deming, menuntut pemahaman dan komitmen total dari semua jajaran organisasi. Proses implementasi TQS dari Deming dijabarkan ke dalam 14 poin sebagai berikut :

1. Ciptakan kejelasan tujuan demi perbaikan jasa  
Tujuan dan filosofi organisasi harus ditetapkan dengan memenuhi persyaratan :
  - Mencakup keyakinan dari nilai-nilai organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang
  - Mempermudah pengambilan keputusan jangka panjang
  - Menyusun pernyataan misi dan filosofi operasional yang dapat dipahami dan dilaksanakan setiap orang dalam organisasi

Beberapa pertanyaan yang perlu disinggung dalam rangka implementasi TQSSesuai dengan point pertama ini adalah :

- Apa tujuan perusahaan pada lima tahun mendatang dari sekarang ?, apakah semua pengambil kebijakan menyetujuinya ?, seberapa jauh tujuan organisasi disebarluaskan ?, apa saja yang disarankan oleh para karyawan ?
- Bila penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dijadikan prinsip bisnis yang utama, apakah ada perubahan dalam pekerjaan yang kini dikerjakan atau dengan cara bagaimana melakukan pekerjaan saat ini di dalam organisasi ?

Dalam upaya mewujudkan kejelasan tujuan organisasi, ada beberapa kendala yang bisa dihadapi, diantaranya , 1)kegagalan menyusun rencana untuk mengatasi permasalahan masa yang akan datang 2) Semangat manajerial yang kurang dalam merampungkan pernyataan misi, 3) Kesulitan dalam merumuskan pernyataan misi 4) Ketidakmampuan manajemen untuk mempersiapkan pernyataan misi 5) Melupakan pernyataan misi setelah selesai dirumuskan 6) Keyakinan bahwa pernyataan misi akan mendikte perilaku dalam situasi-situasi spesifik.

2. Adopsi filosofi baru

Menurut Demang, perubahan merupakan suatu keharusan, akan tetapi tidak semua jenis pekerjaan yang harus dirubah,

- melainkan perubahan yang berfokus pada kepuasan pelanggan, hal ini mengarah kepada upaya penyempurnaan kualitas secara terus-menerus sebagaimana yang telah diungkapkan Deming dalam siklus PDAC yang merupakan proses tanpa akhir. Deming yakin bahwa kualitas yang disempurnakan akan memberi hasil berupa meningkatkan produktivitas, semakin rendah biaya per pesanan, sehingga harga keseluruhan bisa menjadi lebih murah dan semangat kerja akan semakin meningkat.
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi untuk mewujudkan kualitas  
Deming menentang ketergantungan yang berlebihan pada inspeksi, karena inspeksi massal kerap kali sangat terlambat dilakukan. Inspeksi massal dilakukan pada penanganan kesalahan, sehingga tidak menawarkan penyempurnaan apapun. Oleh sebab itu, inspeksi harus digantikan dengan cara berkesinambungan dan tanpa akhir.
  4. Hentikan prakti menghargai bisnis semata-mata atas dasar harga, jadikan pemasok sebagai mitra kerja  
Kebanyakan organisasi melakukan pembelian atas dasar pertimbangan harga. Pemasok yang dipilih adalah mereka yang berani menawarkan harga terendah. Prinsip semacam ini mengandung resiko yaitu mengabaikan biaya total sesungguhnya termasuk didalamnya biaya kualitas. Biasanya harga mencerminkan kualitas sehingga dimungkinkan biaya yang rendah sesuai dengan kualitasnya juga rendah.
  5. Perbaiki secara konstan setiap proses perencanaan, produksi, dan pelayanan  
Fokus utama program kualitas adalah penyempurnaan proses. Dalam industri jasa, hal ini mengandung makna pengurangan pengerjaan ulang, peningkatan kualitas keseluruhan, peningkatan kepuasan pelanggan, berkurangnya keluhan pelanggan, peningkatan laba, peningkatan posisi persaingan. Dengan demikian tanggung jawab penyempurnaan kualitas berada di puncak semua orang dalam organisasi.
  6. Lembagakan pelatihan dan pelatihan ulang di tempat kerja  
Proses penyempurnaan merupakan proses yang dinamis dan berkesinambungan. Pelatihan menjadi kebutuhan mutlak, baik bagi eksekutif, implementor maupun operator. Pelatihan yang diperlukan tidak saja menyangkut pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan tujuan organisasi
  7. Melembagakan kepemimpinan bagi penyempurnaan sistem  
Dalam TQS, tanggung jawab manajer tidak hanya sebatas menyusun sistem, menemukan variasi dalam proses, memperbaiki proses dan lain-lain. Lebih dari itu, manajemen juga bertanggung jawab melembagakan kepemimpinan dalam organisasi, dengan tujuan memperbaiki sistem.
  8. Menghilangkan rasa takut  
Rasa takut bisa menimbulkan berbagai macam persoalan, misalnya gangguan fisik, gangguan psikologis, perubahan perilaku, semangat kerja menurun, produktivitas jauh di bawah harapan, motivasi menurun, dan komunikasi menjadi tidak efektif. Semuanya ini menyebabkan para karyawan tidak dapat menyumbangkan kapasitas dan kapabilitas optimal mereka bagi upaya peningkatan kualitas dan produktivitas
  9. Menyingkirkan rintangan  
Yang namanya rintangan pasti ada pada setiap organisasi apapun bentuk organisasi tersebut. Misalnya dalam bentuk komunikasi yang mandeg/macet, terabaikannya misi dan tujuan organisasi, kompetisi internal antar karyawan, rasa takut dan sebagainya. Kondisi ini menyebabkan lingkungan menjadi tidak kondusif bagi upaya pencapaian kualitas yang unggul. Untuk mengatasi masalah ini dibutuhkan perubahan pola kerja dari yang semula bersifat individualis dan departemental beralih menjadi kerja sama tim, lintas fungsional dan terintegratif. Selain itu, dibutuhkan pula keterbukaan dalam komunikasi vertikal maupun horizontal. Yang tidak kalah pentingnya adalah penyelenggaraan pelatihan bagi semua karyawan dalam organisasi. Itulah langkah-langkah untuk membantu persoalan/rintangan yang dihadapi organisasi.
  10. Meniadakan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja  
Biasanya karyawan dibebani dengan berbagai macam sasaran atau target kuantitatif, kondisi seperti ini bisa menyebabkan para karyawan tertekan dan frustrasi. Mereka lebih terfokus pada upaya pencapaian target ketimbang pencapaian kualitas dan produktivitas. Hal ini bisa menyebabkan penyimpangan perilaku. Dengan demikian perlu adanya perencanaan dalam rangka penyempurnaan terus-menerus terutama yang menyangkut finansial yang bersifat bottom-up yang didasarkan pada proses spesifik yang ditangani.

