



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses *Total Quality Management* bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Untuk memahami konsep *Total Quality Management* maka terlebih dahulu harus memahami makna dasar dari kualitas dan manajemen agar memperoleh gambaran yang jelas tentang *Total Quality Management*.

Pengertian total, dalam bahasa Indonesia sering artikan dengan kata menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam *Total Quality Management*

menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus.¹

Secara operasional, mutu/kualitas ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pelanggan. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi).²

Dalam *quality in fact*, para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem, yang biasa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), yang memungkinkan roda produksi menghasilkan produk-produk yang secara konsisten sesuai dengan standard atau spesifikasi tertentu. Dengan demikian sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut secara konsisten sesuai dengan tuntutan pembuatnya.³

Adapun dalam *quality in perception*, mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan atau melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini yang menentukan atau menilai sebuah produk atau jasa bermutu ataupun tidak adalah para pelanggan. Dengan demikian mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna serta meningkatnya minat pelanggan terhadap produk atau jasa.

Berdasarkan beberapa pengertian *quality* di atas, tampak bahwa *quality* hampir selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*) sehingga produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Persoalannya adalah bahwa konsep tentang kualitas/mutu ini dapat dikatakan sebagai sebuah konsep yang sangat subyektif dan nisbi. Antara satu orang dengan yang lain akan berbeda standard mutunya. Bahkan seseorang

¹ Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 64

² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi, et.al., (Yogyakarta: IRCiSoD, Cet. IV, 2006), h. 7

³ Ibid, h. 54

mungkin akan menerapkan standar mutu yang berbeda pada saat yang lain. Hal ini dikarenakan untuk menetapkan kualitas suatu produk atau jasa pada umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang subyektif seperti pengalaman, keperluan, harapan, rasa, dan lain sebagainya.

Namun demikian, bukan berarti mutu/kualitas produksi dan pelayanan tidak ada standarnya, melainkan dapat diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat (*zero defects*) dan selalu baik sejak awal (*right first time and everytime*). Oleh karena itu dalam produksi atau pelayanan perhatian tidak hanya sebatas perbaikan mutu (*quality improvement*), tetapi yang juga penting adalah mengusahakan adanya mekanisme yang tepat untuk menjamin mutu (*quality assurance*) dan juga mengendalikan mutu (*quality control*).

Dapat disimpulkan kualitas merupakan suatu sistem yang memberikan keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam produk atau jasa agar meningkatkan minat pelanggan terhadap suatu kualitas yang di ciptakan lembaga tersebut.

Unsur yang terakhir adalah *management* yang berarti sistem mengelola dengan menggunakan langkah-langkah seperti merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, memimpin, dan lain lain. Pengertian yang lain menyebutkan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Namun begitu, ada perbedaan antara manajemen konvensional dengan manajemen dalam konsep TQM. Kalau dalam manajemen konvensional yang dikelola adalah 7 M, yakni *man, money, materials, methods, machine, markets, minute*, maka dalam konsep TQM yang dimana adalah *quality* atau mutu dari barang dan/atau jasa yang dihasilkan.⁴

⁴ Margono Slamet, "Filosofi Mutu Kinerja dan Pengertian tentang Manajemen Mutu Terpadu" dalam <http://eng.unri.ac.id/download/qualitymanagement/Filosofi%20Mutu%20Kinerja%20dan%20Arti%20MMT.pdf>, diakses tanggal 21 Februari 2014.

Selain itu, yang perlu juga dipahami bahwa kata “manajemen” dalam konsep TQM ini berlaku untuk setiap orang yang berada dalam organisasi. Dengan kata lain, setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah “manajer” bagi tanggung jawabnya masing-masing.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah pengelolaan yang membutuhkan perencanaan untuk melaksanakan suatu organisasi agar tercapai sasaran secara efektif dan efisien. Berdasarkan makna dasar dari *total, quality dan management* maka dapat diartikan bahwa pengertian *total quality management* merupakan proses pengelolaan secara keseluruhan untuk mencapai suatu keinginan didalam lembaga keuangan atau perusahaan. Untuk lebih detail mengenai konsep TQM maka akan dipaparkan menurut para pakar.

