

---

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA UNIT PELAYANAN TERPADU PENANGGULANGAN KEMISKINAN (UPTPK) KABUPATEN SRAGEN

Teguh Puspandoyo, Ika Rohmawati, dan Indah Widiastuti  
Mahasiswa Magister Akuntansi  
FEB Universitas Sebelas Maret Surakarta

### ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a management concept that prioritizes customer satisfaction. In establishing the basic principles on the implementation of TQM, many different experts and literature. Implementation of TQM in the public sector that is not profit oriented, do not have to adopt all elements of TQM to achieve optimum performance and customer satisfaction. Most important is a breakthrough and a strong commitment especially from the leadership to achieve the goals set.

Sragen establish Integrated Service Unit Poverty (UPTPK), which combines all the services of poverty of all the Agency / Department under one roof. Services in UPTPK also become easier with the support of Information Systems Web-based Poverty Reduction. On June 23, 2015, UPTPK received an award from the United Nations as a Second Public Service category in the Asia Pacific region. UPTPK won the award for the development of the effectiveness, efficiency and quality of public services provided.

Keywords: Total Quality Management (TQM), the Public Sector

### A. PENDAHULUAN

Reformasi di Indonesia menuntut perubahan kehidupan yang lebih baik dalam berbagai bidang. Gerakan reformasi lahir karena ketidakpuasan masyarakat atas berbagai krisis yang terjadi, baik itu di bidang politik, ekonomi, hukum maupun sosial. Dengan adanya reformasi, rakyat Indonesia berharap adanya perubahan kepemimpinan nasional yang pada akhirnya berimplikasi pada perubahan kehidupan masyarakat yang lebih baik dalam aspek politik, ekonomi, hukum, sosial dan budaya. Rakyat Indonesia menghendaki pemimpin yang memiliki kepedulian terhadap rakyat dan mempunyai komitmen untuk memperbaiki taraf hidup mereka.

Salah satu bentuk reformasi yang terjadi di Indonesia adalah reformasi birokrasi yang diwujudkan dalam bentuk otonomi daerah. Dengan otonomi daerah, pemerintah daerah baik provinsi, kabupaten maupun kota diberi kekuasaan oleh pemerintah pusat untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Salah satu tujuan diberlakukannya otonomi daerah ini adalah agar penyelenggaraan pemerintahan di daerah dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan masing-masing daerah dan dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat daerah. Dengan kata lain, salah satu tujuan diberlakukannya otonomi daerah adalah untuk mencapai good governance. Good governance dapat terlaksana apabila pemerintah daerah melakukan perubahan yang mendasar dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Perubahan itu mengarah pada pelaksanaan otonomi daerah yang luas dan bertanggung jawab. Sehingga pada akhirnya, dengan melaksanakan otonomi daerah diharapkan kesejahteraan rakyat meningkat seperti apa yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Perubahan mendasar dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki diwujudkan oleh Kabupaten Sragen, yang merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah, dengan membentuk suatu instansi guna menyelesaikan permasalahan kemiskinan. Seperti diketahui, kemiskinan merupakan masalah yang kompleks, sehingga

dibutuhkan campur tangan banyak pihak untuk mengatasinya. Sebenarnya pemerintah pusat telah berusaha mengatasi masalah ini dengan melibatkan beberapa kementerian. Sedangkan pemerintah daerah juga telah melibatkan banyak Badan atau Dinas untuk mengatasinya. Namun, masing-masing kementerian atau Badan/Dinas tersebut memiliki indikator dan database kemiskinan sendiri-sendiri. Akibatnya, banyak sekali terjadi kasus salah sasaran, duplikasi dan banyak orang mampu yang masuk dalam database kemiskinan, sedangkan di satu sisi banyak orang miskin yang terlantar.

