

# Penerapan *Total Quality Management* untuk *e-Learning*

## Diklat Kepustakawanan Menggunakan Model EFQM dan *Kirkpatrick*

### Abstrak

**T**otal Quality Management (TQM) merupakan strategi bisnis untuk menjamin kualitas proses maupun hasil kegiatan atau produk suatu perusahaan atau organisasi yang dapat diterapkan pada berbagai organisasi laba ataupun nirlaba, termasuk lembaga diklat kepustakawanan. Penerapan TQM untuk *e-learning* diklat kepustakawanan dapat menggunakan model EFQM (*European Foundation for Quality Management*) dan model *Kirkpatrick*, untuk mengukur aktivitas maupun hasil kegiatan *e-learning*. Penerapan model EFQM dan *Kirkpatrick* pada *e-learning* ini bertujuan untuk menjamin kualitas seluruh aspek penyelenggaraan *e-learning* mencakup input, proses maupun *output e-learning*, sehingga sesuai dengan tujuan diklat dan memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*). Pelanggan dimaksud adalah *stakeholder* yaitu peserta, calon peserta, lembaga pengirim peserta, lulusan, maupun lembaga pengguna lulusan. Penggunaan model EFQM dan model *Kirkpatrick* dalam pengukuran kualitas penyelenggaraan *e-learning* berupa evaluasi diri (*self assesment*) terhadap kinerja dan hasil penyelenggaraan *e-learning* oleh suatu lembaga diklat. Dalam EFQM digunakan 9 (Sembilan) butir penilaian kriteria kualitas yang mencakup 5 kriteria aktivitas/ kinerja lembaga, dan 4 kriteria hasil kegiatan lembaga. Hasil penilaian berupa skor, dan jumlah total skor menunjukkan total kualitas penyelenggaraan *e-learning* diklat kepustakawanan yang diselenggarakan lembaga diklat tersebut. Sedangkan Model *Kirkpatrick* lebih focus pada pengukuran pembelajarn dan hasil belajar yang mencakup 4 level penukuran yakni

**Kata kunci:** *Total Quality Management, e-learning, EFQM, Kirkpatrick, kepuasan pelanggan*

### I. PENDAHULUAN

Diklat kepustakawanan, penyelenggaraannya didasarkan pada Pasal 33 Ayat (1,2, dan 3) Undang-undang nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan

yang menyatakan bahwa pendidikan untuk pembinaan dan pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan non formal, melalui kerjasama dengan organisasi profesi atau lembaga pendidikan dan

pelatihan. Penyelenggaraan diklat dapat dilaksanakan secara konvensional (tatap muka) dan atau secara jarak jauh berbasis web (*e-learning*). *E-learning* diselenggarakan sebagai upaya menjangkau



peserta diklat seluruh Indonesia, dan memberikan kesempatan seluas-luasnya pada masyarakat Indonesia untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dibidang perpustakaan, tanpa harus meninggalkan tempat kerjanya.

Penyelenggaraan *e-learning* diklat kepustakawanan didorong oleh kebutuhan tenaga pustakawan yang jumlahnya masih sangat sedikit dibandingkan dengan jumlah perpustakaan yang ada di Indonesia. Menurut data Pusat Pengembangan Pustakawan, terdapat 2942 pustakawan di Indonesia, yang tersebar di berbagai jenis perpustakaan. Di Perpustakaan Nasional RI berjumlah 220 orang, 130 orang di

perpustakaan sekolah, 1356 di perpustakaan perguruan tinggi, 404 orang di perpustakaan khusus/ instansi, 667 orang di perpustakaan provinsi, dan 164 orang di perpustakaan kabupaten/ kota. Jumlah pustakawan yang masih sangat sedikit, dibandingkan dengan jumlah perpustakaan di Indonesia yaitu sebanyak 35.027 perpustakaan terdiri dari 32.507 perpustakaan sekolah, 1525 perpustakaan perguruan tinggi, 498 perpustakaan khusus/ instansi, 34 perpustakaan provinsi, dan 1462 perpustakaan kabupaten/ kota. Rasio jumlah pustakawan dengan jumlah perpustakaan yaitu: 2942: 35.027, atau 1:11, dan lebih sedikit lagi jumlah tenaga perpustakaan

yang berpendidikan perpustakaan maupun yang pernah memperoleh pelatihan perpustakaan, padahal mereka bekerja di perpustakaan. Penyelenggaraan *e-learning* juga dimaksudkan untuk mengatasi kendala geografis, terbatasnya anggaran penyelenggaraan diklat setiap tahunnya, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, peningkatan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan diklat kepustakawanan di Indonesia, serta meningkatkan daya saing Pusdiklat/ lembaga penyelenggara diklat di lingkup nasional, regional maupun internasional.

Penyelenggaraan *e-learning* diklat kepustakawanan

memerlukan dana dan effort yang tidak sedikit, mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan maupun evaluasi pascapelatihan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh melalui elearning diklat kepustakawanan memiliki kualitas yang dapat diandalkan, sesuai dengan tujuan diklat maupun memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta pelatihan dan stakeholder terkait.

Untuk itu diperlukan metode penerapan mutu elearning, dengan menerapkan standar penerapan kualitas dalam proses maupun hasil penyelenggaraan elearning. Salah satu metode penerapan mutu adalah menerapkan total quality management dalam pengelolaannya. Penerapan manajemen kualitas total (*Total Quality Management*) dalam penyelenggaraan *e-learning* diklat kepustakawanan, dapat menggunakan model EFQM (*European Foundation of Quality Model*) dan model Kirkpatrick, yang dapat mengukur kinerja dan hasil penyelenggaraan elearning, mencakup input, proses dan output diklat yang diharapkan. Penggunaan model EFQM dan Kirkpatrick dengan melakukan *self assesment* terhadap aspek penyelenggaraan elearning (*enablers*) dan hasil (*results*) penyelenggaraan elearning.

Hasil self assesment dinyatakan dalam skor nilai dari seluruh aspek penilaian, sehingga dapat dihasilkan total nilai (skor) kualitas penyelenggaraan elearning secara total, yang menunjukkan total kualitas penyelenggaraan elearning yang diselenggarakan suatu lembaga diklat.

### III. PERMASALAHAN

Permasalahan pengelolaan *e-Learning* Diklat Kepustakawanan menyangkut permasalahan manajemen yang meliputi unsur manusia, perangkat keras dan lunak, bahan-bahan untuk konten *e-learning*, anggaran serta metode pelatihan dalam *e-learning* (*man, machine, material, method, money*), termasuk penjaminan kualitas penyelenggaraan elearning.

Permasalahan tersebut dikelompokkan ke dalam aspek manajerial dan teknis operasional dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Belum memadainya Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam penyelenggaraan *e-learning*;
2. Belum efektifnya pengelolaan anggaran dalam penyelenggaraan *e-learning*;
3. Belum memadainya penyediaan *learning*

*management system* (LMS) untuk *e-learning* diklat kepustakawanan;

4. Belum memadainya konten atau isi pembelajaran *e-learning* diklat kepustakawanan;
5. Belum memadainya pedoman penyelenggaraan *e-learning* diklat kepustakawanan;
6. Belum memadainya *instrument* pembelajaran melalui *e-learning* yang meliputi tatacara registrasi, ujian, pengukuran dan penilaian sebagai penjaminan kualitas, dan sertifikasi lulusan;
7. Belum memadainya mekanisme komunikasi antara peserta pelatihan dengan pengajar/ tutor dan penyelenggara *e-learning*;
8. Belum memadainya mekanisme ujian dan kelulusan.

### II. PENERAPAN TQM DALAM ELEARNING

Manajemen kualitas total (*Total Quality Management*) dalam *e-Learning* diklat kepustakawanan dapat dipahami secara teoritis dan praktis dengan mengetahui terlebih dahulu pengertian TQM, *e-Learning* dan TQM dalam pengelolaan *e-learning* diklat kepustakawanan. Untuk memahami secara

teoritisi pelaksanaan kegiatan tersebut berikut adalah penjelasan mengenai hal tersebut:

### A. Manajemen Kualitas Total (TQM)

*Total quality management (TQM)* merupakan strategi bisnis, dimana seluruh kegiatan lembaga difokuskan pada upaya pencapaian kepuasan pelanggan, khususnya stakeholder lembaga diklat. TQM dapat direalisasikan dengan menggunakan instrumen diantaranya EFQM (*European Foundation of Quality Model*). Pengertian TQM didefinisikan oleh para ahli manajemen sebagai berikut:

*TQM is describe as mutual as actual cooperation of everyone in an organization and associated bussines processes, in order to hopefully axceed the needs and expectations of customers (Dale, 1999).*

*TQM is an approach to improve competitiveness, efficiency and flexibility for a whole organization (Oakland, 1989).*

*TQM is management philosophy that seeks to integrate all organizational functions (marketing, finance, design, engineering, and production, customer*

*service, etc) to focus on meeting customer needs and organizational objectives (Khurram Hasmi, 2007).*

*TQM is a corporate culture that is characterized by increased customer satisfaction through continuous improvement, involving all employees in the organization (Dahlgaard et al, 1999).*

Dari beberapa definisi para ahli tersebut dapat ditarik beberapa hal mengenai TQM, khususnya dalam pengelolaan diklat kepestakawanan, yakni bahwa Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*), diartikan sebagai:

- TQM adalah sebuah kerjasama timbal balik dari setiap orang yang tergabung dalam organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
- TQM adalah suatu pendekatan untuk membangun daya saing, efisiensi dan fleksibilitas organisasi
- TQM adalah filsafat manajemen yang memadukan dan mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi (seperti pemasaran, keuangan,

desain, rekayasa, produksi, layanan pelanggan, dan sebagainya) untuk memfokuskan pada kebutuhan pelanggan dan tujuan organisasi

- TQM merupakan budaya perusahaan yang bercirikan pengembangan kepuasan pelanggan dan pengembangan pegawai secara berkelanjutan.

Mengacu pada pengertian TQM di atas, bahwa dalam pengelolaan organisasi, khususnya penyelenggaraan diklat kepestakawanan, penerapan TQM berupaya menerapkan metode kuantitatif dan memadukan/mengintegrasikan seluruh unsur organisasi (*material, man, methode, machine, money*) untuk meningkatkan kualitas material, layanan pelanggan, dan SDM pengelola diklat kepestakawanan secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan stakeholder (peserta dan calon peserta, lulusan, instansi pengirim peserta dan pengguna lulusan) pada saat ini dan yang akan datang. Terdapat indikator penerapan TQM dalam *e-learning*, diantaranya adalah: 1) Berfokus pada pelanggan

dan kepuasan pelanggan; 2) Pengembangan kompetensi pegawai atau SDM yang terlibat dalam penyelenggaraan elearning seperti tutor, penyelenggara/administrator; 3) Kepemimpinan dan komitmen pimpinan puncak; 4) *Team work*; 5) Keterlibatan Pegawai; 6) Pengembangan dan inovasi yang berkelanjutan; serta 7) Pengukuran kualitas informasi dan kinerja.

Dalam konteks pendidikan jarak jauh melalui elearning, penerapan TQM diharapkan dapat menjamin kualitas diklat (*quality assurance*), sehingga dapat memuaskan pelanggan (*stake holder*). Untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan pelanggan, diperlukan *customer service excellent* yang berkualitas, dan upaya yang terus menerus untuk mengembangkan kualitas penyelenggaraan diklat, baik secara konvensional maupun elearning. Konsekuensinya adalah lembaga diklat harus siap mengubah budaya (*culture*) dan mau belajar dari kegagalan sebelumnya untuk membangun budaya kualitas. Perangkat untuk mengukur kualitas diantaranya adalah model EFQM dan model Kirkpatrick. Model EFQM berupa daftar cek yang

memuat kriteria kualitas yang dikembangkan untuk mengukur kinerja (*performance*) lembaga. Dengan menerapkan model ini, lembaga dapat mengukur sendiri kematangan, kelebihan dan kekurangan lembaganya dalam menyelenggarakan elearning. Melengkapi model EFQM dapat digunakan juga Model Kirkpatrick untuk mengevaluasi proses maupun hasil diklat melalui elearning. Melalui kedua model ini, EFQM dan Kirkpatrick, dapat diidentifikasi kebutuhan pengembangan sistem dan kinerja lembaga, sebagai suatu strategi pengembangan lembaga diklat.

### B. *e-Learning*

*e-Learning* digunakan sebagai istilah pada semua kegiatan pendidikan yang menggunakan media komputer dan atau internet. Terminologi yang memiliki arti hampir sama dengan *e-learning* adalah *web based learning*, *computer-aided instruction*, dan sebagainya (Empy Effendy, 2005). Dalam makalah ini istilah di atas digunakan untuk menjelaskan konsep *e-learning* dalam pengelolaan dan penyelenggaraan diklat berbasis web di Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Perpustakaan Nasional RI.

### C. TQM dan EFQM dalam *e-Learning* Diklat Kepustakawanan

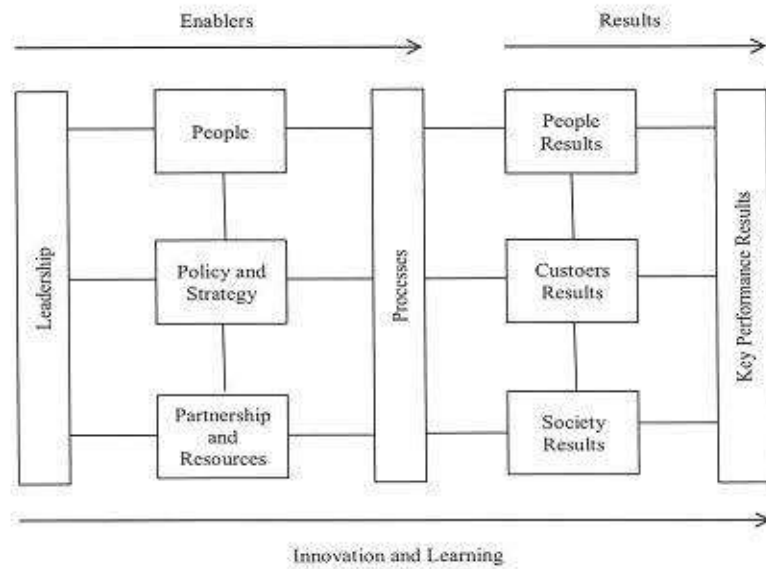
TQM secara umum merupakan strategi bisnis sebuah perusahaan, yang memusatkan seluruh kegiatannya untuk kepuasan pelanggan dan seluruh stakeholders perusahaan. TQM dapat direalisasikan dengan menggunakan instrumen EFQM berupa daftar cek untuk mengukur kegiatan dan hasil kegiatan perusahaan. yang dapat diterapkan pada organisasi khususnya lembaga diklat kepustakawanan. Penerapan TQM

dalam *e-learning* Diklat Kepustakawanan, mengacu pada pengertian manajemen kualitas total sebagai suatu sistem manajemen yang berfokus pada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers (pelanggan)* serta diupayakan agar biaya yang dikeluarkan terus menurun. EFQM sebagai sebuah instrumen *excellent modell*, merupakan kriteria kualitas yang dikembangkan untuk mengukur kinerja (*performance*) perusahaan. Total Skore yang diperoleh merupakan skore yang menunjukkan kinerja perusahaan. Dengan menggunakan instrumen

EFQM ini, lembaga diklat dapat melakukan self assesment atau evaluasi diri atas kinerja yang dilaksanakan lembaga diklat dengan mengisi kuesioner EFQM. Dengan mengisi kuesioner tersebut lembaga diklat dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lembaga, sehingga dapat meningkatkan kualitas lembaga dalam mencapai tujuan lembaga secara keseluruhan. Hasil kuesioner juga dapat menunjukkan kematangan sebuah lembaga diklat dalam menjalankan organisasinya, berdasarkan skor yang diperoleh. Tingkat kematangan lembaga dikelompokkan ke dalam 5 fase yaitu:

- Fase-1, organisasi memfokuskan pada kegiatan dan produk (hasil kegiatan;
- Fase-2, organisasi memfokuskan pada proses
- Fase-3, organisasi memfokuskan pada sistem
- Fase-4, organisasi berorientasi pada rangkaian suplai
- Fase-5, organisasi memberikan peran pada peningkatan ekonomi dan lingkungan sosial

EFQM sebagai sebuah *excellent model* dapat digambarkan sebagai berikut:



EFQM dalam pengorganisasian elearning, meliputi 9 kotak, sebagai kriteria pengukuran kualitas, sebagai berikut:

**Kriteria aktifitas/ kinerja (Enabler criteria):**

1. *Leadership*: promosi dan dukungan dari budaya inovasi dan pengembangan berkelanjutan
2. *Policy and strategy*: panduan karir bagi staf, dan perencanaan pelatihan untuk mendukungnya
3. *People management*: pembelajaran yang harus dipromosikan/ digencarkan
4. *Resources*: manajemen staf, bangunan, bahan-bahan, sumber informasi dan intelektual, yang dimanaj secara efisien

dan efektif untuk memberikan kontribusi pada pembelajaran, hasil yang dicapai serta upaya pengembangan dalam organisasi.

5. *Processes*: perhatian pada pengembangan proses pembelajaran dan pengajaran

**Kriteria Hasil (Results Criteria):**

1. *Client satisfaction*: memenuhi kebutuhan dan harapan dan pelanggan
2. *People satisfaction*: memenuhi kebutuhan dan harapan organisasi pembelajar/ lembaga diklat yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran
3. *Impact on Society*: kepemimpinan dalam mengadopsi kelebihan-

kelebihan dan konsep inovasi pembelajaran serta solusi-solusi elearning

4. *Impact on the company success*: dampak pelatihan staf bagi perusahaan/ lembaga

Model EFQM digunakan untuk melakukan *self-evaluation* bagi lembaga diklat untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan, mengetahui hal-hal yang harus dikembangkan, membangun dan mengembangkan layanan *excellent* sebagai lembaga diklat dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi penyelenggaraan elearning.

EFQM juga dapat dijadikan perangkat untuk melakukan Benchmarking, yakni membandingkan sukses penyelenggaraan elearning lembaga lain dengan mengamati hal-hal yang dimuat dalam instrumen EFQM.

