

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Landasan Teori

1. *Total Quality Management* (TQM)

a. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas suatu jasa, manusia, produk, dan lingkungan. Di dalam TQM terdapat serangkaian usaha untuk memaksimalkan fungsi organisasi dalam suatu falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, efektivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan. Ini menunjukkan bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁸

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam manajemen kontemporer yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi atau perusahaan melalui perbaikan berkesinambungan mengenai produk, jasa manusia, proses, dan lingkungannya.⁹ TQM ini merupakan suatu paradigma total mengenai perbaikan kontinu terhadap beberapa dimensi diantaranya pengembangan individual dan profesional, hubungan interprofesional, efektivitas manajerial, dan produktivitas suatu organisasi atau perusahaan.¹⁰ Dalam TQM anggota perusahaan seluruhnya

⁸ Aminatul Zahroh. *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014) hlm 92-93.

⁹ Juharni. *Manajemen Mutu Terpadu...*, hlm. vii.

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 3

mesti berpartisipasi aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya dimana mereka bekerja sehingga menghasilkan kualitas terbaik dalam produk dan layanan yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan kepuasan pelanggan.¹¹

Manajemen mutu atau TQM bukan hanya suatu filosofi melainkan penerapan prinsip dan praktek yang mengacu pada perbaikan organisasi atau perusahaan secara berkesinambungan. TQM menyangkut metode-metode kuantitatif untuk memperbaiki semua proses dalam perusahaan, dan memperbaiki kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan saat yang akan datang. TQM atau manajemen mutu melibatkan seluruh elemen yang ada di dalam perusahaan dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang dan sistematis.¹²

Di dalam *Total Quality Management* (TQM) yang diutamakan adalah total. Total dalam TQM merupakan strategi operasional menyeluruh yang melibatkan seluruh jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, melainkan pula pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung. Kedua, kualitas. Kualitas dalam TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekadar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis. Ketiga, manajemen. Manajemen di dalam TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.¹³

¹¹ www.proxsis.com, *Pengertian Total Quality Management*. Diakses melalui situs : <https://www.proxsisgroup.com/pengertian-total-quality-management-tqm/> pada tanggal 01 April 2020

¹² Eddy Herjanto. *Manajemen Operasi* (Jakarta : Grasindo, 2008), hlm. 398.

¹³ *Ibid.*, hlm. 93.

Total Quality Management atau dikenal juga dengan Manajemen Mutu Terpadu merupakan sebuah pendekatan dalam manajemen kontemporer yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi /perusahaan melalui perbaikan berkesinambungan mengenai produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Titik perhatian TQM pada pelanggan obsesi terhadap kualitas, komitmen strategis, kerjasama, perbaikan sistem, pendidikan dan latihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.¹⁴

Menurut Hadari Nawari, *Total Quality Management* adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang mesti diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas.¹⁵

Dalam upaya perbaikan secara terus menerus, konsep *Total Quality Management* (TQM) memiliki relasi yang sangat kuat dengan apa yang diajarkan oleh Islam. Islam mengajarkan agar setiap manusia mesti *Itqan* atau bersungguh-sungguh ketika mengerjakan segala sesuatu. *Itqan* merupakan istilah yang terdapat

¹⁴ Juharni. *Manajemen Mutu Terpadu...* hlm. vii.

¹⁵ Arbangi, dkk. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta : Kencana, 2016) hlm. 93.

dalam Alquran dan Sunnah yang berkaitan dengan amal perbuatan yang mesti dilakukan oleh seorang Muslim dalam hidup dan kehidupannya di dunia ini. *Itqan* berarti kesungguhan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga dikerjakannya secara maksimal, tidak asal-asalan, sampai dengan pekerjaan itu tuntas dan terselesaikan dengan baik.¹⁶ Rasulullah SAW bersabda, yang artinya “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melaksanakan suatu pekerjaan, maka pekerjaan tersebut dilakukannya dengan Itqan.*” (HR. Thabrani).

Intisari dari *Total Quality Management* (TQM) adalah berupa perbaikan berkelanjutan atau perbaikan terus menerus. Filosofi perbaikan terus menerus mendorong tercapainya kualitas yang optimal melalui langkah perbaikan yang sistematis dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Sebagai upaya perbaikan dan pengembangan, pelaksanaan TQM dilandasi oleh kesadaran bahwa manusia sebagai pengelola suatu organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan untuk mengubah keadaannya menjadi lebih baik.

Hal ini sesuai dengan Firman Allah dalam Qs Ar-Ra’du ayat 11 :

...إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (Qs. Ar-Ra’d (13): 11).

¹⁶ Fakhry Zamzam dan Havis Aravik, *Etika Bisnis Islam Seni Berbisnis Keberkahan* (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2020), hlm. 21.

Dalam ayat tersebut menegaskan bahwa baik buruknya suatu hal yang diterima sangat tergantung pada usaha yang dilakukan. Dalam tafsir ringkas Kemenag, dijelaskan bahwa Allah tidak saja mengetahui apa yang tersembunyi di malam hari dan yang tampak di siang hari, Allah melalui malaikat-Nya juga mengawasi dengan cermat dan teliti apa yang dilakukan oleh manusia. Malaikat-malaikat selalu menjaga dan mengawasi secara bergiliran, dari depan dan dari belakang atas perintah Allah swt. Allah yang Maha Kuasa tidak akan mengubah keadaan suatu kaum dari suatu kondisi ke kondisi yang lain, sebelum manusia mengubah sendiri keadaan mereka menyangkut sikap, mental, dan pemikian mereka sendiri.¹⁷

Kandungan dalam Qs. Ar-Ra'du ayat 11 yang berbunyi:

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

sering dimaknai bahwa maksud dari merubah keadaan adalah merubah keadaan buruk menjadi baik. Padahal kenyataannya dari banyak tafsir telah dijelaskan bahwa Allah telah memberikan anugerah kepada manusia berupa kenikmatan, namun manusia sendirilah yang mengubah kenikmatan itu menjadi suatu keburukan dengan tingkah laku salah yang dilakukannya.¹⁸

Kandungan dalam Qs. Ar-Ra'du ayat 11 ini dapat dijadikan pijakan dalam pencapaian mutu melalui proses perbaikan terus menerus, terlepas dari kontroversi ayat ini yang kerap ditafsirkan sebagai ayat motivasi. Keterkaitannya dengan TQM

¹⁷ Quran.kemenag.go.id, *Ar-Ra'd*. Diakses melalui situs <https://quran.kemenag.go.id/sura/13> pada tanggal 28 Januari 2021.

¹⁸ Masyitoh, “Manajemen Mutu Pendidikan Perspektif Qs. Ar-Ra'du Ayat 11 Dan Implementasinya Dalam Pengelolaan Madrasah”, *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.1, Februari-Oktober 2020, hlm. 37.

adalah dalam segi upaya manusia melakukan usaha untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Manusia dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan optimal, karena setiap proses yang dilakukan adalah gambaran dari suatu hasil yang akan diperoleh.

Dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah segala usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan, yang melibatkan segenap aspek baik internal maupun eksternal perusahaan guna senantiasa terus melakukan perbaikan yang berkesinambungan demi peningkatan mutu, produk, layanan, dan manajemen.

b. Manfaat dan Tujuan *Total Quality Management* (TQM)

Salah satu upaya terbaik dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan suatu produk barang atau jasa dengan kualitas atau mutu terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan, dan manajemen. Penerapan *Total Quality Management* merupakan hal yang tepat agar dapat melakukan upaya perbaikan tersebut secara berkesinambungan.

Menurut Hessel, manfaat penerapan Total Quality Management (TQM) bagi sebuah perusahaan atau organisasi adalah sebagai berikut:¹⁹

- 1) Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *serviceability*.
- 2) Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.

¹⁹ Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001) hlm. 366.

- 3) Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- 4) Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sedangkan tujuan utama yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan dalam penerapan *Total Quality Management* adalah untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.²⁰

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penerapan TQM adalah untuk meningkatkan kualitas produk, kinerja, dan proses dalam organisasi serta mengantisipasi kerusakan pada proses produksi.

c. Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Ruang lingkup *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu mengandung beberapa prinsip umum yang dapat dijabarkan sebagai berikut:²¹

- 1) *Customer Focus*, artinya fokus pada setiap usaha selalu pada konsumen.
- 2) *Quality Leadership*, artinya kepemimpinan berkualitas tinggi.
- 3) *Stakeholders Focus*, artinya fokus pada kepentingan semua pemegang saham, seluruh karyawan perusahaan, pemasok, konsumen, serta masyarakat pada umumnya.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 36.

²¹ Juharni. *Manajemen Mutu Terpadu...* hlm. 14-15.

- 4) *Integrated Bisnis Strategy*, artinya falsafah dan perencanaan kualitas sudah diintegrasikan dalam strategi bisnis.
- 5) *Teamwork*, artinya memelihara kerjasama yang baik dalam tim.
- 6) *Empowerment*, artinya kemampuan memberikan kepercayaan dan wewenang.
- 7) *Process Management*, artinya manajemen proses dengan kualitas tinggi.
- 8) *Asset Management*, artinya manajemen asset yang efisien.
- 9) *Continuous Improvement*, artinya perbaikan kualitas terus menerus.
- 10) *Learning Organization*, artinya menanam paradigma untuk belajar terus.
- 11) *Measurement*, artinya pengukuran semua langkah tahap proses untuk mengetahui dimana dan jika diperlukan perbaikan untuk mencapai standar kualitas yang telah disetujui.
- 12) *Marketing Management*, artinya kemampuan menciptakan pasar baru atau mencari celah pasar dan mempertahankan segmen pasar.
- 13) *Value Added*, artinya menciptakan nilai tambah produk atau jasa yang bermanfaat bagi konsumen dan menguntungkan produsen.

Total Quality Management atau Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan manajemen yang berkualitas. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:²²

- 1) Kepuasan Pelanggan

²² *Ibid.*, hlm. 15-16.

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan tersebut meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan semua aspek untuk dipuaskan, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan mesti dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan yang diberikan.

2) Respect Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki bakat dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3) Manajemen Bernilai Fakta

Perusahaan yang baik, berorientasi pada fakta. Maksudnya setiap pengambilan keputusan mesti didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal itu. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan

menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usaha pada situasi tertentu. Kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4) Perbaikan Berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang digunakan disini adalah siklus PDCA yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

d. Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM)

Definisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen yaitu apa dan bagaimana menjalankannya. Membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama, sebagai berikut:²³

1) Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan pengendali. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal berperan besar

²³ *Ibid.*, hlm. 17-20.

dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan internal, kunci utamanya adalah komunikasi secara terus menerus antar karyawan satu sama lain. Dalam komunikasi tersebut, masing-masing pihak menyampaikan kebutuhannya sehingga terjadi saling pengertian dan kerjasama antar individu maupun antar departemen dalam organisasi yang bersangkutan. Komunikasi secara berkesinambungan dengan pelanggan eksternal juga sangat penting untuk dilakukan. Salah satu alasan pentingnya komunikasi adalah bahwa kebutuhan pelanggan selalu berubah sepanjang waktu dan bahkan perubahannya berlangsung dengan cepat.²⁴

Tujuan bisnis pada hakikatnya adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dalam pendekatan *Total Quality Management*, pelangganlah yang menentukan kualitas. Oleh karena itu, dengan memahami setiap proses dan pelanggan maka perusahaan atau organisasi dapat menyadari dan menghargai terhadap kualitas. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah dengan menempatkan SDM di perusahaan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan SDM perusahaan untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Interaksi antar karyawan dengan pelanggan merupakan hal yang paling penting dalam membentuk fokus pada pelanggan.²⁵

²⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2003), hlm. 108-109.

²⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality...* hlm. 101-104.

Suatu kualitas dapat dikatakan baik jika penyedia jasa atau perusahaan memberikan layanan yang setara dengan apa yang diharapkan pelanggan. Pencapaian kepuasan pelanggan memerlukan keseimbangan antara kebutuhan dan keinginan serta apa yang diberikan.²⁶ Dalam melakukan upaya fokus pada pelanggan dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan yang prima. Dalam memberikan pelayanan, karyawan harus memiliki sifat lemah lembut dan menerapkan sifat pemaaf. Hal tersebut dilakukan agar karyawan dengan pelanggan dapat menjalin hubungan baik. Allah SWT Berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”. (Qs. Ali ‘Imran(3):159)

2) Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi mesti terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level

²⁶ Meithiana Indrasari. *Pemasaran dan Kepuasan Pelanggan* (Surabaya: Unitomo Press, 2019), hlm.62.

berusaha melakukan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif bagaimana suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik.

Dalam melakukan kegiatan setiap individu harus memiliki obsesi untuk selalu meningkatkan kualitas. Dalam Al-Qur'an telah dijelaskan bahwa manusia selaku hamba Allah untuk senantiasa menambah kualitasnya, yakni kualitas iman dan taqwa kepada Allah SWT. Sebagaimana Firman-Nya dalam Qs.Al-Baqarah ayat 197 :

...وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَّعْلَمُهُ اللَّهُ وَتَرَوُودُوا فَإِنَّ خَيْرَ الرِّزَادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٧﴾

Artinya: "... dan apa yang kamu kerjakan berupa kebaikan, niscaya Allah mengetahuinya. Berbekallah, dan Sesungguhnya Sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku Hai orang-orang yang berakal".(Qs.Al-Baqarah(2):197)

3) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM. Terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan data, mencari sumber penyebab masalah, dan mengupayakan pemecahan masalah atau solusi. Untuk pelaksanaan pendekatan ilmiah dalam TQM, diperlukan langkah-langkah yang meliputi, pertama mengumpulkan data yang berarti (*meaningfull data*). Data yang berarti merupakan data yang bebas dari kesalahan prosedur. Sebelum data dikumpulkan, manajer harus memutuskan dengan tepat

jenis data yang dibutuhkan, cara pengumpulannya, sumber data, cara pengukurannya, dan akurasi data tersebut. Kedua, mengidentifikasi sumber penyebab suatu masalah. Sumber masalah dapat diidentifikasi dengan menggunakan diagram-diagram seperti diagram sebab akibat, diagram paretto, *check sheet*, histogram, dan lain-lain.²⁷

