

**PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA BANK  
TABUNGAN NEGARA SYARIAH CABANG KOTA MALANG**

**Oleh:**

**Vita Firdausiyah**

[Vitalovers92@gmail.com](mailto:Vitalovers92@gmail.com)

Dosen Fakultas Syari'ah Universitas Islam Zainul Hasan

**ABSTRACT**

Total Quality Management (TQM) is an early introduction of shari`ah in financial institutions. One of the issues that arise in the financial management of the Shari'ah is a model of governance (management) used was the same as the conventional management of financial institutions in general. Therefore it is needed innovation in its management. Implementation of TQM on financial institution shari`ah is expected to increase performance and quality of the institution. Implementation of TQM on Shari'ah financial institution is emphasis on the process of continuous improvement to uphold the values of Shari'ah.

In this study, there are problems namely: 1) How are the concepts of Total Quality Management (TQM) on BTN Shari`ah Malang? 2) How is the application of Total Quality Management (TQM) on services in BTN Shari`ah Malang? This study belongs to the kind of empirical research that emphasizes on the practice field. The approach used is qualitative approach, namely an analyzer shaped description sentence according the results of the processing of data obtained from the results of observations made.

The concept of Total Quality Management (TQM) in service in Malang Islamic BTN wear pattern concept prima (P.O.LA.PR.I.MA), i.e. the first, excellent service which is friendly, courteous and friendly and caring, proactive and responsively. Second, innovation is the initiative that does completion and oriented towards creating added value. Third, the exemplary, its means becomes an example in a well-behaved and true as well as motivating the application of cultural values. Fourth, the professionalism, that is competent and responsible and to work smart and completely. Fifth, integrity, discipline, consistent, honest and dedicated. Sixth, cooperation, sincere and open, mutual trust and respect.

In practice, BTN Shari`ah Malang, especially in the implementation of TQM in the service is still not maximized. To get the maximal result, all need time with the evaluation and consultant then so better in realizing service in accordance with hope and needs of customers.

**Key words: Application, Total Quality Management (TQM)**

**A. Pendahuluan**

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 praktek 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 (*breakthroughthinking 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, perbaikan dan pemeliharaan serta wajib menjamin kualitas barang atau jasa yang diproduksi atau diperdagangkan berdasarkan ketentuan standar yang berlaku mengenai barang atau jasa.

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

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

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

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 dititikberatkan pada proses perbaikan terus-menerus

dengan memegang teguh nilai-nilai syari'ah. Dengan implementasi tersebut lembaga keuangan syari'ah lebih mengedepankan mutu/kualitas daripada 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>4</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.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis Penelitian ini merupakan penelitian empiris yaitu penelitian yang menekankan praktek di lapangan. Penelitian lapangan adalah penelitian yang bertujuan mempelajari secara intensif mengenai latar belakang dan dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan untuk menggali data yang diperlukan. Sesuai dengan judul penelitian dan fokus permasalahan, maka sifat penelitian ini adalah deskriptif. Deskriptif adalah menggambarkan sifat sesuatu yang berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.<sup>5</sup>

Adapun pendekatan yang digunakan yakni pendekatan kualitatif, yaitu analisa yang berbentuk uraian kalimat sesuai dengan hasil pengolahan data yang didapat dari hasil observasi yang dilakukan. Objek yang menjadi sasaran penelitian adalah penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada BTN Syari'ah Cabang Kota Malang. Masalah ini juga bersifat sementara akan terus berkembang setelah memasuki lapangan.

Pertimbangan yang melandasi pemilihan lokasi penelitian ini karena Bank BTN Syari'ah ini merupakan perusahaan perbankan yang sedang berkembang dan bertempat sangat strategis, mudah dijangkau serta merupakan kantor cabang kota Malang. Peneliti memilih penelitian di tempat ini guna untuk menyempurnakan penelitian yang masih belum ada, dan menambah pemahaman bagi Bank serta masyarakat khususnya tentang Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Pada BTN Syari'ah Cabang Kota Malang.

