

PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM PENINGKATAN MUTU LAYANAN PUBLIK UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

Lilik Huriyah, Endraswari
Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya, Indonesia
E-mail: lilikhuriyah@uinsby.ac.id

Abstract: *The topic of this research is the implementation of Total Quality Management in improving the quality of public services at the Administrative, Academic, Student Affairs and Cooperation Bureau (Biro AAKK) UIN Sunan Ampel Surabaya. The results of this study stated that: first, there are three public services of the Biro AAKK, namely: academic services, Student and Alumni Services, Service Cooperation, Institutional and Public Relations. Second, The Public Services of Biro AAKK is implemented well, but still needs to be improved. Third, the supporting factors in implementation of TQM in improving the quality of public services of Biro AAKK are good infrastructure, internal support, the large number of applicants, funds from donors, policies supported by leadership, human resources that qualified good learning process, and good performance and coordination among stakeholders. While the barriers are a lot of cooperation without being coordinated by Cooperation Division, structural constraints, negative influence among staff, lack of socialization from the university, government programs that are not compatible, and extra campus programs that are not well coordinated.*

Keywords: *Total Quality Management; public services*

Pendahuluan

Kini masyarakat semakin pintar dalam memilih kualitas pendidikan. Para orangtua saling berebut lembaga pendidikan berkualitas guna menitipkan masa depan anak-anaknya. Mereka bahkan rela mengeluarkan uang dengan jumlah besar demi memperoleh bangku pendidikan di lembaga pendidikan ternama yang menawarkan pendidikan berkualitas dan bergengsi, yang benar-benar terjamin mutu pendidikannya. Maka tak heran jika lembaga pendidikan terus-menerus berinovasi, saling berbenah dan melakukan terobosan-terobosan baru, serta mencari setrategi brilian guna mendongkrak kualitas pendidikan pada lembaganya masing-masing. Salah satu setrategi yang digunakan oleh lembaga pendidikan tersebut, adalah strategi penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Total Quality Management (TQM) adalah salah satu dari sekian setrategi dalam pengelolaan mutu yang berorientasi pada stakeholders. Pengelolaan mutu atau manajemen mutu dalam TQM dilaksanakan secara sistematis, bertahap, menyeluruh dan berkelanjutan. Semua tahapan tersebut dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan dengan mutu yang tinggi. TQM ini dilaksanakan dengan landasan filosofis yakni sebagai suatu perangkat atau alat untuk meningkatkan mutu dengan memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau stakeholder. Konsep TQM ini sangat diperlukan oleh lembaga pendidikan, mengingat kebutuhan dan kepuasan *user* adalah tujuan utama dari layanan di sebuah lembaga pendidikan.¹

Dengan demikian, penerapan *Total Quality Management* adalah hal yang mutlak untuk dilakukan lembaga pendidikan, khususnya lembaga yang telah mendeklarasikan diri sebagai Badan Layanan Umum (BLU). UIN Sunan Ampel Surabaya adalah salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan predikat Badan Layanan Umum yang telah menerapkan konsep *Total Quality Management* (TQM).

Manajemen mutu di lembaga pendidikan bisa dilakukan dengan cara mengatur semua sumber daya pendidikan, agar menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab, sehingga mampu menghasilkan jasa dan layanan berkualitas sesuai harapan dan kebutuhan *user*. Dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan, terdapat lima hal yang harus diperhatikan; yakni adanya fokus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal, keterlibatan total, adanya standar mutu, komitmen dan perbaikan mutu berkelanjutan.²

Konsep Layanan Publik di Lembaga Pendidikan

Sebelum kita mengetahui arti manajemen pelayanan publik, ada baiknya kita mengetahui arti dari manajemen dan pelayanan publik itu sendiri. Manullang mengartikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah

¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Philadelphia, London: Kogan Page Educational Management Series, 1993), 25.

² Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Jakarta: Adicita, 2001), 21.

ditetapkan terlebih dahulu. Jadi manajemen itu dapat dikatakan suatu proses yang dilakukan untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas untuk mencapai hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri.³

Selanjutnya pengertian tentang pelayanan publik bisa kita lihat dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003. Dalam keputusan tersebut pelayanan publik diartikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁴

Definisi pelayanan publik di atas diperkaya dengan berbagai pendapat para ahli. Diantaranya ada yang menyatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.⁵ Seiring pendapat tersebut, pelayanan publik juga diartikan sebagai suatu pelayanan atau pemberian terhadap masyarakat yang berupa penggunaan fasilitas-fasilitas umum, baik jasa maupun non jasa, yang dilakukan oleh organisasi publik yaitu pemerintah.⁶

Dari rangkaian definisi di atas, dapat ditarik benang merah bahwa manajemen pelayanan publik adalah suatu penerapan ilmu dan seni, yang didalamnya terdapat fungsi untuk menyusun rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan berbagai aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan dari pelayanan tersebut. Pemberi pelayanan publik bisa dari kalangan pejabat atau pegawai instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum. Instansi pemerintah itu sendiri adalah sebutan kolektif yang meliputi satuan kerja atau satuan organisasi kementerian, departemen, lembaga pemerintahan non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi Negara, dan instansi pemerintah lainnya baik yang berada di pusat maupun daerah

³ Indriyo, Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 3.

⁴ Ratminto, dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 18.

⁵ Lijan, dkk, *Reformasi Pelayanan Publik* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008), 5.

⁶ Ahmad dkk, *Reformasi Pelayanan Publik* (Malang: Averroes, 2010), 3.

termasuk badan usaha milik Negara, badan hukum milik Negara dan badan usaha milik daerah.⁷

Urgensi Manajemen Layanan Publik

Manajemen layanan publik adalah hal yang sangat penting karena beberapa hal. *Pertama*, diberlakukannya Undang Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang Undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat, sehingga akan semakin banyak aktivitas pelayanan yang harus ditangani oleh daerah. Dengan demikian aparat di daerah dituntut untuk dapat memahami dan mempraktekkan ilmu manajemen pelayanan. Meskipun kedua Undang Undang tersebut kemudian direvisi dengan Undang Undang nomor 32 tahun 2004 dan Undang Undang nomor 33 tahun 2004, akan tetapi tanggung jawab pelayanan yang diemban oleh daerah masih sangat besar. *Kedua*, berlakunya Undang Undang nomor 32 dan 33 tahun 2004 tersebut juga akan mengakibatkan interaksi antara aparat daerah dan masyarakat menjadi lebih intens. Hal ini ditambah dengan semakin kuatnya tuntutan demokratisasi dan pengakuan hak hak asasi manusia akan melahirkan kuatnya tuntutan terhadap manajemen pelayanan yang berkualitas. *Ketiga*, globalisasi dan berlakunya era perdagangan bebas menyebabkan batas-batas antar negara menjadi kabur dan kompetisi menjadi sangat ketat. Hal ini menuntut kemampuan manajemen pelayanan yang sangat tinggi untuk dapat tetap eksis dan mampu bersaing.

