

=====

## ANALISIS MANAJEMEN MUTU DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PELAYANAN DI KANTOR LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH II PALEMBANG

**Hendra Saputra (1), A. Ridhuan Habena (2)**

*LLDIKTI Wilayah II, STIA Satya Negara*

[achmadridhuanhabena@gmail.com](mailto:achmadridhuanhabena@gmail.com)

### ABSTRACT

Education is an effort that is carried out intentionally and systematically to motivate, foster, assist and guide someone in developing all their competencies so that they are able to achieve better self-quality. This study aims to analyze Quality Management in Improving Service Accountability in the Office of Higher Education Service Institutions Region II Palembang. To analyze the factors that play a role in Quality Management Analysis in Improving Service Accountability at the Office of Higher Education Service Institutions Region II Palembang. The method used is a qualitative method, data collection techniques are carried out by means of observation, interviews with parties involved in becoming research informants, literature studies, documentation, and data analysis techniques. The results of the study indicate that the implementation of Quality Management in improving Service Accountability at LLDIKTI Region II Palembang City is quite good, because the quality management system has been implemented so that services can be carried out in an accountable and responsible manner, because accountability is a form of obligation of government employees in taking responsibility for success or failure. Failure to carry out the government's obligations as a public servant in achieving the goals and objectives of managing the government. Services at LLDIKTI Region II Palembang City are already accountable.

**Keywords:** Quality Management, Service Accountability

### ABSTRAK

Pendidikan merupakan suatu upaya yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu dan membimbing seseorang dalam mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya sehingga mampu mencapai kualitas diri yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan di Lingkungan Kantor Lembaga Pelayanan Pendidikan Tinggi Wilayah II Palembang. Untuk menganalisis faktor-faktor yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan pada Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah II Palembang. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat menjadi informan penelitian, studi literatur, dokumentasi, dan teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Manajemen Mutu dalam meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan di LLDIKTI Wilayah II Kota Palembang sudah cukup baik, karena telah diterapkan sistem manajemen mutu sehingga pelayanan dapat terlaksana secara akuntabel dan bertanggung jawab, karena akuntabilitas merupakan wujud kewajiban pegawai pemerintah dalam mempertanggungjawabkan pelayanannya. Keberhasilan atau kegagalan, kegagalan dalam melaksanakan kewajiban pemerintah sebagai pegawai negeri dalam mencapai maksud dan tujuan penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan di LLDIKTI Wilayah II Kota Palembang sudah akuntabel.

**Kata Kunci :** Manajemen Mutu, Akuntabilitas Pelayanan

### PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu serta membimbing seseorang dalam mengembangkan segala kompetensinya sehingga mampu mencapai kualitas diri yang lebih baik. Pendidikan bukan suatu produk yang langsung jadi, tapi pendidikan merupakan suatu proses dan layanan. Proses dan layanan akan berjalan baik bila semuanya sepakat, bahwa pendidikan harus dibangun sejalan antara

pembangunan fisik dan ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu sehingga mampu mendukung proses layanan pendidikan sesuai dengan apa yang diharapkan. Mengacu pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pusat dan Provinsi sebagai daerah otonom telah mendorong perubahan besar pada sistem pengelolaan pendidikan di Indonesia.

Usaha untuk meningkatkan pendidikan ini. Selain membutuhkan regulasi, juga dibutuhkan instansi yang

diberi kewenangan menjadi wadah bagi semua instansi pendidikan. Untuk pendidikan tingkat TK, SD, SMP, dan SMA kewenangan berada pada LLDIKTI Wilayah II Kota maupun Provinsi. Sedangkan untuk level pendidikan tinggi kewenangan berada pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti).

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) sebagai transformasi dari Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) memiliki peran yang lebih strategis dan luas dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Jika saat masih berbentuk Kopertis hanya melayani pembinaan dan pengawasan perguruan tinggi swasta, saat ini LLDikti juga menaungi perguruan tinggi negeri di wilayahnya.

Dengan diperluasnya tugas dan kewenangan LLDikti, Kemenristekdikti berharap peningkatan mutu perguruan tinggi akan berjalan lebih optimal, akreditasi prodi dan institusi dari PTN dan PTS akan menjadi lebih baik, penelitian di perguruan tinggi jumlahnya meningkat dan mutunya membaik.

Fungsi LLDikti mencakup memetakan mutu pendidikan tinggi menjadi lebih baik, memfasilitasi peningkatan mutu pendidikan tinggi dalam penjaminan mutu eksternal, mengevaluasi dan melaporkan peningkatan mutu perguruan tinggi. Selain itu LLDikti juga memiliki fungsi pengelolaan data dan informasi di bidang pendidikan tinggi serta pelaksanaan administrasi LLDikti.

Pembagian kewenangan ini memperjelas posisi Kemenristekdikti untuk berfokus pada penerbitan kebijakan, sementara LLDikti berfokus pada pelaksanaan dari kebijakan tersebut bagi seluruh PTN dan PTS di wilayahnya. LLDikti akan melaporkan pelaksanaan tersebut kepada direktorat jenderal masing-masing di Kemenristekdikti sebagai masukan untuk menyempurnakan kebijakan terkait perguruan tinggi.

Pengertian Manajemen Mutu (*Quality Manajemen*) menurut Miranda dan Tunggal (2003:157) adalah: "Keseluruhan metode untuk mengatur mutu dalam suatu organisasi meliputi produk, jasa, kinerja proses dan sumber daya manusia." Masih menurut Miranda dan Tunggal Setyo (2003:157) manajemen mutu menggabungkan trilogi mutu untuk menyukseskan semua program perbaikan yang meliputi perencanaan mutu, pengendalian mutu dan perbaikan mutu yang dilaksanakan melalui kerja tim.

Akuntabilitas publik mengandung kewajiban untuk melayani atau memfasilitasi pengamat atau pemerhati independent yang memiliki hak untuk melaporkan temuan atau informasi mengenai administrasi keuangan yang tersedia sesuai dengan permintaan tingkat tinggi pemerintah.

LLDIKTI II yang bertempat di kota Palembang didirikan pada tahun 1982. Pada saat itu wilayah kerja LLDIKTI Wilayah II Palembang meliputi 5 (lima)

Provinsi, yakni: Provinsi Sumatera Selatan, Provinsi Lampung, Provinsi Bengkulu, Provinsi Jambi dan Provinsi Kalimantan Barat. Koordinator Kopertis Wilayah II pada saat itu adalah Drs. H. Syafran Syamsuddin (periode 1982-1986). Sebelumnya, Kopertis Wilayah II merupakan bagian Kopertis Wilayah Jakarta dengan Koordinator Girindro Pringgogidgo (periode 1976-1982).