Model EFQM juga dapat digunakan untuk dijadikan panduan dalam mengidentifikasi dan mengembangkan aspek-aspek penyelenggaraan elearning.

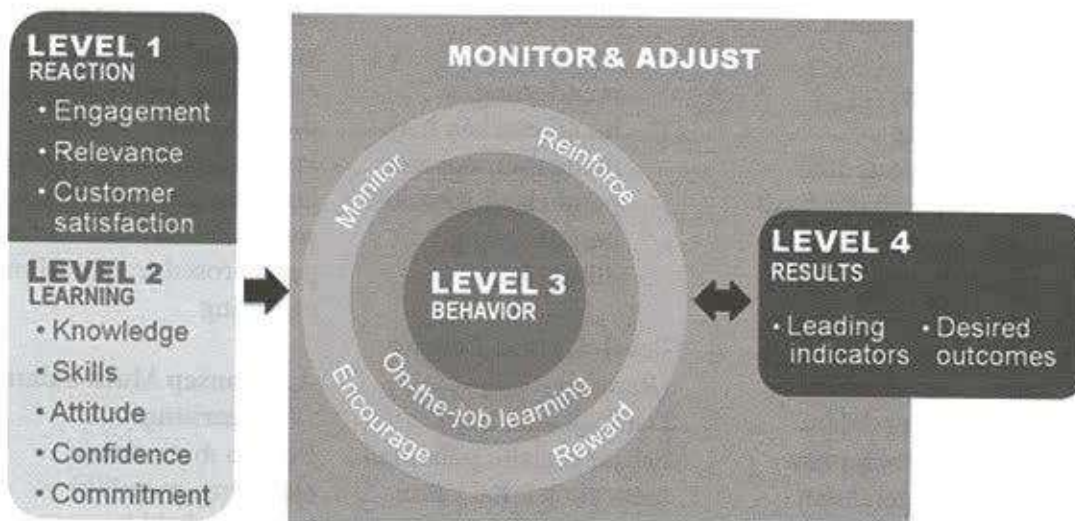
#### Model Kirkpatrick untuk Evaluasi E-learning

Kirkpatrick menyajikan 4 (empat) level asesment

kualitas sebagai berikut:

1. **Level-1, Reaksi (Reaction)** pembelajar (student reaction): pembelajar diminta menilai pelatihan setelah mereka menyelesaikan program pelatihan. Pertanyaan yang diajukan diantaranya:
  - seberapa besar mereka menyukai/ puas terhadap pelatihan yang diikutinya (*customer satisfaction*);
  - apakah pelatihan yang diikuti *relevan* dengan kebutuhan mereka dan tempat kerja mereka;

### THE NEW WORLD KIRKPATRICK MODEL



© 2010-2012 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved. Used with permission. Visit [kirkpatrickpartners.com](http://kirkpatrickpartners.com) for more information.

- bagaimana kualitas pelatihan, termasuk latihan-latihan interaktif, dan pelibatan mereka dalam pelatihan (*engagement*).

## 2. Level-2, Belajar (*Learning*):

- Sejauhmana pembelajar meningkat pengetahuannya (*knowledge*) tentang topik-topik yang dipelajari?
- Sejauhmana pembelajar meningkat keterampilannya (*skill*) dalam materi yang dipelajari?
- Bagaimana sikapnya (*attitude*) berubah sebagai hasil belajar dibandingkan dengan sebelum belajar?
- Bagaimana confidence (kepercayaan diri) berubah sebagai hasil belajar dibandingkan dengan sebelum belajar?
- Bagaimana pembelajar memiliki komitmen dalam upaya menerapkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh selama pelatihan untuk diterapkan di

tempat kerjanya, dan terintegrasi dengan kepribadiannya?

## 3. Level-3, Perilaku (*Behavior*):

Perilaku pembelajar mencakup 5 aspek berikut:

- *On-the-job learning* (belajar di tempat kerja),
- *Monitor*, melibatkan pembelajar dalam memantau perilaku hasil belajar
- *Reinforce*, penguatan perilaku yang diinginkan muncul pada pembelajar melalui pelatihan
- *Reward*, memberikan hadiah, reward, penghargaan atas prestasi belajar pembelajar sekecil apapun prestasinya diapresiasi
- *Encourage*, mendorong, membesarkan hati, menganjurkan agar pembelajar memiliki perilaku yang diinginkan

## 4. Level-4, Hasil Belajar (*Results*):

Dampak atau hasil belajar melalui pelatihan mencakup 2 hal yaitu:

*Leading indicators*: Indikator utama hasil belajar, kemanfaatan

bagi individu dalam melaksanakan tugas dan pengembangan karirnya.