Selanjutnya adalah mengembangkan dan menghasilkan solusi yang tepat. Solusi tersebut haruslah solusi yang dihasilkan dari pendekatan ilmiah menggunakan data yang relevan dan akurat, bukan berdasarkan intuisi atau dugaan.²⁸ Allah SWT Berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan prasangka (kecurigaan), karena sebagian dari prasangka itu dosa...”. (Qs.Al-Hujuraat(49):12)

Tahap selanjutnya adalah merencanakan dan melakukan perubahan. Pendekatan ilmiah memerlukan perencanaan yang berguna untuk mengantisipasi kebutuhan dan sumber daya yang tersedia, serta masalah dan cara penanganannya.²⁹

4) Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Maka dari itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen

²⁷ Budi Untung, *Hukum Akuisisi*. (Yogyakarta: CV.Andi, 2020), hlm. 201.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM berjalan dengan sukses dan optimal. Perubahan budaya yang dimaksud adalah perubahan dari budaya tradisional ke budaya mutu atau kualitas. Budaya mutu merupakan sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Tujuan dari budaya mutu adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

5) Kerjasama Tim (*Team Work*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang semestinya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing internal. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Kerjasama tim merupakan komponen yang penting dalam pelaksanaan TQM. Dengan kerjasama tim, akan meningkatkan kepercayaan diri, kemampuan berkomunikasi, dan mengembangkan kemandirian. Kerjasama tim juga akan membuat masalah-masalah yang dihadapi terselesaikan dengan cepat. Setiap anggota dari tim dapat menyumbangkan solusi-solusinya dalam memecahkan masalah.

Islam menganjurkan kepada manusia untuk bekerja sama yang diartikan dalam bentuk tolong menolong dalam kebaikan. Sebagaimana dalam Firman Allah Qs. Al-Maidah ayat 2:

...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: ...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya. (Qs.Al-Ma'idah (5): 2).

6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

Tidak bisa dipungkiri bahwa perubahan lingkungan eksternal terjadi dengan cepat, maka manajer harus mengarahkan dan bersama-sama melakukan perbaikan yang berbeda dan cepat. Perusahaan harus melakukan upaya perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik. Upaya perbaikan akan berhasil jika disertai dengan usaha Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat. SDM merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.

Perbaikan terus menerus atau disebut juga *continous improvement* merupakan usaha yang dilakukan secara terus menerus untuk mengembangkan dan memperbaiki seluruh aspek meliputi produk, layanan, ataupun proses. Jika ditinjau dari konteks Islam, perbaikan atau evaluasi demi hasil yang lebih baik

harus dilakukan dari waktu ke waktu. Hal tersebut dijelaskan dalam Hadits Riwayat Bukhari Muslim yang artinya

“barangsiapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin, maka dia adalah orang yang beruntung. Barangsiapa yang hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia adalah orang yang merugi. Dan barangsiapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin, maka dia adalah orang yang dilaknat.” (HR.Bukhari Muslim)

Dalam hadits tersebut mengandung pengajaran kepada manusia bahwa sebuah perencanaan merupakan hal yang sangat penting agar hari esok lebih baik dari hari ini.³⁰ Keterkaitannya dengan *Total Quality Management* adalah dalam upaya perbaikan sistem secara berkesinambungan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh dalam mencapai setiap tujuan yang direncanakan. Sumber Daya Manusia di setiap perusahaan harus berupaya untuk memperbaiki setiap aspek didalam perusahaan agar menjadi lebih baik.

Dalam melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan perlu adanya perencanaan atau pandangan ke depan. Perencanaan dalam konsep Al-Qur'an terdapat dalam Qs. Al-Hasyr ayat 18, yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Qs. Al-Hasyr (59):18)

³⁰ Trimanah dan Diah Wulandari, “Prinsip Public Relations dalam Ajaran Islam Menurut Persepsi Anggota Perhumas Jawa Tengah”, *Mediator: Jurnal Komunikasi*, Vol 11 No. 1, Juni 2018, hlm. 72.

Pada ayat ini Allah mengingatkan orang beriman agar benar-benar bertakwa kepada Allah dan memperhatikan hari esok. Dalam ungkapan “*dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat)*” mengandung pengertian bahwa kita harus memperhatikan apa saja yang pernah dan akan kita kerjakan untuk persiapan akhirat kita dan bermanfaat untuk diri kita sendiri dihari perhitungan dan pembalasan kelak.³¹

7) Pendidikan dan Pelatihan

Untuk organisasi atau perusahaan yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Untuk mengembangkan SDM secara terus menerus, maka sangat diperlukan adanya pendidikan dan pelatihan. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Jika pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis, maka pelatihan lebih bersifat spesifik, praktis, dan segera. Maksud dari spesifik tersebut adalah pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Sedangkan yang dimaksud praktis dan segera adalah bahwa apa yang diperoleh dari pelatihan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga materi yang diberikan harus bersifat praktis.

³¹ Syarifah Rahmah dan Zulkhairi, “Analisis Konsep-Konsep Dasar Manajemen Berbasis Al-Qur’an dan Relevansinya dengan Manajemen Pendidikan Islam”, *Pionir: Jurnal Pendidikan*, Vol.8 No.1,2019, hlm.150.

Pada dasarnya tujuan utama dari diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan bagi SDM perusahaan adalah untuk meningkatkan kompetensi mereka. Peningkatan kompetensi tersebut diperlukan untuk memenuhi keperluan-keperluan diantaranya, 1) menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan karena yang bersangkutan adalah pekerja baru, 2) menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan saat ini karena yang bersangkutan memiliki kinerja yang rendah, 3) menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan saat ini karena yang bersangkutan dimutasi kebagian lain, 4) menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan perkembangan teknologi, dan 5) membekali dengan kompetensi yang baru untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya pembaharuan sistem produksi dan atau prosedur yang diterapkan mengikuti perkembangan IPTEK yang terjadi di lingkungan perusahaan.³²

Dalam perspektif Al-Quran, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya atau *ikhtiar* yang bertujuan untuk membentuk manusia yang dapat berkembang secara optimal sesuai dengan fitrah kemanusiannya. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari upaya pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengembangan SDM dilakukan agar setiap individu memiliki pengetahuan, keahlian, dan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Salah satu Firman Allah SWT tentang pendidikan terdapat dalam Qs. Al-Mujadilah Ayat 11 sebagai berikut:

³² Abdorrahman Gintings, *Esensi Praktis Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. (Bandung: Humaniora Utama Press, 2011) hlm.8-9.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
 انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
 تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: “Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Qs.Al-Mujadilah (58):11)

Dalam ayat tersebut dapat dipahami bahwa gambaran bagi setiap manusia untuk menjaga adab sopan santun dalam suatu majlis. Kemudian ayat tersebut menjelaskan keutamaan orang yang beriman dan juga berilmu, Allah SWT telah menjanjikan akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu.

8) Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang

melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

Dalam pelaksanaan TQM, kebebasan yang ada harus dalam batas wajar dan terkendali. SDM itu sendiri lah yang mampu mengendalikan kebebasan agar tidak melampaui batas wajar. Dalam pandangan Islam, pengendalian dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengendalian dilakukan untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, atau kekurangan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam bahasa Arab, pengendalian disebut *Al-riqabat*, istilah ini didasarkan pada Firman Allah SWT Qs. Al-Maidah(5) ayat 117 :

مَا قُلْتُ لَهُمْ إِلَّا مَا أَمَرْتَنِي بِهِ أَنْ اْعْبُدُوا اللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ وَكُنْتُمْ عَلَيْهِمْ شَهِيدًا مَّا دُمْتُمْ فِيهِمْ فَلَمَّا توفَّيْتَنِي كُنْتَ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنْتَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ ﴿١١٧﴾

Artinya: Aku tidak pernah mengatakan kepada mereka kecuali apa yang Engkau perintahkan kepadaku (mengatakan)nya Yaitu: "Sembahlah Allah, Tuhanku dan Tuhanmu", dan adalah aku menjadi saksi terhadap mereka, selama aku berada di antara mereka. Maka setelah Engkau wafatkan Aku, Engkau-lah yang mengawasi mereka. dan Engkau adalah Maha menyaksikan atas segala sesuatu. (Qs.Al-Ma'idah (5): 117)

Dari ayat tersebut, terdapat istilah *al-raqib* yang berarti pengawas. *Al-riqabat* (pengawasan atau pengendalian) merupakan kemampuan untuk menyaksikan sebuah peristiwa, bahkan merubah alur peristiwa, atau mengupayakan solusi atas suatu peristiwa.³³

Manusia sebagai peran utama dalam pelaksanaan TQM, haruslah mampu mengendalikan segala sesuatu agar dapat meminimalisir terjadinya

³³ Kartawan dan Agus Susanto, *Pengantar Manajemen Syari'ah*, (Bandung: Guardaya Intimarta, 2009), hlm. 245-246.

penyimpangan. Kebebasan berpendapat, menyalurkan ide, menentukan prosedur-prosedur pun harus dapat dikendalikan. Tujuannya agar keputusan yang nantinya diambil benar-benar berdasarkan pertimbangan dan menghasilkan keputusan yang baik serta tidak merugikan semua pihak.

9) Kesatuan Tujuan

Perusahaan mesti memiliki kesatuan tujuan agar TQM dapat diterapkan dengan baik. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa mesti selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

Agar suatu organisasi dapat terwujud secara efektif dan efisien, maka harus didasarkan pada asas-asas organisasi yang salah satunya adalah asas kesatuan tujuan (*Principle of unity of objective*). Asas ini mengharuskan suatu organisasi memiliki kesatuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagian didalamnya harus berupaya untuk mencapai tujuan.³⁴ Setiap individu didalam suatu perusahaan harus berusaha secara bersama-sama mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan tujuan ini erat kaitannya dengan tujuan Allah SWT dalam menciptakan manusia. Tujuan yang diarahkan dalam Al-Qur'an kepada manusia adalah untuk senantiasa beribadah kepada Allah SWT. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT Qs.Adz-Dzariyat ayat 56 yaitu :

﴿٥٦﴾ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

³⁴ Yaya Ruyatnasih dan Liya Megawati, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: CV. Absolute Media, 2018) hlm.77.

Artinya: Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku. (Qs.Adz-Dzariyat (51) : 56)

Setiap individu dalam melakukan kegiatan hendaknya diiringi dengan nilai-nilai ibadah. Selain itu, menjadikan Allah SWT sebagai tujuan utama dalam mencapai keridhaan-Nya. Allah SWT berfirman :

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

Artinya: “Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam.” (Qs. Al-An’Am (6):162)

10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pelibatan karyawan merupakan suatu proses untuk melibatkan atau mengikutsertakan para karyawan pada seluruh level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan karyawan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar signifikan. Dengan demikian, pemberdayaan bukan hanya sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan-masukan tersebut apakah diterima atau tidak.³⁵

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan

³⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality...* hlm. 128.

tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang mesti melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan bagian dari manajemen atau pengelolaan Sumber Daya Manusia. Dalam memberdayakan karyawan, manajer harus memberikan kepercayaan kepada kemampuan yang dimiliki karyawan dengan diiringi kesadaran bahwa seseorang tetaplah memiliki keterbatasan. Atas dasar kesadaran tersebut, manajer harus membatasi diri untuk memberikan pekerjaan atau memberdayakan karyawan dengan tidak melebihi batas kemampuan karyawan tersebut. Islam telah mengisyaratkan konsep manajemen dalam mengelola SDM dalam Firman-Nya :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ
 نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا
 تُحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى
 الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ٤٨٦

Artinya: "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan

Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'aflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir.” (Qs.Al-Baqarah(2):286)

Ayat ini secara eksplisit, menginformasikan kepada kita bahwa Allah sebagai penguasa seluruh alam tidak memberikan beban diluar kemampuan manusia. Al-Quran sebagai petunjuk hidup tentunya melalui ayat ini ingin mengajarkan kepada manusia untuk memperhatikan sisi keterbatasan karyawan dalam memberikan tugas atau tanggungjawab.³⁶

e. Metode *Total Quality Management* (TQM)

Penerapan *Total Quality Management* yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi atau perusahaan itu sendiri. Ada beberapa penerapan pengendalian mutu menurut Ishikawa, antara lain:³⁷

- 1) Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu disetiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
- 2) Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
- 3) Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
- 4) Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

³⁶ Khotibul Umam, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, *At-Thariq: Jurnal Ilmiah Studi Keislaman dan Sosial* Vol.14 No.1, September 2017, hlm. 179-180.

³⁷ Syafrida Hafni Sahir,dkk, *Gagasan Manajemen*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), hlm. 27.

Sedangkan menurut Hessel yang dikutip oleh M.N Nasution, beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management*, antara lain:³⁸

- 1) Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh kepada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, product features, dan serviceability.
- 2) Penyimpanan yang dapat dihindarkan pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai standar, meniadakan pekerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
- 3) Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja perusahaan atau organisasi.
- 4) Sikap pekerja yang baik menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerjaan pada kualitas, rasa bangga bekerja secara optimal, perasaan tanggungjawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Zulian Yamit berpendapat bahwa pelaksanaan *Total Quality Management* tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan saja, melainkan juga bermanfaat bagi pelanggan dan staff atau karyawan perusahaan. Manfaat *Total Quality Management* bagi pelanggan antara lain:³⁹

- 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- 3) Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat *Total Quality Management* bagi staff atau karyawan perusahaan menurut Zulian Yamit adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya pemberdayaan karyawan.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 27-28.

³⁹ *Ibid.*, hlm. 28.

