

# APLIKASI TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) DALAM MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI

Rukiah SE., M.Si

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan

---

## *Abstract*

*Business and industry competition is increasingly keen that the market has changed the behavior of the buyer market into a sellers market, companies that can not meet the demands of the market / consumer will be shifted from the world of commerce. In order to deal with the situation, the company needs to do everything in its power and efforts to improve employee productivity and the quality of goods or services produced. To change the culture there is the concept of Total Quality Management Qualitas introduced by Edward Deming and apply it in Japan. The concept of TQM consists of eight principles: Focus on customers both internal and external customers, Possessing obsession high on quality, Using a scientific approach in decision making and problem solving, Commitment jangka long, Requires teamwork (teamwork), Improving the process on an ongoing basis , Organizing pendidikan training, providing a controlled freedom, Have a unity of purpose.*

## A. PENDAHULUAN

Pertumbuhan perekonomian Indonesia yang semakin membaik akhir-akhir ini telah mendorong perkembangan sektor-sektor usaha baik di bidang industry, perdagangan, jasa, dan sektor lainnya. Selaras dengan perkembangan barang atau jasa yang tersedia di masyarakat, maka tuntutan konsumen juga mengalami perubahan dan perkembangan. Konsumen tidak hanya menuntut

harga yang murah, tetapi juga mutu produk yang prima serta waktu penyerahan yang cepat, keamanan atau daya tahan produk yang dibeli dan mutu pelayanan yang memuaskan sehingga saat ini dituntut mutu yang berkualitas.

Dalam persaingan yang semakin tajam dimana perilaku pasar telah berubah dari *buyer market* menjadi *seller market*, perusahaan yang tidak dapat memenuhi tuntutan pasar/ konsumen akan tergeser dari dunia perdagangan. Untuk dapat menghadapi situasi tersebut diatas, perusahaan perlu melakukan segala daya dan upaya guna meningkatkan produktivitas karyawan maupun mutu barang atau jasa yang dihasilkan. Pada dasarnya penyebab rendahnya produktivitas karyawan pada umumnya disebabkan oleh empat kemungkinan berikut:

1. Disebabkan karena kurang memiliki keterampilan(skill)
2. Kurangnya sarana penunjang
3. Tingkat kesehatan dan gizi karyawan yang kurang diperhatikan, akibatnya akan mudah sakit, sehingga mengganggu produktivitas kerjanya
4. Rendahnya tingkat upah

Dengan mengacu pada permasalahan seperti di atas, perlu dilakukan langkah-langkah penanggulangan guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan asumsi kemungkinan (2, 3, 4) tidak merupakan masalah yang menonjol di perusahaan yang bersangkutan, maka upaya penanggulangan dapat difokuskan

untuk mengatasi masalah kurangnya keterampilan karyawan. Jalan keluar yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan (skil) karyawan ini adalah dengan mengadakan program pelatihan secara kontinuiue. Salah satu bentuk pelatihan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan maupun meningkatkan mutu hasil kerja mereka adalah pelatihan “pengendalian mutu terpadu” atau yang dikenal dengan “TQC” atau manajemen TQC.

Konsep TQM saat ini telah banyak dikenal orang. Filosofi mendahulukan kepentingan pelanggan sudah menjadi hal yang akrab di kalangan pelaku bisnis saat ini.

## B. KONSEP TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)

### 1. Pengertian Total, Quality, dan Manajemen

Konsep TQM berasal dari tiga kata, yaitu *total*, *quality*, dan *management*. Jika fokus utama dari TQM adalah kualitas/mutu, maka sebaiknya diuraikan terlebih dahulu tentang pengertian kualitas/mutu (*quality*). Crosby (1979) mendefinisikan mutu sebagai “tercukupinya kebutuhan” (*conformance to requirement*).<sup>1</sup>

Fred Smith, CEO General Expres mengartikan kualitas sebagai kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*).