Ada 3 (tiga) metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah; yang pertama, metode interview adalah penelitian yang digunakan secara langsung dengan objek yang diteliti untuk memperoleh data yang kongkrit

---

<sup>4</sup> FandyTjiptonodan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 10

<sup>5</sup> Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 22

guna keperluan mendapatkan data yang relevan dengan masalah. Wawancara merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, dengan cara bertemu langsung (tatap muka) antara si penanya dan si penjawab dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara)<sup>6</sup>. Metode kedua, metode dokumentasi adalah dimaksudkan untuk menela'ah secara sistematis dari data-data atau dokumen-dokumen tertulis secara langsung yang dapat dipakai sebagai bukti atau keterangan.<sup>7</sup> Metode ketiga, studi kepustakaan adalah cara pengumpulan data untuk menjawab masalah yang sedang diteliti dengan cara menela'ah sumber atau bahan pustaka yang perlu digunakan antara lain literature, buku-buku yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam analisis data, peneliti menganalisis (mengolah) data dan untuk menganalisisnya menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Miles dan Huberman menjelaskan bahwa analisis data deskriptif dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan tiga cara yaitu: reduksi data, display data dan mengambil kesimpulan.<sup>8</sup>

Pertama, reduksi data adalah proses penyederhanaan data, memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian, dan data yang tidak sesuai dengan fokus dibuang, sehingga dengan mudah dapat dianalisis. Data yang sesuai dibuat abstraksinya kemudian dibuat pernyataan kecenderungan terjadi dan dianalisis menjadi beberapakata kunci.

Kedua, display data atau penyajian data merupakan suatu proses pengorganisasian data, sehingga mudah untuk dianalisis dan disimpulkan. Dalam pengorganisasian data ini, selanjutnya diklasifikasikan dan dipenggal sesuai dengan fokus penelitian.

Ketiga, penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan langkah ketiga dalam proses analisis data. Setelah data dianalisis terus menerus pada waktu pengumpulan data selama dalam proses maupun setelah dilapangan, maka selanjutnya dilakukan proses penarikan kesimpulan atau verifikasi dari hasil yang sesuai dengan data yang peneliti kumpulkan dari temuan lapangan.

### C. PEMBAHASAN

*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.

Pada dasarnya manajemen kualitas (*Quality Management*) atau manajemen kualitas terpadu (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous 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. TQM

---

<sup>6</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 231

<sup>7</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PTR Remaja Rosda Karya 2002), hlm. 161

<sup>8</sup> Ibid, hlm. 338

merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.<sup>9</sup>

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.<sup>10</sup>

Definisi TQM bermacam-macam. 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.

*Total Quality Management* merupakan suatu konsep manajemen yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada. TQM lebih memfokuskan pada tujuan organisasi untuk melayani kebutuhan pelanggan. TQM atau di Indonesia lebih dikenal dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*philosophy of management*) yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan apa yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan.<sup>11</sup>

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 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.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm.4

<sup>10</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Cet. IV. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hlm.136

<sup>11</sup> Ismanto, hlm.68

<sup>12</sup> Rachmat Hendayana, "Implementasi Gugus Kendali Mutu dalam Kegiatan Pengkajian" dalam [http://bp2tp.litbang.deptan.go.id/file/wp04\\_15\\_gkm.pdf](http://bp2tp.litbang.deptan.go.id/file/wp04_15_gkm.pdf), diakses tanggal 20 Februari 2018.

Untuk memudahkan pemahamannya, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.<sup>13</sup>

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

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai 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.<sup>14</sup>

Unsur kedua *Quality* yakni kualitas tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Istilah ini banyak digunakan dalam bisnis, rekayasa, dan manufaktur dalam kaitannya dengan teknik dan konsep untuk, memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

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.<sup>15</sup>

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan 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.<sup>16</sup>

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 pelunya 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

---

<sup>13</sup> Fandy Tjiptonodan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2001), hlm.4

<sup>14</sup> Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 64

<sup>15</sup> Ibid, hlm. 67

<sup>16</sup> Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*. (Yogyakarta: Andi. 2000), hlm. 9

melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan.<sup>17</sup>

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 memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

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 berkomitmen 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 pra-anggapan yang wajar bahwa konsep tersebut mudah diimplementasikan dan dicapai. Inilah pra-anggapan 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 continyu dan menggerakkan partisipasi menyeluruh dikalangan para karyawan membutuhkan perubahan signifikan dalam tatalaku dan pemikiran manajemen.<sup>18</sup>

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 mungkin akan menerapkan standard 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.