Konsep *Total Quality Management* berasal dari tiga kata yaitu *total, quality, dan management*. Fokus utama dari TQM adalah kualitas/ mutu. Mutu sebagai tercukupinya kebutuhan (*conformance to requirement*).

Unsur ketiga dari *Total Quality Management*, adalah kata *management*, yang merupakan konsep awal dari TQM itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.⁵

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan.⁶

⁵ Ibid, h. 67

⁶ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*. (Yogyakarta: Andi. 2000), h. 9

TQM merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. Dasar pemikiran peiunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Oleh karena itu, *Total Quality Management* (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan.⁷

Definisi TQM bermacam-macam, yaitu TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Dari definisi-definisi tersebut di atas, kiranya *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang (*good product*) maupun sektor jasa (*services*) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya.⁸

Definisi yang lain menyebutkan bahwa TQM merupakan satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat, dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktek penyelenggaraan organisasi yang melibatkan seluruh anggota organisasi

⁷ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 21

⁸ Benny, "Keuntungan Menerapkan Total Quality Management (TQM) DI UKM/IKM" dalam http://www.bsn.or.id/NEWS/detail_news.cfm?News_id=15, diakses tanggal 17 Maret 2014

dalam mengendalikan dan secara kontinyu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan(*customer*) mengenai mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi, dimana penerapannya menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horisontal.

Menurut Patricia Kovel-Jarboe, TQM adalah suatu filosofi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan. Pengertian yang lain menyebutkan bahwa TQM merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja terus menerus (*continously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.⁹

Dengan beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa TQM adalah sebuah pendekatan praktis namun juga strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada terpenuhinya ekspektasi pelanggan dan klien dengan melakukan perbaikan terus menerus serta melibatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Meskipun TQM senantiasa meningkatkan kinerja secara terus menerus, namun bukan berarti TQM merupakan beban. TQM juga bukanlah inspeksi. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu baik sejak awal”. TQM tidaklah menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM juga bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM juga bukan sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada para bawahannya. Hal ini karena kata “Total” menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan terus menerus dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam penerapannya, TQM menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horisontal.¹⁰

⁹ Vincent Gaspersz, *TQM untuk Praktisi Bisnis dan Industri*,(Jakarta : Gramedia, 2006), h. 2

¹⁰ Rachmat Hendayana, “Implementasi Gugus Kendali Mutu dalam Kegiatan Pengkajian” dalam http://bp2tp.litbang.deptan.go.id/file/wp04_15_gkm.pdf, diakses tanggal 20 Februari 2014.

Sepintas lalu, konsep TQM ini tampak *utopis*. Namun sejatinya TQM ini merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM ini dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut guna terpenuhinya ekspektasi pelanggan atau nasabah.

Sebagai sebuah pendekatan, TQM berusaha mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan “perbaikan mutu” jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus menerus (*continuous improvement*), seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.¹¹

TQM dalam istilah Indonesia disebut total manajemen mutu terpadu. *Total Quality Management* diartikan sebagai “Perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan”. Prinsipnya TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Dari uraian diatas, tampak bahwa definisi TQM mengandung dua pokok pikiran penting. Yang pertama, pengembangan terus menerus, dan yang kedua, alat-alat dan teknik/metode yang digunakan. Namun demikian, secara umum TQM dapat diterapkan dimana saja, baik industri manufaktur maupun industri jasa.

Dari berbagai uraian definisi diatas peneliti memilih satu definisi dari Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana yakni sebagai berikut:

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.¹²

¹¹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2001), h. 4

¹² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, h. 4

Peneliti mengambil teori ini karena tema yang peneliti ambil di khususkan pada pelayanan nya, jelas bahwasanya teori tersebut menjelaskan perbaikan atas jasa, dimana jasa di lembaga keuangan khususnya di BTN Syariah Cabang Kota Malang terletak pada pelayanan nya. Dengan pelayanan atau jasa yang baik maka akan menciptakan loyalitas nasabah dan kemajuan bagi lembaga tersebut.

B. Sejarah dan Konseptor *Total Quality Management* (TQM)

Total quality management yang dalam bahasa (istilah) Indonesia disebut total menejemen mutu atau Management Mutu Terpadu (*Integrated quality control*) mempunyai sejarah yang agak panjang. Hampir lima dekade yang lalu istilah TQM telah tumbuh dan berkembang sebagai hasil sintesis dari berbagai sumber. Semula ide TQM muncul pertama kali di amerika serikat, tetapi kemudian diorganisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan jepang. Khususnya setelah Perang Dunia II, TQM ini diseminarkan sekaligus diterapkan dalam bentuk program-program pelatihan di berbagai sektor industri. Dua orang pakar yang merupakan “suhu” TQM, baik di jepang maupun di Amerika Serikat adalah W. Edward Deaming dan Joseph M. Juran.

Peran Deming terutama mengajarkan betapa pentingnya pihak manajemen suatu perusahaan harus bertanggung jawab penuh dalam penerapan sistem kualitas produk secara total dalam menghasilkan produk yang baik dan tidak cacat. Artinya Deminglah yang pertama memperkenalkan TQM dengan mencegah terjadinya produk cacat (*defect product*). Tentu saja Deaming pun mendukung penggunaan statistik untuk melaksanakan kendali mutu (*statistical quality control*).¹³

¹³ Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21 edisi kedua*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), h. 89

Sejarah singkat TQM dengan seiring meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistic dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari *Total Quality Management*.¹⁴

C. Landasan dan Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM)

Memiliki sepuluh unsur yakni sebagai berikut: Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan yang terakhir adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

D. Karakteristik dan Ciri TQM

Oleh karena itu mengidentifikasi beberapa karakteristik TQM sebagai berikut:

- 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- 4) Memiliki komitmen jangka panjang
- 5) Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*)
- 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan

¹⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, h. 5

- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali
- 8) Memiliki kesatuan tujuan
- 9) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.¹⁵

Ciri *Total Quality Management* memiliki tiga aspek yang membuatnya tidak mudah untuk diimplementasikan. Pertama, TQM tampaknya dan kedengarannya sangat mudah. Karena TQM tampaknya mudah, maka prinsip-prinsipnya mudah dimengerti, tetapi juga mudah ditolak karena dianggap bersifat aksiomatik. Pada waktu pertama kali orang sedikit mengetahui tentang TQM, mungkin ia akan bereaksi, “Tiap perusahaan atau lembaga memang berkomit untuk memenuhi kebutuhan customernya” atau “manager dimanapun sudah barang tentu berusaha untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi cacat produknya”. Jadi karena TQM itu tampaknya dan kedengarannya mudah, maka timbullah praanggapan yang wajar bahwa konsep tersebut mudah diimplementasikan dan dicapai. Inilah praanggapan pertama yang salah yang seringdan oleh manajemen. Kedua, Metode TQM adalah sangat pelik. Sebenarnya, banyaknya kepelikan TQM itu karena banyak menggunakan hasil penelitian ilmu sosial. Walaupun tampaknya mudah untuk memenuhi kebutuhan customer, namun untuk melakukan perbaikan secara kontinu dan menggerakkan partisipasi menyeluruh di kalangan para karyawan membutuhkan perubahan signifikan dalam tatalaku dan pemikiran manajemen.¹⁶

¹⁵ Tjipto, Fandy & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, h. 4

¹⁶ Suewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2004), h. 64

E. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

ada 4 (empat) perbedaan pokok antar TQM dengan metode manajemen lainnya, yaitu :

1. Asal intelektualnya

Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistikal (SPC / *Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

2. Sumber Inovasinya

Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika.

3. Asal Negara Kelahirannya

Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang.

4. Proses Diseminasi atau Penyebaran

Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan top-down. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidaklah selalu CEO (*Chief*

Executive Officer), tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi.¹⁷

F. Prinsip-Prinsip Management Mutu Terpadu (TQM)

Terdapat delapan prinsip utama dari MMT atau TQM, yakni sebagai berikut:¹⁸

1. Tanggung jawab utama management puncak (*top management*). Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design*), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu.
2. Mutu harus difokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen.
3. Design proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*conformance quality product*).
4. Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik.
5. Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi sejak awal (sejak menjadi komponen)
6. Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify problem quickly and corrected immediately*).
7. Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus.

¹⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, h. 10

¹⁸ Suryadi prawirosentono, h. 93

8. Perusahaan harus bekerjasama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM.

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut:¹⁹

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk didalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Memberikan kepuasan kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Aspek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas.

¹⁹ Hansler dan Brunell dalam Scheuing dan Christopher, *Total Quality Management*, 1993, h.165-166

Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi berdasarkan pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*).

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu merupakan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.²⁰ Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Prinsip-prinsip TQM Menurut Krajewski, Lee dan Ritzman adalah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip; Kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas. TQM juga melibatkan *benchmarking*, desain produk barang dan jasa, desain proses, pembelian, hal-hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah (*problem solving*).

²⁰ M.N. Nasution, *Management Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 33

Lima konsep program TQM yang efektif yaitu: perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja (*benchmarking*), penyediaan kebutuhan tepat pada waktunya, dan pengetahuan tentang piranti TQM.²¹

Dalam pengelolaan kualitas, dilakukan melalui penggunaan tiga proses manajemen, yaitu:

1. Perencanaan kualitas: aktivitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Pengendalian kualitas: aktivitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan.
3. Peningkatan kualitas: cara-cara meningkatkan kinerja kualitas ke tingkat yang lebih dari sebelumnya.

Dalam alquran mengatakan bahwa kualitas adalah upaya menghasilkan kerja yang baik, sekaligus meningkatkan serta menjamin keberlangsungan dan kemajuannya. Sebagian prinsip-prinsip umum tentang manajemen kualitas dalam alquran adalah sebagai berikut:²²

1. Memegang kendali pekerjaan, jika anda mampu mengerjakan semua pekerjaan yang dibebankan kepada anda, maka pekerjaan itu akan diserahkan kepada anda dan berada dalam kekuasaan anda. Dan bagi allahlah perumpamaan yang paling tinggi sesuai dengan firman Allah Surat al-Mulk ayat 1:

²¹ Render dan Herizer, 2004 *Prinsip-prinsip manajemen operasional*, (Jakarta: Selemba Empat, 2004), h. 79

²² Ali Muhammad taufiq, *Praktek Manajemen Berbasis Alqur'an*, (Jakarta: UI Press, 2004), h. 162

تَبْرَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١﴾

Artinya: "Maha suci Allah yang di tangan-Nyalah segala kerajaan, dan Dia Maha Kuasa atas segala sesuatu".²³

2. Bekerja dengan baik, membuat rancangan strategi anda dengan prinsip untuk membuat pekerjaan anda selalu menjadi lebih baik. Pekerjaan anda hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari pada hari ini dengan tanpa memperhatikan apa penghasilan yang didunia atau gaji yang anda peroleh dari pemilik usaha. Allah menyayangi anda yang bekerja dengan penuh kualitas sesuai firman Allah Surat al-Mulk ayat 2,

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ
الْغَفُورُ ﴿٢﴾

Artinya: "Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun".²⁴

3. Mengurangi sejauh mungkin perbedaan antara produk-produknya hingga titik nol. Allah SWT memberikan perumpamaan dalam masalah kualitas dan kesempurnaan sesuai dengan firman Allah Surat al-Mulk ayat 3:

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا ۚ مَا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِن تَفَوتٍ ۚ فَإِذْ جَعَلَ الْبَصَرَ هَلْ تَرَىٰ مِن فُطُورٍ ﴿٣﴾

Artinya: "Yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, Adakah kamu Lihat sesuatu yang tidak seimbang".²⁵

²³ Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul 'Ali, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 563

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

Selisih dan ketidakseimbangan itu merupakan nilai kesalahan atau jatuhnya dari target. Dan disisi Allah dalam ciptaan-Nya hal itu tidak ada atau nol.

4. Membuat sistem untuk meneliti ulang, untuk meyakinkan kesesuaian produk dengan kriteria-kriteria yang diminta. Allah mengajari kita dasar-dasar untuk meneliti ulang guna mengetahui ketepatan dan mutu produk, sesuai dengan firman Allah Surat al-Mulk ayat 4:

ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنْقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ خَاسِئًا وَهُوَ حَسِيرٌ

*Artinya: “Kemudian pandanglah sekali lagi niscaya penglihatanmu akan kembali kepadamu dengan tidak menemukan sesuatu cacat dan penglihatanmu itupun dalam Keadaan payah”.*²⁶

Maka orang yang jeli diharapkan meneliti ulang produk itu hingga diyakini tidak ada selisih atau perbedaan itu atau produk atau jasa itu telah mendekati sempurna. Dalam pekerjaan manusia, kesempurnaan itu adalah suatu yang mustahil karena selalu ada suatu yang lebih baik dan lebih utama.

5. Membuat sistem pengawasan. Dalam pengawasan, manusia sangat mengandalkan dirinya sendiri dengan mengingat bahwa Allah akan melihat pekerjaannya. Setelah itu beberapa pengawas yang berasal dari kawan-kawannya pun akan melihatnya sesuai dengan firman Allah Surat at-Taubah ayat 105:

²⁶ Ibid

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٥٦﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.²⁷

6. Memuaskan pelanggan. Hendaknya target utama semua pihak adalah mewujudkan ridha Allah, yaitu dengan meniatkan seluruh kerja, usaha dan kehidupan kepada Allah sesuai dengan firman Allah surat al-An'aam ayat 163-265:

لَا شَرِيكَ لَهُ ۚ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾ قُلْ أَغَيْرَ اللَّهِ
أَبْنَىٰ رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ ۚ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا ۚ وَلَا
تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۚ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ
تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٤﴾ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ
بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۚ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ
الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: “Tiada sekutu bagiNya; dan demikian Itulah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah)".(163) Katakanlah: "Apakah aku akan mencari Tuhan selain Allah, Padahal Dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu. dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan."(164) dan Dia lah yang

²⁷ Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul ‘Ali, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 203

menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.²⁸

7. Untuk mencapai manajemen kualitas total juga diperlukan pencatatan keterangan-keterangan dan pengalaman dari orang lain demi kebaikan kita selanjutnya, sesuai dengan firman Allah Surat al-Ahqaa'f ayat 4:

قُلْ أَرَأَيْتُمْ مَا تَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَرُونِي مَاذَا خَلَقُوا مِنَ الْأَرْضِ أَمْ لَهُمْ شِرْكٌ فِي السَّمَوَاتِ أَتُنْتُونِي بِكِتَابٍ مِّن قَبْلِ هَذَا أَوْ أَثَرَةٍ مِّنْ عِلْمٍ إِن كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٤﴾

Artinya: Katakanlah: "Terangkanlah kepadaku tentang apa yang kamu sembah selain Allah; perlihatkan kepada-Ku Apakah yang telah mereka ciptakan dari bumi ini atau Adakah mereka berserikat (dengan Allah) dalam (penciptaan) langit? bawalah kepada-Ku kitab yang sebelum (Al Quran) ini atau peninggalan dari pengetahuan (orang-orang dahulu), jika kamu adalah orang-orang yang benar".²⁹

8. Prinsip dan manajemen mutu kualitas adalah perbaikan terus-menerus, janganlah menganggap remeh suatu tambahan atau perbaikan yang ditambahkan kepada pekerjaan, sekecil apapun itu sesuai dengan firman Allah Surat al-Zalzalah ayat 7-8:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