Berbagai upaya telah dilakukan LLDIKTI II untuk meningkatkan mutu dalam instansi mereka. Salah satunya dengan melakukan digitalisasi semua aspek pelayanan, memberikan pelatihan-pelatihan kepada seluruh unsur kepegawaian. Digitalisasi yang dilakukan LLDIKTI wilayah II seperti dalam melakukan pengajuan jenjang akademik yang seluruhnya sudah berbasis elektronik. Kompu-terisasi surat masuk dan surat keluar. Contoh-contoh di atas. Adalah upaya LLDIKTI II agar pelayanan yang diberikan kepada *stake holder* mereka untuk terus melakukan peningkatan-peningkatan.

Berdasarkan observasi awal ditemukan indikasi masalah yaitu:

1. Masih belum terciptanya sosialisasi aturan yang berlaku. Sehingga stakeholder mengalami kesulitan saat akan mengurus berkas. Misalnya, urusan kepegawaian yang belum tersosialisasi dengan baik.
2. Setiap pengurusan berkas masih harus memberikan data yang berulang. Hal ini disebabkan belum maksimalnya sinkronisasi data. Hal ini dapat dilihat dengan setiap urusan yang akan dilakukan oleh *stakeholder* masih harus melampirkan data yang sama.

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah yang ada maka Penulis mengajukan sebuah penelitian dengan judul "**Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah II Palembang**"

#### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah IIPalembang?
2. Faktor-faktor apakah yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang?

#### Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisa Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor

=====

- Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang
2. Untuk menganalisa Faktor-faktor yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang

## LANDASAN TEORI

### Pengertian Analisis

Satori dan Komariyah (2014:200) menyatakan bahwa Analisis adalah suatu usaha untuk mengurai suatu masalah atau fokus kajian menjadi bagian-bagian (*decomposition*) sehingga susunan/tatanan bentuk sesuatu yang diurai itu tampak dengan jelas dan karenanya bisa secara lebih terang ditangkap maknanya atau lebih jernih dimengerti duduk perkaranya.

Berdasarkan pendapat maka, dapat disimpulkan bahwa analisis adalah sebuah kegiatan untuk mencari suatu pola selain itu analisis merupakan cara berpikir yang berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian dan hubungannya dengan keseluruhan.

### Manajemen Mutu

Menurut Heizer dan Render dalam Zakiyah (2006: 19) yang diadopsi dari *American Society of Quality Control* pengertian mutu adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang tampak jelas maupun yang tersembunyi. Sedangkan menurut Siswanto (2005:195) mutu adalah suatu kondisi dinamik yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sedangkan definisi berdasarkan ISO 9001. mutu adalah derajat atau tingkatan karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan atau keinginan.

Intisari manajemen mutu terdiri dari dua bagian. Pertama, Hindari Tujuh Penyakit Mematikan. Kedua, Ikuti Empat Belas Butir Prinsip Mutu. Keduanya dilaksanakan dalam siklus proses yang dikenal sebagai Siklus PDCA, yaitu:

1. *PLAN* (Perencanaan): Rencanakan proses mutu yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan;
2. *DO* (Pelaksanaan): Implementasikan *PLAN* di atas dengan konsisten;
3. *CHECK* (Pengawasan): Monitor jalannya proses, kemudian lakukan evaluasi untuk perbaikan;
4. *ACT* (Tindakan Perbaikan): Integrasikan tindakan perbaikan di atas ke dalam *PLAN* pada siklus berikutnya

Sebelum pembahasan secara spesifik mengenai manajemen mutu, terlebih dahulu akan ditelaah batasan mengenai manajemen dan mengenai mutu/kualitas. Berikut batasan para ahli mengenai manajemen:

1. Menurut Terry dalam Nasution (2001:33) Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata.
2. Menurut Griffin dalam Nasution (2001:34): Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Adapun batasan manajemen mutu itu sendiri yaitu Menurut Ishikawa dalam Nasution (2001:35), manajemen mutu adalah: "gabungan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Manajemen mutu sendiri mempunyai tiga unsur utama, seperti yang dinyatakan oleh Nasution (2001:41) yaitu sebagai berikut:

1. Strategi nilai pelanggan  
Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya.
2. Sistem organisasional  
Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.
3. Perbaikan kualitas berkelanjutan  
Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan.  
Pada instansi Pemerintah. Aturan tentang manajemen Mutu didasari adanya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004. Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Pasal 3 menyebutkan bahwa:
  1. Perencanaan Pembangunan Nasional mencakup penyelenggaraan perencanaan makro semua fungsi pemerintahan yang meliputi semua bidang kehidupan secara terpadu dalam Wilayah Negara Republik Indonesia.
  2. Perencanaan Pembangunan Nasional terdiri atas perencanaan pembangunan yang disusun secara terpadu oleh Kementerian/Lembaga dan perencanaan pembangunan oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya.
  3. Perencanaan Pembangunan Nasional sebagai-mana dimaksud pada ayat (2) menghasilkan:
    - a. rencana pembangunan jangka panjang;
    - b. rencana pembangunan jangka menengah; dan
    - c. rencana pembangunan tahunan.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Secara umum memuat kondisi umum, visi, misi, tujuan, arah kebijakan, strategi, program, kegiatan, sub kegiatan dan rencana kinerja pada periode tertentu. Renstra sekaligus sebagai pedoman atau acuan dalam menyusun rencana kegiatan, anggaran lima tahunan dan pelaksanaan evaluasi kinerja instansi pemerintah.

Berdasarkan pendapat di atas. Dapat disampaikan bahwamanajemen mutu merupakan semua aktifitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu dan peningkatan mutu di dalam sistem mutu. Manajemen mutu merupakan gabungan dari semua fungsi manajemen yang dibangun berdasarkan konsep kualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

### Standar Manajemen Mutu

Manajemen mutu adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu (Miranda dan Tunggal Setyo, 2003:76). Pencapaian mutu yang diinginkan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak.

Prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir, sebagai berikut: (Miranda dan Tunggal Setyo, 2013:80)

1. Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*) Organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang & yang akan datang.
2. Kepemimpinan (*Leadership*) Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
3. Keterlibatan Orang (*Involvement of people*) Orang/karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.
4. Pendekatan Proses (*Process Orientation*). Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses.
5. Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (*System Approach to Management*). Pengidentifikasi-an, pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.
6. Peningkatan Terus Menerus (*Continual Improvement*) Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi.
7. Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*). Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.
8. Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relation-ship*). Goetsch dan Davis dikutip oleh Ruslan (2010:17) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) total quality management, sebagai berikut:
  1. 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.
  2. Obsesi Terhadap Kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal.
  3. Pendekatan Ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.
  4. Komitmen jangka Panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula.
  5. Kerja sama Team (Teamwork). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
  6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
  7. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan.
  8. Pendidikan dan Pelatihan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental.
  9. Kebebasan Yang Terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting.
  10. Kesatuan Tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan.

11. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Berdasarkan pendapat di atas. Dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan manajemen mutu ada beberapa hal yang menjadi standar untuk dilakukan antara lain Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*), Kepemimpinan (*Leadership*), Keterlibatan Orang (*Involvement of people*), Pendekatan Proses (*Process Orientation*), Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (*System Approach to Management*), Peningkatan Terus Menerus (*Continual Improvement*), Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*). Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*).

#### Akuntabilitas Pelayanan

Akuntabilitas Pelayanan menurut Mardiasmo (2006:3) adalah “Sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggung-jawaban yang dilaksanakan secara periodik.

#### Faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas

Lingkungan yang mempengaruhi akuntabilitas suatu entitas meliputi lingkungan internal dan eksternal yang merupakan faktor-faktor yang membentuk, memperkuat, atau memperlemah efektifitas pertanggungjawaban entitas atau wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Di antara faktor-faktor yang relevan dengan akuntabilitas instansi pemerintah antara lain meliputi Dwiyanto (2006:39):

- Falsafah dan konstitusi negara
- Tujuan sasaran pembangunan nasional
- Ilmu pengetahuan dan teknologi
- Ideology politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan.
- Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang mengatur akuntabilitas serta penegakan hukum yang memadai
- Tingkat keterbukaan pengelolaan
- Sistem manajemen birokrasi
- Misi, tugas pokok dan fungsi, serta program pembangunan yang terkait
- Jangkauan pengendalian.

Menurut Mardiasmo (2016:19), Tingkatan akuntabilitas dibagi menjadi lima jenis, yaitu:

- Accountability For Probability and Legality* *Accountability For probability* berkaitan dengan penghindaran terhadap kejahatan jabatan khususnya untuk meyakinkan bahwa dana telah digunakan dengan benar dan dengan cara yang benar.

- Process Accountability* Berkaitan dengan apakah terdapat prosedur-prosedur yang memadai yang diterapkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu, serta usaha untuk meyakinkan apakah aktivitas tertentu dilakukan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Performance Accountability* Menekankan pada kinerja dari suatu entitas yang disampaikan kepada publik.
- Programme Accountability* Menekankan pada program dari suatu entitas yang disampaikan pada publik.
- Policy Accountability* Menekankan pada kebijakan dari suatu entitas yang disampaikan kepada publik. Di dalam tata kelola pemerintah yang baik terhadap pengelolaan keuangan daerah tidak bisa dipisahkan dari prinsip-prinsip akuntabilitas publik karena akuntabilitas publik adalah suatu pertanggungjawaban atas kegiatannya didalam pengelolaan keuangan daerah.

Basri (2016:50) mengemukakan prinsip-prinsip akuntabilitas publik pada pemerintahan yang baik diantaranya:

- Transparansi adalah keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, ang-garan daerah.
- Akuntabilitas berarti dari perencanaan, pelaporan benar-benar dapat dipertanggung-jawabkan kepada DPRD dan masyarakat.
- Value for money* berarti telah ditetapkan tiga prinsip didalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

Berdasarkan beberapa kajian teoritis menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas publik seperti akuntabilitas vertikal, horizontal dan bersifat transparansi, perencanaan dan pelaporan serta ekonomis, efisien dan efektivitas

#### Indikator Akuntabilitas

Menurut Dwiyanto (2006:34) untuk mengukur akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik dalam penelitian dilihat melalui indikator-indikator kinerja yang meliputi:

- Acuan pelayanan yang dipergunakan aparat birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Indikator tersebut mencerminkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa.
- Tindakan yang dilakukan oleh aparat birokrasi apabila terdapat masyarakat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan; dan

3. Dalam menjalankan tugas pelayanan, seberapa jauh kepentingan pengguna jasa memperoleh prioritas dari aparat birokrasi.

Pendapat selanjutnya Menurut Dadang Solihin (2007) indikator minimum akuntabilitas yaitu :

1. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan
2. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan
3. Adanya output dan outcome yang terukur
4. Perangkat indikator akuntabilitas yaitu sebagai berikut :
5. Adanya Standart Operating Procedure dalam
6. Penyelenggaraan urusan pemerintahan atau
7. Dalam penyelenggaraan kewenangan/ pelaksanaan kebijakan
8. Mekanisme pertanggungjawaban
9. Laporan tahunan
10. Laporan pertanggungjawaban
11. Sistem pemantauan kinerja penyelenggara negara
12. Sistem pengawasan
13. Mekanisme reward and punishment

Pendapat lain dikemukakan Teguh Kurniawan dalam Lalolo (2003:17) akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan terdiri dari beberapa elemen antara lain :

1. Adanya akses publik terhadap laporan yang telah dibuat
2. Penjelasan dan pembenaran terhadap tindakan pemerintah
3. Penjelasan harus dilakukan dalam sebuah forum terbuka
4. Aktor harus memiliki kewajiban untuk hadir.

Disebutkan oleh Shafritz & Russel dalam Sulistoni, (2003:68), indikator akuntabilitas adalah sebagai berikut :

1. Proses pembuatan sebuah keputusan yang dibuat secara tertulis, tersedia bagi warga dan memenuhi standar administrasi yang berlaku.
2. Akurasi dan kelengkapan informasi yang berhubungan dengan cara mencapai sasaran suatu program
3. Kejelasan dari tujuan yang ingin dicapai
4. Kelayakan dan konsistensi dari target operasional
5. Sistem informasi manajemen dan monitoring hasil

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas. Maka dapat penulis simpulkan bahwa indikator dalam pelaksanaan akuntabilitas adalah Acuan pelayanan yang dipergunakan aparat birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Indikator tersebut mencerminkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa

### **Pelayanan**

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik merupakan suatu komponen penting bagi pemerintah dalam membentuk suatu pelayanan yang baik, prima dan memuaskan.