Salah satu kementerian yang dilibatkan dalam mengatasi masalah kemiskinan ini adalah Kementerian Sosial, yang meluncurkan program Pandu Gempita (Pelayanan Terpadu dan Gerakan Masyarakat Peduli Kabupaten/Kota Sejahtera). Pelayanan ini memadukan semua pelayanan sosial dalam satu atap. Sementara di daerah, Kabupaten Sragen mendirikan Unit Pelayanan Terpadu Penanggulangan Kemiskinan (UPTPK), yang memadukan semua pelayanan kemiskinan dari semua Badan / Dinas dalam satu atap. Konsekuensi positifnya, indikator kemiskinan di Kabupaten Sragen harus merujuk pada database kemiskinan di UPTPK. Sehingga lebih mudah dan jelas untuk menentukan masyarakat yang termasuk kategori miskin dan menghindari terjadinya duplikasi. Pelayanan di UPTPK juga menjadi lebih mudah dengan dukungan Sistem Informasi Penanggulangan Kemiskinan berbasis web.

Kerja keras Pemerintah Daerah Kabupaten Sragen yang memadukan semua pelayanan kemiskinan dari semua Badan / Dinas dalam satu atap tersebut mendapat apresiasi dari Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Pada 23 Juni 2015, UPTPK menerima penghargaan dari PBB sebagai Juara II kategori Pelayanan Publik di wilayah Asia Pasifik. UPTPK memenangkan penghargaan tersebut karena pengembangan efektivitas, efisiensi dan kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Artikel ini berusaha menelusuri sejauh mana penerapan prinsip atau dimensi Total Quality Management pada sektor publik, khususnya pada UPTPK Kabupaten Sragen karena kualitas pelayanan dari UPTPK Kabupaten Sragen ini telah mendapat pengakuan dari Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana implementasi proses bisnis dalam pelayanan yang diberikan oleh UPTPK Kabupaten Sragen.

## B. PEMBAHASAN

### 1. Proses Bisnis Pelayanan di UPTPK

Unit Pelayanan Terpadu Penanggulangan Kemiskinan (UPTPK) dibentuk berdasar Peraturan Bupati Sragen No. 2 Tahun 2012. Salah satu pertimbangan dibentuknya UPTPK ini adalah agar pelayanan, penanganan dan penanggulangan kemiskinan lebih efektif, efisien dan dapat ditangani dengan lebih fokus.

UPTPK dipimpin oleh seorang Kepala yang disetarakan dengan pejabat struktural eselon III (Kepala Bidang). Tugas utama UPTPK adalah melaksanakan pelayanan, penanganan dan penanggulangan kemiskinan di Kabupaten Sragen. Pelayanan yang diberikan oleh UPTPK ini antara lain : bedah rumah, asuransi kesehatan, ambulance gratis, beras murah bagi keluarga miskin, sembako gratis, bantuan modal bagi masyarakat miskin dan beasiswa bagi siswa miskin dari level pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi. UPTPK juga bekerja sama dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sragen terkait pendistribusian zakat, infaq dan shodaqoh agar program pengentasan kemiskinan bisa berjalan dengan cepat, fokus dan menghindari duplikasi data.

Untuk memperlancar proses pelayanan kepada masyarakat, UPTPK telah menerbitkan Standard Operating Procedures (SOP) untuk masing-masing jenis layanan, yang dibagi menjadi 4 jenis prosedur layanan, yaitu : prosedur layanan umum, kesehatan, pendidikan dan social ekonomi masyarakat. Masyarakat tidak harus datang

ke kantor UPTPK untuk menanyakan persyaratan apa yang harus dibawa ke UPTPK guna mendapatkan pelayanan yang mereka butuhkan karena prosedur pelayanan dapat diakses di situs resmi UPTPK.