Setiap orang pada dasarnya pasti membutuhkan pelayanan. Pelayanan tersebut tidak dapat dipisahkan dari kehidupan setiap individu dan masyarakat. Pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat mengalami pembaruan seiring dengan perkembangan zaman serta tingkat kepuasan masyarakat dalam menerima layanan setiap harinya. Kian waktu masyarakat yang semakin cerdas kian menuntut pelayanan publik yang berkualitas.

Melihat realitas kebanyakan layanan publik yang ada selama ini, sepertinya masih jauh dari harapan masyarakat. Masih sering dijumpai layanan publik yang terlalu berbelit-belit, dipersulit, tidak bisa cepat dan cekatan, bahkan ada yang harus melalui joki atau calo. Keadaan seperti itu disebabkan karena masyarakat cenderung diposisikan sebagai pihak yang melayani dan bukan yang dilayani. Selain itu,

⁷ ibid

dengan responsivitas, representativitas dan tanggung jawab aparaturnya pemerintah saat ini hanya mampu menampilkan dirinya sebagai mesin birokrasi yang tidak mampu mengadaptasikan sikap dan perilakunya pada kondisi dan tuntutan masyarakat yang terus berubah. Oleh karena itu diperlukan adanya manajemen pelayanan publik dengan mengembalikan dan mendudukkan pelayan dan yang dilayani ke pengertian yang sesungguhnya.

Sejatinya pemerintah yang diharapkan oleh masyarakat adalah pemerintah milik masyarakat yang mengalihkan kontrol yang dimilikinya kepada masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Dengan adanya kontrol tersebut pelayanan publik akan lebih baik karena mereka memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, lebih kreatif dalam memecahkan masalah. Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah merupakan suatu kewajiban dan bukan hak, karena mereka diangkat oleh masyarakat untuk melayani kebutuhan masyarakat yang lebih responsif dengan pelayanan yang lebih efektif dan lebih efisien.⁸

Terdapat beberapa hal yang menyebabkan layanan publik tidak memadai, diantaranya; pertama, kurangnya kesadaran terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini mengakibatkan petugas bekerja dan melayani masyarakat dengan kehendaknya sendiri. Kedua, sistem, prosedur dan metode kerja yang tidak memadai, sehingga sistem kerja tidak berjalan secara maksimal. Ketiga, pengorganisasian tugas pelayanan yang belum serasi, sehingga terjadi simpang-siur dalam menangani tugas, tumpang tindih suatu tugas karena tidak ada yang menanganinya. Keempat, pendapatan yang tidak mencukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup secara minimal. Akibatnya pegawai tidak tenang dalam melaksanakan pekerjaannya, dan berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara menjual jasa pelayanan. Kelima, kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk mengerjakan tugas yang dibebani kepadanya. Hal ini mengakibatkan hasil pekerjaan yang dikerjakan tidak maksimal atau tidak memenuhi standar. Keenam, sarana pelayanan tidak memadai. Hal ini mengakibatkan pekerjaan berjalan

⁸ Lijan, dkk, *Reformasi Pelayanan Publik*,

secara lamban, waktu banyak hilang atau sia-sia dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.⁹

Pendekatan Manajemen Layanan Publik

Manajemen Pelayanan Publik muncul untuk merespon berbagai keluhan terhadap sektor publik yang dinilai terlalu mendominasi kehidupan masyarakat. Tak hanya itu, manajemen layanan publik juga menjawab atas kinerja publik yang cenderung inefisien, banyak melakukan penyimpangan, kinerjanya semakin menurun, serta tidak memperhatikan kepentingan para pengguna maupun para pegawai penyelenggara layanan.

Konsep atau karakteristik manajemen layanan publik pada dasarnya mengandung tujuh komponen utama yaitu: manajemen profesional di sektor publik; adanya standar kinerja dan ukuran kinerja; penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome; pemecahan unit-unit kerja di sektor publik; menciptakan persaingan di sektor publik; pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik; serta penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Manajemen layanan publik telah berhasil memperbaiki sistem pelayanan dengan mengembangkan berbagai standar untuk melayani masyarakat yang membutuhkan. Pendekatan manajemen layanan publik memperlakukan pengguna layanan publik sebagai warga negara, bukan seperti pelanggan karena manajemen pelayanan publik tidak sekedar memuaskan pelanggan tetapi juga memberikan hak warga negara dalam mendapatkan layanan publik.

Manajemen pelayanan publik yang terbaru lebih fokus pada isu-isu penting antara lain: *serve citizens, not customer* (melayani masyarakat bukan pelanggan); *seek the public interest* (mengutamakan kepentingan publik); *value citizenship over entrepreneurship* (lebih menghargai warga negara dari pada kewirausahaan); *think strategically, act democratically* (berpikir setrategis, dan bertindak demokratis); *recognize that accountability is not simple* (menyadari akuntabilitas bukan merupakan hal mudah); *serve rather than steer* (melayani dari pada mengendalikan); dan

⁹ Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 40-41.

value people, not just productivity (menghargai orang, bukan hanya produktivitas).¹⁰

Pelayanan publik semodel ini mengharuskan pemerintah tidak dijalankan seperti layaknya sebuah perusahaan. Akan tetapi pemerintah seharusnya melayani masyarakat secara adil, merata, tidak diskriminatif, jujur dan akuntabel. Hal tersebut tidak lepas dari dasar pendekatan manajemen pelayanan publik yang meliputi nilai-nilai demokratis, kewarganegaraan dan kepentingan publik. Nilai-nilai tersebut memberikan energi dan kekuatan kepada pegawai layanan publik dalam melaksanakan tugasnya memberikan pelayanan kepada publik secara lebih adil, merata, jujur dan bertanggung jawab.

Secara umum prinsip manajemen pelayanan publik menekankan pada efisiensi yang sekaligus mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada untuk lebih menghasilkan. Selanjutnya manajemen layanan publik juga memiliki prinsip mendorong untuk lebih dekat, lebih mengenali, dan lebih responsif terhadap kepentingan pengguna layanan. Beberapa prinsip lainnya dalam manajemen layanan publik adalah mengembangkan sistem insentif dan akuntabilitas seperti yang dikembangkan di sektor swasta, mendelegasikan dan memberdayakan para penyelenggara layanan agar lebih kreatif, inovatif, fleksibel, dan memiliki semangat sebagai *entrepreneur* yang berorientasi pada pencapaian hasil daripada ketaatan pada regulasi yang ketat; mendorong terjadinya kompetisi dan kerjasama untuk pencapaian hasil; pemerintah lebih berperan untuk mengarahkan penyelenggaraan layanan daripada menjadi aktor yang bermain sendiri; mengembangkan deregulasi dan desentralisasi dalam penyelenggaraan layanan.¹¹

Standar Pengukuran Layanan Publik

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia.¹² Oleh karena itu, pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menuntut kualitas tertentu. Pelayanan yang diselenggarakan pengelola melalui aparatnya, walaupun tidak bertujuan mencari keuntungan namun tetap harus

¹⁰ Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif dan Kolaboratif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), 14.

¹¹ Ibid, 15.