Dalam ranah bahasa Indonesia, diadopsi kata kualitas atau mutu. Definisi yang telah diberikan oleh para pakar untuk

mendefinisikan mutu, sering kali ditempatkan dalam konteks produk (product). Kata mutu sering dikaitkan dengan barang manufaktur (*physical goods*). Dalam dunia bisnis dan perdagangan, mutu dikaitkan dengan persoalan terpenuhinya kebutuhan dan harapan konsumen. Konsep ini membawa pada pengertian bahwa mutu adalah terpenuhinya kebutuhan konsumen secara penuh (total customer satisfaction).

Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan

2

Dalam perkembangan jaman, mutu tidak hanya dikaitkan dengan persoalan barang atau produk, tetapi bisa diterapkan pada elemen pelayanan (service) yang mendukung dan meningkatkan nilai tambah produk yang ditawarkan pada konsumen (*customer*) Perspektif modern tentang produk telah berkembang dengan dikaitkan dengan persoalan customer-oriented, dan service-oriented oleh karena itu kata mutu tidak hanya dikaitkan dengan barang saja, tetapi harus diberi nilai tambah, sebab barang adalah barang penghubung antara produsen dengan konsumen. Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa mutu adalah tepenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan oleh konsumen dan produsen.<sup>3</sup>

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Oleh karena itu, dalam konteks Indonesia TQM sering disebut dengan manajemen

mutu terpadu (MMT). Seperti diuraikan sebelumnya bahwa konsep mutu telah mengalami perubahan yang tidak hanya dikaitkan dengan persoalan barang tetapi telah dikembangkan pada proses penyerahan kepada konsumen secara total. Deming (Prajogo, 1999) mengemukakan bahwa persoalannya bukan hanya pada persoalan barang buruk menjadi barang bagus, tetapi lebih diarahkan dan difokuskan pada proses (*upstream*).

“Total” dalam TQM adalah pelibatan semua komponen organisasi yang berlangsung secara terus menerus. Sementara “manajemen” didalam TQM berarti pengolaan setiap orang yang berada dalam organisasi, apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya.<sup>4</sup>

#### Definisi Total Quality Manajemen (TQM)

Terdapat beberapa definisi TQM sebagai berikut:

- a. Tobin (1990) mendefinisikan TQM sebagai usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara terus-menerus memperbaiki setiap faset budaya.
- b. Feigenbaum (1983) mendefinisikan TQM sebagai dampak control mutu total dan tahun 1991 mendefinisikan ulang lebih lengkap, yaitu: “sistem mutu total dijelaskan sebagai salah satu yang merangkum keseluruhan siklus kepuasan pelanggan dari interpretasi keperluan terutama pada tahap

pemesanan, melalui pasokan produk atau jasa dari harga ekonominya dan pada persepsinya dari produk setelah dia telah menggunakan sepanjang periode.<sup>5</sup>

Manajemen mutu total (TQM) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi keinginan pelanggan, tetapi juga peran aktif seluruh anggota untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkannya. TQM mencakup semua fungsi manajemen yang menentukan kebijakan mutu, sasaran dan tanggung jawabnya, dan mengimplementasikannya dan menggunakan perangkat seperti perencanaan mutu.

Pengertian kualitas terpadu seperti diatas memerlukan kerangka yang jelas bahwa hakikat total quality manajemen (TQM ) atau manajemen mutu terpadu (MMT) sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*philosophy of manajemen*) yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM dengan memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan ( Sashkin dan Kisser, 1993:75)<sup>6</sup>

Ayat tentang konsep TQM adalah:

QS. Ali-Imran : 110

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ  
الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ  
الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ (آل عمران: 110)<sup>7</sup>

Artinya: kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.

TQM adalah filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik-teknik perbaikan yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Dengan menerapkan filosofi dan teknik TQM ini, pebisnis menjalankan perbaikan terus-menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan alasan bagi kinerja mutu yang buruk dan pelayanan pelanggan dan mengimplementasikan metode untuk mengurangi atau menghilangkan penyebab mutu yang buruk tersebut.

Dasar filosofi TQM adalah ide pencegahan kecacatan (*defect*) versus pendeteksian kecacatan. Secara tradisional, usaha-usaha control mutu telah berkonstrasi pada pendeteksian kecacatan melalui inspeksi setelah produk dibuat/dirakit. Dalam filosofi TQM, control mutu adalah aktivitas terus-menerus (*on-going*) diseluruh siklus proses yang berfokus pada pemahaman penyebab masalah

dan berusaha mengurangi atau menghilangkan dampaknya dalam bentuk yang paling efektif-biaya. Dengan menggunakan pemahaman karyawan terhadap-terhadap masalah pekerjaannya, TQM membuka jalan bagi kemampuan kreativitas karyawan untuk menemukan solusi masalah tersebut. TQM berfokus pada orang (people): mendorong formasi tim dan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) artinya memberikan karyawan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan dan mengambil tindakan.<sup>8</sup>

### C. SEJARAH TQM

- 1920 (QC) Quality Control dimulai di Amerika Serikat terbatas untuk produksi di pabrik oleh W.A, Shewhart
- 1940 (SQC) Quality Control menggunakan metode-metode statistic, mulai diterapkan di Amerika Serikat
- 1950 (TQC/CWQC) di Jepang mulai diterapkan Total quality control (company wide quality control). Disini QC diterapkan oleh semua karyawan dan terhadap semua produk/hasil karya dalam perusahaan. Pada tahap ini TQC dianggap sebagai alat atau "tool" manajemen dalam pengendalian mutu semua produk. Tokoh-tokoh TQC, antara lain



seperti: W.E. Deming (1950): A.V. Feigenbaum (1951): dan J.M Juran (1954).

- 1955 (MBOI) Peter Drucker mulai memperkenalkan konsep sistem manajemen yang baru disebut *managemen by objectives* yang memberikan penekanan pada *strategic planning* dan *managemen development*. Ide tersebut kemudian dikembangkan oleh John Humble (1960), Ordiorne (1965), dan sebagainya.
- 1960 (QCC) Jepang mulai memperkenalkan *quality control circle* atau gugus kendali mutu.
- 1978 (TCS/TQC) di Jepang mulai diperkenalkan sistem manajemen yang dinamakan *Total Control System* (TCS) yang menitik beratkan pelaksanaan proses PLAN-DO-CHECK-ACTION di seluruh tingkatan mulai dari perumusan policies sampai dengan evaluasi hasil kegiatan. Sebagai sistem manajemen, sistem ini hampir serupa dengan MBO, hanya saja dalam TCS ada QCC yang diterapkan di tingkat bawah. Di Jepang sendiri ada yang memakai nama lain untuk hal yang sama, misalnya *total quality control*.

#### D. TQM MERUBAH BUDAYA KERJA DAN PRODUK

Selain itu, TQM muncul sebagai respon pada kesulitan membaauran pendekatan mutu teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tak terlatih atau semi terlatih saat dan setelah perang II. Meskipun banyak dari ide tersebut berawal di Amerika Serikat, tetapi sebagian besar perusahaan Jepang yang mengimplementasikan dan memperbaikinya di era 1950an.<sup>9</sup>

Tokoh yang dikenal luas dalam TQM adalah Edward Deming. Dia mengajarkan teknik-teknik pengendalian kualitas di U.S War Departemen, serta mengajarkan mata kuliah mengenai kualitas kepada ilmuwan, insinyur, dan eksekutif perusahaan Jepang. Berawal dari sinilah TQM berkembang pesat di Negara sakura ini.