11. Mengeliminasi kuota-kuota numerik bagi para karyawan dan sasaran numerik bagi manajemen  
 Kuota dan sasaran numerik kerap kali menimbulkan masalah seperti kurangnya perhatian terhadap kualitas, tingkat stres yang tinggi, banyak terjadi kekecewaan karyawan. Menurut Deming, semua ini harus diganti dengan fokus pada kualitas. Bila fokus ditekankan pertama kali pada kualitas, maka para karyawan akan menanggapi dengan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.
12. Menghilangkan penghalang yang dapat merampok/menghilangkan kebanggaan para pekerjaan di masa yang akan datang karyawan atas keberhasilannya.  
 Hilang kebanggaan atau harga diri seseorang bisa menjadi gejala bagi banyak masalah dalam organisasi. Beberapa penyebab hilangnya kebanggaan ini antara lain karyawan diperlakukan dengan buruk oleh manajemen. Karyawan tidak memahami petunjuk dan arah pencapaian tujuan organisasi, sehingga komunikasi yang tidak lancar, pelatihan yang kurang memadai dan kecenderungan membebaskan kesalahan pada karyawan. Yang lebih parah adalah bila organisasi /perusahaan menuntut karyawan bertindak seperti robot.
13. Giatkan program pendidikan dan perbaikan diri bagi setiap orang  
 Di dunia ini tidak ada yang tidak bisa berubah. Hanya masalah waktu saja, jika pengetahuan dan pengalaman seseorang belum mengalami keusangan (sudah tidak dapat dipakai lagi karena sudah tua usianya). Suatu saat nanti pasti akan ada perkembangan baru yang membuat apa yang pada saat ini dipandang memadai tetapi nantinya menjadi sesuatu yang sangat ketinggalan jaman. Deming sangat menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam membantu setiap individu dan organisasi untuk mempelajari proses dan perkembangan pekerjaan di masa yang akan datang. Selain itu, pendidikan dan pelatihan

juga berfungsi untuk memotivasi karyawan, menghindari kejenuhan kerja, dan mempersiapkan transisi menjadi organisasi baru, serta untuk menyiapkan kader-kader pemimpin dimasa yang akan datang.

14. Lakukan transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan mereka untuk mengerjakannya.  
 Implementasi TQS menuntut perubahan fundamental dalam praktek bisnis tradisional. Hal ini membutuhkan komitmen total dan keterlibatan nyata dari manajemen puncak dan semua karyawan yang ada dalam organisasi. Dengan demikian, proses transformasi bisa berlangsung dengan mulus.

Itulah empat belas langkah Deming dalam mengimplementasikan pencapaian total quality service dalam membantu organisasi mencapai tujuan pada pelaksanaan kepuasan pelanggan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Hardiansyah, 2018, Kualitas Pelayanan Publik, Gava Media, Yogyakarta
- LAN, 2004, Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Buku 3. Jakarta: LAN.
- Mahmudi, 2005, Manajemen Kinerja Sektor Publik, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2016 Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik, ALFABETA, Bandung.
- Ratminto, atik, 2008, Manajemen Pelayanan, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Tjiptono, 1997, Prinsip-prinsip Total Quality Service Andi Offset, Yogyakarta.

#### **Dokumen**

- Instruksi Presiden No. 1 Tahun 1995, tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Kepada Masyarakat
- Kep. MENPAN No. 63 Tahun 2003, tentang, Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Undang-undang No. 25 Tahun 2009, Tentang Pelayanan Publik
- Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah