



**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi seperti sekarang ini setiap perusahaan atau industri dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompetitif. Mereka bersaing dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk dapat bersaing secara baik di pasar, baik di lingkup domestik maupun di pasar internasional. Agar dapat bersaing dan unggul, maka salah satu solusi yang harus dilakukan oleh perusahaan industri adalah mengadopsi dan menerapkan praktik pengelolaan operasi perusahaan yang terbaik. Hal ini akan membantu mereka dalam mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan merespon secara proaktif perubahan tersebut melalui perbaikan terus-menerus.

Globalisasi adalah suatu yang harus dihadapi, untuk menghadapinya diperlukan kekuatan-kekuatan atau daya saing terutama dalam bidang produksi.<sup>1</sup> Salah satu daya saing yang diperlukan dalam globalisasi adalah daya saing kualitas, yaitu produk-produk yang akan dipasarkan tentu kualitasnya harus bisa bersaing dengan baik. Sehingga perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa harus dapat mengatur kualitas produk atau jasanya agar dapat bersaing di era globalisasi.<sup>2</sup>

Abad ke-21 merupakan abad keterbukaan dan globalisasi. Pada abad ini kehidupan manusia banyak mengalami perubahan yang mendasar yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Dengan demikian masyarakat sumber daya manusia yang berkualitas yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga yang dikelola secara profesional sehingga membuahkan hasil unggulan. Dengan demikian penyusunan paradigma baru menuntut proses terobosan pemikiran (*breakthrough thinking process*) apalagi jika yang diinginkan adalah *output* yang berkualitas dan dapat bersaing dengan hasil karya dalam dunia yang serba terbuka.<sup>3</sup>

Persaingan dalam era globalisasi sangat tajam, sehingga sebagai produsen harus bersaing dengan produsen lain, dengan memberikan produk atau jasa yang terbaik bagi konsumen. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan kualitas yang terbaik yaitu dengan informasi yang benar, jelas, dan jujur mengenai kondisi dan jaminan barang atau jasa serta memberi penjelasan mengenai penggunaan,

---

<sup>1</sup> Irmayanti Hasan, *Managemen Operasional Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), h. 153

<sup>2</sup> Hafidhuddin, ed.,al, *Managemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003) h. 44

<sup>3</sup>H.A.R. Tillar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*,(Magelang : penerbit Tera Indonesia,1998), h. 245

perbaikan dan pemeliharaan serta wajib menjamin kualitas barang atau jasa yang diproduksi atau diperdagangkan berdasarkan ketentuan standar yang berlaku mengenai barang atau jasa.

Globalisasi dalam pandangan Islam adalah sebuah keniscayaan karena ajaran Islam sendiri adalah ajaran yang bersifat global serta tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Berdasarkan firman Allah Surat al-Hujuraat ayat 13:

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

*Artinya: "Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal".<sup>4</sup>*

*Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya.

TQM adalah sebuah filosofi yang melibatkan setiap pelaku organisasi atau usaha dalam sebuah usaha perbaikan secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas dan mencapai kepuasan pelanggan. Dari definisi tersebut ada 3 kunci

<sup>4</sup> Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul 'Ali, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 518

utama dalam pelaksanaan TQM yaitu *Continual Improvement* (usaha yang tak pernah putus untuk melakukan perbaikan), keterlibatan seluruh anggota dalam organisasi serta kepuasan pelanggan (usaha untuk memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi dari pelanggan).

TQM adalah sebuah usaha perbaikan yang melibatkan berbagai komponen yang berada di dalam perusahaan. Salah satu tantangan terbesar dalam mengaplikasikan TQM adalah masalah navigasi, yaitu membawa perubahan ini secara detail dalam implikasinya. Dalam kebanyakan kasus, TQM digunakan sebagai alat untuk memperbaiki *performance* bisnis dan membantu perbaikan SDM di dalam perusahaan. Kesuksesan dalam menjalankan usaha ini membutuhkan ratusan, bahkan ribuan usaha yang meliputi berbagai aspek, dan banyak dari perusahaan yang gagal dalam melaksanakannya.

Lebih dari sekedar mengukur kualitas pelayanan dan program-programnya secara abstrak, TQM menghubungkan penilaian kualitas secara langsung terhadap kepuasan dari sisi kebutuhan pengguna. Oleh sebab itu TQM mempunyai peranan penting dalam pendekatan terhadap sebuah sistem organisasi atau usaha yang melibatkan seluruh *stakeholder* untuk secara terus menerus melakukan perbaikan terhadap produk dan jasa.

Dewasa ini perkembangan lembaga keuangan syari'ah, seperti asuransi syari'ah, pasar modal syari'ah, obligasi syari'ah leasing syari'ah, koperasi syari'ah, pegadaian syari'ah dan khususnya perbankan syari'ah merupakan fenomena baru dan menarik dalam bisnis keuangan modern.