Pada awalnya orang jepang memerhatikan tentang pelaku pelanggan. Pelanggan suka sekali memilih dan mengeluh terhadap hal-hal yang sepele. Mereka berharap sesuatunya sempurna. Sebagai contoh, seorang pelanggan membeli kendaraan bermotor. Kebetulan asesori kendaraan motor kurang tepat pemasangannya yang sebenarnya ia dapat memasang sendiri, dan hal tersebut tidak perlu diributkan. Hanya sayangnya mereka tidak terbiasa dengan hal itu, dan mereka akan senang jika kejadian semacam itu dapat dicegah. Berawal dari situlh orang Jepang dalam memproduksi barang sangat memerhatikan pelanggan. Produk barang/jasa yang dihasilkan sesuai keinginan pelanggan sama persis seperti yang dilaporkan penjual.

Sekarang telah menjadi kenyataan, bahwa produk dari Jepang yang dulunya dikenal sebagai barang rongsokan dan imitasi murahan dari produk barat, kini justru sebaliknya menjadi produk-produk yang berkualitas tinggi dan berkembang pesat di dunia. Untuk itu, dilakukan antara lain dengan menciptakan infrastruktur, yaitu aspek manusia, proses dan upaya perbaikan dilakukan dengan mengirimkan tim keluar untuk mempelajari pendekatan-pendekatan yang dilakukan perusahaan asing dan mengundang dosen-dosen datang ke Jepang untuk memberikan pelatihan kepada para manajer. Semua karyawan akan berprestasi baik sehingga kemajuan Jepang lebih cepat.<sup>10</sup>

Hasil dari semua upaya ini adalah banyak ditemukannya strategi-strategi baru untuk menciptakan revolusi.

Sejak pertengahan tahun 70an, barang-barang manufaktur Jepang seperti mobil dan produk-produk elektronika mulai mendominasi perdagangan dunia karena kualitas yang dihasilkan sudah melampaui kualitas yang dihasilkan pesaingnya dari Amerika dan Eropa.

#### E. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MUTU

Prinsipnya, TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Oleh karena itu, Tjiptono dan

Diana (2003:4) mengidentifikasi beberapa karakteristik TQM sebagai berikut.

- a. Focus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerjasama tim (teamwork).
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan memberikan kebebasan yang terkendali.
- h. Memiliki kesatuan tujuan.
- i. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Lebih lanjut, Tjiptono dan Diana (2003:14-15) menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam TQM, sebagai berikut: *Pertama*, kepuasan pelanggan. *Kedua*, respek terhadap setiap orang. *Ketiga*, manajemen berdasarkan fakta. *Keempat*, perbaikan berkesinambungan.<sup>11</sup>

Sedangkan prinsip TQM menurut ISO, yakni terdapat delapan prinsip keberhasilan perbaikan kinerja berbasis mutu seperti disebutkan dalam ISO 9001:2000, yaitu delapan prinsip-prinsip manajemen mutu:

- 1) Fokus pada konsumen: satu tergantung pada pelanggan. Mereka harus mengerti kebutuhan pelanggan sekarang dan masa depan, harus memuhi keperluan pelanggan dan berketetapan untuk memenuhi harapan pelanggan.

Allah Subhanahuata'ala telah berfirman dalam QS. Al-Syu'ara [26]:  
181-183

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ (الشعراء: 181).  
وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ (الشعراء: 182).  
وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ  
(الشعراء: 183).<sup>12</sup>

Artinya: 181. sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan;  
182. dan timbanglah dengan timbangan yang lurus.  
183. dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan;

Dalam surah Al-Syu'ara [26]: 181-183 dijelaskan bahwa orang yang beriman kepada Allah Tuhan Yang Mahatunggal diperintahkan untuk mencukupkan takaran dan menimbang dengan betul. Hak orang lain jangan diambil serta jangan membuat kerusakan di atas bumi. Artinya pelanggan akan puas jika perusahaan tidak melakukan sesuatu yang merugikan dan

merugikan pelanggan. Salah satunya adalah meningkatkan jasa/pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Sehingga pelanggan dapat mengalami dua jenis kepuasan, yaitu kepuasan saat proses pembelian (pelayanan wiraniaga) dan kepuasan menggunakan produk (kualitas).<sup>13</sup>

2) Kepemimpinan: kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud. Prinsip ini harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran. Kepemimpinan yang ideal seperti apa yang di contohkan Rasulullah saw karena dalam dirinya terdapat suri tauladan yang baik.