## 2. Prinsip-prinsip Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) adalah konsep manajemen yang mengutamakan kepuasan pelanggan. Menurut Breja et al. (2011) TQM didefinisikan sebagai sebuah proses yang terintegrasi dengan berfokus pada pelanggan dan pimpinan penerima manfaat, namun secara bersamaan mempunyai tujuan untuk melindungi dan meningkatkan kepuasan semua pemangku kepentingan serta menghasilkan nilai yang terbesar dengan biaya yang minimum melalui alat-alat dan teknik yang terus berkembang. Dalam menetapkan prinsip dasar mengenai implementasi TQM, banyak ahli dan literatur yang berbeda. Perbedaan tersebut lebih terlihat ketika membedakan konsep TQM antara sektor privat dengan sektor publik, terutama terkait penetapan tujuan yang ingin dicapai. Hoque (2003), menyatakan bahwa dimensi dari budaya TQM terdiri atas dua belas elemen, yaitu komitmen pimpinan; pernyataan misi; hubungan yang baik dengan pelanggan; kerjasama yang baik dengan pemasok; penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan untuk manajer dan staf; mengadopsi kultur budaya yang terbuka; kepercayaan dan minimnya birokrasi; melibatkan peran pegawai dalam pengambilan keputusan; memprogramkan tujuan dengan baik tanpa kesalahan; mengimplementasikan sistem manufaktur kontemporer semisal just in time; membuat program untuk meningkatkan proses bisnis internal; dan memprogramkan untuk selalu memonitor dan mengukur kualitas manajemen dihubungkan dengan aktivitas.

Sementara Hawkes dan Adams (1994) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa terdapat sepuluh poin dalam filosofi TQM, yakni :

- a. Pemberdayaan pegawai  
Dapat didefinisikan bahwa TQM mendorong staf untuk membuat keputusan dan dapat mengemban tanggung jawab pada setiap aktivitasnya.
- b. Inovatif dan mempertimbangkan resiko  
TQM mempertimbangkan adanya perubahan yang inovatif dan perbaikan yang berkesinambungan namun tetap memperhatikan resiko terhadap adaptasi perubahan tersebut.
- c. Dinamis  
Hal ini dimaksudkan bahwa TQM mendorong perubahan yang konstan, dapat dipahami dengan slogan bahwa TQM merupakan sebuah proses perjalanan bukan tujuan.
- d. Kualitas  
Tujuan utama yang akan dicapai dengan TQM adalah kualitas yang berorientasi pada pelanggan.
- e. Aktivitas  
TQM fokus pada aktivitas sehingga dapat memastikan bahwa TQM mempunyai nilai tambah yang optimal.
- f. Pencarian peluang tidak terbatas  
Dalam aktivitas harus secara proaktif dalam mencari peluang seluas-luasnya dan bukan hanya pasif menunggu peluang yang datang.
- g. Kepercayaan  
Dalam lingkungan TQM, staf diseleksi dengan ketat dan diberikan pendidikan dan pelatihan (Diklat) sehingga akan menumbuhkan kepercayaan mereka terhadap organisasi.
- h. Fokus pada jangka panjang

- TQM menyediakan unsur antisipasi dan mengakomodasi adanya perubahan.
- i. Partisipatif  
TQM membutuhkan adanya komitmen dari seluruh staf.
  - j. Laporan kepada staf  
Dapat dipahami sebagai penyediaan informasi yang rutin dan relevan sehingga membantu staf dalam meningkatkan kinerja dan dapat melayani pelanggan dengan baik.

Tidak jauh berbeda dengan pandangan lainnya, Fotopoulos dan Psomas (2010) menggunakan sembilan faktor dalam mengukur kinerja organisasi. Kesembilan faktor tersebut terdiri atas : kualitas pekerjaan dari manajer puncak; melibatkan karyawan; fokus pada pelanggan; manajemen kualitas terhadap proses dan data; kualitas alat dan teknik; peningkatan kualitas; keuntungan pasar; kepuasan pelanggan; proteksi terhadap lingkungan alam dan lingkungan sosial sekitar.

Jinmei Huai (2012) mengadopsi tujuh prinsip yang diungkapkan oleh Bozart and Hannfield (2008) dalam penelitiannya di sektor privat. Ketujuh prinsip tersebut yaitu fokus terhadap pelanggan, kepemimpinan, jaminan kualitas, perbaikan berkelanjutan, pelibatan karyawan, kerjasama dengan pemasok, dan rencana strategis yang berkualitas.