- 2) Karyawan jadi lebih terlatih dan berkemampuan.
- 3) Dengan adanya pemberdayaan karyawan tersebut merasa dirinya lebih dihargai dan diakui oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa penerapan *Total Quality Management* yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi perusahaan. Pelaksanaan *Total Quality Management* tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan saja, melainkan juga bermanfaat bagi pelanggan dan staff atau karyawan.

f. Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, antara lain:⁴⁰

- 1) Delegasi kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior. Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada Pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.
- 2) Team Mania Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan mesti memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan

⁴⁰ Syafrida Hafni Sahir, dkk, *Gagasan Manajemen...* hlm. 36-38.

karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi mesti melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

- 3) Proses penyebarluasan (*Deployment*). Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya dalam seluruh elemen organisasi. Semestinya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan manajer, dan seluruh elemen perusahaan atau organisasi.
- 4) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.
- 5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.
- 6) *Empowerment* yang bersifat premature.

2. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)

a. Pengertian Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)

Sebagai salah satu lembaga keuangan perbankan syariah, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) pola operasionalnya mesti berdasarkan prinsip-prinsip syariah ataupun muamalah islam. BPRS adalah bank yang dalam kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BPRS tidak bisa melaksanakan transaksi lalu lintas pembayaran atau transaksi dalam lalu lintas giral. Pada umumnya BPRS fungsinya terbatas pada penghimpunan dana dan penyaluran dana.⁴¹

⁴¹ Ismail. *Perbankan Syariah* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2011), hlm. 42.

BPRS berdiri berdasarkan UU No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 72 tahun 1992 tentang Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil pada pasal 1 (butir 4) UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas UU No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan, disebutkan bahwa Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.⁴²

BPR yang melaksanakan kegiatan usaha berdasar prinsip syariah selanjutnya diatur menurut Surat Keputusan Direktur Bank Indonesia No. 32/36/KEP/DIR/1999 tanggal 12 Mei 1999 tentang Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah. Dalam hal ini, secara teknis BPRS bisa diartikan sebagai lembaga keuangan sebagaimana BPR konvensional, namun BPRS operasionalnya dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip syariah terutama bagi hasil.⁴³

Dalam fungsi penghimpunan dana dari masyarakat, BPRS menawarkan produk-produk tabungan *wadiah*, *mudharabah*, dan deposito mudharabah. BPRS akan membayar bonus atau bagi hasil atas dana simpanan dan investasi nasabah. Kemudian dalam fungsinya menyalurkan dana kepada masyarakat, BPRS menyalurkan dana dalam bentuk pembiayaan dan penempatan pada bank syariah lain atau BPRS lain. Dari aktivitas tersebut, BPRS memperoleh pendapatan dalam bentuk margin keuntungan yang berasal dari pembiayaan dengan menggunakan akad jual beli atau pendapatan bagi hasil yang diperoleh dari pembiayaan kerja sama usaha. Yang menjadi pembeda BPRS dengan bank umum syariah dan atau usaha unit

⁴² Darmawan dan Muhammad Iqbal Fasa. *Manajemen Lembaga Keuangan Syariah* (Yogyakarta: UNY PRES, 2010) hlm. 157

⁴³ *Ibid.*, hlm. 157

syariah adalah dalam BPRS dalam kegiatannya tidak melaksanakan transaksi lalu lintas pembayaran. Oleh karena itu BPRS tidak diperbolehkan untuk menawarkan produk giro *wadiah*.⁴⁴

b. Tujuan Didirikannya BPRS

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) didirikan bertujuan untuk⁴⁵:

- 1) Meningkatkan kesejahteraan ekonomi umat Islam, terutama masyarakat golongan ekonomi lemah.
- 2) Mengurangi urbanisasi.
- 3) Menyediakan lapangan pekerjaan, terutama di daerah kecamatan-kecamatan.
- 4) Meningkatkan pendapatan per kapita.
- 5) Membina semangat *ukhuwah Islamiyah* melalui kegiatan ekonomi.
- 6) Diarahkan untuk memenuhi kebutuhan jasa pelayanan perbankan bagi masyarakat pedesaan.
- 7) Menunjang pertumbuhan dan modernisasi ekonomi pedesaan.
- 8) Melayani kebutuhan akan modal usaha dengan prosedur pemberiaan pembiayaan yang mudah dan sederhana.
- 9) Menampung dan menghimpun tabungan dari masyarakat dan menyalurkan dalam bentuk pembiayaan kepada masyarakat. Dengan demikian BPRS dapat turut memobilisasi modal untuk keperluan pembangunan dan turut mengedukasi rakyat dalam berhemat dan menabung.

⁴⁴ Ismail. *Perbankan Syariah...* hlm. 42-43.

⁴⁵ Ahmad Rodoni dan Abdul Hamid. *Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2008) hlm. 42-43.

c. Tata Cara Pendirian BPRS

Ada beberapa hal yang mesti dipenuhi dalam mendirikan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), antara lain⁴⁶ :

1) Persyaratan Umum

- a) BPRS telah memperoleh izin dari Menteri Keuangan RI dan mendengar pertimbangan Bank Indonesia.
- b) Bentuk badan hukum BPRS, perusahaan daerah, koperasi dan Perseroan Terbatas.
- c) Didirikan dan dimiliki oleh Pemerintahan Daerah, koperasi dan PT.
- d) Tempat kedudukan BPRS terletak di kecamatan di luar Ibu Kota Negara, ibu kota Dati I dan Dati II.
- e) Wilayah pelayanan BPRS mencakup desa-desa dan perkotaan di satu wilayah kecamatan kedudukan BPR Syariah.
- f) Usaha meliputi tabungan dan deposito berjangka dan memberikan pembiayaan atau kredit kepada pengusaha kecil.
- g) Modal disetor minimal Rp 50.000.000,-
- h) Penanaman modal aktiva tidak boleh melebihi 50% dari modal sendiri atau ekuitas.
- i) Mayoritas direksi mesti berpengalaman dalam operasional bank minimal satu tahun.

2) Permohonan Izin Prinsip

⁴⁶ *Ibid.*, hlm 40-43.

- a) BPRS berbentuk Perseroan Terbatas: persiapkan untuk modal disetor minimal Rp 15.000.000 atau 30% dari total modal disetor. Kemudian siapkan minimal dua nama yang akan dipakai untuk nama BPRS, serta selanjutnya mintakan persetujuan ke Departemen Kehakiman.
- b) BPRS tidak berbentuk PT : Menyesuaikan diri dengan ketentuan yang telah digariskan oleh departemen terkait.
- c) Permohonan izin prinsip: Mengajukan permohonan tertulis dialamatkan ke Menteri Keuangan RI dengan melampirkan Rencana akte pendirian dan Anggaran Dasar (AD) BPRS, rencana kerja BPRS pada tahun pertama, daftar calon direksi, dewan komisaris, dan pengawas syariah, serta melampirkan *photocopy* bukti setoran sebesar Rp 15.000.000 pada rekening Menteri Keuangan pada bank pemerintah, yang merupakan 30% dari modal disetor minimum dan telah dilegalisir oleh Bank Pemerintah yang bersangkutan.