Hal ini sesuai firman Allah dalam QS. Al-Ahzab: 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ  
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (الأحزاب: 21).<sup>14</sup>

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.

Pada ayat ini Allah Swt. Memperingatkan orang-orang munafik bahwa sebenarnya mereka dapat memperoleh teladan yang baik dari nabi Muhammad Saw. Rasulullah Saw adalah seorang yang kuat imannya, berani, sabar, tabah menghadapi

segala macam cobaan, percaya dengan sepenuhnya kepada segala ketentuan-ketentuan Allah dan beliau pun memiliki akhlak yang mulia. Jika mereka bercita-cita ingin menjadi manusia yang baik, berbahagia hidup di dunia dan di akhirat, tentulah mereka akan menyontoh dan mengikuti nabi. Tetapi perbuatan dan tingkah laku mereka menunjukkan bahwa mereka tidak mengharapkan keridhaan Allah dan segala macam bentuk kebahagiaan hakiki itu.

- 3) Keterlibatan semua orang. Orang disemua tingkatan adalah inti dari keberhasilan dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan untuk digunakan bagi kemanfaatan.

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS Al-An'am:132

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ (الأنعام:  
15). (132)

Artinya: dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.

Jadi, tugas manusia adalah bekerja/baeramal di dalam dunia untuk mencapai kebahagiaan dan kemakmuran sebagai amal salehh yang akan dibawa kedalam akhirat. Namun, setiap orang pasti membutuhkan satu dengan yang lain, begitu pula dalam semua organisasi di dalamnya harus sudah menyadari bahwa mereka saling memiliki keterkaitan antarasatu dengan

yang lain, tetapi semuanya mempunyai tanggung jawab masing-masing.

- 4) Pendekatan proses. Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktivitas dan sumber daya yang berhubungan dengannya dikelola sebagai suatu proses<sup>16</sup>

Allah SWT telah berfirman yang berbunyi: QS. Al-mu'miun: 13-14

ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ (المؤمنون: 13).  
ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ  
عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ  
أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ (المؤمنون: 14)<sup>17</sup>

Artinya:

13. kemudian Kami jadikan saripati itu air mani (yang disimpan) dalam tempat yang kokoh (rahim).
- 14 . kemudian air mani itu Kami jadikan segumpal darah, lalu segumpal darah itu Kami jadikan segumpal daging, dan segumpal daging itu Kami jadikan tulang belulang, lalu tulang belulang itu Kami bungkus dengan daging. kemudian Kami jadikan Dia makhluk yang (berbentuk) lain. Maka Maha sucilah Allah, Pencipta yang paling baik.

Dari ayat di atas bahwa dalam penciptaan manusia saja melalui proses dan melalui eberapa tahap kehidupan dalam



kandungan. Maka jadilah wujud manusia yang sempurna. Maka dalam TQM perlu dilakukan pula pendekatan proses.

- 5) Pendekatan sistem pada manajemen. Mengidentifikasi, mengerti, dan mengelola proses sehingga saling berhubungan sebagai sistem yang memberi sumbangan pada keefektifan dan efisiensi dalam mencapai sarannya. Sebagaimana sistem manajemen alam semesta. Di mana Allah SWT menciptakan segala sesuatu, yang ada, baik di langit maupun di bumi dan Allah pula yang mengurus segala yang ada.<sup>18</sup>

Allah berfirman dalam Qs. Az-Zumar: 62

اللَّهُ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ (الزمر: 62)<sup>19</sup>

Artinya:

Allah menciptakan segala sesuatu dan Dia memelihara segala sesuatu.