¹² Sinambela, dkk., *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 20.

mengutamakan kualitas layanan yang sesuai dengan tuntutan, harapan dan kebutuhan masyarakat yang dilayani. Dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (revitalisasi) dalam memberikan layanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani. Dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaboratif dan dialogis. Dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis.¹³

Di Indonesia upaya untuk menetapkan standar pelayanan publik dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan publik sebenarnya telah lama dilakukan. Upaya tersebut antara lain ditunjukkan dengan terbitnya berbagai kebijakan seperti: 1). Inpres Nomor 5 Tahun 1984 tentang Pedoman Penyederhanaan dan Pengendalian Perizinan di Bidang Usaha; 2). Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum; 3). Inpres Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat; 4). Surat Edaran Menko Wasbangpan Nomor 56/Wasbangpan/6/98 tentang Langkah-langkah Nyata Memperbaiki Pelayanan Masyarakat dan Instruksi Medagri Nomor 20 Tahun 1996; 5). Surat Edaran Menkowasbangpan Nomor 56/MK.Wasbangpan/3/1999, dan Surat Edaran Mendagri Nomor 503/125/PUOD/1999, tentang peningkatan kualitas Pelayanan; 6). Kep.Menpan Nomor 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum; 7). Surat Edaran Depdagri Nomor 100/757/OTDA Tahun 2002 tentang Kewenangan Pelaksanaan dan Wajib Standar Pelayanan Minimum; 8). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik; 9). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah; 10). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis transparansi dan akuntabilitas pelayanan Publik; 11). Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal; 12). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 6 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan

¹³ Miftah Toha, 1996.

dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal; 13) Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. 14) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 36 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan dan Penerapan Standar Pelayanan; 15) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan.¹⁴

Indeks Kepuasan Layanan Publik

Sebagai pemberi layanan pada publik, maka hal terpenting yang harus diperhatikan adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan bisa diperoleh dengan cara meningkatkan kualitas. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional, perlu disusun indeks kepuasan masyarakat sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan.

Indeks Kepuasan adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.¹⁵

Menurut Kepmen PAN No. 25 tahun 2004, ada beberapa dimensi yang menjelaskan kinerja pegawai pelayanan publik. Terdapat 14 hal yang berkaitan dengan kepuasan masyarakat dari pelayanan yang dilakukan oleh petugas pelayanan, yaitu prosedur pelayanan; persyaratan pelayanan; kejelasan petugas pelayanan; kedisiplinan petugas pelayanan; tanggung jawab petugas pelayanan; kemampuan petugas pelayanan; kecepatan pelayanan; keadilan pelayanan; kesopanan petugas pelayanan; kewajaran biaya pelayanan; kepastian biaya pelayanan; kepastian jadwal pelayanan; kenyamanan lingkungan; dan keamanan pelayanan.

¹⁴ Ni Luh Putu Puspitasari, *Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung*. Tesis_Program Magister Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar, (Denpasar: 2015), 56-58.

¹⁵ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, 5.

Prosedur pelayanan berkaitan dengan kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan. Sedangkan persyaratan pelayanan berkenaan dengan persyaratan teknis dan administratif yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya. Kejelasan petugas pelayanan adalah keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya).

Adapun kedisiplinan petugas pelayanan adalah kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku. Tanggung jawab petugas pelayanan adalah kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. Sedangkan kemampuan petugas pelayanan berkaitan erat dengan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat. Kecepatan pelayanan bersinggungan dengan target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan. Keadilan pelayanan lebih fokus pada pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani. Selanjutnya kesopanan petugas pelayanan adalah hal yang berkaitan dengan sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.

Hal yang diperhatikan dalam indeks kepuasan masyarakat berikutnya adalah kewajaran biaya pelayanan, yakni keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan. Indikator berikutnya adalah kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan. Kepastian jadwal pelayanan juga menjadi hal yang diperhitungkan disini, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Selain beberapa hal di atas, hal yang dinilai berikutnya adalah kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan. Indeks kepuasan masyarakat juga menilai keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan,

sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.¹⁶

***Total Quality Management* (TQM) dan Peningkatan Mutu**

Total Quality Management (TQM) oleh Edward Sallis diartikan sebagai 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. Tak jauh dari Sallis, Fandy Tjiptono & Anastasia Diana mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.¹⁷

Terdapat beberapa ciri khas yang melekat pada TQM, diantaranya adalah *pertama*, fokus pada pelanggan. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. *Kedua*, obsesi terhadap kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. *Ketiga*, pendekatan ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM. Hal ini sangat penting, terutama untuk mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. *Keempat*, komitmen jangka panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Mengingat hal tersebut, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. *Kelima*, kerjasama team (*teamwork*). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan

¹⁶ *ibid*, 9.

¹⁷ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 34.

dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. *Keenam*, perbaikan sistem secara berkesinambungan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. *Ketujuh*, pendidikan dan pelatihan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. *Kedelapan*, kebebasan yang terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. *Kesembilan*, kesatuan tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja. *Kesepuluh*, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.¹⁸

Dalam rangka penerapan Total Quality Manajemen (TQM) di Perguruan Tinggi, ada beragam strategi yang bisa digunakan. Margono Slamet menyatakan bahwa terdapat Segitiga Sistem Manajemen Mutu. Segitiga tersebut terbagi dalam tiga tingkatan. Tingkatan pertama yakni Perencanaan dan Kebijakan. Pada

¹⁸ Goetsch dan Davis (1994) dalam Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, (Bogor: Ghalia Indonesia: 2005), 14-18.

perencanaan bisa diidentifikasi apa yang perlu ditingkatkan dan apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Pada kebijakan yang merupakan keputusan strategis, ditentukanlah arah, maksud, budaya organisasi dan kebijakan mutu. Segitiga tingkatan kedua adalah manajemen dan prosedur. Dalam tingkatan ini diaturlah manajemen penerapan kebijakan serta mengembangkan prosedurnya. Selanjutnya dalam segitiga sistem manajemen mutu tingkatan ketiga adalah tugas meningkatkan mutu. Dalam tingkatan ini diperlukan upaya meningkatkan mutu, yakni mengikuti prosedur, adaptasi, serta penyesuaian dengan kondisi lapangan.¹⁹

Selain strategi di atas, perguruan tinggi dalam menerapkan TQM dapat menggunakan strategi berikut; mengidentifikasi kekurangan dan masalah yang ada di perguruan tinggi; mengadopsi filosofi mutu pendidikan; secara terus menerus melakukan usaha-usaha perbaikan mutu; serta melibatkan semua orang yang bersangkutan dengan pendidikan di perguruan tinggi. membentuk lembaga penjaminan mutu di perguruan tinggi; mengembangkan standar mutu pendidikan bagi perguruan tinggi yang bersangkutan; serta menyusun dan melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi jangka panjang.

Dari beragam strategi yang telah dicanangkan, maka perlu diwujudkan dalam berbagai kegiatan. Beberapa kegiatan yang bisa dilakukan oleh perguruan tinggi antara lain mengadopsi filosofi baru, bertekad meningkatkan mutu berkelanjutan; melakukan diseminasi konsep dan prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu; mengembangkan program pelatihan, pengembangan kepemimpinan, menghilangkan slogan-slogan; serta membentuk Komisi Tetap atau lembaga penjamin mutu. Dan hal yang tak kalah pentingnya adalah membongkar segala penghalang; menghapus ketakutan; mendorong tumbuhnya kebanggaan atas kerja dan prestasi yang baik, memilih unit yang berfungsi untuk proyek perintis; serta membentuk tim perbaikan mutu.²⁰

¹⁹ Margono S., *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 37.