²⁸ Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul 'Ali, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 151

²⁹ Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul 'Ali, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 503

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya (7). Dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula (8).”³⁰

9. Segera melakukan perbaikan dan reparasi untuk kesalahan apapun. Setiap kali ada pekerjaan yang tidak sesuai dengan kriteria yang benar, janganlah tunda proses perbaikannya, tapi segeralah kerjakan, “karena Allah mengembangkan tangan-Nya pada waktu malam hari untuk member taubat orang yang berbuat buruk disiang hari dan mengembangkan tangan-Nya pada waktu siang hari untuk member taubat orang yang berbuat buruk dimalam hari”.

Semangat tim kerja yang ada sesuai dengan firman Allah Surat al-Kahfi ayat

95:

قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا



Artinya: Dzulkarnain berkata: "Apa yang telah dikuasakan oleh Tuhanku kepadaku terhadapnya adalah lebih baik, Maka tolonglah aku dengan kekuatan (manusia dan alat-alat), agar aku membuatkan dinding antara kamu dan mereka”³¹

10. Perhatikan kualitas sebelum kuantitas, kualitas yang tinggi lebih baik daripada banyak produk tanpa kualitas sesuai dengan firman Allah Surat Al-Maidah ayat 100:

³⁰ Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul ‘Ali, *Al Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 600

³¹ Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul ‘Ali, *Al Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 296

قُلْ لَا يَسْتَوِي الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُوا

اللَّهِ يَتَأُولَى الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَفْلَحُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: Katakanlah: "tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu, Maka bertakwalah kepada Allah Hai orang-orang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan."³²

Orang-orang yang terbiasa mengerjakan sesuatu pekerjaan atau membuat produk yang mempunyai kualitas yang tinggi, meskipun sedikit akan mudah baginya untuk melatih diri meningkatkan produksi. Sedangkan orang yang terbiasa menghasilkan banyak produk dengan mutu buruk maka sulit baginya untuk dilatih meningkatkan kualitasnya.

Prinsip-prinsip kunci TQM lebih lengkap:³³

1. Komitmen manajemen: perencanaan (dorongan, petunjuk), pelaksanaan (penyebaran, dukungan, partisipasi), pemeriksaan (inspeksi), dan tindakan (pengakuan, komunikasi, revisi).
2. Pemberdayaan karyawan: pelatihan, sumbang saran, penilaian dan pengakuan, serta kelompok kerja yang tangguh.
3. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta: *stastistical process control, the seven statistical tools*.

³² Departemen Agama Republik Indonesia Al-Jumanatul 'Ali, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2005), h. 125

³³ Hashmi, *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*, 2004, www.isisigma.com, diakses tanggal 18 Maret 2014

4. Perbaikan berkelanjutan: pengukuran yang sistematis dan fokus pada biaya non kualitas (*cost of non-quality*); kelompok kerja yang tangguh; manajemen proses lintas fungsional; mencapai, memelihara, dan meningkatkan standart.
5. Fokus pada konsumen: hubungan dengan pemasok, hubungan pelayanan dengan konsumen internal, kualitas tanpa kompromi, standar oleh konsumen.

Dalam perkembangannya prinsip-prinsip TQM bukan sekedar pendekatan proses dan struktur sebagaimana dijelaskan sebelumnya, TQM lebih merupakan pendekatan kesisteman yang juga melibatkan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pendekatan system pengupahan yang mendukung, dan struktur kerja. Upaya tersebut termasuk kegiatan manajemen SDM.

G. Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Untuk menjamin keberhasilan dalam mengimplementasikan TQM, sebenarnya terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan secara berurutan dan secara disiplin. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:³⁴

1. Tanamkan satu falsafah kualitas

Dalam hal ini, manajemen dan karyawan harus sepenuhnya mengerti dan yakin mengapa organisasi akan mencapai *total quality*, yaitu untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam iklim kompetitif.

