



Penguatan Kapasitas Organisasi melalui Penerapan Total Quality Manajemen (TQM) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang

Cahyandani Elisa Resti¹, Hendra Dedi Kriswanto²

^{1,2}Universitas Negeri Semarang, Indonesia

E-mail: elisacahyandani@students.unnes.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-05-13 Revised: 2025-06-23 Published: 2025-07-04	<p>This study aims to describe the implementation of organizational capacity strengthening through the application of Total Quality Management (TQM) at the Community and Village Empowerment Agency (DISPERMASDES) of Semarang Regency, as well as to identify supporting factors and obstacles encountered. As an institution operating within the scope of non-formal education through community empowerment, DISPERMASDES plays a strategic role. This research employed a descriptive qualitative approach with data collection techniques including observation, in-depth interviews with leaders and staff, and documentation study. The results indicate that TQM implementation in strengthening organizational capacity at DISPERMASDES has been reasonably effective, reflected in a well-organized organizational structure, communicative leadership, competent human resources, clear division of main tasks and functions, a customer focus, and continuous improvement efforts. Key supporting factors include leadership support, a unified vision among human resources, supportive policies, and team cohesion. However, obstacles encountered include human resource limitations due to retiring employees, a sometimes-rigid hierarchical structure, the need for improved understanding of service excellence standards, and potential miscommunication. Optimization of human resources, enhancement of internal training, utilization of information technology, and integrated work evaluation are recommended for future improvements.</p>
Keywords: <i>Organizational Capacity; TQM Implementation; Community And Village Empowerment Agency; Non-Formal Education.</i>	

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-05-13 Direvisi: 2025-06-23 Dipublikasi: 2025-07-04	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan Total Quality Management (TQM) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan kendala yang dihadapi. Sebagai institusi yang bergerak dalam lingkup pendidikan non formal melalui pemberdayaan masyarakat, DISPERMASDES memiliki peran strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam dengan pimpinan dan staf, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam penguatan kapasitas organisasi di DISPERMASDES berjalan cukup efektif, tercermin dari struktur organisasi yang tertata, kepemimpinan komunikatif, SDM yang kompeten, pembagian tupoksi yang jelas, serta adanya fokus pada pelanggan dan upaya perbaikan berkelanjutan. Faktor pendukung utama meliputi dukungan pimpinan, kesatuan visi SDM, kebijakan yang suportif, dan kekompakan tim. Namun, kendala yang dihadapi antara lain keterbatasan SDM akibat pegawai purna tugas, struktur hirarki yang terkadang kaku, pemahaman standar pelayanan prima yang perlu ditingkatkan, serta potensi miskomunikasi. Optimalisasi SDM, peningkatan pelatihan internal, pemanfaatan teknologi informasi, dan evaluasi kerja terpadu disarankan untuk perbaikan ke depan.</p>
Kata kunci: <i>Kapasitas Organisasi; Penerapan TQM; Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa; Pendidikan Non Formal.</i>	

I. PENDAHULUAN

Kesadaran akan hal pentingnya peran organisasi dalam pembangunan khususnya di bidang lembaga pemerintah baik negeri maupun swasta. Pemerintah dalam suatu negara merupakan sebuah komponen yang penting dalam terlaksananya kebijakan di negara itu sendiri. Di setiap negara pemerintah memiliki peranan serta kewenangan yang besar untuk melakukan adanya pembaharuan, pembangunan

demi kemajuan lembaga instansi, dinas, perusahaan dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi guna untuk memberdayakan, menyejahterakan jajarannya.

Permasalahan yang terjadi saat ini oleh bangsa Indonesia yakni rendahnya kualitas SDM. Menurut Sunyoto (2016:1) bahwa jumlah SDM yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional

yang berkelanjutan. (Semarak et al., 2019). Pada manajemen SDM secara umum untuk memperoleh perkembangan yang tinggi maka hubungan kerja yang serasi antara karyawan serta paduan SDM secara efektif serta tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Peningkatan SDM dapat dilakukan dengan peningkatan kinerjanya terhadap karyawan.

Dengan adanya keberhasilan pembangunan maka juga diperlukannya kualitas sumber daya khususnya sumber daya manusia agar dapat melaksanakan fungsi pengelolaan secara maksimal. Di dalam lembaga pemerintahan negeri maupun swasta seperti instansi, dinas, kepegawaian harus adanya struktur organisasi, atas dasar adanya kebijakan yang telah diatur maka pemerintah daerah diberi kewenangan untuk membentuk organisasi kepegawaian. Didalam "Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara" yang didalamnya terdapat beberapa kebijakan yakni dari ketentuan umum, jenis, status dan kedudukan, fungsi, tugas, dan peran serta terdapat manajemen ASN, organisasi ASN hingga pada ketentuan penutup. Peranan pemimpin yang ideal sangat menentukan demi pengembangan organisasi didalamnya, pemimpin yang ideal menjadi harapan dan aspirasi guna untuk kemajuan serta pengembangan organisasi, oleh karenanya maju mundurnya suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin konseptual. Karena hal tersebut dapat membawa perubahan dan kemajuan suatu organisasi. Dengan hal tersebut maka perlu adanya pengembangan organisasi demi tercapainya visi, misi, harapan, cita-cita organisasi dengan kondisi serta keadaan yang ada.