Ada beberapa hal yang menjadi penghambat perkembangan industri keuangan syari'ah, diantaranya: tingkat pemahaman dan pengetahuan umat tentang bank syari'ah masih sangat rendah, dan belum ada gerakan bersama dalam skala besar untuk mempromosikan bank syari'ah khususnya dan lembaga keuangan syari'ah pada umumnya. Lalu terbatasnya pakar dan SDM ekonomi syari'ah, peran pemerintah masih kecil dalam mendukung dan mengembangkan ekonomi syari'ah, peran ulama, ustad, da'i masih relatif kecil, para akademisi di perguruan tinggi, termasuk perguruan tinggi Islam belum optimal, dan terakhir peran ormas Islam juga belum optimal dalam membantu dan mendukung gerakan lembaga keuangan syari'ah.

Sedangkan faktor lainnya adalah preferensi masyarakat terhadap lembaga keuangan syari'ah dalam masyarakat muslim. Padahal menurut konsep dasarnya lembaga keuangan syari'ah dapat berlaku universal, artinya tidak hanya untuk umat Islam semata, tapi juga bagi non muslim. Selanjutnya adalah tidak sedikit manajemen yang ada sekarang ini masih bercorak manajemen yang ada dalam lembaga keuangan konvensional.

TQM adalah sebuah pengenalan awal dalam lembaga keuangan syari'ah. Salah satu persoalan yang muncul dalam pengelolaan keuangan syari'ah adalah model tata kelola (manajemen) yang digunakan masih sama dengan manajemen lembaga keuangan konvensional pada umumnya. Oleh karena itu diperlukan inovasi dalam pengelolaannya.

Implementasi TQM pada lembaga keuangan syariah diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan kualitas lembaga tersebut. Implementasi TQM pada

lembaga keuangan syari'ah dititik beratkan pada proses perbaikan terus-menerus dengan memegang teguh nilai-nilai syari'ah. Dengan implementasi tersebut lembaga keuangan syari'ah lebih mengedepankan mutu/kualitas dari pada persoalan agama.

Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya ada 4 (empat) perbedaan pokok antar TQM dengan metode manajemen lainnya, yaitu: Asal intelektualnya, sumber inovasinya, asal negara kelahirannya, dan proses diseminasi atau penyebaran.<sup>5</sup>

Lembaga keuangan syari'ah ini menerapkan sistem manajemen baru, yaitu TQM atau di Indonesia lebih dikenal dengan nama Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Ide dasar implementasi TQM dalam lembaga keuangan syari'ah adalah tercapainya kepuasan pelanggan dengan suatu pelayanan yang diberikan suatu lembaga keuangan tersebut. Jadi, lembaga keuangan syari'ah dikatakan bermutu jika telah memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal.

TQM di BTN Syariah Cabang Kota Malang masih sama konsep serta penerapannya dengan BTN konvensional. Dengan begitu diharuskan untuk diadakan evaluasi agar BTN Syariah tetap memegang teguh nilai syariahnya.

Dari latar belakang di atas peneliti merasa tertarik untuk meneliti penerapan TQM pada Bank Tabungan Negara (BTN) syariah cabang kota Malang yang mengacu pada teori kepuasan pelanggan.

---

<sup>5</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 10

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas, ditentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep *Total Quality Management* (TQM) di BTN Syariah Cabang Kota Malang?
2. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada pelayanan di BTN Syariah Cabang Kota Malang?

## **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini mencapai tujuan yang maksimal, maka peneliti akan membatasi ruang lingkup penelitian pada penerapan *Total Quality Management* pada pelayanan di BTN Syariah Cabang Kota Malang. Dengan tujuan penelitian ini lebih spesifik dan sesuai dengan rumusan masalah di atas.

## **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan batasan masalah di atas, maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan konsep *Total Quality Management* (TQM) di BTN syariah Cabang Kota Malang.
2. Untuk mendeskripsikan penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada pelayanan di BTN syariah Cabang Kota Malang.

## **E. Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti, menambah pengetahuan tentang hukum perbankan, khususnya perbankan syari'ah.
2. Bagi Bank, diharapkan penelitian ini dapat membantu memberikan sumbangan informasi yang lebih jelas mengenai Penerapan TQM kepada

masyarakat, khususnya kepada umat Islam dan umumnya bagi masyarakat luas sehubungan dengan kebijakan pemerintah dalam meningkatkan nasabah dalam bertransaksi khususnya menabung melalui bank syari'ah.