²⁰ Ibid.

Faktor Pendukung dan Penghambat Peningkatan Mutu Layanan Publik

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu layanan publik, khususnya peningkatan mutu layanan publik di lembaga pendidikan. Dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya yang meliputi sumber daya manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).²¹

Adapun ragam faktor yang bisa mempengaruhi peningkatan mutu layanan publik adalah *pertama*, sumberdaya manusia yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. *Kedua*, Sarana dan prasarana. *Ketiga*, peserta didik. Peserta didik merupakan salah satu input yang turut menentukan keberhasilan proses pendidikan. Oleh karena itu penerimaan peserta didik harus didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan dan akuntabel. *Keempat*, keuangan (anggaran pembiayaan). Salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Lembaga pendidikan harus memiliki dana yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan. Oleh karena itu dana pendidikan sudah seharusnya dikelola secara transparan, akuntabel dan efisien. *Kelima* adalah kurikulum. Salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan yaitu kurikulum pendidikan. Pengertian kurikulum berdasarkan Hilda Taba yang ditulis oleh Wina Sanjaya adalah suatu program atau rencana pembelajaran.²² Kurikulum merupakan komponen substansi yang utama di lembaga pendidikan. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh peserta didik dan mendorong tenaga pendidik untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Faktor keenam adalah keorganisasian. Pengorganisasian sebuah lembaga pendidikan, merupakan faktor yang dapat membantu untuk meningkatkan kualitas mutu layanan publik di lembaga pendidikan. Pengorganisasian merupakan kegiatan yang

²¹ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Azdadizya Jaya, 2000), 22.

²² Hilda Taba dalam Wina Sanjaya, 2005, 5.

mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk ditangani. Ketujuh, lingkungan fisik. Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan. Gordon dalam Hadiyanto mengemukakan bahwa lingkungan berpengaruh terhadap aktivitas baik terhadap tenaga pendidik maupun peserta didik.²³ Kedelapan, perkembangan ilmu pengetahuan/teknologi. Lembaga pendidikan sebagai tempat memperoleh ilmu pengetahuan dan berfungsi sebagai tempat mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik, dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini. Faktor yang kesembilan adalah peraturan. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan untuk menghasilkan mutu sumberdaya manusia yang unggul serta mengejar ketertinggalan di segala aspek kehidupan yang disesuaikan dengan perubahan global dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, bangsa Indonesia melalui DPR RI pada tanggal 11 Juni 2003 telah mengesahkan Undang Undang Sisdiknas yang baru, sebagai pengganti Undang-undang Sisdiknas nomor 2 tahun 2009.

Faktor pendukung berikutnya adalah partisipasi atau peran serta masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan diharapkan menjadi tulang punggung, disamping peran pemerintah yang memberikan acuan dan binaan dalam pelaksanaan program kegiatan pendidikan. HAR Tillaar menyatakan bahwa peran serta masyarakat di dalam penyelenggaraan pendidikan berarti pula pemberdayaan masyarakat itu sendiri dalam ikut serta menentukan arah dan isi pendidikan.²⁴ Kebijakan pendidikan juga merupakan salah satu faktor pendukung. Salah satu peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan desentralisasi pendidikan. Dengan adanya kebijakan desentralisasi, maka berbagai tantangan untuk pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan mengharuskan adanya reorientasi dan perbaikan sistem manajemen penyelenggaraan pendidikan.

Selain faktor input yang telah dikemukakan tersebut, faktor lain yang menentukan mutu pendidikan adalah proses manajemen pendidikan. Abdul Hadis dan Nurhayati di dalam *Manajemen Mutu Pendidikan* mengemukakan bahwa secara garis besar ada dua faktor

²³ Hadiyanto, 2004, 100.

²⁴ H. A. R. Tillaar. 1992. *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Bandung: Remaja Rosdakarya: 1992), 8.

utama yang mempengaruhi mutu proses dan hasil belajar mengajar dikelas, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun yang termasuk ke dalam faktor internal adalah faktor psikologis, sosiologis, dan fisiologis yang ada pada diri peserta didik dan tenaga pendidik. Sedangkan yang termasuk ke dalam faktor eksternal ialah semua faktor yang mempengaruhi proses hasil belajar mengajar selain faktor peserta didik dan tenaga pendidik.²⁵

Selain faktor-faktor di atas, terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi mutu layanan publik. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dipengaruhi oleh banyaknya faktor, baik faktor yang ada di pihak pemerintah sebagai penyelenggara layanan, maupun berbagai faktor di pihak masyarakat sebagai penerima layanan.

Berikut akan dikemukakan pandangan para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Thoha mengemukakan bahwa ada dua faktor penting yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah, yakni faktor individual dan faktor sistem. Faktor individual menunjuk pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Semakin tinggi kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi tentu semakin besar kemungkinan organisasi yang bersangkutan untuk menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas. Adapun faktor sistem digunakan untuk menunjuk pada mekanisme dan prosedur pelayanan yang digunakan. Dalam hal ini pada umumnya semakin rumit dan berbelit-belit prosedur mekanisme penyelenggaraan pelayanan publik (*public service*), justru semakin sulit mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Sebaliknya, semakin sederhana dan transparan mekanisme prosedur yang digunakan, maka semakin besar kemungkinan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.²⁶

Faktor sumber daya manusia yang sangat strategis dalam organisasi bisa menjadi salah satu determinan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Hal demikian pada dasarnya menegaskan apa yang dikemukakan oleh Supriyatna bahwa: "Sumber-sumber lain seperti uang, material, mesin dan lain-lain tidak banyak artinya jika unsur sumber daya manusia yang mengelolanya kurang memiliki profesionalisme yang tinggi". Pandangan demikian pada

²⁵ Solehan, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Muara Enim*, (t.t: t.p: t.th), 8-10.

²⁶ Thoha, 1995.

umumnya dikaitkan dengan kenyataan bahwa seberapapun tersedia berbagai sumber daya lain dalam organisasi, seperti sumber daya keuangan dan teknologi, pada akhirnya berfungsi atau tidaknya kesemua sumber daya tersebut akan ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam mengoptimalkan berbagai sumber daya tersebut.

Hal tersebut tak jauh dari apa yang digagas oleh Djaenuri. Ia menyatakan bahwa terdapat empat aspek penting yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah. Empat aspek tersebut adalah aspek organisasi, personal, keuangan dan sarana prasarana pelayanan.²⁷ Adapun Kristiadi mengemukakan ada tiga faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik, yaitu faktor: organisasi, aparat dan sistem pelayanan.²⁸ Demikian halnya dengan Kotler yang mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi pokok untuk menilai kualitas pelayanan yakni bukti langsung, keandalan, daya tanggap, keyakinan dan empati.