Berbicara mengenai organisasi, sering kali dianggap sebagai wadah tempat orang-orang berkumpul, terikat oleh aturan dan norma yang disepakati untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi merupakan proses perencanaan, menyusun, mengembangkan, dan memelihara struktur hubungan kerja (Irawan, 2016) Organisasi yang sehat dan baik cenderung kuat dan dinamis, sementara yang sakit cenderung pasif dan tidak berkembang, sering kali disebabkan oleh struktur yang tidak memadai dan SDM yang kurang kompeten. Oleh karena itu, diperlukan SDM yang aktif, bertanggung jawab, dan kolaboratif untuk mencapai visi yang diinginkan.

Organisasi juga dapat dilihat sebagai sistem pemrosesan informasi, di mana anggota berharap mendapatkan informasi yang

memungkinkan mereka melaksanakan tugas dengan efektif. Namun, kekuasaan dan kewenangan tidak selalu menghasilkan hasil yang diharapkan, dan sering kali pimpinan lebih suka propaganda daripada memberikan arahan yang jelas (Fahidatul Ade Saputra et al., 2021). Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja sama dalam struktur yang terorganisir untuk mencapai tujuan spesifik (Simanjuntak et al., 2021a). Pengembangan kapasitas organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja, terutama dalam konteks pemerintah daerah, yang memerlukan SDM yang handal dan profesional. Secara internal, organisasi berfokus pada pencapaian tujuan dan pembangunan infrastruktur, sementara secara eksternal, kerjasama dengan organisasi lain dapat menguntungkan kedua belah pihak untuk mencapai tujuan publik.

Arti kesatuan yang terdiri atas bagian dari organisasi yakni adanya orang dalam perkumpulan untuk tujuan tertentu serta kelompok kerjasama antara individu-individu yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama, sehingga perlu dipahami bahwa kegiatan organisasi merupakan kegiatan yang membutuhkan koordinasi, komunikasi, serta pembagian peran, tugas untuk mencapai tujuan secara terarah. Kapasitas organisasi yakni kemampuan yang dimiliki organisasi guna untuk memecahkan masalah, serta dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam tersebut sangat penting bagi kehidupan organisasi, (Simanjuntak et al., 2021b). Bahwa peningkatan kapasitas merupakan sekumpulan kegiatan dimana pihak pribadi yang didalamnya terdapat elemen individu, organisasi, Masyarakat serta negara-bangsa untuk mengembangkan kemampuan secara efektif mengambil bagian dari pemerintahan.

Penguatan pada kapasitas organisasi merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan peran pemerintahan apabila suatu pemerintahan dikatakan berhasil didalamnya yakni tujuan, teamwork atau kerjasama tim saling berhubungan untuk mencapai visi yang akan dicapai. Di dalam Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa terdapat susunan fungsionaris, staff, dan karyawan yang memiliki komitmen tingkat tinggi terhadap organisasi yang mempunyai motivasi lebih tinggi pula untuk bekerja dengan baik dan berpartisipasi aktif dalam peningkatan dan perubahan. TQM akan memberikan pengaruh kepada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Semarang terhadap penguatan

kapasitas organisasi. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertanggung jawab atas pemberdayaan Masyarakat atas pemberdayaan Masyarakat, dan pengembangan desa perlu mengadopsi pendekatan TQM untuk mengetahui elemen TQM di dalamnya. Penguatan kapasitas organisasi didalamnya juga berpengaruh besar di dalamnya karena mengatur tatanan pemerintah secara efektif, transparan dan akuntabilitas agar hasil dapat dipertanggung jawabkan. Penerapan TQM dalam perbaikan berkesinambungan ternyata memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya serta kebutuhan mandiri (Perpustakaan et al., n.d.). Oleh karena itu TQM di dalam perusahaan diharapkan mampu memperbaiki mutu produk dan pelayanan jasanya bersama dengan pengurangan biaya mutu, TQM juga diterapkan untuk setiap Perusahaan besar maupun perusahaan kecil, industri manufaktur, atau jasa serta organisasi publik atau swasta.