³⁴ Suewarso Hardjosoedarmo, h. 57

2. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu

Berdasarkan falsafah mutu yang diterima pada langkah pertama, manajemen puncak, terutama CEO (*Chief Executive Officer*) harus mengambil inisiatif dalam menunjukkan kepemimpinan yang teguh dalam gerakan mutu.

3. Kalau perlu adakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada, agar kondusif dengan tujuan total quality

Sesudah menunjukkan kepemimpinan mutu secara konsisten dan kontinu kepada seluruh anggota organisasi, manajemen perlu meninjau kebijaksanaan, sistem dan prosedur yang ada dalam organisasi dan menilai apakah software tersebut konsisten dan kondusif terhadap total quality.

4. Didik, latih dan berdayakan (*empower*) seluruh karyawan

Dengan telah menciptakannya lingkungan kerja yang kondusif sebagai hasil langkah ketiga, seluruh anggota organisasi, termasuk para manager, harus siap mengikuti program pendidikan dan pelatihan mengenai *total quality*.

Secara garis besar proses implementasi TQM mencakup:

1. Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka.
2. Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah paradigmanya, focus

pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.

3. Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.
4. Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran. Menjelaskan implementasi TQM yang lebih rinci dan sistematis ke dalam tiga fase: fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Setiap fase terdiri atas beberapa langkah dengan waktu sesuai kebutuhan organisasi.³⁵

Tahap awal dalam TQM implementasi adalah menilai keadaan organisasi yang ada. Jika organisasi terbukti mempunyai kepekaan efektif terhadap lingkungan dan mampu mensukseskan perubahan sebelumnya, TQM akan mudah diimplementasikan. Sebaliknya jika kenyataan yang ada tidak mendukung kondisi awal yang diperlukan, Implementasi TQM ditunda dan organisasi harus disehatkan sebelum mengawali TQM.

H. Implementasi TQM di Lembaga Keuangan Syari'ah

1. TQM adalah sebuah pengenalan awal dalam lembaga keuangan syari'ah. Penerapan TQM berarti semua anggota perusahaan bertanggung jawab atas kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Sebab ide dasar dari TQM adalah

³⁵ Tjiptono dan Diana, h. 350

diterapkan di industri manufaktur, sehingga dalam industri keuangan syari'ah menjadi sesuatu yang baru. Hal yang terpenting dalam TQM adalah seberapa besar pengaruh TQM tersebut dapat meningkatkan lembaga keuangan syari'ah. Hal paling utama untuk menerapkan TQM di lembaga keuangan syari'ah adalah lembaga keuangan syari'ah ditempatkan di bidang jasa. Singkatnya TQM adalah system manajemen uang menjunjung tinggi efisiensi. System manajemen ini sangat meminimalkan proses birokrasi. Sistem perusahaan yang birokrasi akan menghambat potensi perkembangan lembaga keuangan syari'ah itu sendiri.

2. Mendesain sistem kualitas dalam lembaga keuangan syari'ah. Untuk mendesain sistem kualitas dalam lembaga keuangan syari'ah, perlu melibatkan sejumlah langkah-langkah mengetahui apa yang akan dikerjakan, mempertanyakan prosedur dan metode yang digunakan, mendokumentasikan apa yang dimaksudkan, memberikan bukti bahwa apa yang telah dilakukan. Beberapa elemen yang dapat meningkatkan kualitas meliputi: komitmen pucuk pimpinan (manajemen) terhadap kualitas, sistem informasi manajemen, SDM yang potensial, Keterlibatan semua fungsi, filsafat perbaikan kualitas secara berkesinambungan. Dimensi kinerja perusahaan, iklim kerja, nilai tambah, kesesuaian dengan spesifikasi, kualitas pelayanan, dan persepsi masyarakat
3. Strategi implementasi TQM di lembaga keuangan syari'ah. Strategi yang bisa dikembangkan oleh lembaga keuangan syari'ah meliputi: misi yang jelas dan tertentu, memfokuskan nasabah secara jelas, strategi untuk pencapaian misi,

strategi untuk pencapaian misi, pelibatan semua nasabah, penguatan kualitas, penilaian dan evaluasi.