Bukti langsung (*tangibles*) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan pegawai dan sarana komunikasi. Keandalan (*reliability*) dibuktikan dengan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Sedangkan daya tanggap (*responsiveness*) meliputi keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang tanggap. Adapun keyakinan (*confidence*) adalah pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan *assurance*. Empati (*emphaty*) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.²⁹

Konsep Layanan Publik Bagian Administrasi, Akademik, Kemahasiswaan dan Kerjasama (Biro AAKK) UIN Sunan Ampel Surabaya

Biro Administrasi, Akademik, Kemahasiswaan dan Kerjasama (AAKK) UIN Sunan Ampel Surabaya merupakan bagian organ UIN Sunan Ampel Surabaya yang secara intens memberikan pelayanan publik baik bagi pengguna internal (mahasiswa, dosen, dan pegawai UIN Sunan Ampel Surabaya) maupun pengguna eksternal. Biro

²⁷ Djaenuri, 2002.

²⁸ Kristiadi, 1998.

²⁹ Putu Puspitasari, *Analisis Kualitas Pelayanan Publik*, 46-48.

AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya membawahi tiga bagian, yakni Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan dan Alumni, serta Bagian Kerjasama, Kelembagaan dan Humas. Sedangkan yang menjabat Kepala Bagian Akademik adalah Drs. H. Rijalul Faqih, M.Si, Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Alumni adalah Dr. Jainuddin, M.Si, dan Kepala Bagian Kerjasama, Kelembagaan dan Humas adalah Drs. Samsuel Bahari, M.M.³⁰

Pada bagian Akademik tersebut terdapat tiga Sub Bagian, yakni Sub Bagian Layanan Akademik, Sub Bagian Administrasi Akademik, dan Sub Bagian Administrasi Akademik. Adapun Bagian Kemahasiswaan dan Alumni, dikepalai oleh Dr. H. Jainudin, M.Si. Pada Bagian ini terdapat dua Sub Bagian, yakni Subbag. Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa, serta Sub Bagian yang kedua yakni Sub Bagian Pemberdayaan Alumni. Adapun Bagian Kerjasama, Kelembagaan dan Humas dikepalai oleh Drs. H. Samsuel Bahari, M.M. Bagian ini terdiri dari dua sub Bagian yakni Sub Bagian Kerja Sama yang diketuai oleh Ikhwan Priyantono, S.Kom dan Sub Bagian Humas dan Informasi yang diketuai oleh Retno Indriati, S.Sos.³¹

Ada berbagai bentuk Layanan Publik yang diberikan oleh Bagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni, Kerjasama, Kelembagaan dan Humas (Biro AAKK) UIN Sunan Ampel Surabaya. Intinya ada tiga layanan sentral, yakni layanan akademik, layanan kemahasiswaan dan layanan kerjasama atau humas. Dalam pelaksanaannya, biro ini dalam memberikan pelayanan tidak berjalan sendiri melainkan bekerja sama dengan biro AUPK (Bagian Umum, Perencanaan, dan Keuangan).³²

Selanjutnya dalam bidang akademik, layanan publik yang diberikan tidak hanya untuk mahasiswa, melainkan ada yang diperuntukkan bagi masyarakat. Layanan untuk masyarakat meliputi konfirmasi keabsahan ijazah, konfirmasi permintaan data mahasiswa seperti data mahasiswa dari daerah-daerah yang mendapat beasiswa, serta layanan izin penelitian dari luar UIN Sunan Ampel Surabaya.

Bagian Akademik juga melayani beasiswa, seperti beasiswa S2 untuk Mahasiswa S1 UIN Sunan Ampel Surabaya yang berprestasi.

³⁰ Dokumentasi dan Kompilasi Data Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan dan Alumni, serta Bagian Kerjasama, Kelembagaan dan Humas UIN Sunan Ampel Surabaya Tahun 2016.

³¹ *ibid.*

³² Drs. Samsuel Bahari, M.M., Kabiro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya, *Wawancara*, Surabaya, 23 September 2016.

Seperti di tahun 2014 terdapat beasiswa prestasi akademik. Beasiswa tersebut diberikan kepada satu Mahasiswa terbaik tiap Fakultas. Dan di tahun 2016, beasiswa tersebut dikembangkan menjadi beasiswa prestasi akademik dan non akademik. Beasiswa prestasi non akademik berupa beasiswa bagi Hafidz/hafidzah atau prestasi lain. Mereka akan diberikan bantuan SPP/UKT jika melanjutkan S2 di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Selain itu, layanan publik yang diberikan bagian Akademik adalah 'Siakad' (Sistem Informasi Akademik). Adanya program Siakad ini sangat membantu para pegawai, dosen dan mahasiswa dalam mewujudkan efisiensi dan efektifitas pekerjaan. Hal itu bisa menjadi solusi bagi permasalahan yang melilit sebelumnya, yakni tidak disiplin dan sering terjadinya perubahan data yang sengkabut. Layanan publik yang lainnya adalah terdapatnya jalur ujian masuk SNMPTN, SBMPTN, SPAN-PTKIN, UM-PTKIN dan jalur Mandiri. Selain jalur tersebut, ditambah satu jalur lagi yaitu kemitraan, sehingga terdapat enam jalur. UIN Sunan Ampel juga memberikan layanan verifikasi UKT (Uang Kuliah Tunggal) pada wali mahasiswa baru.³³

Selain layanan publik yang diberikan oleh Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan dan Alumni juga menyediakan beragam bentuk layanan publik. Bentuk Layanan Publik yang diberikan oleh Kepala Bagian Kemahasiswaan meliputi: Pembinaan Bakat dan Minat Mahasiswa; Pelayanan Beasiswa; serta Pemberdayaan dan Pendataan serta kerjasama dengan alumni, melalui IKA UINSA yang diketuai oleh pak Imam Nahrawi.³⁴

Terdapat pula layanan publik pendaftaran mahasiswa baru serta pengecekan nilai hasil ujian. UIN Sunan Ampel juga memberikan layanan apabila ada komplain seperti halnya ada nilai yang tidak keluar dan nilai tidak sesuai dengan apa yang telah diberikan dosen. Di sisi lain, bagian ini juga membuat SK (Surat Keputusan) atas jabatan mahasiswa yang mempunyai jabatan di organisasi, meminjam tempat dan peralatan untuk acara di kampus.³⁵

Mahasiswa, dosen, pegawai dan masyarakat luas juga dimanjakan dengan layanan publik media sosial, website dan lain sebagainya dari

³³ Drs. H. Rijalul Faqih, M.Si., Kabag Akademik UIN Sunan Ampel Surabaya, *Wawancara*, Surabaya, 23 September 2016.

³⁴ Dr. H. Jainudin, M.Si, Kabag Kemahasiswaan dan Alumni UIN Sunan Ampel Surabaya, *Wawancara*, Surabaya, 23 September 2016.