TQM dapat dikatakan sebagai adanya pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan secara terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi (Pambreni et al., 2019). Penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa merupakan solusi yang efektif agar dapat meningkatkan penguatan kapasitas organisasi, TQM melibatkan seluruh elemen dari organisasi tersebut yang mencakup para karyawan yang berperan sebagai *agent of change* atau yang sering dikatakan dengan agen perubahan yang memiliki peran tanggung jawab dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari sistem tersebut (Maulida, 2019). Karyawan, staff, serta semua fungsionaris dan struktural di dalamnya yang terlatih secara baik serta memiliki skill yang unggul maka mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip dari TQM yang diwajibkan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan, identifikasi dan perbaikan dari sebuah proses, pengukuran dan bagaimana analisis kinerja serta melakukan manajemen perubahan (Koloay et al., 2023).

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang memiliki peran strategis dalam mengembangkan dan memberdayakan masyarakat desa guna untuk meningkatkan kesejahteraan serta mendorong Pembangunan yang berkelanjutan. Dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya organisasi perlu

menghadapi berbagai tantangan di dalamnya seperti kualitas sumber daya manusia dan sistem manajemen. Untuk menghadapi tantangan hal tersebut maka diperlukan adanya penguatan kapasitas organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan, salah satu pendekatan yang akan digunakan yakni menggunakan pendekatan TQM. Penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa diharapkan dapat memperbaiki sistem kerja, meningkatkan koordinasi antar sumber daya manusia, menciptakan budaya kerja yang profesional.

Dengan adanya TQM yang diterapkan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang juga bertujuan untuk mengetahui seberapa berhasil penerapan yang sudah dilakukan demi mewujudkan pemerintahan yang baik atau *good governance*. Karena pada dasarnya dari segi pemerintahan pun dilihat mulai dari tatanan organisasinya, struktur didalamnya, jikalau hanya masyarakat yang ditekan untuk memperbaiki dan mengubah pembangunannya maka dari pemerintah pun harus memberikan contoh, layanan yang baik dan terarah serta dapat menciptakan pemerintahan yang baik yakni mencakup dari budaya organisasi, kedisiplinan kerja, team work (kerjasama tim), kesesuaian kinerja serta layanan kepada masyarakat. Peneliti ini diharapkan dapat memperbaiki serta mengevaluasi kedepannya mengenai implementasi pada TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang demi mewujudkan pemerintahan yang baik di dalamnya. Selain itu, peneliti juga dapat memberikan dampak yang baik.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sifat deskriptif, yang bertujuan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif. Fokus utama adalah untuk memperoleh pemahaman makna mendalam mengenai penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang. Lokasi penelitian dipilih secara spesifik di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang, Ungaran, Jawa Tengah, karena relevansinya dengan permasalahan yang dikaji. Subjek penelitian terdiri dari Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, para Kepala Bidang,

serta Staf di lingkungan dinas tersebut untuk mendapatkan informasi yang komprehensif.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi partisipatif secara aktif, wawancara terstruktur dan tidak terstruktur dengan para subjek penelitian, serta studi dokumentasi untuk melengkapi data berupa gambar, arsip, dan catatan penting lainnya. Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi, yang meliputi triangulasi sumber data dengan membandingkan informasi dari waktu dan cara berbeda, triangulasi metode dengan membandingkan hasil dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta triangulasi penyidik untuk menguji kejujuran dan kemampuan peneliti. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman, yang mencakup tahapan pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*) untuk memilah informasi relevan, penyajian data (*data display*) dalam bentuk naratif atau bagan, dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) secara terus menerus hingga data jenuh

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Implementasi Penguatan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

a) Struktur Organisasi

Struktur organisasi, sebagai kerangka kerja yang mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab, di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang telah disusun sesuai formasi jabatan dan pembagian tugas pokok fungsi (tupoksi) berdasarkan peraturan bupati (perbup). Hal ini dikonfirmasi oleh informan NI yang menyatakan bahwa struktur dan tupoksi disesuaikan untuk meningkatkan kompetensi layanan prima kepada masyarakat, serta DR yang menjelaskan hierarki dari pimpinan hingga staf dengan pembagian bidang spesifik. Kejelasan struktur ini, menurut SR, memungkinkan DISPERMASDES menjalankan misi pelayanan dan juga pemberdayaan masyarakat sesuai kebijakan dan aturan yang berlaku. Pengaturan sumber daya dan tugas yang terstruktur ini menjadi penting dalam penguatan kapasitas organisasi agar dapat mencapai tujuan

yang ditetapkan. Secara teoritis, penataan struktur organisasi yang efektif merupakan salah satu fokus dalam penguatan organisasi dan menjadi bagian dari upaya pelembagaan fungsi untuk efisiensi dan efektivitas, sebagaimana relevan dengan teori institusional yang menekankan pentingnya manajemen institusi publik yang terstruktur.



Gambar 1. Struktur Organisasi

(Sumber Gambar : Dokumentasi Peneliti)

b) Kepemimpinan

Peran kepemimpinan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang dinilai sangat penting dalam menggerakkan organisasi mencapai tujuannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Dinas dianggap sebagai sosok yang berwibawa, bertanggung jawab, dan komunikatif. Informan AN menyoroti bagaimana perintah dari atasan dikoordinasikan secara berjenjang, sementara SL dan NN menekankan sifat terbuka, perhatian, adil, serta kemampuan pimpinan dalam memberikan solusi dan melibatkan seluruh jajaran dalam berbagai hal. Gaya kepemimpinan ini, yang oleh SR digambarkan sebagai koordinasi "ke atas, ke bawah, dan ke samping," memastikan bahwa semua elemen organisasi berperan sesuai tugas pokok masing-masing dan diperlakukan secara adil. Observasi juga menguatkan bahwa pimpinan DISPERMASDES menunjukkan sikap rendah hati dan disiplin, yang menumbuhkan rasa segan dan hormat dari bawahan. Keterbukaan dan komunikasi aktif ini menciptakan lingkungan dimana seluruh jajaran dapat berperan aktif. Dalam konteks Total Quality Management (TQM), kepemimpinan yang mampu mengarahkan, mengorganisir, dan mengawasi, serta melibatkan seluruh anggota

organisasi, menjadi fundamental untuk mencapai perbaikan berkelanjutan.

c) Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen krusial dalam penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan Total Quality Management (TQM) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan pandangan yang beragam mengenai kompetensi SDM. Sebagian informan, seperti BS, menilai bahwa SDM di tingkat menengah ke atas (Sub Koordinator dan Kepala Bidang) sudah berkompeten, namun beberapa staf dinilai masih kurang optimal dalam menjalankan tugasnya di luar keahlian spesifik mereka. Di sisi lain, informan NN dan SR berpendapat bahwa SDM di DISPERMASDES secara umum telah berkompeten sesuai bidang dan keahlian masing-masing, didasarkan pada kebutuhan dan ketersediaan pegawai. Observasi dan analisis lebih lanjut mengindikasikan bahwa meskipun mayoritas SDM dianggap mampu mendukung pencapaian misi organisasi, tantangan muncul akibat adanya beberapa pegawai yang purna tugas di tahun ini, yang berpotensi menyebabkan kekurangan personel. Kondisi ini, meski diatasi dengan saling membantu antar pegawai, tetap menjadi perhatian dalam menjaga efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi dinas.

d) Pembagian Tupoksi (Tugas, pokok, dan fungsi)

Pembagian tugas, pokok, dan fungsi (tupoksi) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang secara umum dinilai telah sesuai dengan struktur organisasi dan kebutuhan formasi yang ditentukan oleh peraturan bupati. Informan AN dan DR mengonfirmasi bahwa setiap bidang, seperti bidang pemerintahan desa, lembaga kemasyarakatan ekonomi desa, dan penataan pengembangan desa, memiliki tupoksi yang spesifik dan berbeda, memastikan setiap unit menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini didukung oleh NI dan AK yang menyatakan bahwa pegawai menjalankan tugas sesuai jabatan dan formasi masing-masing.

Meskipun demikian, AK dan AN juga menyoroti adanya tantangan akibat beberapa pegawai yang purna tugas di tahun ini, yang menyebabkan kekosongan posisi dan terkadang mengharuskan pegawai untuk saling membantu di luar tupoksi utama mereka, terutama dalam situasi mendesak. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pembagian tupoksi sudah jelas, fleksibilitas dan kerjasama menjadi penting dalam mengatasi kekurangan personel sementara. Kejelasan tupoksi ini penting dalam kerangka TQM untuk memastikan akuntabilitas dan efisiensi, namun tantangan kekurangan SDM dapat mempengaruhi kelancaran implementasinya.

e) Fokus Pada Pelanggan

Prinsip fokus pada pelanggan, yang sentral dalam Total Quality Management (TQM), diimplementasikan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang melalui upaya pengukuran kepuasan masyarakat. Berdasarkan temuan, DISPERMASDES secara berkala, setiap semester atau enam bulan, melakukan survei kepuasan masyarakat. Informan SR dan AK menjelaskan bahwa mekanisme ini umumnya dilakukan dengan membagikan angket kuesioner secara online, misalnya melalui media sosial seperti WhatsApp, kepada pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan pengujung dinas. Lebih lanjut, NI menambahkan bahwa penyebaran link survei juga dilakukan melalui web resmi (eskm.kabsmg.id/skn/941) dan scan barcode di area pelayanan dinas, dengan tujuan untuk mempertahankan layanan yang baik serta mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan. Meskipun demikian, AK menyoroti potensi kurang efektifnya metode online ini karena tidak semua pihak yang dituju mengisi kuesioner tersebut. Upaya ini menunjukkan komitmen dinas untuk memahami kebutuhan pelanggan sebagai bagian dari peningkatan mutu berkelanjutan, meskipun tantangan dalam optimalisasi pengumpulan umpan balik masih ada.