*Desired outcomes* : dampak hasil pelatihan bagi individu maupun organisasi, mengukur dampak setelah 3 bulan atau 6 bulan pasca pelatihan.

## III. ANALISIS

Bagian ini menganalisis penerapan TQM dalam penyelenggaraan *e-learning* Diklat Kepustakawanan. Analisis menekankan pembahasan pada konsep kualitas atau mutu penyelenggaraan (operasional) dan konten belajar dan pembelajaran dalam *e-learning*, bahan-bahan pembelajaran *online learning*, serta dukungan teknis dan pedagogis yang mencakup layanan *e-learning*. Untuk itu perlu didefinisikan tentang konsep kualitas, pengukuran kualitas, dan bagaimana memberikan nilai tambah pada prosedur operasional *elearning*

### A. Konsep Mutu dalam *elearning*

Prinsip mutu dalam *elearning*, memiliki beberapa hal khusus yang harus diperhatikan, mencakup tiga aspek yaitu belajar dan pembelajaran



termasuk organisasi dan proses pembelajaran, konten/isi pembelajaran, serta dukungan teknis dan pedagogis dalam elearning.

**B. Konsep Layanan Excellent (layanan terbaik/ layanan prima)**

Untuk memuaskan pelanggan/ stakeholder, konsep layanan terbaik (*excellent*) dalam penyelenggaraan elearning, diantaranya adalah:

1. Berorientasi pada hasil (*results*)  
Hasil yang utama diharapkan dalam penyelenggaraan elearning adalah perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta pelatihan. Untuk itu diperlukan konten pengetahuan yang memadai dan terbaik. Konten pengetahuan tersebut diorganisasi, dikemas dengan baik, menarik dan interaktif, dengan menggunakan interface yang mudah dijalankan, dipahami dan menarik, serta disediakan tutorial yang menarik dan mudah dipahami. Hasil yang kedua diharapkan adalah peserta mampu menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilan serta sikap yang diperolehnya melalui elearning, dalam melaksanakan tugas

pekerjaannya di tempat kerja. Hasil ketiga adalah dampak positif setelah pelatihan yang dilakukan staf terhadap organisasi/ lembaga dimana peserta berada.

2. Berfokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Untuk memenuhi kebutuhan serta memuaskan pelanggan, penyelenggaraan elearning diupayakan memenuhi kriteria berikut.

- a. Penyelenggaraan *e-learning* didasarkan pada analisis kebutuhan diklat. Analisis kebutuhan diklat kepustakawanan berbasis SKKNI untuk pustakawan Indonesia sudah dilaksanakan Perpustakaan Nasional RI dan menghasilkan rekomendasi diklat-diklat yang diperlukan serta urutan prioritasnya untuk mengisi kebutuhan kompetensi pustakawan. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan diklat tersebut, prioritas diklat yang dibutuhkan secara

terstruktur menjadi program jangka pendek dan jangka panjang Pusdiklat Perpustakaan Nasional untuk menyediakan kurikulum, bahan ajar dan pedoman penyelenggaraannya, sehingga dapat dijadikan acuan nasional dalam penyelenggaraan diklat. Dengan menggunakan acuan nasional penyelenggaraan diklat tersebut, pustakawan dapat mengikuti diklat-diklat tersebut di tingkat pusat yang diselenggarakan oleh Perpustakaan Nasional, atau lembaga penyelenggara diklat lainnya, di tingkat pusat maupun daerah. Untuk menjangkau pustakawan seluruh Indonesia, maka penyelenggaraan diklat berbasis web seperti *e-Learning* menjadi pilihan tepat.

- b. Materi pelatihan disesuaikan dengan tingkat pengetahuan peserta pelatihan (*target peserta*) serta tingkat kedalaman

- materi yang dibutuhkan dalam *e-learning* diklat kepastakawanan.
- c. Teknis penyajian berupa presentasi multimedia, tutorial online, quiz, chatting, dan audio/video telekonferensi.
  - d. Penyediaan file digital yang dapat dibaca langsung pada aplikasi maupun di download peserta secara gratis.
3. Pengembangan kompetensi pegawai. Pegawai yang terlibat dalam pengelolaan *e-learning* diklat kepastakawanan, baik penyelenggara (administrator), pengajar (tutor), dan evaluator mendapat pelatihan pengoperasian *e-learning*. Khusus tutor/ pengajar yang mengampu mata ajar diklat tertentu, diharapkan mendapat pelatihan pembuatan konten digital berbasis web, sehingga dapat membuat konten digital bahan ajar berbasis web berdasarkan spesialisasinya..
  4. Kepemimpinan dan komitmen pimpinan puncak;  
  