³⁵ Abdul Manan, Ketua Dema Fakultas Ushuluddin dan Filsafat, *Wawancara*, Surabaya, 27 September 2016.

kampus hiaju tersebut. Dengan demikian, mahasiswa, dosen maupun pegawai akan lebih mengetahui aktivitas dan masalah-masalah yang ada di kampus. Selain layanan publik dalam bentuk elektronik tersebut, disediakan pula yang bersifat manual, seperti papan informasi/papan pengumuman. Melalui papan tersebut dapat diketahui berbagai informasi lainnya jadwal intensif/jadwal ma'had mahasiswa yang baru, denah kampus, daftar nama mahasiswa yang diterima masuk UIN Sunan Ampel Surabaya, dan lain sebagainya. Layanan ini diberikan oleh pihak kampus, dengan bagian tugas masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Yang pasti, layanan ini telah diorganisasikan dengan teliti dan baik oleh pemikir, perancang dan pelaksana layanan publik UIN Sunan Ampel Surabaya.³⁶

Manajemen Layanan Publik Bagian Administrasi, Akademik, Kemahasiswaan dan Kerjasama (Biro AAKK) UIN Sunan Ampel Surabaya

Dilihat dari berbagai sisi, manajemen layanan publik yang diterapkan Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya sudah tergolong cukup baik. Para pemangku kepentingan, baik pimpinan maupun staf/JFU, telah memiliki kesadaran tanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing. Mereka juga mempunyai disiplin kinerja yang tinggi, bekerja sesuai dengan standar operasionalnya, bahkan melebihi dari apa yang ada di SOP UIN Sunan Ampel Surabaya. Meskipun di sisi lain, masih terlihat adanya tumpah tindih atau *overlapping* penugasan. Seperti halnya Siakad, yang seharusnya Bagian Akademik bekerjasama aktif dengan pihak Pusti PD (Pusat Teknologi dan Informasi Pangkalan Data) UIN Sunan Ampel Surabaya.

Adapun sistem pemberian upah bagi pemberi layanan publik di UIN Sunan Ampel juga sudah baik, yakni dengan pemberian gaji, tunjangan kinerja dan remunerasi yang berkeadilan sesuai dengan kinerjanya. Tak mengherankan jika kemampuan pegawai dalam memberi layanan publik di UIN Sunan Ampel Surabaya sudah baik dan mumpuni. Hal itu tak lepas dari dukungan sarana dan prasarana layanan publik UIN Sunan Ampel yang cukup memadai. Dengan melihat data di atas, maka bisa dipastikan bahwa layanan publik yang

³⁶ Ubed Al Ansori, Anggota Teater Sua Fakultas Dakwah dan Komunikasi, *Wawancara*, Surabaya, 22 September 2016.

diberikan oleh lembaga ini sudah baik, sebagaimana dikatakan oleh Moenir (2008).³⁷

Dalam memberikan layanan publik, Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya melakukan beberapa pendekatan, diantaranya adalah pendekatan dengan mengedepankan profesionalitas. Selain itu pendekatannya juga melewati Standar Operasional Prosedur (SOP) dan ukuran kinerja yang ada di Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya. Pendekatan berikutnya adalah dengan cara penghematan, efisiensi sumber daya yang ada untuk mendapatkan hasil yang optimal. Akan tetapi, layanan yang ada di Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya belum memprioritaskan pengendalian *output* dan *outcome*.

Prinsip-prinsip yang digunakan dalam sistem layanan publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya adalah: layanan yang mengedepankan profesional; melakukan pendekatan untuk lebih dekat, lebih mengenali, dan lebih responsif terhadap kepentingan pengguna layanan; mengembangkan sistem insentif; pimpinan memberdayakan para staf/JFUnya agar lebih kreatif, inovatif dan fleksibel; serta pimpinan juga mendorong terjadinya kompetisi dan kerjasama antar staf pegawai untuk pencapaian hasil.

Seorang pemimpin dikatakan benar-benar menjadi pimpinan, jika dirinya mampu mempengaruhi dan membentuk staf atau bawahannya. Sebagaimana diungkapkan Yukl bahwa: “... *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*”³⁸ [“... proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.”]

Dalam memberikan layanan publik yang prima, Biro AAKK UIN Sunan Ampel menggunakan gaya kepemimpinan Manajemen Tim. Gaya manajemen tim memberi tekanan seimbang, baik pada pekerjaan ataupun hubungan antarpersonal. Gaya ini mendorong derajat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di dalam organisasi, sehingga mampu memuaskan kebutuhan dasar pekerja agar mereka

³⁷ Lihat Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2008), 40-41.

³⁸ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Sixth Edition (Delhi : Dorling Kindersley, 2009), 26.

tetap merasa terlibat dan punya komitmen kuat dalam pekerjaannya. Patutlah jika pimpinan di Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya selalu menstimulir, partisipatif, penentu tindakan, pembuka isu, penjelas prioritas, pembuat terobosan, bersikap terbuka, bahkan menjadi penikmat pekerjaan. Gaya kepemimpinan inilah yang mendorong Biro AAKK bisa memberikan layanan maksimal bagi pelanggannya.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan Mutu Layanan Publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya

Berbicara perihal mutu, terdapat perbedaan persepsi antara Biro AAKK dan mahasiswa UIN Sunan Ampel Surabaya. Pihak praktisi yakni Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya menyatakan sudah bermutu. Sedangkan pihak penerima layanan yakni mahasiswa UIN Sunan Ampel Surabaya dan masyarakat menyatakan bahwa layanan publik yang diberikan oleh Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya belumlah maksimal mutunya. Hal yang senada dengan pendapat mahasiswa juga dilontarkan Kepala Pusat Audit Mutu Internal LPM UIN Sunan Ampel Surabaya, yang juga menyatakan layanan publik UIN Sunan Ampel Surabaya selama ini masih kurang bermutu. Dari fenomena riil yang bisa dilihat di lapangan bisa dinyatakan bahwa layanan publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya memang sudah bermutu, akan tetapi perlu ditingkatkan lagi kualitasnya.

Melihat kondisi di atas, maka Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya berupaya keras untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu. Bahkan perbaikan mutu ini dilakukan secara terus menerus. Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya juga mempunyai komitmen bersama untuk meningkatkan kualitas.

Hal itu sesuai dengan ajaran Islam sebagaimana disebutkan dalam Al Quran Surat An Nisa ayat 71:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا خُذُوْا حِذْرَكُمْ فَاَنْفِرُوْا ثُبٰتٍ اَوْ اَنْفِرُوْا جَمِيْعًا ﴿٧١﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bersiap sigalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!” (Q.S. An Nisa’: 71).

Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya telah melakukan upaya peningkatan mutu dan perbaikan secara terus menerus. Contohnya adalah dalam hal layanan yang diberikan untuk layanan publik

dilakukan oleh humas seperti memberi informasi ke luar melalui website. Pelayanan selama ini sudah dilaksanakan dengan kualitas dan bermutu. Bahkan harapan peningkatan mutu ini terus-menerus diusahakan sebagaimana pelayanan informasi dan administrasi yang dibutuhkan oleh mahasiswa akan segera dikonfirmasi sesuai dengan berkas dan prosedur. Pelayanan informasi selain dicantumkan di online (website), mahasiswa juga bisa langsung mendapatkan informasi di Kantor bagian Kemahasiswaan secara cepat. Pelayanan informasi online juga membantu para pegawai dalam memproses kebutuhan mahasiswa. Kabag Kemahasiswaan juga berusaha menjalin komunikasi eksternal untuk ikut serta berkontribusi di UIN Sunan Ampel Surabaya seperti CSR, UKM-UKM, Diktis, dan lain-lain.