Gambar 2. Fokus Pada Pelanggan

(Sumber Gambar : Dokumentasi Peneliti)

f) Perbaikan Berkelanjutan

Upaya perbaikan berkelanjutan, sebagai salah satu pilar Total Quality Management (TQM), juga teridentifikasi dalam operasional Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang. Informan AN menjelaskan bahwa mekanisme perbaikan umumnya dimulai dari penyerapan kritik dan saran, yang kemudian dianalisis untuk menemukan solusi dan langkah perbaikan agar kesalahan tidak terulang. Hal ini diperkuat oleh SL yang menyatakan bahwa dinas bersifat terbuka terhadap masukan dan kritik, yang akan dibahas dalam rapat internal atau evaluasi keseluruhan untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan solusi perbaikan ke depan. Lebih lanjut, NN menambahkan bahwa umpan balik dari angket yang dibagikan kepada masyarakat dan pemerintah desa juga menjadi dasar untuk memperbaiki kesalahan atau kekurangan dalam pelayanan. Proses ini menunjukkan adanya kesadaran dan langkah-langkah konkret untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus demi meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi.

g) Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan seluruh elemen organisasi, mulai dari staf hingga PTT (Pegawai Tidak Tetap), menjadi aspek penting dalam penerapan Total Quality Management (TQM) untuk penguatan kapasitas di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang. Meskipun setiap individu telah memiliki tugas, pokok, dan fungsi (tupoksi) masing-masing, informan AK menyatakan bahwa keterlibatan bersama tetap berjalan, terutama dalam kegiatan rapat atau proyek yang membutuhkan partisipasi semua pihak, dimana pembagian tugas dilakukan untuk kelancaran pelak-

sanaan. Hal ini diperkuat oleh SR yang menegaskan bahwa semua elemen di DISPERMASDES, termasuk PHL (Pekerja Harian Lepas), terlibat aktif dan saling melengkapi. Lebih lanjut, NN menambahkan bahwa seluruh pegawai berperan aktif dalam kegiatan tim, saling membantu, dan komunikasi dari pimpinan memastikan keterlibatan dalam berbagai kegiatan, terkadang secara bergantian jika tidak semua dapat hadir. Keterlibatan aktif ini menunjukkan adanya upaya membangun kerjasama tim yang solid demi pencapaian visi dan misi organisasi.

h) Pendidikan dan Kepelatihan

Aspek pendidikan dan kepelatihan pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang menunjukkan variasi tingkat pendidikan formal dan ketergantungan pada program pelatihan eksternal. Informan NI merinci bahwa tingkat pendidikan pegawai beragam, mulai dari SLTP hingga Magister (S2), dengan mayoritas berpendidikan S1. Pejabat struktural seperti sekretaris dinas dan kepala bidang umumnya telah menempuh pendidikan S2. Terkait kepelatihan, DR dan BS menyatakan bahwa program pelatihan rutin yang diselenggarakan secara internal oleh DISPERMASDES untuk pegawainya sendiri cenderung tidak ada. Pegawai biasanya mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis yang diadakan oleh pemerintah kabupaten atau pusat, dengan sistem perwakilan atau bergantian. Meskipun demikian, BS menambahkan bahwa dinas terkadang mengadakan pelatihan yang ditujukan untuk pihak eksternal seperti perangkat desa atau BPD, misalnya terkait penyusunan LPJ atau proposal. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai lebih banyak bergantung pada inisiatif eksternal, sementara kegiatan pelatihan yang diselenggarakan dinas lebih berfokus pada peningkatan kapasitas pihak di luar internal organisasi.

i) Evaluasi Kerja

Mekanisme evaluasi kerja di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang diimplementasikan melalui beberapa

forum pertemuan. Informan NI menjelaskan bahwa rapat internal rutin diadakan setiap minggu yang melibatkan Kepala Dinas beserta jajarannya seperti sekretaris dinas dan kepala bidang. Selain itu, AN menambahkan bahwa evaluasi kerja juga dilakukan setelah pelaksanaan acara atau kegiatan untuk mengidentifikasi kekurangan yang ada. BS memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa selain rapat rutin, evaluasi yang lebih komprehensif biasanya dilaksanakan di awal dan akhir tahun. Dalam forum-forum tersebut, Kepala Dinas menunjukkan sikap terbuka terhadap saran dan masukan, yang kemudian didiskusikan untuk mencari solusi dan titik tengah. Proses evaluasi ini menjadi sarana bagi organisasi untuk mengukur kinerja, mengidentifikasi area perbaikan, dan mendukung pertumbuhan serta produktivitas berkelanjutan.