Kepemimpinan dan komitmen pimpinan puncak, khususnya kepala Pusdiklat dalam penyelenggaraan *e-learning* sangat berperan besar, sehingga berhasil atau tidaknya penyelenggaraan *e-learning* tergantung dari dukungan (*support*) dan kepemimpinan Kapusdiklat. Kepemimpinan yang melibatkan partisipasi seluruh staf yang berkompeten dalam pengelolaan *e-learning* mempercepat dan memperlancar proses penyiapan dan penyelenggaraannya.
  5. *Team work*;  
*Team work* dalam penyelenggaraan *e-learning* diklat kepastakawanan meliputi seluruh personil yang terlibat yaitu *outsourcer*, pengelola atau administrator, fasilitator, evaluator. Keseluruh komponen tersebut bekerja sama dalam penyiapan LMS maupun konten, sehingga kelayakan *e-learning* dapat terjaga kualitasnya.  
  
Selain kualitas *interface* dan konten, dijamin juga *operabilitas* dan *kontinuitas* sehingga *e-learning* dapat berjalan dengan baik dan lancar,
  6. Keterlibatan Pegawai Penyelenggaraan *e-learning* melibatkan pegawai yang dianggap berkompeten dalam pengelolaan *e-learning*. Pegawai dikelompokkan ke dalam kategori administrator, fasilitator, evaluator. Pegawai tersebut berkomitmen untuk dapat menjalankan peran dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan kapasitas dan kualifikasinya.
  7. Penggunaan strategi pembelajaran, Inovasi dan pengembangan berkelanjutan  
  
Penyelenggaraan *e-learning* diklat kepastakawanan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan peserta pelatihan perpustakaan di Indonesia. Untuk tahap pertama pengembangan pada Diklat Teknis Perpustakaan. Pengembangan selanjutnya dikembangkan pada Diklat Manajemen Perpustakaan, dan Diklat Fungsional Pustakawan.
- mengikuti mekanisme yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan penyelenggaraan diklat kepastakawan.

Arah pengembangan dan inovasi ditujukan pada penyempurnaan konten dan interface yang mudah diakses dan mudah dipelajari oleh peserta pelatihan.

8. Pengukuran kualitas informasi dan kinerja. Pengukuran kualitas dan kinerja *e-learning* diklat kepastakawanan dapat menggunakan instrumen penilaian yang mencakup

pengukuran:

1. Kemudahan akses
2. Kelengkapan isi (konten)
3. Keindahan/keharmonisan tampilan (*interface*)
4. Kemudahan download dan upload
5. Kemudahan komunikasi antara peserta dengan fasilitator dan penyelenggara.

### C. Kuesioner EFQM dan Kirkpatrick

Kuesioner untuk mengukur kualitas dengan mengadopsi model EFQM dan Kirkpatrick yang diterapkan pada penyelenggaraan elearning diklat kepastakawanan mencakup pengukuran pada tiga kategori yaitu resources, reaksi pembelajar dan hasil pembelajaran. Contoh kuesioner sebagai berikut:

RESOURCES						
1.	Infrastruktur Teknologi		Skala Pengukuran			
			TM	M	C	TM
1.1.	Server					
1.2.	Terpenuhinya kebutuhan pelanggan					
1.3.	Terpenuhinya kebutuhan akan sumber-sumber belajar					
1.4.	Tersedianya dukungan teknis					
1.5.	Kesesuaian teknologi					
2.	Lingkungan Pembelajaran Elektronik					
2.1.	Ruang dan fasilitas					
2.2.	Kemudahan akses					
2.3.	Privasi					
2.4.	Fasilitas					
2.5.	Perawatan dan fasilitasnya					
3.	Lingkungan fisik Pembelajaran					
3.1.	Ruang dan fasilitas					
3.2.	Kemudahan akses					
3.3.	Privasi					
3.4.	Fasilitas bagi disable					
3.5.	Perawatan dan fasilitas					
4.	Sumber-sumber Pembelajaran (Material)					
4.1.	Ketersediaan sumber belajar yang dibutuhkan tepat pada waktunya					
4.2.	Kemudahan penggunaan (ergonomi, grafik, dll ...)					
4.3.	Akurasi: Ketersediaan dan keakuratan bahan-bahan/ material yang dibutuhkan					
4.4.	Bahan-bahan pembelajaran up to date					
4.5.	Kualitas pendekatan pedagogis					