Berbeda sedikit, Dale (2003) dalam Yapa (2012) menyatakan bahwa elemen kunci dari TQM adalah komitmen dan kepemimpinan dari pemimpin perusahaan, perencanaan dan pengorganisasian, penggunaan alat dan teknik, pendidikan dan pelatihan, pelibatan, kerjasama, pengukuran dan umpan balik serta kepastian bahwa budaya telah diaktualisasikan dalam aktivitas perbaikan yang berkelanjutan.

Sedangkan Kurniawan (2012) dalam penelitiannya menggunakan delapan prinsip utama TQM dalam mengukur kualitas manajemen di bidang jasa atau pelayanan. Kedelapan prinsip utama tersebut terdiri atas kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan pegawai dan pemberdayaannya, pendidikan dan pelatihan (Diklat), kerjasama, pengukuran kinerja, sistem informasi dan analisis, dan perbaikan yang berkelanjutan.

Berdasarkan pandangan dan pendapat yang telah dikemukakan para ahli diatas dan mempertimbangkan objek dalam penelitian ini yakni sebuah organisasi yang baru berdiri pada tahun 2012, maka dapat diperoleh argumen bahwa tidak semua prinsip TQM dapat digunakan dalam penelitian ini. Prinsip TQM yang dapat diukur pada sebuah organisasi pelayanan di sektor publik yang relatif baru terdiri terdiri atas : (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan pegawai, (4) Diklat pegawai dan pimpinan, (5) kerjasama dengan instansi terkait, (6) pengukuran kinerja, dan (7) sistem informasi dan analisis.

#### 1. Kepemimpinan

Komitmen pimpinan menjadi kunci sukses sebuah organisasi. Menjadi seorang pemimpin yang baik memerlukan pemahaman dan kebijaksanaan terhadap semua karakter pegawainya. Hal ini dilatarbelakangi sifat manusia yang oportunistik sehingga peran pimpinan menjadi sangat vital dalam merangkul semua elemen supaya mampu bergerak sejalan dan mempunyai iringan langkah yang sama dalam pencapaian tujuan.

Yapa (2012), menyatakan bahwa dalam TQM, penekanannya terletak pada komitmen pimpinan supaya perusahaan dapat terus berjalan ke depan dengan kualitas yang luar biasa di segala aspek produk dan jasa karena hal ini sangat penting bagi pelanggan. Pemimpin yang efektif seharusnya juga mampu mengkomunikasikan visi dan misinya kepada seluruh pegawai dengan cara yang efektif sehingga pegawai dapat menerjemahkan dalam bentuk kualitas pekerjaan mereka sehari-hari. Apabila

pekerjaannya sudah berkualitas maka tujuan organisasi diyakini akan cepat tercapai dan pemangku kepentingan merasa puas dengan kinerja ini.

2. Fokus pada pelanggan

Kepuasan pelanggan dihasilkan dari penyediaan barang dan jasa yang mampu dan bahkan melebihi ekspektasi pelanggan. Orang yang mampu menilai kualitas dari pelayanan adalah pelanggan (Yapa, 2012). Oleh karena itu kepuasan pelanggan seharusnya merupakan tanggung jawab utama dari masing-masing pegawai. Manajemen memegang peranan penting dalam mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab ini kepada seluruh pegawai.

Manajemen harus secara rutin meningkatkan komunikasi dan pemberian informasi terkait dengan ekspektasi dan kebutuhan dari para pelanggannya. Ekspektasi dan kebutuhan pelanggan dapat diperoleh dengan cara umpan balik kepada pelanggannya atas apa yang telah diberikan organisasi.