2. Faktor Pendukung Keberhasilan Dalam Penguatan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan TQM

Sejumlah faktor pendukung yang saling terkait mempengaruhi keberhasilan penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan Total Quality Management (TQM) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang. Komitmen dan konsistensi seluruh elemen organisasi menjadi kunci. Salah satu informan, NI, menekankan pentingnya dukungan dari pimpinan, dengan menyatakan, "Faktor pendukungnya kalau menurut saya yaitu dukungan yang kuat dari para atasan hingga jajarannya, karena hal tersebut sangat penting untuk menggerakkan penguatan kapasitas organisasi agar dapat meningkatkan kualitas agar sejalan dengan prinsip TQM".

Pandangan ini diperkuat oleh DR yang menyoroti kesatuan visi dan peran aktif SDM: "Iya SDMnya semuanya jajaran sejalan mbak satu visi, pikiran jadi semua mendukung mbak. Semua berperan aktif itu jadi penentu faktor keberhasilan kami". Selain itu, kebijakan dari pimpinan juga dianggap sebagai pendorong utama. SR menyatakan, "Tentu saja kebijakan dari Kepala Dinas, hal ini mendorong kami turut

serta dapat meningkatkan kapasitas organisasi oleh adanya penerapan TQM".

Faktor kekompakan dan kerjasama tim juga diidentifikasi sebagai elemen vital. AN berpendapat, "Faktor pendukungnya yaitu kekompakan antar karyawan, jadi kalau misal ada kegiatan satu sama lain saling membantu. Hal ini sangat menjadi faktor utama juga mbak..kalau kita tidak kompak, berjalan sendiri-sendiri apakah bisa dikatakan berhasil". Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan dan kekompakan dari seluruh struktur organisasi yang berperan aktif dan saling membantu menjadi landasan keberhasilan program ini.

3. Kendala Yang Dihadapi Dalam Penguatan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan TQM

Meskipun terdapat berbagai faktor pendukung, upaya penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan Total Quality Management (TQM) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) Kabupaten Semarang juga menghadapi sejumlah kendala. Kendala-kendala ini penting untuk diidentifikasi agar dapat diperbaiki demi efektivitas program peningkatan kualitas di masa mendatang.

Salah satu kendala yang diungkapkan adalah terkait struktur dan implementasi kebijakan. BS menyatakan, "Hirarki yang menjadi kendala, walaupun pimpinan baik atau maksimal tapi gatau apakah selalu di dengarkan dan ada dampak kedepannya. Misalnya pak sekdin jika ada kegiatan di luar selalu rolling staf agar mereka merasakan semua." Selain itu, pemahaman mengenai standar pelayanan juga menjadi perhatian. Menurut SR, "faktor penghambatnya sendiri ketidak tahuaan kami bagaimana metode atau langkah pelayanan pada masyarakat yang baik dan benar atau yang sering dikatakan pelayanan prima hal ini menjadi faktor penghambat atau kendala dalam penguatan kapasitas organisasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang."

Keterbatasan sumber daya manusia juga diidentifikasi sebagai penghambat. AK mengungkapkan, "Untuk faktor penghambat atau kendala menurut saya ya ini si mbak kurangnya sumber daya

manusia atau SDMnya karena kalau kita lagi banyak kerjaan atau dinas luar itu dikantor tidak ada orang, jadi terkadang terjadi apa ya bukan kesenjangan tapi kaya kurang orangnya gitu.” Terakhir, aspek komunikasi internal turut menjadi kendala. NN berpendapat, “Kurang komunikasi jadi bisa kemungkinan terjadi miskom. Karena komunikasi merupakan hal yang sangat penting di dalam organisasi, jika ada komunikasi maka ada pembahasan yang sifatnya krusial atau penting gitu ya, iya jadi harus selalu ada komunikasi agar tidak terjadi kesalah pahaman”. Observasi dan analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa komunikasi yang lebih jelas dan evaluasi berkelanjutan dapat membantu mengurangi dampak dari kendala-kendala tersebut.

B. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian merupakan suatu penjabaran tentang data hasil penelitian menurut cara pandang peneliti. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Penguatan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang merupakan struktur organisasi yang membidangi atau menaungi Desa di Kabupaten Semarang sesuai dengan peraturan Bupati dengan tujuan untuk memberdayakan masyarakat. Penguatan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang berkaitan dengan elemen atau aspek yang digunakan untuk penelitian yakni terdiri dari Struktur organisasi, Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia (SDM), Pembagian Tupoksi (tugas, pokok, dan fungsi), Fokus pada pelanggan, Perbaikan berkelanjutan, Keterlibatan karyawan, Pendidikan dan pelatihan, Evaluasi kerja. Tidak hanya itu pembahasan juga berisi tentang penjabaran faktor pendukung dan kendala yang dihadapi dalam penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, penjelasan informasi lebih dalam akan diuraikan pada pembahasan berikut.