3) Permohonan Izin Usaha

Mengajukan permohonan izin usaha dan diajukan ke Menteri Keuangan RI dengan melampirkan:

- a) *photocopy* bukti setoran sebesar Rp 35.000.000 pada rekening Menteri Keuangan pada bank pemerintah, yang merupakan 70% dari modal disetor minimum dan telah dilegalisir oleh Bank Pemerintah yang bersangkutan.
- b) *Copy* Anggaran Dasar (AD) BPRS yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI.
- c) *Photocopy* NPWP BPRS.

- d) Menyampaikan prosedur dan sistem tata kerja BPRS disertai warkat yang akan digunakan.
- e) Mengirimkan data pengurus BPRS.
- f) *Photocopy* situasi dan kondisi perkantoran serta peralatan BPRS.

4) Persiapan Pra Operasional BPRS

Setelah melewati proses permohonan izin usaha, BPRS yang telah memperoleh izin mesti ke Pemerintahan Daerah setempat untuk memperoleh: WDP (Wajib Daftar Perusahaan) dan SITU (Surat Izin Tempat Usaha), serta mesti telah melaksanakan kegiatan operasionalnya selambat-lambatnya 3 bulan sejak dikeluarkannya izin dimaksud.

BPRS pun mesti segera melakukan *market development* serta membuat brosur produk bank dan mempersiapkan logo bank.

5) Laporan Pembukuan

Laporan pembukuan BPRS pada hari pertama operasi mesti segera dilaporkan kepada Bank Indonesia setempat dengan melampirkan neraca awal.

Dapat disimpulkan bahwa dalam tata cara pendirian BPRS terdapat hal-hal yang mesti dipenuhi terlebih dahulu. BPRS mesti memenuhi persyaratan umum, permohonan izin prinsip, permohonan izin usaha, persiapan pra operasional BPRS, dan menyusun laporan pembukuan BPRS pada hari pertama operasional.

d. Bentuk Organisasi BPRS

Bentuk organisasi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) berdasarkan POJK Nomor 3/POJK.03/2016 Tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah meliputi Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS). Pengangkatan

Direksi dan DPS dilakukan berdasarkan RUPS dan berlaku efektif setelah mendapatkan izin dari OJK.

e. Karakteristik BPRS

Sebagai Lembaga Keuangan Mikro, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) memiliki karakteristik sebagai berikut⁴⁷:

- 1) BPRS hanya dapat didirikan oleh Warga Negara Indonesia (WNI), badan hukum yang kepemilikannya dimiliki oleh WNI, Pemerintah Daerah, atau kombinasinya.
- 2) Dilarang menerima simpanan dalam bentuk giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran.
- 3) Keberadaan BPRS juga memiliki tujuan khusus yakni memfasilitasi jasa dan produk perbankan bagi masyarakat golongan ekonomi menengah kebawah dan UMKM baik di kota maupun di desa.
- 4) Karakteristik nasabah BPRS yang rentan terhadap perubahan lingkungan sekitar menyebabkan terjadinya kemungkinan pembiayaan bermasalah.

f. Produk-Produk BPRS

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dalam menjalankan kegiatan usahanya wajib menerapkan Prinsip Syariah dan prinsip kehati-hatian. Secara garis besar, produk-produk yang ditawarkan oleh BPRS adalah sebagai berikut.⁴⁸

1) Mobilisasi Dana Masyarakat

Bank akan mengerahkan dana masyarakat dalam berbagai bentuk seperti menerima dan memfasilitasi simpanan *wadi'ah*, adanya fasilitas tabungan dan

⁴⁷ Bambang Himawan DKK, "Kajian Kinerja Industri BPRS di Indonesia", *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan Indonesia*, Vol.5 No.4, 2003, hlm.67.

⁴⁸ Darmawan dan Muhammad Iqbal Fasa. *Manajemen Lembaga Keuangan...* hlm 165-168.

deposito berjangka. Fasilitas ini dapat digunakan untuk menitip shadaqah, infaq, zakat, persiapan ongkos naik haji (ONH), dll.

a) Simpanan Amanah

Bank menerima titipan amanah berupa dana infaq, shadaqah, dan zakat. Titipan penerimaan ini adalah menggunakan akad *wadiah*, yakni titipan yang tidak menanggung risiko. Bank akan memberikan kadar profit dari bagi hasil yang diperoleh dari pembiayaan kepada nasabah.

b) Tabungan *Wadi'ah*

Bank juga menerima tabungan pribadi maupun badan usaha dalam bentuk tabungan bebas. Akad penerimaannya adalah menggunakan akad *wadi'ah*.

c) Deposito *wadi'ah* / Deposito *Mudharabah*

BPRS juga menerima deposito berjangka pribadi maupun badan usaha. Akad penerimannya adalah *wadi'ah* atau *mudharabah* tergantung jenis deposito yang dipilih oleh nasabah. Bank menerima dana yang digunakan sebagai penyertaan sementara dalam jangka 1, 3, 6, atau 12 bulan dan seterusnya. Deposan yang menggunakan akad *wadi'ah* mendapat nisbah bagi hasil keuntungan lebih kecil dari *mudharabah* bagi hasil yang diterima dalam pembiayaan nasabah setiap bulan.

2) Penyaluran Dana

a) Pembiayaan *Mudharabah*

Perjanjian antara pemilik dana (pengusaha) dengan pengelola (bank) yang keuntungannya dibagi menurut rasio sesuai dengan kesepakatan. Jika

mengalami kerugian, maka pengusaha menanggung kerugian dana sedangkan bank menanggung pelayanan materil dan kehilangan imbalan kerja.

b) *Pembiayaan Musyarakah*

Dalam pembiayaan ini terdapat perjanjian antara nasabah dengan bank, dimana modal dari kedua pihak digabungkan untuk sebuah usaha yang akan dikelola bersama-sama. Keuntungan dan kerugian ditanggung bersama sesuai kesepakatan awal.

c) *Pembiayaan bai bitsaman ajil*

Pembiayaan *Bai Bitsaman Ajil* merupakan proses jual beli antara bank dan nasabah. Dalam pembiayaan ini bank menalangi terlebih dahulu pembelian suatu barang atas permintaan nasabah. Kemudian nasabah akan membayar harga dasar barang dan keuntungan yang disepakati bersama.

d) *Pembiayaan Murabahah*

Perjanjian antara bank dengan nasabah dimana bank menyediakan pembiayaan untuk pembelian bahan baku, barang, atau modal kerja yang dibutuhkan nasabah, yang akan dibayar kembali oleh nasabah sebesar harga jual bank (harga beli bank plus margin keuntungan saat jatuh tempo).

e) *Pembiayaan Qardhul Hasan*

Perjanjian antara bank dan nasabah yang layak menerima pembiayaan kebajikan. Dalam pembiayaan ini nasabah yang menerima pembiayaan hanya membayar pokoknya saja dan dianjurkan untuk memberikan zakat, infaq, dan shadaqah.