Hal inilah yang dimaksudkan Edward Sallis tentang filosofi *Total Quality Management* (TQM) sebagai sebuah upaya 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.³⁹

Dalam rangka memberikan layanan publik yang prima, Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya mengupayakan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM)nya. Hal ini dilakukannya baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Ragam pelatihanpun banyak macamnya, seperti pelatihan yang diselenggarakan oleh internal UIN Sunan Ampel Surabaya maupun program dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Islam (Diktis) Jakarta. Biro AAKK juga berupaya untuk mendorong SDMnya untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi. Hal ini banyak diketahui dari gelar akademik yang disandang para JFU ketika awal masuk bergabung menjadi pegawai di UIN Sunan Ampel Surabaya dengan yang sekarang. Dalam pengadaan dan rekrutmen SDMpun Biro AAKK sangat memperhatikan kualitas, sehingga JFU yang diterima benar-benar sesuai dengan kapasitas dan latarbelakang keilmuannya.

Layanan publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya telah memenuhi beberapa karakter *Total Quality Management* (TQM). Beberapa karakter *Total Quality Management* (TQM) yang lekat dengan Biro AAKK diantaranya adalah: perbaikan sistem secara terus menerus; fokus pada pelanggan atau pengguna layanan; berobsesi

³⁹ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 15.

terhadap kualitas; sudah menerapkan SOP yang ada, bahkan ada pengembangan SOP; selalu memantau kinerja para staf dan melakukan perbaikan-perbaikan; melakukan berbagai upaya peningkatan kemampuan para staf/JFUnya baik melalui pendidikan maupun pelatihan; memberikan kesempatan kepada para staf dan JFUnya untuk dapat berkreasi dan berinovasi; membangun kerjasama tim (*teamwork*); mempunyai komitmen bersama untuk meningkatkan mutu secara total ke depan; dan perbaikan sistem secara berkesinambungan.

Dalam memberikan layanan publik yang bermutu ini, Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya berlandaskan pada ajaran Islam yang tertuang dalam surat Al Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا
اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“.... dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksaNya.” (Q.S. Al Maidah: 2).

Faktor Pendukung dan Penghambat Serta Solusi Penerapan TQM dalam Meningkatkan Mutu Layanan Publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya

Dalam proses penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan mutu layanan publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya, terdapat beberapa faktor yang mendukungnya. Faktor-faktor tersebut adalah: tersedianya sarana prasarana yang sudah bagus; adanya support dari kawan-kawan internal terhadap program yang ada; peminat yang ingin kuliah di UIN Sunan Ampel sudah luar biasa jumlahnya; UIN Sunan Ampel terlibat dalam proses SBMPTN, yang mendapat anggaran cukup besar, sehingga hal tersebut dapat dimanfaatkan oleh pihak akademik selain untuk sosialisasi juga untuk mengoptimalkan bagian internal; kebijakan pimpinan membantu pegawai untuk membangun kreativitas; SDM UIN Sunan Ampel Surabaya sudah cukup banyak dari segi kuantitasnya dan luar biasa bagus dari segi kualitasnya; proses pembelajaran di beberapa fakultas sudah bagus, dengan mengikuti standar ISO; serta koordinasi kinerja yang bagus diantara para pemangku kepentingan.

Faktor pendukung penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan mutu layanan publik di Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya ini menjadi sebuah 'kekuatan' (*strength*) untuk berupaya mengambil kesempatan (*opportunity*) dalam mengatasi berbagai kelemahan (*weakness*) yang menjadi tantangan Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya.

Disamping faktor pendukung, terdapat pula beberapa faktor penghambat yang dihadapi oleh Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya disaat menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan mutu layanan publik. Beberapa faktor penghambat tersebut antara lain kerjasama yang dilakukan di UIN Sunan Ampel Surabaya ini banyak yang tidak melewati Bagian Kerjasama dan Kelembagaan UIN Sunan Ampel Surabaya. faktor penghambat berikutnya adalah kendala struktural, kurang jelas dan kurang bagus koordinasi, komunikasi dan sistem manajemen dalam proses pengolahan Sistem Informasi Akademik (siakad), adanya pengaruh staf yang kurang baik kepada temannya, minimnya sosialisasi kampus pada pasar atau calon mahasiswa.

Faktor lain yang juga sering muncul adalah adanya program pemerintah yang tidak sejalan dengan program universitas, seperti PKKMB; adanya Binaan ekstra kampus yang terkadang bersebrangan dengan konsep UINSA seperti PMII, HTI, IMM, GMNI dan lain-lain; *Top Leader/* Pucuk Pimpinan di UIN Sunan Ampel Surabaya belum memaksimalkan sistem manajemen mutu; Adanya rasa tidak percaya mahasiswa terhadap JFU pemberi layanan publik, yang membuat suasana yang tidak enak antara pegawai dan mahasiswa; Masih terdapat beberapa staf/JFU yang belum peduli penuh terhadap tugas dan tanggungjawabnya; dan penggunaan sarana prasarana yang belum maksimal.

Untuk menjawab tantangan hambatan tersebut, maka menurut peneliti, ada beberapa solusi alternatif yang bisa diambil dan dilaksanakan oleh pihak pemangku kepentingan layanan publik Bagian Administrasi, Akademik, Kemahasiswaan dan Kelembagaan UIN Sunan Ampel Surabaya. Solusi tersebut adalah (a) Seharusnya ada aturan yang jelas tentang sistem manajemen mutu. Gunakan pola PPEPP, yakni Penetapan standar mutu, Pelaksanaan standar mutu, Evaluasi standar mutu, Perbaiki standar mutu dan Peningkatan

standar mutu.⁴⁰ Proses PPEPP ini bisa dibantu pelaksanaannya oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Sunan Ampel Surabaya. (b). agar lebih digiatkan lagi upaya-upaya peningkatan mutu SDM. (c). maksimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada. (d). jalin koordinasi dan komunikasi yang baik dan jelas. (e). meningkatkan komunikasi dan hubungan baik dengan mahasiswa.

Dengan mengetahui faktor yang menjadi penghambat dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan mutu layanan publik di Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya ini, pemangku kepentingan mampu mengenali kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*treath*), sehingga dari kemampuan mengenali kelemahan ini akna menjelma menjadi sebuah kekuatan tersendiri untuk segera berbenah dan menyongsong segala hal yang lebih baik lagi di masa mendatang.