#### **Kriteria Pelayanan Yang Memuaskan**

Kembali pada persoalan hak mendapatkan pelayanan, dapat dinyatakan bahwa hak ini berlaku kepada siapapun, baik ia anggota organisasi yang berkewajiban melayani atau orang luar bukan organisasi itu, maka perwujudan pelayanan yang didambakan ialah :

- a. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang kala dibuat-buat.
- b. Memperoleh pelayanan yang wajar tanpa gerutu, sindiran atau utaian kata lain semacam itu yang nadanya mengarah pada permintaan sesuatu, baik dengan alasan dinas (pembelian kertas, ganti ongkos foto kopi dll)
- c. Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa dibedakan dalam memperoleh kepentingan yang sama.
- d. Pelayanan yang jujur dan terus terang, artinya apabila ada hambatan karena suatu masalah hendaknya diberitahukan, agar masyarakat tidak menunggu untuk alasan yang tidak pasti.

Menyediakan pelayanan publik yang baik adalah tugas Negara melalui Pemerintah. Pemenuhan kebutuhan publik diartikan sebagai pemenuhan hak-hak sipil warga negara.

Berdasarkan Undang-undang No 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik harus berasaskan :

- a. Kepentingan Umum. Yaitu Pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan
- b. Kepastian Hukum. Yaitu Jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- c. Kesamaan Hak. Yaitu Pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d. Keseimbangan Hak Dan Kewajiban. Yaitu Pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan
- e. Keprofesionalan. Yaitu Pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas
- f. Partisipatif. Yaitu Peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan

=====

dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat

- g. **Persamaan Perlakuan/Tidak Diskriminatif.** Yaitu Setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- h. **Keterbukaan.** Yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan
- i. **Akuntabilitas.** Yaitu Proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- j. **Fasilitas Dan Perlakuan Khusus Bagi Kelom-pok Rentan.** Yaitu Pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- k. **Ketepatan Waktu.** Yaitu Penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
- l. **Kecepatan, Kemudahan, dan Keterjangkauan.** Yaitu Setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah, dan terjangkau.

Adapun berdasarkan Permenpan RB No 14 Tahun 2017 Tentang Survei Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Pelayanan yang memuaskan harus memenuhi 9 indikator. Indikator-indikator tersebut antara lain :

- a. **Persyaratan Pelayanan,** yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
- b. **Sistem, Mekanisme, Prosedur**
- c. **waktu pelayanan,** sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- d. **Biyapelayanan,** yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan
- e. **Produk Spesifikasi dan Jenis Pelayanan**
- f. **Kompetensi Pelaksana**
- g. **Perilaku Pelaksana**
- h. **Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan**
- i. **Sarana dan Prasarana.**

**PROSEDUR PENELITIAN**

**Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan sebuah proses ilmiah berupa cara untuk memperoleh data yang dapat digunakan dalam kepentingan penelitian ilmiah. Suatu

metodelogi adalah analisis teoritis tentang suatu metode namun pada dasarnya, tujuan dari semua penelitian itu sama.

Dalam penelitian ini, Penulis menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif kualitatif menurut Sugiyono (2012:72) adalah merupakan pendekatan rasional yang memberikan kerangka pikir yang koheren dan logis, sedangkan pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran.

**Definisi Konsep**

Konsep merupakan suatu kesatuan pengertian tentang sesuatu hal atau persoalan yang perlu dirumuskan. Definisi konsep adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial (Singarimbun dan Efendi,2011:98).

Agar tidak terjadi kekaburan dalam memahami penelitian ini, maka penulis kemukakan definisi konseptual masing-masing variabel dari penelitian ini.

- 1. **Manajemen Mutu** adalah Keseluruhan metode untuk mengatur mutu dalam suatu organisasi meliputi produk, jasa, kinerja proses dan sumber daya manusia manajemen mutu meng-gabungkan trilogi mutu untuk menyukkseskan semua program perbaikan yang meliputi perencanaan mutu, pengendalian mutu dan perbaikan mutu yang dilaksanakan melalui kerja tim
- 2. **AkuntabilitasPelayanan** adalah Sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberha-silan atau kegagalan pelasaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

**Definisi Operasional**

Menurut Arikunto (2010:33), definisi operasi-onal ialah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau mengubah kosep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel Operasionalisasi Konsep**

<b>Konsep</b>	<b>Indikator</b>
Manajemen Mutu	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus Pada Pelanggan (Customer Focus).</li> <li>2. Kepemimpinan (Leadership).</li> <li>3. Keterlibatan Orang (Involvement of people).</li> </ul>

- (Miranda dan Tunggal Setyo, 2013:80)  
Akuntabilitas Pelayanan (Dwiyanto, 2006:34)
4. Pendekatan Proses (Process Orientation)..
  5. Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (System Approach to Management)..
  6. Peningkatan Terus Menerus (Continual Improvement).
  7. Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (Factual Approach to Decision Making).
  8. Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan
  1. Acuan pelayanan
  2. Tindakan yang dilakukan oleh aparat birokrasi
  3. Prioritas dari aparat birokrasi

Sumber: diolah oleh penulis

**Informan Penelitian**

Key informan adalah seseorang atau kelompok yang mempunyai keterampilan unik, atau latar belakang profesional yang berhubungan dengan isu atau intervensi program yang sedang diteliti...istilah key menunjukkan pada setiap orang yang dapat

menyediakan informasi rinci dan pendapat berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya mengenai isu atau masalah tertentu yang berhubungan dengan objek penelitian (Wirawan, 2012:205). Berdasarkan pendapat diatas. Maka, informan kunci dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel.

**Tabel Informan Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah
1	Kabag Umum	1 orang
2	Kabag Hukum, Kepegawaian, dan Tata Laksana	1 orang
2	STAF	3 Orang
<b>Jumlah</b>		<b>5Orang</b>

Sumber: diolah oleh penulis

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data diperlukan untuk mendapatkan data yang relevan (valid). Di dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah berikut : Observasi adalah pengumpulan data yang dilakukan peneliti dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang tampak pada obyek penelitian (Nawawi, 2003: 100).