3. Keterlibatan pegawai

Paradigma TQM membutuhkan adanya komitmen dari semua pegawai untuk menghasilkan kualitas yang tinggi (Weckenman et al., 2015). Hasil pekerjaan yang berkualitas tinggi seharusnya dibarengi dengan pemberian motivasi, penghargaan dan insentif/reward sebagai bentuk pelibatan pegawai. Menurut Kurniawan (2012), keterlibatan seluruh pegawai dalam organisasi mampu meningkatkan produktivitas kerja yang pada akhirnya juga meningkatkan kualitas, karena beberapa hal yaitu: keahlian dan pengalamannya dalam setiap proses; lebih senang terlibat dalam keputusan yang dibuat bersama antara pegawai dan pimpinan; pegawai mampu mengambil tindakan koreksi dengan cepat karena mengetahui secara detil dan teknis; mengurangi perselisihan diantara pegawai dan pimpinan; dan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi.

4. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dan pimpinan

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai merupakan hal penting karena sebagai pengingat untuk selalu berorientasi pada filosofi organisasi, tujuan, serta visi dan misi yang akan dicapai oleh organisasi. Pelatihan dan pendidikan bagi pimpinan berperan penting untuk membuka cakrawala baru yang berguna bagi masa depan organisasi dan memantapkan sifat kepemimpinan untuk selalu meningkatkan kualitas dalam setiap pengambilan keputusan yang berguna bagi kelangsungan organisasi di masa mendatang. Fryer et al. (2007) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa dalam organisasi manufaktur salah satu faktor kunci yang mendapat perhatian adalah pendidikan dan pembelajaran dalam inisiatif perbaikan berkelanjutan pada TQM.

5. Kerja sama dengan instansi terkait

Kerja sama selalu diperlukan dalam menunjang pencapaian kinerja. Kerja sama tidak hanya dengan sesama anggota dalam organisasi, namun juga dengan pihak eksternal organisasi. Dalam sektor swasta, sejak manajemen rantai pasokan diadopsi di banyak perusahaan, kerjasama dengan pemasok menjadi penting oleh karena itu perlunya anggota rantai pasokan untuk menunjukkan komitmen yang sama terhadap jaminan kualitas (Huai, 2012). Dalam aplikasi di sektor publik, kerjasama dengan pihak eksternal atau instansi terkait sangat diperlukan terutama untuk penyediaan layanan yang sifatnya membutuhkan koordinasi, kerja yang kreatif dan mampu membuat terobosan besar terhadap permasalahan yang dihadapi.

6. Pengukuran kinerja

Kinerja merupakan salah satu tolak ukur output yang dihasilkan oleh anggota organisasi. Oleh karena itu penting untuk mengukur output yang dihasilkan sehingga memenuhi prinsip keadilan.

Dengan pengukuran kinerja yang adil dan akurat maka akan membuat anggota organisasi nyaman dengan lingkungan kerjanya. Hal ini membuat anggota organisasi merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga akan meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan karena loyalitas pegawai tinggi.

#### 7. Sistem informasi dan analisis

Sistem informasi ini dapat dipahami sebagai sejauh mana data dapat dikumpulkan untuk tujuan peningkatan kualitas dan dapat digunakan untuk proses analisis. Cukier et al.(2012) dalam penelitiannya pada pelayanan kepolisian Kanada mengatakan bahwa lebih dari 70% respondennya mengindikasikan bahwa pelayanan yang menggunakan sistem yang terkomputerisasi akan mendukung fungsi organisasi. Sistem komputer saat ini sebaiknya berfokus pada integrasi data untuk mencegah adanya duplikasi dan tumpang tindih data.

### 3. Analisis Proses Bisnis dan Prinsip TQM

Berikut ini pemaparan tentang analisis proses bisnis dan prinsip TQM yang diterapkan di UPTPK Kabupaten Sragen :

#### 1. Kepemimpinan

Proses pemilihan Kepala UPTPK merupakan kewenangan prerogatif dari Bupati. Dalam proses ini belum didapatkan informasi yang komprehensif mengenai tahapan dalam penyeleksian Kepala UPTPK. Selain itu dari sedikitnya literatur/peraturan yang didapatkan dalam hal komitmen Kepala UPTPK menjadikan keterbatasan dalam menganalisis salah satu prinsip TQM ini.