#### **F. Definisi Operasional**

Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah:

- a. Penerapan : Suatu perbuatan mempraktekkan suatu teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah terencana dan tersusun sebelumnya.
- b. *Total Quality Management (TQM)* : Sebagai pengelolaan kualitas semua komponen (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. TQM bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) atau klien. Pada prinsipnya TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, dan lingkungannya.

## G. Penelitian Terdahulu

Penulis menyajikan hasil penelitian terdahulu yang dianggap ada kesamaan atau hubungan dengan tema peneliti yakni:

Yang Pertama, skripsi dari Putri Restu Melissa yang diteliti tahun 2009 salah satu mahasiswi jurusan manajemen, Fakultas ekonomi dan manajemen Institut Pertanian Bogor. Yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Giant *Hypermarket* Botani Square Bogor”.<sup>6</sup>

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Analisa data pada penelitian ini menggunakan SEM atau model persamaan struktural. SEM adalah teknik analisis *multivariate* yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara peubah yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Sedangkan metode yang di gunakan ialah observasi, kuisisioner, dan dokumentasi.

Hasil analisis dari penelitian tersebut ialah,

- 1) Penerapan TQM yang diikuti dengan SDM yang memahami mutu, standar yang baik dan jelas, sarana yang memadai, pengorganisasian yang baik, pelaksanaan audit internal dan diklat akan menghasilkan penerapan TQM yang efektif sehingga meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

---

<sup>6</sup> Putri Restu Melissa, *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Giant Hypermarket Botani Square Bogor*, (Bogor: Institut Pertanian Bogor, 2009)

- 2) Pelaksanaan TQM di Giant *hypermarket* memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, hal ini ditunjukkan oleh model persamaan struktural  $PK = 0,95TQM + 0,098$ .
- 3) Penerapan TQM diukur dengan peubah SDM, Standar, Sarana, Organisasi, Audit Internal dan Diklat. Organisasi memberikan kontribusi yang besar terhadap penerapan TQM, artinya pengorganisasian yang baik menjadikan penerapan TQM semakin efektif. Produktivitas kerja diukur dengan peubah Kemauan kerja, Kemampuan kerja, Lingkungan kerja dan Hubungan kerja. Kemampuan kerja memberikan kontribusi paling besar terhadap pembentukan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan semakin besar kemampuan kerja karyawan, maka produktivitasnya semakin meningkat.

Yang Kedua, skripsi dari Mohammad Toyyib Wibiksana yang diteliti tahun 2010 salah satu mahasiswa Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Yogyakarta. Yang berjudul "Analisis Hubungan Implementasi *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial (Studi Pada Bank Syari'ah Mandiri cabang Jakarta-Rawamangun)".<sup>7</sup>

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kuantitatif, dengan pendekatan survei. Sedangkan metode pengumpulan data yang di gunakan ialah primer dan sekunder.

Hasil analisis ialah uji korelasi menemukan bahwa implementasi *Total Quality Management* memiliki korelasi positif sedang atau cukup berarti dengan kinerja manajerial, yaitu sebesar 50,9% dengan tingkat signifikansi sebesar

---

<sup>7</sup> Mohammad Toyyib Wibiksana, *Analisis Hubungan Implementasi Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial Studi Pada Bank Syari'ah Mandiri cabang Jakarta-Rawamangun*, (Yogyakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2010)

0,002%. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi Implementasi *Total Quality Management* di Bank Syari'ah Mandiri yang dilakukan oleh management, maka kinerja managerialnya pun semakin meningkat. Faktor pendukung lainnya dalam penerapan *Total Quality Management* agar dapat meningkatkan kinerja Manajerial adalah kepemimpinan, lama waktu bekerja dari setiap karyawan, jenjang pendidikan dan lain-lain.

Ketiga, disertasi dari Sudirman yang diteliti tahun 2012, program doktor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) walisongo. Yang berjudul "Implementasi Nilai *Total Quality Management* dalam Pengelolaan Wakaf Di Dompot Dhuafa dan Pondok Pesantren Tebuireng".<sup>8</sup>

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif sedangkan jenis sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari lapangan.

Hasil dari penelitian ini yakni dalam hal fokus kepada pelanggan, dompet dhuafa dan PP tebuireng memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Dari definisi pelanggan yang mereka buat, dompet dhuafa cenderung mengartikan pelanggan sebagai pelanggan eksternal meskipun dalam praktiknya mereka juga memberikan pelatihan yang cukup kepada pelanggan internal. Disisi yang lain, PP Tebuireng menganggapimbang antara pelanggan internal dan eksternal dengan pelayanan khas pesantren. Untuk perbaikan proses, dompet dhuafa dan PP Tebuireng sama-sama melakukan sejumlah kegiatan dan terobosan yang berorientasi kepada perbaikan. Dompot dhuafa dalam hal perbaikan proses