1. Wawancara yaitu untuk memperoleh keterangan maupun penjelasan dari nara sumber/informan dengan jalan melakukan wawancara secara langsung dan mendalam untuk mendapatkan informasi yang akurat.
2. Dokumentasi dipergunakan untuk memperoleh data tertulis dari sumber resmi, berkaitan dengan dokumen pemerintah kesimpulan pertemuan, laporan peristiwa tertulis, laporan penelitian, proposal untuk proyek, laporan kemajuan, kliping, dan artikel di media masa.
3. Studi Pustaka, yaitu Data dalam penelitian ini diambil dan bersumber dari buku-buku yang relevan dengan penelitian masalah yang bersangkutan

**Teknik Analisis Data**

Analisis data pada penelitian ini akan menggunakan model interaktif dari Sugiyono (2013:218-

219) yang meliputi tiga komponen analisis, yaitu reduksi, sajian data, penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:246). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis yang diperoleh di lapangan. Reduksi data karenanya merupakan alat analisis, sebab tindakan-tindakan tersebut tidak lain merupakan pilihan-pilihan analisis.
2. Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan/penarikankesimpulan dan pengambilantindakan. Membuat penyajian data juga merupakan sebuah langkah analisis data.
3. Menarik kesimpulan dan verifikasi merupakan pemahaman atas informasi kemudian mencari makna dari catatan mengenai keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur sebab akibat serta proposisi.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian**

Judul penelitian ini adalah Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah II Palembang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi dan observasi.

### **Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang.**

Ada dua konsep yang penulis gunakan yaitu Manajemen Mutu dan Akuntabilitas Pelayanan.

#### **1. Manajemen Mutu**

Teori yang penulis gunakan ada teori Prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir, sebagai berikut: (Miranda dan Tunggal Setyo, 2013:80). Berikut hasil penelitian yang didapatkan penulis:

##### **a. Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)**

Organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang & yang akan datang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa LLDIKTI Wilayah II telah memberikan fokus yang besar kepada semua stake holdernya salah satu contoh nyata adalah pengajuan jenjang akademik dosen dari berbagai wilayah yang ada harus datang ke kantor LLDIKTI Wilayah II dengan membawa banyak berkas. Maka saat ini hal tersebut tidak perlu lagi dilakukan. Sebab semua pengajuan yang dilakukan sudah dilaksanakan secara *online*.

##### **b. Kepemimpinan (*Leadership*)**

Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan yang ada di LLDIKTI Wilayah II setiap kesempatan selalu menekankan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada setiap pengguna layanan. Pimpinan mendorong untuk digitalisasi semua bidang yang terhubung dengan LLDIKTI. Pengawasan yang dilakukan pimpinan juga berperan dalam pencapaian mutu. Salah satu contoh nyata dari pengawasan adalah setiap pegawai yang menerima tamu disiapkan ruangan khusus. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir pelayanan yang tidak sesuai ketentuan.

##### **c. Keterlibatan Orang (*Involvement of people*)**

Orang/ karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Hasil penelitian di atas dapat disampaikan bahwa setiap pegawai diberikan tanggung jawab yang besar dalam menyelesaikan bidang pekerjaan masing-masing. Cara yang dilakukan oleh LLDIKTI Wilayah II adalah menempatkan pegawai berdasarkan latar belakang yang tepat. Sehingga pegawai dapat berkerja dengan maksimal

##### **d. Pendekatan Proses (*Process Orientation*).**

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber- sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat dirangkum bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan terlebih dahulu dibuat sebuah perencanaan dan tujuan apa yang ingin dicapai. Sehingga dapat melakukan pemilihan sumber daya pelaksana yang tepat.

##### **e. Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (*System Approach to Management*).**

Pengidentifikasi, pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Ditengah pembatasan yang dilakukan banyak hal yang tidak dapat bebas dilakukan. Setiap berkas yang masuk saat ini semuanya harus diserahkan ke bagian pelayanan depan. Bagian ini menerima semua berkas yang masuk. Kemudian baru didisposisikan ke tujuan. Hal ini merupakan satu contoh system yang baik.

##### **f. Peningkatan Terus Menerus (*Continual Improvement*)**

Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus-menerus didefinisikan sebagai suatu proses sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektifitas dan atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu.

Hasil penelitian di atas dapat dirangkum bahwa memang selama ini terjadi pengulangan data pada setiap pengurusan berkas. Namun, belajar dari hal tersebut LLDIKTI Wilayah II banyak meniptakan terobosan-terobosan. Misal yang telah dikemukakan diawal yaitu pengisian Jenjang Akademik ukup hana melalui aplikasi Sikito. Ini adalah langkah yang dilakukan untuk perbaikan kendala-kendala yang ada.

##### **g. Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*).**

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian di atas dapat dirangkum bahwa pihak LLDIKTI Wilayah II menjangkau masukan dari setiap unsur yang ada, baik dengan melalui WhatsApp Group maupun dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan pada saat ada acara yang dilakukan. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang dibuat dapat tepat sasaran.

#### **h. Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*).**

Suatu organisasi dan pemasok adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Pimpinan mendorong untuk digitalisasi semua bidang yang terhubung dengan LLDIKTI. Pengawasan yang dilakukan pimpinan juga berperan dalam pencapaian mutu. Salah satu contoh nyata dari pengawasan adalah setiap pegawai yang menerima tamu disiapkan ruangan khusus. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir pelayanan yang tidak sesuai ketentuan. Pelibatan pegawai dalam pencapaian tujuan yang diteapkan sangat besar. Apalagi di era pandemic sekarang. Semua pegawai yang ada dituntut untuk melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Proses kegiatan yang dilakukan semua sudah terarah sesuai rencana. Baik dari sudut pandang perencanaan maupun dari segi penempatan pegawai yang ada. Sehingga setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan baik.

## **2. Akuntabilitas Pelayanan**

Menurut Dwiyanto (2006:34) untuk mengukur akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik dalam penelitian dilihat melalui indikator-indikator kinerja yang meliputi:

### **a. Acuan pelayanan**

Aparat birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik harus membuat acuan pelayanan. Indikator tersebut mencerminkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa.

Hasil penelitian di atas dapat dirangkum bahwa bahwa setiap kegiatan yang dilakukan sudah mempunyai standar yang jelas. Sehingga setiap pegawai maupun pengguna layanan dapat mematuhi aturan yang berlaku dan sebagai instansi pemerintah acuan pelayanan yang diberikan disesuaikan dengan prinsip-prinsip pelayanan yang ada dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang didalamnya memuat antara lain prinsip

keterbukaan dan pelayanan yang adil. Hal inilah yang menjadi acuan bagi semua pegawai LLDIKTI Wilayah II dalam memberikan pelayanan kepada semua pengguna layanan

### **b. Tindakan yang dilakukan oleh aparat birokrasi apabila terdapat masyarakat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan**

Hasil penelitian di atas dapat disampaikan bahwa tindakan yang dilakukan pegawai apabila terdapat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Maka pegawai yang di lingkungan LLDIKTI Wilayah II akan mengembalikan berkas tersebut dan meminta pengguna jasa untuk melengkapi kekurangan yang ada.