Pastilah ala mini diciptakan oleh zat yang maha kuasa yang maha mengetahui segala sesuatu. Itulah dia Allah Swt. Dialah yang mengurus segala yang ada, ilmunya sangat luas, mencakup semua makhluknya. Dialah yang mengendalikan alam sejak dari yang sekecil-kecilnya sampai kepada yang sebesar-besarnya. Dia mengendalikan semua itu sesuai dengan ilmu, hikmah, dan kebijaksanaannya. Tak ada suatu makhluk pun yang campur tangan dalam penciptaan dan pengendalian

itu. Inilah yang dapat diterima akal yang sehat yang dapat diterima oleh hati nurani manusia.

- 6) Perbaikan terus menerus. Perbaikan terus menerus pada kinerja keseluruhan harus menjadi sasaran permanen. Jika dilihat dari konteks bahwa Islam melakukan perbaikan dari waktu ke waktu atau melakukan evaluasi demi hasil yang lebih baik yang pada akhirnya dapat dirasakan oleh diri sendiri dan orang lain yang dalam hal ini pelanggan jika dikaitkan dengan dunia bisnis. Lebih jelasnya dalam sebuah hadis dikatakan bahwa: “barang siapa hari ini lebih buruk dari hari kemarin, ia celaka; barangsiapa hari ini sama dengan kemarin, ia merugi; dan barangsiapa hari ini lebih baik dari hari kemarin, ia beruntung”. (HR. Bukhari muslim).
- 7) Pendekatan proses pengambilan keputusan. Keputusan-keputusan efektif didasarkan pada analisis data dan informasi<sup>20</sup>
- 8) Sesuai firman Allah dalam Qs. An-Nisa :94

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا وَلَا تَقُولُوا  
لِمَنْ أَلْقَى إِلَيْكُمُ السَّلَامَ لَسْتَ مُؤْمِنًا تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا  
فَعِنْدَ اللَّهِ مَغَانِمٌ كَثِيرَةٌ كَذَلِكَ كُنْتُمْ مِنْ قَبْلُ فَمَنَّ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَتَبَيَّنُوا  
إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا (النساء: 94)

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu pergi (berperang) di jalan Allah, Maka telitilah dan janganlah kamu mengatakan kepada orang yang mengucapkan "salam" kepadamu[338]: "Kamu bukan seorang mukmin" (lalu kamu membunuhnya), dengan maksud mencari harta benda kehidupan di dunia, karena di sisi Allah ada harta yang banyak. begitu jugalah Keadaan kamu dahulu[339], lalu Allah menganugerahkan nikmat-Nya atas kamu, Maka telitilah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat ini Allah Swt mengajarkan agar umat Islam tidak ceroboh dalam mengambil sesuatu keputusan. Jangan dengan begitu mudah mengatakan seseorang tidak beriman, lantas membunuhnya pada zaman peran.

- 9) Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan. Perusahaan dan pemasoknya saling ketergantungan. Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk mencapai nilai sesuai dengan firman Allah dalam QS. An-Nisa : 29

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ  
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

22. (النساء: 29).

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu[287]; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.

Ayat di atas menerangkan soal pemindahan harta seseorang kepada orang lain. Pemindahan itu harus dilakukan dengan cara yang halal. Dengan kesukaan dan kerelaan timbale balik. Sama-sama mendapat manfaat. Perekonomian harus diatur dan teratur.<sup>23</sup>

## F. FAKTOR-FAKTOR YANG MENYEBABKAN KEGAGALAN TQM

Lingkungan yang berfokus pada mutu adalah sebuah organisasi dimana pengadaan pelayanan yang di sesuaikan dengan kenyataan dan keperluan pelanggan dan dengan biaya terjangkau menjadi konsensus di kalangan anggota organisasi tersebut. Inti pendekatan semacam ini adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap efektifitas pelayanan. Sehingga tantangan seperti di bawah ini yang menyebabkan gagalnya TQM, yaitu:

- 1) Melihat apakah target mutu setiap departemen telah di laksanakan sesuai dengan rencana.

- 2) Memastikan bahwa proses yang bermasalah dari hasil analisa keluhan pelanggan telah di koreksi.
- 3) Memastikan bahwa kebijakan atau prosedur baru telah di pahami dan di terapkan oleh semua bagian terakhir.