4.6.	Keberagaman: katalog yang memadai tentang bahan pembelajaran	katalog				
4.7.	Prosedur/ mekanisme seleksi					
4.8.	Feedback yang dikumpulkan dari semua material/ bahan pembelajaran					
5.	Informasi					
5.1.	Terpenuhinya kebutuhan pelanggan					
5.2.	Akurat dan update					
5.3.	Informasi yang sifatnya rahasia dapat terjamin					
<b>PROSES (Enabling and Result)</b>						
1.	Pengenalan program belajar dan proses pendaftaran					
1.1.	Kelengkapan portofolio untuk pendafaran pelatihan					
1.2.	Promosi					
1.3.	Panduan dan saran pada pembelajar untuk mengikuti diklat tertentu					
1.4.	Kontaktualisasi					
1.5.	Sambutan memasuki elearning dan Orientasi pembelajaran online/melalui elearning					
2.	Proses pembelajaran: setup dan penggunaan perangkat dan sistem pembelajaran dan kursus online/ elearning					
2.1.	Setup dan manajemen lingkungan pembelajaran					
2.2.	Bantuan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) bagi pengguna					
2.3.	Meja informasi/ bantuan bagi pengguna					
3.	Proses Belajar: belajar mandiri tentang konten elearning					
3.1.	Fasilitasi belajar mandiri					
3.2.	Konten pembelajaran					
3.3.	Bahan diklat elearning dibangun berbasiskan konsep pedagogis, untuk menyampaikan materi pembelajaran					
3.4.	Jalur pembelejaran secara individual bergantung pada kecepatan belajar pembelajar					
3.5.	pebelejaran secara personal dirancang sesuai dengan kemampuan pembelajar sendiri					
3.6.	Dukungan dari pembelajar					
3.7.	Pengukuran kemajuan belajar peserta dan ketentuan dalam memberikan masukan/ feedback dalam proses pembelajaran berkelanjutan					
3.8.	Evaluasi perlengkapan					
4.	Blended Learning/ integrasi antara pembelajaran tatap muka dengan elearning					
4.1.	Stukturisasi pelatihan, skenario pembelajaran elearning yang membedakan dengan kegiatan belajar lainnya					
4.2.	Penjadwalan					
4.3.	Bantuan agar pembelajarn efektif					
5.	Colaboratif Learning					
5.1.	Rumusan tujuan diklat					
5.2.	Perlengkapan belajar					
5.3.	Perlengkapan metodologi yang memadai					
5.4.	Bantuan/ asistensi					

6.	Perpaduan konten pembelajaran secara individual				
6.1.	Pengorganisasian kegiatan terpadu				
6.2.	Pemberian materi suplemen bahan pembelajaran				
6.3.	Pengorganisasian tutor dan tutorial				
7.	Asesmen				
7.1.	Pengorganisasian asesmen secara online				
7.2.	Pengorganisasian form alternatif untuk evaluasi				
7.3.	Pengorganisasi ujian akhirw				

Kuesioner tersebut, masih dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan. Penambahan item pertanyaan masih dimungkinkan sesuai dengan kisi-kisi dalam kriteria kualitas yang akan dievaluasi melalui pengukuran tersebut.

#### IV. KESIMPULAN

Penerapan manajemen mutu terpadu, total quality manajemen (TQM) dalam penyelenggaraan elearning,

merupakan upaya dalam meningkatkan kualitas elearning, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi elearning. Penggunaan perangkat/tool elearning diantaranya model EFQM dan model Kirkpatrick, dengan menggunakan kuesioner dengan mengadopsi kedua model tersebut, sehingga kualitas elearning dapat ditingkatkan, mulai dari input, proses maupun outputnya.

Penyelenggaraan elearning perlu direncanakan secara matang menyangkut seluruh aspek penyelenggaraan. Perlu ditingkatkan koordinasi penyelenggaraan dengan pihak *outsourcer*, fasilitator, dan administrator, serta lembaga diklat terkait, khususnya dengan perpustakaan provinsi, dan penyelenggara diklat di daerah dalam penyediaan fasilitas akses internet untuk pelaksanaan ujian dan pengawasan ujian di daerah.

## Daftar Pustaka

- Evan, James R. *Quality & Performance Excellence: Management, Organization, and Strategy*. Fifth Edition. United States of America: Thomson, 2008.
- Hradesky, Jack. *Total Quality Management Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Wilkinson, Adrian dkk. *Managing With Total Quality Management: Theory and Practice*. London: Macmillan Bussines, 1998.
- Schreurs, Jeanne. *Total Quality Management (TQM) Framework for e-learning based on EFQM and Kirkpatrick models*. Belgium: Universiteit Hasselt, 2006.
- , *TQM in e-learning: a Self-Assesment model and Questionare*. Belgium: Universiteit Hasselt, 2008.