### **c. Prioritas dari aparat birokrasi**

Dalam menjalankan tugas pelayanan, seberapa jauh kepentingan pengguna jasa memperoleh prioritas dari aparat birokrasi.

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa prioritas LLDIKTI wilayah II adalah membrikan kemudahan akses kepada semua pengguna layanan. Langkah yang dilakukan untuk menggapai tujuan tersebut adalah dengan membuat kebijakan digitalisasi semua bidang pelayanan, hal tersebut semata-mata demi kepentingan pengguna layanan. Banyak perubahan yang dilakukan LLDIKTI Wilayah II dari waktu ke waktu. Yang mana perubahan tersebut memberikan kemudahan bagi pihak kampus. Apa lagi bagi mereka yang berada di luar Daerah.

Tindakan yang dilakukan pegawai apabila terdapat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Maka pegawai yang di lingkungan LLDIKTI Wilayah II akan mengembalikan berkas tersebut dan meminta pengguna jasa untuk melengkapi kekurangan yang ada.

Hasil penelitian dari konsep akuntabilitas pelayanan dapat disampaikan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan sudah mempunyai standar yang jelas. Sehingga setiap pegawai maupun pengguna layanan dapat mematuhi aturan yang berlaku dan sebagai instansi pemerintah acuan pelayanan yang diberikan disesuaikan dengan prinsip-prinsip pelayanan yang ada dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang didalamnya memuat antara lain prinsip keterbukaan dan pelayanan yang adil.

### **Faktor-faktor yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kabag Umum LLDIKTI Wilayah II Kota Palembang pada tanggal 02 Juni 2021, diperoleh bahwa peran yang paling besar adalah kerjasama antar semua lini. Selain

itu dukungan dari pengguna layanan juga sangat diperlukan

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa Faktor-faktor yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang adalah:

- a. Kerjasama antar semua lini.
- b. Sinergi yang baik antara pihak LLDIKTI Wilayah II dengan pengguna layanan
- c. Kejelasan peraturan yang berlaku.

### Pembahasan

Berikut ini merupakan pembahasan mengenai Pelaksanaan Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan di LLDIKTI Wilayah II yang penulis lakukan pada dua konsep yaitu Manajemen Mutu dan Akuntabilitas Pelayanan.

### Pelaksanaan Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan di LLDIKTI Wilayah II Kota Palembang.

Pembahasan mengenai Pelaksanaan Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan di LLDIKTI Wilayah II Kota Palembang penulis uraikan berikut ini

#### 1. Manajemen Mutu

Teori yang penulis gunakan ada teori Prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir, sebagai berikut: (Miranda dan Tunggal Setyo, 2013:80). Berikut hasil penelitian yang didapatkan penulis:

##### a. Fokus Pada Pelanggan (Customer Focus)

Suatu organisasi bergantung pada pengguna layanan. Dengan penilaian yang baik dari pengguna layanan akan berdampak pada kinerja pegawai yang ada pada organisasi tersebut. Hasil penelitian didapatkan bahwa LLDIKTI Wilayah II telah memberikan fokus yang besar kepada semua stake holdernya salah satu contoh nyata adalah pengajuan jenjang akademik dosen dari berbagai wilayah yang ada harus datang ke kantor LLDIKTI Wilayah II dengan membawa banyak berkas. Maka saat ini hal tersebut tidak perlu lagi dilakukan. Sebab semua pengajuan yang dilakukan sudah dilaksanakan secara *online*.

##### b. Kepemimpinan (Leadership)

Hasil penelitian yang dilakukan penulis didapatkan bahwa Pimpinan yang ada di LLDIKTI Wilayah II setiap kesempatan selalu menekankan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada setiap pengguna layanan. Pimpinan mendorong untuk digitalisasi semua bidang yang terhubung dengan LLDIKTI. Pengawasan yang dilakukan pimpinan juga berperan dalam pencapaian mutu. Salah satu contoh nyata dari pengawasan adalah setiap pegawai yang

menerima tamu disiapkan ruangan khusus. Hal ini bertujuan untuk memini-malisir pelayanan yang tidak sesuai ketentuan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Miranda dan Tunggal Setyo, (2013:80) bahwa Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pimpinan yang ada di LLDIKTI Wilayah II telah memberikan arahan kepada semua pegawainya agar dapat bekerja dengan maksimal dalam memberikan pelayanan dan juga memberikan pengawasan kepada seluruh bawahannya. Hal ini tentu saja memberikan dampak langsung kepada bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

##### c. Keterlibatan Orang (*Involvement of people*)

Manajemen mutu akan terlaksana dengan baik. Jika keterlibatan pegawai dilaksanakan dengan maksimal. Hasil penelitian yang didapatkan bahwa LLDIKTI Wilayah II telah melaksanakan Pelibatan pegawai dalam pencapaian tujuan yang diteapkan sangat besar. Apalagi di era pandemic sekarang. Semua pegawai yang ada dituntut untuk melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

Hal tersebut di atas. Sesuai dengan teori Miranda dan Tunggal Setyo, (2013:80) bahwa Keterlibatan Orang (*Involvement of people*) Orang/ karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

##### d. Pendekatan Proses (*Process Orientation*).

Hasil penelitian didapatkan bahwa Proses kegiatan yang dilakukan semua sudah terarah sesuai rencana. Baik dari sudut pandang perencanaan maupun dari segi penempatan pegawai yang ada. Sehingga setiap kegiatan yang dilaksanakan. Dapat terlaksana dengan baik. Apa yang dilakukan oleh pihak LLDIKTI Wilayah II sudah sesuai dengan teori Miranda dan Tunggal Setyo, (2013:80) bahwa Pendekatan Proses (*Process Orientation*). Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses.

##### e. Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (*System Approach to Management*).

Pola kerja dalam manajemen mutu. Harus mengedepankan pendekatan sistem. Sebab dengan rangkaian system pekerjaan akan lebih mudah dilaksanakan. Hasil penelitian yang didapatkan penulis bahwa Ditengah pembatasan yang dilakukan banyak hal yang tidak dapat bebas dilakukan. Setiap berkas yang masuk saat ini semuanya harus diserahkan kebagian pelayanan depan.