4. Kegiatan terus menerus. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus menerus, seoran manajer lembaga keuangan syariah harus melakukan pemberdayaan dan pendelegasian secara tepat terhadap karyawannya.
5. Perubahan kultur, perubahan ini membutuhkan waktu yang cukup lama dan membutuhkan kesabaran. Perubahan kultur tidak hanya difokuskan pada perilaku karyawan tetapi juga pada metode pengarahannya.
6. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Tujuannya adalah untuk memberikan kepuasan terhadap konsumen. Relasi keduanya dibangun atas dasar kepercayaan, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan secara terus menerus.
7. Pengendalian dalam implementasi TQM. Hal yang peru diperhatikan disini adalah fungsi pengendalian kualitas. Yakni meliputi: pengendalian sebagai suatu proses, pengembangan standar, audit, dampak eksternal terhadap pengendalian kualitas.
8. Kemungkinan kegagalan penerapan TQM di lembaga keuangan syari'ah. Diantaranya kurangnya konstannya tujuan, adanya pemikiran jangka pendek, adanya evaluasi pembangunan atau laporan tahunan dan adanya *jobhope* (*pengharapan jabatan*).

I. Manfaat Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Ada manfaat yang bisa dipetik dengan adanya penerapan TQM dalam perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM. Dan juga dengan perbaikan

kualitas perkembangan, perusahaan akan dapat memperbaiki posisi persaingan. Dengan posisi yang lebih baik akan meningkatkan pangsa pasar dan menjamin harga yang lebih tinggi. Hal ini akan memberikan penghasilan lebih tinggi dan secara otomatis laba yang diperoleh semakin meningkat. Upaya perbaikan kualitas akan menghasilkan peningkatan keluaran (*output*) yang bebas dari kerusakan atau mengurangi produk yang cacat. Berkurangnya produk yang cacat berarti berkurang pula biaya operasi yang dikeluarkan perusahaan sehingga akan diperoleh laba yang semakin besar.³⁶

J. Faktor Kegagalan Menerapkan MMT/TQM

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi management lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai obat ajaib atau alat penyembuh yang cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus.³⁷

Banyak perusahaan yang mampu menerapkan MMT atau TQM, tetapi tidak sedikit pula yang gagal menerapkannya. Faktor-faktor yang menjadi penghalang bagi suatu perusahaan dalam menerapkan MMT atau TQM adalah sebagai berikut:

³⁶ Ismanto, h. 89

³⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, h.19

1. Kesenjangan komitmen manajemen puncak
2. Salah memfokuskan perhatian
3. Tidak tersedia karyawan yang memadai dan mendukung
4. Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata
5. Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang
6. Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok

Faktor yang mempengaruhi kualitas³⁸

1. Fasilitas perusahaan, berhubungan dengan kondisi fisik perusahaan dan peralatan serta perlengkapan.
2. Bahan baku
3. Sumber daya manusia
4. Pasar atau tingkat pesaingan
5. Tujuan organisasi
6. *Testing* produk
7. Desain produk
8. Proses produksi
9. Kualitas input
10. Perawatan perlengkapan
11. Standar kualitas yang digunakan
12. Umpan balik konsumen

³⁸ Ibid., h. 72

Dari beberapa banyak teori diatas peneliti fokus pada satu teori yakni teori dari Hansler dan Brunell menjelaskan empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan
2. Aspek Terhadap Setiap Orang
3. Manejemen Berdasarkan Fakta
4. Perbaikan Berkesinambungan

Dari keempat aspek tersebut peneliti memilih satu aspek yakni pada kepuasan pelanggan.

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu.³⁹

Peneliti memilih teori ini karena tema yang peneliti ambil di khususkan pada pelayanannya, jika pelayanan yang diberikan kepada pelanggan baik maka semakin baik pula kepuasan yang diterima pelanggan.

³⁹ Hansler dan Brunell, h.165