---

<sup>8</sup> Sudirman, *Implementasi Nilai Total Quality Management Dalam Pengelolaan Wakaf Di Dompot Dhuafa Dan Pondok Pesantren Tebuireng*, (Semarang: Institut Agama Islam Negeri walisongo, 2012)

membuat manual mutu. Manual ini disusun dalam rangka mewujudkan standar ISO 9001:2008. Dompot dhuafa mendapatkan sertifikat ISO secara lengkap untuk program, fundrising, da keuangannya di awal 2011. Adapun PP Tebuireng telah melakukan perbaikan proses dengan dibuatnya *Surat Budel Damae Keacoran* di tahun 1947, hanya tiga bulan setelah hasyim asy'ari wafat. Perbaikan berikutnya terjadi dengan dibuat sertifikat wakaf untuk seluruh aset wakaf pesantren yang luasnya sekitar 43,5 ha. Dalam hal keterlibatan total, dompet dhuafa dan PP Tebuireng melibatkan seluruh elemen lembaga, mulai dari pimpinan, karyawan hingga mitra kerja. Dompot dhuafa dan PP Tebuireng melibatkan pimpinan dalam penjangingan wakaf dikalangan pejabat dan pengusaha. Adapun untuk karyawan, keterlibatan total yang mereka tunjukkan adalah dalam bentuk loyalitas kepada lembaga. Untuk menjaga loyalitas karyawan, dompet dhuafa berusaha memberikan kesejahteraan yang layak sedangkan PP Tebuireng tidak harus memberikan kesejahteraan material demi meraih loyalitas karyawan.

Dari uraian di atas yang menjelaskan berbagai tujuan dalam penelitian terdahulu, maka penulis ingin melakukan penelitian tentang “Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di BTN syariah Cabang Kota Malang”. Peneliti kali ini akan mendeskripsikan bagaimana penerapan TQM pada lembaga keuangan syariah yakni bertempat di BTN Syariah Cabang Kota Malang khususnya TQM pada pelayanannya.

Hal yang membedakan dari ketiga penelitian tersebut dengan penelitian yang diteliti oleh peneliti kali ini ialah, yang pertama, dari segi teori, penelitian kali ini hanya memfokuskan Penerapan *Total Quality Management*. Sehingga hasil analisis dari penelitian kali ini menyingkronkan kejadian yang terdapat di

lapangan yakni BTN Syariah Cabang Kota Malang. Yang kedua, yakni segi metode menelitiannya, kali ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan penelitian yang pertama dan yang kedua yang telah peneliti uraikan diatas menggunakan pendekatan kuantitatif. Dan yang membedakan dengan penelitian yang ketiga yakni pada objek penelitiannya, adapun yang diteliti oleh peneliti yang ketiga ialah TQM dalam pengelolaan wakaf di dompet dhuafa dan PP Tebuireng, sedangkan peneliti meneliti TQM pada pelayanan di BTN syariah Cabang Malang.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa penelitian tentang penerapan TQM pada pelayanan di BTN syariah Cabang Kota Malang belum pernah diteliti sebelumnya khususnya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

#### **H. Sistematika Pembahasan**

Dalam sistematika pembahasan, peneliti akan sedikit menguraikan tentang gambaran pokok pembahasan yang akan disusun dalam sebuah laporan penelitian secara sistematis. Untuk mempermudah dan memperjelas dalam penelitian ini maka sistematika pembahasan akan dipaparkan dalam 5 bab dengan perincian sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, bab ini terdiri dari latar belakang yang menjelaskan tentang alasan peneliti memilih judul skripsi tersebut. Rumusan masalah, yang merupakan inti dari dilaksanakannya penelitian tersebut. Tujuan penelitian yang menyampaikan dampak dari penelitian ini, manfaat penelitian, definisi operasional, dan sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka, bab ini berisi tentang kajian teori yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang ada relevansinya dengan penerapan TQM (*Total Quality Management*), kemudian teori-teori tersebut akan digunakan sebagai rujukan dalam analisis data diakhir penelitian. Sebab teori tersebut merupakan bagian komponen penting dalam penelitian.

Bab III Metode Penelitian, bab ini berisi pengolahan dan pengorganisasian data penelitian serta membahas data-data penelitian dengan teori yang relevan, yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, metode penentuan subyek, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode pengolahan data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan bab ini merupakan inti dari penelitian karena pada bab ini akan menganalisis data-data baik melalui data primer maupun data sekunder untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Bab V Kesimpulan dan saran bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Singkatnya, kesimpulan merupakan jawaban inti dari rumusan masalah yang peneliti paparkan. Sedangkan saran memuat tentang berbagai hal yang dirasa belum dilakukan dalam penelitian ini.