1. Implementasi penguatan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang

Implementasi penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM di

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang dapat dilihat bahwa hal ini sebuah mekanisme untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas layanan publik. (Amran, 2023a) mengatakan bahwa penerapan TQM di dalam organisasi publik dapat menggabungkan semua fungsi dan proses dengan tujuan mencapai mutu layanan serta memuaskan masyarakat sebagai pengguna jasa. Dalam lingkup Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa penerapan TQM dapat mengarah kepada peningkatan kepuasan pegawai dan masyarakat. (Amran, 2023b) berpendapat bahwa dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan standar pelayanan, TQM sangat mendorong komitmen dan kepemilikan pegawai terhadap proses kerja di organisasi hal ini menjadi kunci untuk menciptakan pelayanan yang baik (Husin et al., 2024). Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas dapat memperkuat efektivitas organisasi dalam memberikan layanan (Ilahi et al., 2024). Setiap individu atau sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan TQM, oleh karena itu diperlukan adanya penguatan kapasitas organisasi untuk menekankan pada tanggung jawab individu dan tim sangat diperlukan untuk memperkuat kelemahan dalam kinerja organisasi. Hal tersebut sangat penting dalam penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM dengan menekankan aspek struktur organisasi, kepemimpinan, SDM (Sumber Daya Manusia), pembagian tupoksi (tugas, pokok dan fungsi), fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, pendidikan dan kepelatihan serta evaluasi kerja.

Penguatan kapasitas organisasi merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, efektivitas, dan berkelanjutan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Proses ini melibatkan pengembangan keterampilan, pengetahuan dan sumber daya yang diperlukan agar organisasi mampu merespons tantangan serta memanfaatkan peluang yang ada, salah satu pendekatan utama dalam penguatan kapasitas yakni dengan adanya pendampingan, serta penguatan sistem tata kelola internal yang

baik. Menurut (Teovani Lodan, 2022) menyatakan bahwa kapasitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan positif yang berkembang dari hasil interaksi pegawai, dan interaksi antara pimpinan dan pegawai. (Lijayanto, 2023) berpendapat bahwa penguatan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat, ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan mereka. Di dalam praktiknya penguatan kapasitas organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari pengembangan sumber daya manusia, penguatan struktur organisasi, hingga reformasi kelembagaan.

Penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang dapat dilakukan secara efektif melalui adanya penerapan TQM. TQM menekankan pentingnya kualitas dalam setiap aspek organisasi, dengan melibatkan seluruh pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini mendorong Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang untuk lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat, meningkatkan keterbukaan, dan membangun komunikasi dua arah. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang merupakan lembaga yang bertanggung jawab atas urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa sesuai kewenangan daerah. Dinas ini dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, yang biasa disingkat DISPERMASDES, memiliki tugas utama untuk membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat dan desa, termasuk pemberdayaan usaha ekonomi pedesaan dan lembaga kemasyarakatan, serta menjalankan tugas pembantuan yang diberikan kepada kabupaten.

2. Faktor Keberhasilan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang

Faktor keberhasilan penerapan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang perlu diperhatikan. Pertama yakni harus adanya komunikasi antar struktur organisasi dimulai dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang yang membidangi ada 3 bidang serta sampai pada stafnya, dengan adanya komunikasi maka sangat terbuka satu sama lain. Lalu faktor pendukung lainnya seperti kekompatan, kebersamaan, dan kekeluargaan yang erat karena dengan adanya seperti itu maka faktor keberhasilan dapat berjalan dan saling melengkapi di dalamnya. Dalam adanya TQM yang mendukung dan terlibat aktif akan membangun budaya kualitas di seluruh organisasi, menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi seluruh karyawan dalam perbaikan berkelanjutan (Sadikoglu & Olcay, 2014). Selanjutnya pada budaya perbaikan berkelanjutan juga penting, organisasi harus membangun budaya dimana karyawan merasa terdorong untuk memberikan adanya saran dan masukan untuk dapat memperbaiki kesalahan (Salman, 2022).

Penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Semarang dihadapkan pada berbagai kendala yang menghambat keberhasilannya. Yakni adanya komunikasi yang buruk atau miskomunikasi dan kurangnya mekanisme umpan balik hal tersebut juga menghambat dalam penguatan kapasitas organisasi. Karena komunikasi yang buruk dan kurangnya umpan balik juga merupakan faktor penghambat dalam penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan TQM, karena di dalam struktur organisasi harus terdapat komunikasi yang jelas dan terdapat umpan balik serta semuanya terlibat aktif agar tidak menyebabkan keberhasilan. Lalu dengan adanya keterbatasan SDM atau Sumber Daya Manusia yang lemah dapat mengakibatkan kurangnya sumber daya yang dialokasikan untuk pembagian kerja, pemantauan, dan evaluasi yang diperlukan untuk keberhasilan (Ong & Tan, 2022).