f) *Pembiayaan Istishna'*

Pembiayaan *Istishna'* merupakan pembiayaan dengan prinsip jual beli, dimana BPRS membelikan barang kebutuhan nasabah sesuai kriteria dan spesifikasi yang ditetapkan nasabah dan menjualnya kepada nasabah dengan harga sesuai kesepakatan kedua belah pihak dengan jangka waktu serta mekanisme pembayaran atau pengembalian disesuaikan dengan kemampuan nasabah.

g) Pembiayaan *Al-Hiwalah*

Pembiayaan *Al-hiwalah* merupakan pengembalian hutang nasabah kepada pihak ketiga yang telah jatuh tempo oleh BPRS, dikarenakan nasabah belum mampu untuk membayar tagihan yang semestinya digunakan untuk melunasi hutangnya. Prinsip yang digunakan dalam pembiayaan ini adalah prinsip pengambil alihan hutang, dimana BPRS dalam hal ini akan mendapat *ujroh* atau *fee* dari nasabah yang besar dan cara pembayarannya berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

3) Jasa Perbankan Lainnya

Secara bertahap bank menyediakan jasa untuk memperlancar transaksi pembayaran seperti proses transfer dan inkaso, pembayaran rekening air, listrik, telepon, angsuran KPR, dan lain-lain. Bank juga mempersiapkan bentuk pelayanan berupa dana talang berdasarkan pembiayaan *Bai Salam*.

g. Kegiatan Usaha BPRS

Berdasarkan UU No.10 tahun 1998, kegiatan usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) meliputi hal-hal berikut ini⁴⁹:

⁴⁹ Ahmad Rodoni dan Abdul Hamid. *Lembaga Keuangan Syariah...* hlm. 44.

- 1) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, simpanan deposito berjangka, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- 2) Memberikan pembiayaan.
- 3) Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP).
- 4) Menempatkan dananya dalam bentuk SBI, deposito berjangka, sertifikat deposit dan atau tabungan pada bank lain.

h. Kegiatan yang Dilarang

Berdasarkan Pasal 14 UU No. 7 Tahun 1992, baik dalam BPR maupun BPRS terdapat kegiatan usaha yang tidak diperkenankan untuk dilakukan, diantaranya sebagai berikut:⁵⁰

- 1) Menerima simpanan dalam bentuk giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran.
- 2) Melakukan kegiatan usaha dalam bentuk valas.
- 3) Melakukan penyertaan modal.
- 4) Melakukan usaha perasuransian.
- 5) Melakukan usaha lain diluar kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 UU No.7 Tahun 1992.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting untuk diketahui, hal ini berguna untuk dijadikan sebagai pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Kemudian penelitian terdahulu perlu diketahui untuk menghindari penelitian yang sama atau

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 44-45.

pengulangan terhadap suatu penelitian yang telah dilakukan. Hal ini bertujuan untuk menghindari terjadinya plagiasi dari karya tertentu yang terdahulu. Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian yang diangkat oleh penulis adalah sebagai berikut :

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kahfi Gangsar Anugrah (2018)	Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bank BRI Cabang Ngawi). Metode : Kuantitatif	Dari variabel perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel perbaikan berkelanjutan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi perbaikan berkelanjutan yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya. ⁵¹
Persamaan :		Tema penelitian yang diangkat yaitu <i>Total Quality</i>	

⁵¹ Kahfi Gangsar Anugrah, Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bank BRI Cabang Ngawi), skripsi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta 2018, hlm. 88.

		<i>Management (TQM).</i>	
Perbedaan :		Terletak pada lokasi penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Kemudian dalam penelitian yang penulis lakukan melibatkan 10 unsur-unsur TQM.	
2.	Sri Muniarti (2016)	Implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Syariah (Studi Kasus pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto). Metode: Kualitatif	Bank tersebut dalam mengimplementasikan <i>Total Quality Management</i> terhadap karyawannya yaitu dengan memberikan pelatihan dan pendidikan. Kemudian dalam pelaksanaan <i>Total Quality Management</i> membutuhkan komitmen bersama antar semua karyawan. ⁵²
Persamaan:		Tema penelitian yang diangkat yaitu <i>Total Quality Management (TQM)</i> dan metode yang digunakan yaitu kualitatif.	
Perbedaan:		Terletak pada lokasi penelitian dilakukan. Kemudian dalam penelitian yang penulis lakukan melibatkan 10 unsur-unsur TQM dan tidak terbatas pada peningkatan kualitas SDM saja, melainkan meneliti juga peningkatan	

⁵² Sri Muniarti, Implementasi *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Syariah (Studi Kasus pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto), skripsi, IAIN Purwokerto, 2016, hlm. 74.

		kualitas dari kegiatan operasionalnya.	
3.	Mohamad Toyyib Wibiksana (2010)	Analisis Hubungan Implementasi <i>Total Quality Management</i> Dengan Kinerja Manajerial (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Jakarta-Rawamangun). Metode: Kuantitatif	Implementasi TQM memiliki hubungan sedang dan searah dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat implementasi TQM kepada karyawan maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. ⁵³
Persamaan:		Tema penelitian yang diangkat yaitu <i>Total Quality Management</i> (TQM).	
Perbedaan:		Terletak pada lokasi penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Kemudian dalam penelitian yang penulis lakukan tidak hanya membahas hubungan karyawan dengan manajerial, melainkan membahas juga hubungan dengan sesama karyawan salah satunya dengan menggunakan unsur TQM: kerjasama tim.	

⁵³ Mohamad Toyyib Wibiksana, Analisis Hubungan Implementasi *Total Quality Management* Dengan Kinerja Manajerial (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Jakarta-Rawamangun), skripsi, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta 2010, hlm. 64-65.

4.	Arief Widiatmoko (Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta)	TQM yang terdiri dari dimensi penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kepercayaan organisasi terbukti berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. ⁵⁴
Persamaan:		Tema penelitian yang diangkat yaitu <i>Total Quality Management</i> (TQM).	
Perbedaan:		Terletak pada lokasi penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Kemudian dalam penelitian yang penulis lakukan akan menganalisis secara keseluruhan unsur-unsur TQM di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya.	
5.	Vita Firdausiyah (<i>Jurnal Al-Hukmi</i> Volume 1,	Penerapan <i>Total Quality Management</i> Pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Kota Malang	Konsep TQM pada pelayanan di BTN Syariah Cabang Kota Malang menggunakan konsep pola prima yang meliputi <i>Pertama</i> , adanya pelayanan

⁵⁴ Arief Widiatmoko, Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta, skripsi, IAIN Surakarta, 2017, hlm. 94.

	No.2, November 2020 hlm. 177-188)		prima yang ramah, sopan, bersahabat serta peduli, proaktif, dan cepat tanggap. <i>Kedua</i> adanya inovasi untuk melakukan penyempurnaan dan berorientasi menciptakan nilai tambah. <i>Ketiga</i> , keteladanan dalam artian menjadi contoh dalam berperilaku baik. <i>Keempat</i> , profesionalisme. Dan <i>kelima</i> , integritas, konsisten, disiplin, jujur, dan berdedikasi. ⁵⁵
Persamaan:	Tema penelitian yang diangkat yaitu <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan pendekatan yang digunakan yakni pendekatan kualitatif		
Perbedaan:	Terletak pada lokasi penelitian dan pemilihan 10 unsur TQM yang penulis gunakan dalam menganalisis TQM di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya.		