Kunci untuk mengatasi tantangan di atas adalah mempromosikan perubahan pada sistem manajemen dan perilaku organisasi penyedia pelayanan. Hal ini mencakup membangun komitmen untuk perubahan, mempromosikan partisipasi semua pihak terkait dan memberdayakan tim kerja. Komitmen untuk merubah pendekatan organisasi dalam hal pengadaan pelayanan bermula dari tingkat manajer senior, tetapi perubahan itu sendiri di manifestasikan oleh seluruh staf pada semua lapisan.

Agar TQM berhasil, maka baik klien maupun tim kerja harus menjadi mitra aktif dalam pengembangan pelayanan. Secara khusus, agar pelanggan puas maka staf harus memiliki keahlian yang di butuhkan dan rasa memiliki terhadap pelayanan. Pegawai pada semua tingkatan harus bisa melatih keleluasaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

## G. KESIMPULAN

Manajemen mutu total (TQM) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya

manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi keinginan pelanggan, tetapi juga peran aktif seluruh anggota untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkannya. TQM mencakup semua fungsi manajemen yang menentukan kebijakan mutu, sasaran dan tanggung jawabnya, dan mengimplementasikannya dan menggunakan perangkat seperti perencanaan mutu

Pada dasarnya Islam telah mengajarkan konsep TQM ini terlebih dahulu, dan ini dapat dilihat dalam firman Allah (Al-quran), salah satunya dalam QS. Ali-Imran : 110. Prinsip dan unsur pokok dalam TQM, sebagai berikut: *Pertama*, kepuasan pelanggan. *Kedua*, respek terhadap setiap orang. *Ketiga*, manajemen berdasarkan fakta. *Keempat*, perbaikan berkesinambungan.

Sedangkan prinsip TQM menurut ISO, yakni terdapat delapan prinsip keberhasilan perbaikan kinerja berbasis mutu seperti:

1. Focus pada konsumen
2. Kepemimpinan
3. Keterlibatan semua orang
4. Pendekatan proses
5. Pendekatan sistem pada manajemen
6. Perbaikan terus menerus
7. Pendekatan proses pengambilan keputusan
8. Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan.

*Endnote*

---

<sup>1</sup> Kuat Ismanto, *Manajemen Syariah*, (Jogjakarta: pustaka Pelajar, 2009), hlm. 4.

<sup>2</sup>Goetsch, L Davis and Davis Stanley,.*Quality Management* ( Prntice Hall 2000) hlm. 47

<sup>3</sup> Ibid., hlm.65-66.

<sup>4</sup> Ibid., hlm.69.

<sup>5</sup> Veitzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2009), hlm. 516

<sup>6</sup> <sup>5</sup>Kuat Ismanto, Op.Cit., hlm. 68.

<sup>7</sup> Ali Imran 110

<sup>8</sup> Veitzhal, Op.Cit., hlm. 516.

<sup>9</sup> <sup>7</sup>Veitzal, Log.Cit., hlm. 523.

<sup>10</sup> Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2000), hlm.226.

<sup>11</sup>Tjiptono, F dan Anastasia Diana. *Total Quality Manajemen* (Jakarta Balai Pustaka, 2003) hlm 14-15

<sup>12</sup> QS. Al-Syu'ara [26]: 181-183

<sup>13</sup> Ibid halm 524-525

<sup>14</sup> QS. Al-Ahzab: 21

<sup>15</sup> QS Al-An'am:132

<sup>16</sup> Ibid hlm 526

<sup>17</sup> QS.AL-mu'miun: 13-14

<sup>18</sup> Ibid hlm 527

<sup>19</sup> Qs. Az-Zumar: 62

<sup>20</sup> Ibid., hlm. 529-530.

<sup>21</sup> Qs. An-Nisa :94

<sup>22</sup> QS. An-Nisa : 29

<sup>23</sup> Ibid hlm 532-533