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data, dapat disimpulkan bahwa penguatan kapasitas organisasi melalui penerapan Total Quality Management (TQM) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang telah berjalan cukup efektif, yang tercermin dari implementasi elemen-elemen TQM seperti struktur organisasi yang tertata, kepemimpinan komunikatif, SDM yang kompeten, pembagian tupoksi yang jelas, serta adanya fokus pada pelanggan dan upaya perbaikan berkelanjutan meskipun evaluasi dan pelatihan internal belum merata. Keberhasilan ini didukung oleh komunikasi yang baik antar pegawai dan dukungan pimpinan. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan berupa keterbatasan SDM dan belum optimalnya pelatihan internal. Oleh karena itu, disarankan agar Dinas melakukan optimalisasi pemenuhan SDM dan formasi jabatan, meningkatkan program pelatihan internal secara sistematis untuk pengembangan kompetensi pegawai, memanfaatkan teknologi informasi untuk survei kepuasan pelanggan yang lebih interaktif, serta menetapkan mekanisme monitoring dan evaluasi kerja yang lebih terpadu dan menyeluruh.

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang Penguatan Kapasitas Organisasi melalui Penerapan Total Quality Management (TQM) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang.

DAFTAR RUJUKAN

- Amran, R. (2023a). Total Quality Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat. *Scientific Journal*, 2(3), 110-116. <https://doi.org/10.56260/sciena.v2i3.97>
- Amran, R. (2023b). Total Quality Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat. *Scientific Journal*, 2(3), 110-116. <https://doi.org/10.56260/sciena.v2i3.97>
- Fahidatul Ade Saputra, R., Suko Pranoto, C., & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 629-639. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.605>
- Husin, N. F., M. Alhadar, F., & Sabuhari, R. S. (2024). Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Untuk Meningkatkan Kepuasan Masyarakat Terhadap Dinas Sosial. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 14(8), 1081-1097. <https://doi.org/10.59188/covalue.v14i8.4095>
- Ilahi, A. A. A., Arifuddin, A., Ibrahim, D., & Muslimin, U. (2024). Pelatihan Manajemen Organisasi Dan Kepemimpinan Untuk Peningkatan Efektivitas Organisasi UKM Di Institut Ilmu Sosial Dan Bisnis Andi Sapada. *BESIRU: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(3), 125-130. <https://doi.org/10.62335/qbakxd12>
- Irawan, Dr. B. (2016). Kapasitas Organisasi dan Pelayanan Publik. In *Jakarta: Publica Press*.
- Koloay, V. C., Warongan, J. D. L., Koloay, V. C., Warongan, J. D. L., Tirayoh, V. Z., Akuntansi, J., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2023). ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) MANADO ANALYSIS IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AT PT. POS INDONESIA (PERSERO) MANADO. *545 Jurnal EMBA*, 11(3), 545-554.
- Lijayanto, L. (2023). Penguatan Kapasitas Organisasi Karang Taruna Di Kelurahan Kertasari Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis. 144-155.
- Maulida, S. (2019). PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM).
- Ong, E. C., & Tan, C. L. (2022). Soft TQM, agility, and knowledge management deliver organizational performance: A study of Malaysian manufacturing organizations in the electrical and electronics sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(4), 28-47. <https://doi.org/10.1002/joe.22155>

- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Perpustakaan, M., Dinas, D. I., & Dan, P. (n.d.). *IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM*.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>
- Salman, M. (2022). Total Quality Management in Private and Public Sectors in Bahrain: An Exploratory Study. *Journal of Service Science and Management*, 15(04), 452-475. <https://doi.org/10.4236/jssm.2022.154027>
- Semarak, J., Kerja, T. K., Semarak, J., & Bird, B. (2019). artinya adalah tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi lingkungan kerja dan iklim organisasi yang berdampak pada Motivasi kerja Pegawai di BlueBird Pool Tanah Kusir Jakarta selatan dan H. 2(2), 164-179.
- Simanjuntak, R., Hutagalung, S. S., & Karmilasari, V. (2021a). Kapasitas Organisasi dalam Penyelenggaraan Kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung. *Administrativa: Jurnal Birokrasi, Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 3(2), 195-212. <https://doi.org/10.23960/administrativa.v3i2.82>
- Simanjuntak, R., Hutagalung, S. S., & Karmilasari, V. (2021b). Kapasitas Organisasi dalam Penyelenggaraan Kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung. *Administrativa: Jurnal Birokrasi, Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 3(2), 195-212. <https://doi.org/10.23960/administrativa.v3i2.82>
- Teovani Lodan, K. (2022). Penguatan Organisasi Dalam Pengembangan Kapasitas Di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Batam. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(Vol. 13 No. 1), 1-6. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v13i1.4182>