#### 2. Fokus pada pelanggan

UPTPK Kab. Sragen telah menerbitkan Prosedur Operasi Standar (Standart Operating Procedures) dalam setiap layanan yang diberikan. Hal ini menjadi bukti adanya perhatian terhadap keseragaman teknis dan waktu pelayanan yang diberikan kepada setiap pelanggan. Adanya komplain dari pelanggan dapat dilayani dengan baik terbukti dari adanya sarana pengaduan yang disebarluaskan melalui media massa dan sarana manajemen pelayanan yang baik. Menurut Gruber et al. (2011), pelanggan yang mengadu sangat tidak puas ketika pegawai yang melayaninya tidak disertai rasa prihatin dan tidak memperlakukan mereka dengan hormat.

#### 3. Keterlibatan Pegawai

Pegawai UPTPK Kab. Sragen merupakan campuran dari berbagai latar belakang profesi sebelum unit ini didirikan, antara lain pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), Dinas Pendidikan, Bappeda, DPPKAD. walaupun berbeda latar belakang, namun mereka mampu menunjukkan komitmennya dalam memberikan pelayanan yang dibuktikan dengan tidak adanya bagian atau seksi yang sebagian pegawainya berlatar belakang yang sama dan mampu memberikan masukan untuk pengambilan keputusan berdasarkan pengamatan lapangan yang melibatkan semua pegawai secara solid tanpa memandang latar belakang profesi sehingga keputusan yang diambil akan lebih objektif. Hal ini sesuai dengan penelitian Dalglish et al. (2013) yang mengatakan bahwa para pegawai yang berusaha menumbuhkan lingkungan kerja yang unggul akan memberi manfaat berupa tercapainya organisasi yang excellent.

#### 4. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dan pimpinan

Pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai dan pimpinan merupakan sebuah kebutuhan akan tersedianya pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Menurut Hawkes dan Adams (1994), pelatihan staf merupakan salah satu hal yang menyebabkan tercapainya total quality control suatu organisasi. Kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dan pimpinan di UPTPK Kab. Sragen telah diselenggarakan oleh Kementerian Sosial Republik Indonesia.

#### 5. Kerja sama dengan instansi terkait

Kerjasama dengan instansi murni harus dilakukan supaya proses koordinasi dan penyatuan gerak langkah menjadi proses yang simultan. Dalam mencapai tujuan tersebut, UPTPK Kab. Sragen telah melakukan kerjasama dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sragen dimana salah satu tujuannya adalah untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi dan menghindari duplikasi data.

#### 6. Pengukuran Kinerja

Menurut Kurniawan (2012) proses dalam mengukur kinerja yang baik mempunyai kriteria yakni sederhana, sedikit jumlahnya, dikembangkan oleh pengguna, relevan dengan pelanggan, berfokus pada perbaikan, merefleksikan biaya, dan tampak dengan jelas. Dalam peraturan/lieratur di UPTPK Kab. Sragen belum mencerminkan hal-hal tersebut diatas. Hal ini dimungkinkan karena organisasi ini masih baru sehingga proses pengukuran kinerja secara detail belum dilakukan.

#### 7. Sistem informasi dan analisis

Implementasi sistem informasi dan analisis akan sangat terkait dengan kemampuan UPTPK Kab Sragen untuk mengidentifikasi pemetaan, kebutuhan pelanggan, dan keakuratan data. Hal ini dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul di lapangan dan menjadi pijakan dalam pengambilan keputusan. Saat ini UPTPK Kab. Sragen memiliki Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang terintegrasi dengan berbagai kecamatan, pedesaan, dan SKPD di Kab. Sragen dengan Pusat Data Elektronik sebagai pengendali utama sistem informasi ini. Jika terus ditingkatkan, sistem informasi ini akan memiliki tingkat keakuratan analisis yang lebih baik dan akan semakin meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan kepada pemangku kepentingan.