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

⁵⁵ Vita Firdausiyah, "Penerapan *Total Quality Management*...hlm 187.

C. Kerangka Pemikiran

Total Quality Management dapat dianalisis dengan memperhatikan unsur-unsur *Total Quality Management* yang terdiri dari 10 unsur. *Pertama*, fokus pada pelanggan. Fokus pada pelanggan merupakan upaya untuk memahami, menjalin hubungan yang erat dan mencari masukan-masukan dari pelanggan. Dalam unsur-unsur TQM, fokus pada pelanggan meliputi fokus pelanggan internal dan fokus pelanggan eksternal. Di BPRS fokus pada pelanggan internal bisa dilakukan dengan melakukan pelatihan kepada karyawan-karyawannya sehingga dapat melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik. Sedangkan fokus pada pelanggan eksternal, dalam hal ini adalah nasabah bisa dilakukan dengan memberikan pelayanan yang baik. Misalnya nasabah disambut dengan ramah, kebutuhan nasabah di respon cepat oleh karyawan, ada rasa empati yang diberikan kepada nasabah, dan memberikan rasa aman dan nyaman saat melakukan transaksi.

Kedua, obsesi terhadap kualitas. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah(BPRS) yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, BPRS mesti terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melakukan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif bagaimana suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik.

Ketiga, pendekatan ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah. Dalam memecahkan masalah-masalah di dalam pelayanan, mesti

menggunakan pendekatan ilmiah agar keputusan yang diambil tidak tergesa-gesa dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keempat, komitmen jangka panjang. Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM berjalan dengan sukses.

Kelima, kerjasama tim (*team work*). Pelaksanaan TQM yang baik di sebuah BPRS adalah mampu melaksanakan kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan, *stakeholders*, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Keenam, perbaikan sistem secara berkesinambungan. Yakni memperbaiki sistem yang ada secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

Ketujuh, pendidikan dan pelatihan. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di BPRS sangat penting dilakukan agar SDM yang ada di dalamnya kompeten dan mampu memberikan pelayanan sebaik mungkin.

Kedelapan, kebebasan yang terkendali. Dalam TQM, melibatkan seluruh karyawan dalam proses pemecahan masalah merupakan langkah tepat dalam upaya menanamkan rasa tanggung jawab. Namun perlu ada sebuah kebebasan yang sifatnya terencana dan terkendali, agar dalam proses pemecahan masalah tersebut dapat membuahkan hasil yang memuaskan.

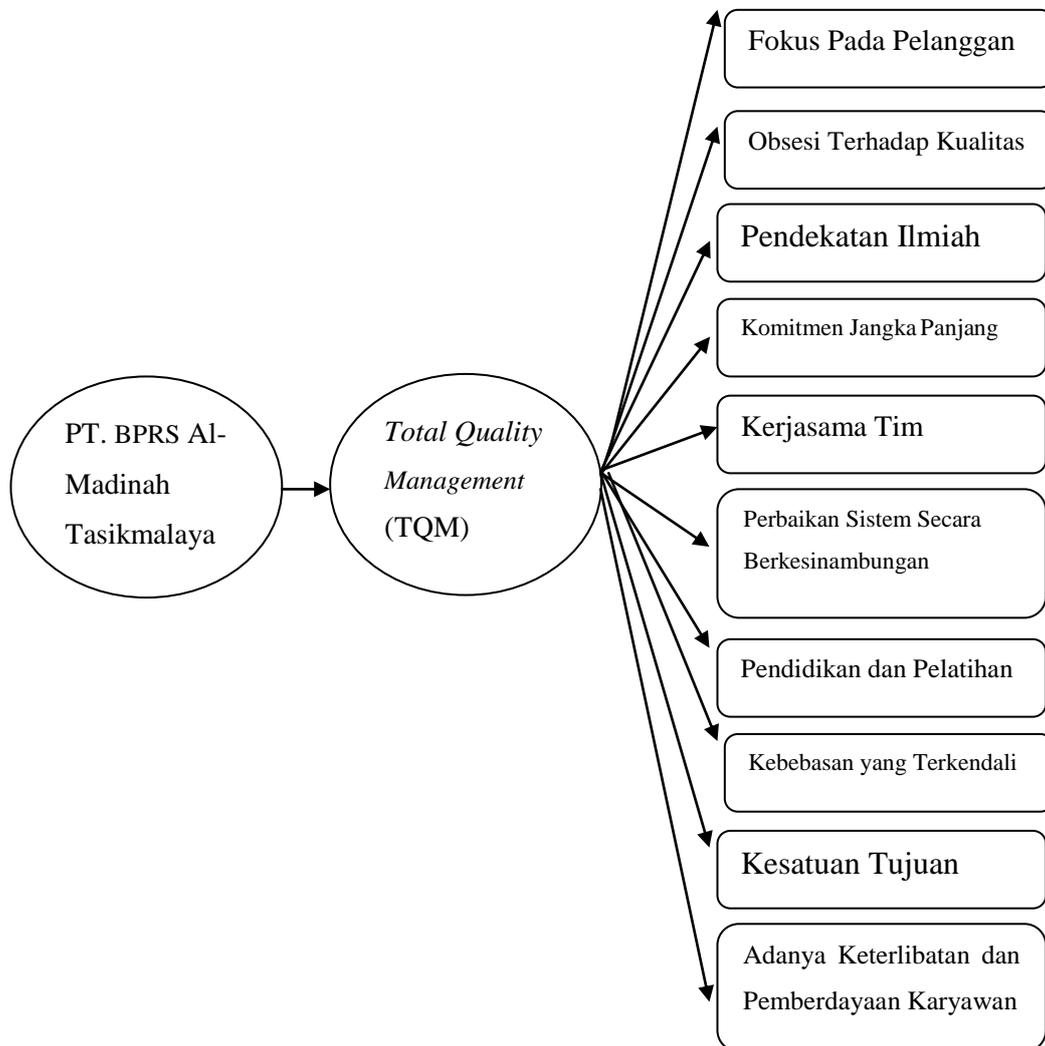
Kesembilan, kesatuan tujuan. Setiap individu dalam BPRS mesti memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap kegiatan dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa mesti selalu ada

persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

Kesepuluh, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang mesti melaksanakannya.

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan, peneliti dapat mengasumsikan bahwa pelaksanaan *Total Quality Management* yang baik di BPRS adalah ketika unsur-unsur yang terdiri dari 10 tersebut dapat dilaksanakan seluruhnya dengan optimal, yaitu ketika seluruh operasionalnya berfokus pada kualitas, adanya kepuasan nasabah, dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan SDM didalamnya.

Berdasarkan uraian di atas kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 2. 1
Kerangka Pemikiran