=====

#### f. Peningkatan Terus Menerus (*Continual Improvement*)

Organisasi tidak boleh berpuas diri dengan capaian-capaian yang telah didapatkan. Namun sebaliknya harus selalu membuat terobosan-terobosan sehingga kedepan apa yang dilakukan dapat menjadi lebih baik. Hasil penelitian dapat dirangkum bahwa memang selama ini terjadi pengulangan data pada setiap pengurusan berkas. Namun, belajar dari hal tersebut LLDIKTI Wilayah II banyak menciptakan terobosan-terobosan. Misal yang telah dikemukakan diawal yaitu pengisian Jenjang Akademik ukup hana melalui aplikasi Sikito. Ini adalah langkah yang dilakukan untuk perbaikan kendala-kendala yang ada.

Adanya peningkatan dan terobosan yang dilakukan pihak LLDIKTI Wilayah II saat ini berdampak pada kemudahan bagi pengguna layanan.

#### g. Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*).

Setiap kebijakan yang dibuat. Harus mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang muncul ditengah-tengah pengguna layanan. Salah satu cara agar kebijakan yang dibuat dapat tepat sasaran adalah dengan mnjaring masukan-masukan dari pengguna layanan. Hasil penelitian yang dilakukan penulis bahwa pihak LLDIKTI Wilayah II menjaring masukan dari setiap unsur yang ada, baik dengan melalui Watshaap Group maupun dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan apada saat ada acara yang dilakukan. Hal ini bertujuan agar kebijakn yang dibuat dapat tepat sasaran.

Dampak yang besar telah dirasakan oleh semua pengguna layanan. Terobosan-terobosan yang dilakukan mampu menjawab semua kebutuhan pengguna layanan. Salah satu contoh nyata adalah digitalisasi yang dilakukan. Semua murni atas masukan yang diberikan oleh stake holder.

#### h. Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*).

Hasil penelitian di atas dapat dirangkum bahwa kerjasama yang ada antara semua pihak merupakan hal utama yang perlu didapatkan. Sebab jika kerjasama tercipta dengan baik akan menyebabkan terlaksananya semua program kerja yang ada. Dan akan menjadikan indeks kinerja yang baik bagi LLDIKTI Wilayah II.

1. Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)  
Organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang & yang akan datang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.
2. Kepemimpinan (*Leadership*)  
Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari

organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

3. Keterlibatan Orang (*Involvement of people*)  
Orang/karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.
4. Pendekatan Proses (*Process Orientation*).  
Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses.
5. Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (*System Approach to Management*).  
Peng-identifikasian, pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.
6. Peningkatan Terus Menerus (*Continual Improvement*)  
Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus-menerus didefinisikan sebagai suatu proses sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektifitas dan atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu.
7. Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*).  
Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.
8. Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relation-ship*).  
Suatu organisasi dan pemasok adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

#### 2. Akuntabilitas Pelayanan

Menurut Dwiyanto (2006:34) untuk mengukur akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik dalam penelitian dilihat melalui indikator-indikator kinerja yang meliputi:

##### a. Acuan pelayanan

Aparat birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik harus membuat acuan pelayanan. Indikator tersebut mencerminkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa.

Hasil penelitian di atas dapat dirangkum bahwa bahwa setiap kegiatan yang dilakukan sudah mempunyai standar yang jelas. Sehingga setiap pegawai maupun pengguna layanan dapat mematuhi aturan yang berlaku dan sebagai instansi pemerintah acuan pelayanan yang diberikan disesuaikan dengan prinsip-prinsip pelayanan yang ada dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang didalamnya memuat antara lain prinsip keterbukaan dan pelayanan yang adil. Hal inilah yang menjadi acuan bagi semua pegawai LLDIKTI Wilayah II dalam memberikan pelayanan kepada semua pengguna layanan.

**b. Tindakan yang dilakukan oleh aparat birokrasi apabila terdapat masyarakat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan**

Pegawai harus melaksanakan pekerjaan terutama dalam bidang pelayanan dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas. Tindakan yang dilakukan pegawai apabila terdapat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Maka pegawai yang di lingkungan LLDIKTI Wilayah II akan mengembalikan berkas tersebut dan meminta pengguna jasa untuk melengkapi kekurangan yang ada. Contoh nyata adalah pada saat pelaporan Beban Kerja Dosen. Jika ditemukan kekurangan berkas ataupun kesalahan berkas. Maka pegawai akan menghubungi operator pada kampus masing-masing dan meminta untuk menambah atau memperbaiki kesalahan tersebut.

Tindakan yang dilakukan pihak LLDIKTI Wilayah II akan berdampak besar bagi tertibnya administrasi pelayanan yang diberikan. Sebab dengan adanya revisi. Kedepan pengguna layanan akan lebih teliti dan menyiapkan berkas dengan baik.

**c. Prioritas dari aparat birokrasi.**

Dalam menjalankan tugas pelayanan, seberapa jauh kepentingan pengguna jasa memperoleh prioritas dari aparat birokrasi. Prioritas LLDIKTI wilayah II adalah memberikan kemudahan akses kepada semua pengguna layanan. Langkah yang dilakukan untuk menggapai tujuan tersebut adalah dengan membuat kebijakan digitalisasi semua bidang pelayanan, hal tersebut semata-mata demi kepentingan pengguna layanan. Banyak perubahan yang dilakukan LLDIKTI Wilayah II dari waktu ke waktu. Yang mana perubahan tersebut memberikan kemudahan bagi pihak kampus. Apa lagi bagi mereka yang berada di luar Daerah.

Hasil penelitian dari konsep akuntabilitas pelayanan dapat disampaikan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan sudah mempunyai standar yang jelas. Sehingga setiap pegawai maupun pengguna layanan dapat mematuhi aturan yang berlaku dan sebagai instansi pemerintah acuan pelayanan yang diberikan

disesuaikan dengan prinsip-prinsip pelayanan yang ada dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang didalamnya memuat antara lain prinsip keterbukaan dan pelayanan yang adil.

Tindakan yang dilakukan pegawai apabila terdapat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Maka pegawai yang di lingkungan LLDIKTI Wilayah II akan mengembalikan berkas tersebut dan meminta pengguna jasa untuk melengkapi kekurangan yang ada. Contoh nyata adalah pada saat pelaporan Beban Kerja Dosen. Jika ditemukan kekurangan berkas ataupun kesalahan berkas. Maka pegawai akan menghubungi operator pada kampus masing-masing dan meminta untuk menambah atau memperbaiki kesalahan tersebut.