### k. PENUTUP

#### 1. Kesimpulan

Dari analisis antara proses bisnis dengan prinsip TQM didapatkan hasil bahwa dari ketujuh prinsip TQM yang dapat diimplementasikan, baru lima yang mampu dipenuhi oleh UPTPK Kab, Sragen. Namun, meski hanya mengadopsi beberapa elemen dalam TQM seperti: fokus pada pelanggan, keterlibatan pegawai, kerja sama dengan instansi terkait serta sistem informasi dan analisis, kinerja UPTPK Kabupaten Sragen telah diakui oleh dunia internasional karena memenangkan penghargaan dari PBB sebagai Juara II kategori Pelayanan Publik di wilayah Asia Pasifik. UPTPK memenangkan penghargaan tersebut karena pengembangan efektivitas, efisiensi dan kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa implementasi TQM pada sektor publik yang tidak berorientasi pada keuntungan finansial, tidak harus mengadopsi seluruh elemen TQM untuk mencapai kinerja yang optimal dan kepuasan pelanggan. Yang terpenting adalah suatu terobosan dan komitmen yang kuat terutama dari pimpinan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

#### 2. Saran

Unit Pelayanan Terpadu Penanggulangan Kemiskinan (UPTPK) Kabupaten Sragen bisa dijadikan contoh untuk daerah lain, khususnya untuk sektor publik yang bergerak di bidang pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan prima kepada pelanggan harus selalu dilakukan agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan team work yang solid dan dukungan dari seluruh elemen di sektor publik, baik itu pimpinan, pegawai dan semua pihak yang terkait dalam hal pelayanan.

### 3. Keterbatasan

Artikel ini hanya meneliti implementasi TQM pada UPTPK Kabupaten Sragen berdasarkan literatur atau peraturan tanpa membandingkan dengan unit lain yang sejenis di Kabupaten lain yang mungkin mengadopsi elemen-elemen TQM lebih banyak namun belum berhasil menunjukkan kinerja yang maksimal dan memuaskan pelanggan, sehingga belum memperoleh pengakuan dari dunia internasional. Menarik untuk meneliti mengapa unit organisasi lain yang mungkin menerapkan elemen TQM yang sama atau bahkan lebih banyak belum mampu menunjukkan kinerjanya secara maksimal dan memuaskan pelanggannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Breja, S. K., Banwet, D. K., & Iyer, K. C. (2011). Quality strategy for transformation: a case study. *The TQM Journal*, 23(1), 5-20.
- Cukier, W., Barkel, E., Vaughan, T., & Gekas, G. (2012). Quality assurance in Canadian police services. *The TQM Journal*, 24(4), 295-309.
- Dalgleish, D., Mauricio, R., & Williams, T. (2013). Journey to excellence: A case study of the capital projects division, province of Alberta, Canada. *The TQM Journal*, 25(4), 431-440.
- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552.
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497-517.
- Gruber, T., Abosag, I., Reppel, A. E., & Szmigin, I. (2011). Analysing the preferred characteristics of frontline employees dealing with customer complaints: A cross-national Kano study. *The TQM Journal*, 23(2), 128-144.
- Hawkes, L. C., & Adams, M. B. (1994). Total quality management: Implications for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(4), 11-18.
- Hoque Z. (2003). *Strategic Management Accounting (Concept, Processes, and Issues)*. Australia: Pearson Education
- Huai, J. (2012). Apply TQM to E-Government Outsourcing Management. *Physics Procedia*, 24, 1159-1165.
- Peraturan Bupati Sragen Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pembentukan Unit Pelayanan Terpadu Penanggulangan Kemiskinan
- Santoso K. (2012). *Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Prinsip TQM Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara*. Tesis. Universitas Indonesia
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management—history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281-293.

Yapa, S. (2012). Total quality management in Sri Lankan service organizations. *The TQM Journal*, 24(6), 505-517.