Penutup

Bentuk Layanan Publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya terdiri dari tiga macam layanan, yakni Layanan Akademik, Layanan Kemahasiswaan dan Alumni, serta Layanan Kerjasama, Kelembagaan dan Hubungan Masyarakat. Adapun penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan Mutu Layanan Publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya sudah tergolong kategori baik, akan tetapi masih perlu ditingkatkan lagi. Dalam proses penerapan TQM guna meningkatkan mutu layanan publik Biro AAKK UIN Sunan Ampel Surabaya, terdapat beberapa faktor yang mendukung dan menghambat. Adapun beberapa faktor yang mendukung antara lain sarana prasarana yang sudah bagus, adanya support internal, jumlah peminat sangat banyak, terdapat sumber dana dari luar kampus, Kebijakan pimpinan yang mendukung, SDM banyak dan berkualitas, proses pembelajaran bagus, Koordinasi kinerja yang bagus diantara para pemangku kepentingan. Sedangkan faktor penghambatnya adalah banyak kerjasama yang tidak melewati Bagian Kerjasama dan Kelembagaan, adanya kendala struktural, adanya pengaruh negatif antar staf, minimnya sosialisasi kampus, masih terdapat program pemerintah yang tidak sejalan dengan program UIN Sunan Ampel, adanya binaan ekstra kampus yang berseberangan,

⁴⁰ Ali Ridho, *Knowledge Sharing Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)*, makalah disampaikan dalam *Focus Group Discussion* (FGD) Manual Mutu UIN Sunan Ampel Surabaya bersama LPM UIN Malik Ibrahim Malang dan LPM UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada 29 September 2016.

pucuk pimpinan belum memaksimalkan sistem manajemen mutu. Untuk mengatasi hambatan tersebut, maka ada beberapa solusi diantaranya adalah harus ada standar sistem manajemen mutu yang baku, peningkatan mutu SDM terus menerus, memaksimalkan pemanfaatan sarana prasarana yang ada, menjalin koordinasi dan komunikasi yang baik dan jelas, serta meningkatkan komunikasi dan hubungan baik dengan mahasiswa.

Daftar Rujukan

- Agus, Dwiyanto. 2012. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Agus Dwiyanto. 2006. *Mewujudkan Good Governace Melayani Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- A. Kuswandi, 2008. *Pelayanan Publik dan Tata Pemerintahan yang Baik*.
- Ara Hidayat, Imam Machali, 2010. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa.
- Arcaro, Jerome S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Arsyad Azhar. 2003. *Pokok-Pokok Manajemen*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Atep Adya Barata, 2004 dalam Erlando, *Analisis Pengaruh Pelayanan Prima(Service Excellence) Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Spbu Pertamina 34-12708)*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Achmat Batinggi. 1999. *Manajerial Pelayanan Umum*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- A.Rahman H.I., 2007 *Sistem Politik Indonesia Undang-undang Pelayanan Publik*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang Budijono. 2004. *Pengaruh Pengawasan Masyarakat terhadap Kualitas Pelayanan Publik*. Tesis. Bandung: PPs Unpad.
- Bafadhol, Ibrahim, 2000, *TQM: Panduan untuk menghadapi persaingan global*, Jakarta: Djembatan.
- Chang Zeph Yun, et. al., 1998. *Kualitas Global Manajemen Kualitas Total (TQM) di Singapura Airlines (SLA)*. Jakarta: Pustaka Delapratasa.

- Dahmiri, “Analisa Kepuasan Masyarakat Terhadap Kinerja Pelayanan Kantor Camat Kecamatan Sarolangun”, *Jurnal Studi Manajemen*, Vol. 8, No.2, Oktober 2014.
- Danil Defo. 2005. *Pengaruh Implementasi Kebijakan Pelayanan Terpadu Terhadap Kualitas Pelayanan Sipil*. Tesis. Bandung: PPs Unpad.
- Dwiyanto, Agus. 2003. Reformasi Pelayanan Publik: *Apa yang harus dilakukan?*, Policy Brief. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Edward Sallis, 2006. *Total Quality Management in Education*, terj.Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Yogyakarta :IRCiSoD,Cet,I
- Frans Jeffry Wirawan. 2005. *Pengaruh Perilaku Birokrasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik*. Tesis. Bandung PPs Unpad.
- Fandy Tjiptono. 2005. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Fandi Ciptono dan Anantasia Diana, 1993. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Fariadi, Ruslan. 2010. *Total Quality Management (TQM) dan Implementasinya dalam Dunia Pendidikan*.
- Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Herman Semmy Tetelepta. 2005. *Pengaruh Kinerja Birokrasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik*. Tesis. Bandung: PPs Unpad.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2002. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Hadis, Abdul & B, Nurhayati. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: AlfaBeta.
- Hardiyabsyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, Dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Husaini, Usman. 2009. *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- H.A.S Moenir. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta :Bumi Aksara.
- Hiras Pasaribu. 2009. *Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan pilar dasar TQM terhadap Kinerja Manajerial (Survei BUMN Manufacture Indonesia)*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* vol11no.2,November 2009:65-75).

- Hanafiah, Jusuf dkk. 1994. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*. Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya*. Bandung: Mandar Maju.
- Karjuni Dt. Maani, 2005. *Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah*.
- Kumorotomo, Wahyudi. 1996. *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa pada masa transisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Kristianty, Theresia, Dr. 2005. *Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu*. Jurnal Pendidikan Penabur.
- Litjan Poltak Sinambela, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mohammad Husni. 2005. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik*. Tesis. Bandung: PPs Unpad.
- Mardiah, Aida Ainul dan Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA Solo*, 15-16 September 2005.
- Muh. Mahsun, 2011. *Memperbaiki Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia*.
- Mina Rahmayanti. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- M. Nur Nasution. 2010. *Manajemen Mutu terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moenir. 2010. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moenir H.A.S. 1997. *Manajemen Pelayanan Umum*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mohi, Widya Kurniati, Desember 2015. Peran Bagian Hubungan Masyarakat (Humas) dalam Pengolahan Informasi kepada Masyarakat di Wilayah Kabupaten Bone Bolango, *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik (JAKPP)*, Volume 1 Number 2.
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; PT Remaja Rosdakarya.
- M.N,Total. 2001. *Quality Management*. Ghalia Indonesia, Jakarta. Nasution,
- M.Nur. 2005. *Manajemen Mutu Total*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Novia sayetri, 2011. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajer Unit* . Padang.

- Narsa I Made dan Yuniawati R. D. 2003. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan.
- Purwanto, Erwan Agus. 2005. Pelayanan Publik Partisipatif. Dalam Agus Dwiyanto (editor).
- Prawirosentono, Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21*. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Purwanto, Iwan. 2006. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rama Widya
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2009. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Cet. II.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pusaka Belajar.
- Rivai, Veithzal, dan Murni, Sylviana. 2010 . *Education Management*. Jakarta: Rajawali Press.
- S. Holle, Erick, "Pelayanan Publik Melalui Electronic Government: Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi dalam Meningkatkan Public Service", *Jurnal Sasi*, Vol. 17 No. 3 Bulan Juli-September 2011.
- Sancoko, Bambang, "Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik", *Bisnis dan Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Januari – April 2010, ISSN 0854-3844.
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Irchisod.
- Satori, Djam'an dan Aan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suranto. 2009. *Manajemen Mutu Dalam Pendidikan*. Semarang: CV. Ghyas Putra.
- Saefullah. 1999. Konsep dan Metode Pelayanan Umum yang Baik, *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Sumedang: FISIP UNPAD.
- Sinambela, Poltak Lijan dkk. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.