Prioritas LLDIKTI wilayah II adalah memberikan kemudahan akses kepada semua pengguna layanan. Langkah yang dilakukan untuk menggapai tujuan tersebut adalah dengan membuat kebijakan digitalisasi semua bidang pelayanan, hal tersebut semata-mata demi kepentingan pengguna layanan. Banyak perubahan yang dilakukan LLDIKTI Wilayah II dari waktu ke waktu. Yang mana perubahan tersebut memberikan kemudahan bagi pihak kampus. Apa lagi bagi mereka yang berada di luar Daerah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis. Mengindikasikan bahwa pihak LLDIKTI Wilayah II telah menerapkan pelayanan yang akuntabilitas dan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Berdasarkan teori Dwiyanto (2006:34) untuk mengukur akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik dalam penelitian dilihat melalui indikator-indikator kinerja yang meliputi:

1. Acuan pelayanan yang dipergunakan aparat birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Indikator tersebut mencerminkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa.
2. Tindakan yang dilakukan oleh aparat birokrasi apabila terdapat masyarakat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan; dan
3. Dalam menjalankan tugas pelayanan, seberapa jauh kepentingan pengguna jasa memperoleh prioritas dari aparat birokrasi.

Berdasarkan dua konsep yang digunakan. Maka dapat disampaikan bahwa Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang sudah dilaksanakan dengan baik. bahwa LLDIKTI Wilayah II telah memberikan fokus yang besar kepada semua stake holdernya salah satu contoh nyata adalah pengajuan jenjang akademik dosen dari berbagai wilayah yang ada harus datang ke kantor LLDIKTI Wilayah II dengan membawa banyak berkas.

Maka saat ini hal tersebut tidak perlu lagi dilakukan. Sebab semua pengajuan yang dilakukan sudah dilaksanakan secara online. Pimpinan yang ada di LLDIKTI Wilayah II setiap kesempatan selalu menekankan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada setiap pengguna layanan.

Tindakan yang dilakukan pegawai apabila terdapat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Maka pegawai yang di lingkungan LLDIKTI Wilayah II akan mengembalikan berkas tersebut dan meminta pengguna jasa untuk melengkapi kekurangan yang ada.

#### **Faktor-faktor yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang**

Setiap pelaksanaan kegiatan pasti ada faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan pelaksanaannya. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Faktor-faktor yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang adalah Kerjasama antar semua lini, sinergi yang baik antara pihak LLDIKTI Wilayah II dengan pengguna layanan, Kejelasan peraturan yang berlaku.

Faktor-faktor tersebut di atas. Akan memberikan dampak yang besar bagi pelayanan yang diberikan. Sebagai contoh adanya sinergi yang baik antar semua lini akan menciptakan organisasi yang solid. Yang kedua sinergi yang baik antara pihak LLDIKTI Wilayah II dengan pengguna layanan sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya bahwa. Perubahan dan inovasi yang dilakukan oleh pihak LLDIKTI Wilayah II semua bersumber dari masukan dan saran dari pengguna layanan. Hal ini adalah contoh nyata dari adanya sinergi yang baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Basri (2016:50) mengemukakan prinsip-prinsip akuntabilitas publik pada pemerintahan yang baik diantaranya:

1. Transparansi adalah keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, anggaran daerah. Transparansi juga memberikan arti bahwa anggota masyarakat memiliki hak untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat terutama pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat.
2. Akuntabilitas berarti dari perencanaan, pelaporan benar-benar dapat dipertanggung-jawabkan kepada DPRD dan masyarakat.
3. *Value for money* berarti telah ditetapkan tiga prinsip didalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang sudah dilaksanakan dengan baik sebab pihak LLDIKTI Wilayah II telah memberikan focus yang besar kepada semua stake holdernya salah satu contoh nyata adalah pengajuan jenjang akademik dosen yang dilakukan secara *online* dengan tujuan memberikan kemudahan. Contoh lainnya adalah pihak LLDIKTI Wilayah II membuat kebijakan yang diambil dari masukan pengguna layanan, sehingga kebijakan yang dibuat dapat tepat sasaran. Akuntabilitas pelayanan juga sudah terlaksana dengan baik sebab setiap kegiatan yang dilakukan sudah mempunyai standar yang jelas.
2. Faktor-faktor yang berperan dalam Analisis Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pelayanan Di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah II Palembang adalah Kerjasama antar semua lini, sinergi yang baik antara pihak LLDIKTI Wilayah II dengan pengguna layanan, Kejelasan peraturan yang berlaku. Adanya sinergi yang baik antar semua lini akan menciptakan organisasi yang solid, yang kedua sinergi yang baik antara pihak LLDIKTI Wilayah II dengan pengguna layanan sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan oleh pihak LLDIKTI Wilayah II semua bersumber dari masukan dan saran dari pengguna layanan, Hal ini adalah contoh nyata dari adanya sinergi yang baik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Transparansi Pelayanan Publik*. Yogyakarta : UGM Pers
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP. YKPN
- Mardiasmo, 2006, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Miranda dan Tunggal Setyo, 2003, *Penerapan Sistem Manajemen Terpadu pada Organisasi Jasa*, Jakarta: Gramedia
- Nawawi, 2003, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta: Andi
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

.....

Siswanto. Bejo, 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara

Sugiyono. 2014. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Widodo, 2011, *Good Governance Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas, Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*, Surabaya:Insan Cendekia

**Sumber Aturan Pemerintah:**

*Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*. 2017. Jakarta : Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi

**Sumber Internet:**

Eddy Soeryanto Soegoto. 2016. *Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi*. (online) (<https://repository.unikom.ac.id/30473/1/vol-6-artikel-1.pdf>). (diakses tanggal 15 Januari 2021)

*Standar Internasional ISO 9001:2015. Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan*. (online) <http://standarpangan.pom.go.id/dokumen/qms/dokumen-level-c/C1-Sistem-Manajemen-Mutu-ISO-9001-2015.pdf>. Diakses pada 10 November 2020)

Sukrisno, Heni. 2011. *Akuntabilitas Mutu Pelayanan Perguruan Tinggi*. (online) (<http://journal.um.ac.id/index.php/pendidikan-dan-pembelajaran/article/view/2760/510>) (diakses tanggal 15 Januari 2021)

Zakiyah dan Mangasa Ritonga, 2006, *Unjuk Kerja Manajer dalam Menerapkan Manajemn Mutu Terpadu Menyongsong Masa Depan Perusahaan*, Jurnal Standardisan, Vol.1/2006, Jakarta BS