---

<sup>17</sup>Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 21

<sup>18</sup>Suewarso Hardjo soedarmo, *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm. 64

Namun demikian, bukan berarti mutu/kualitas produksi dan pelayanan tidak ada standardnya, 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*).

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.<sup>19</sup>

TQM yang di terapkan di BTN Cabang kota malang adalah pola prima diterapkan pada seluruh pelayanan nasabah di BTN Syariah Cabang Kota Malang ini dilakukan untuk memberikan daya tarik khusus meningkatkan pelayanan dan membangun loyalitas pelanggan.

Pelayanan prima akan bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat sebagai pelanggan dan sebagai acuan pengembangan penyusunan standar pelayanan. Penyedia layanan, pelanggan atau *stakeholder* dalam kegiatan pelayanan akan memiliki acuan tentang bentuk, alasan, waktu, tempat dan proses pelayanan yang seharusnya.

Pola prima diterapkan pada seluruh pelayanan nasabah di BTN Syariah Cabang Kota Malang ini dilakukan untuk memberikan daya tarik khusus meningkatkan pelayanan dan membangun loyalitas pelanggan.

Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah "*excellent service*" yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi pelayanan. Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Agenda perilaku pelayanan sektor publik menyatakan bahwa pelayanan prima adalah.<sup>20</sup>

- a. Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan atau pengguna jasa.
- b. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan.
- c. Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar. Sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terbaik dapat diberikan pelayanan

---

<sup>19</sup>Ismanto, hlm. 89

<sup>20</sup>Nurhasyim. 2004. *Pengembangan Model Pelayanan Haji Departemen Agama Berdasarkan Prinsip Reinventing Government Yang Berorientasi Pada Pelanggan di Kabupaten Gresik*. Tesis. Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga

yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal.

- d. Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas; masyarakat eksternal dan internal.

Sejalan dengan hal itu pelayanan prima juga diharapkan dapat memotivasi pemberi layanan lain melakukan tugasnya dengan kompeten dan rajin. *"Excellent Service in the Civil Service refers to service discharged by a civil servant that exceeds the requirements of normal responsibilities for the post in terms of quality or output. The service is exemplary and motivates other civil servants to discharge their duties diligently and competently."*<sup>21</sup>

Pelayanan umum dapat diartikan memproses pelayanan kepada masyarakat/customer, baik berupa barang atau jasa melalui tahapan, prosedur, persyaratan-persyaratan, waktu dan pembiayaan yang dilakukan secara transparan untuk mencapai kepuasan sebagaimana visi yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Pelayanan prima sebagaimana tuntutan pelayanan yang memuaskan pelanggan/masyarakat memerlukan persyaratan bahwa setiap pemberi layanan yang memiliki kualitas kompetensi yang profesional, dengan demikian kualitas kompetensi profesionalisme menjadi sesuatu aspek penting dan wajar dalam setiap transaksi.

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. Berkurangnya produk yang cacat berarti berkurang pula biaya operasi yang dikeluarkan perusahaan sehingga akan diperoleh laba yang semakin besar.<sup>22</sup>

Apakah alasan membuat layanan bank syariah seperti itu? supaya masyarakat bisa hijrah ke BTN Syariah Cabang Malang dan menjadi bank yang terbaik dalam pelayanan, serta bank juga bisa berkembang sesuai Visi BTN Syariah dan menjadi bank terbaik dan juga terbesar.<sup>23</sup>

Pelayanan yang di kembangkan di BTN Syariah Malang sudah sesuai tetapi semua butuh waktu dan adanya komitmen serta konsisten dalam pelayanan, dengan adanya evaluasi dan berjalannya waktu. Karakteristik pelayanan di BTN Syariah yang menarik yakni cepat, profesionalisme (kompeten dan bertanggung jawab, bekerja cerdas dan tuntas) dan integritas (konsisten dan disiplin, jujur dan berdedikasi).

Sistem yang digunakan untuk penilaian prestasi kerja karyawan adalah dengan menggunakan program microsoft excel. Penilaian dilakukan oleh wakil-wakil direktur utama dan direktur utama itu sendiri. Ada 3 kategori yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja yaitu: sasaran kerja, keterampilan kunci dan kompetensi.

---

<sup>21</sup> (<http://www.mampu.gov.my>,1993), diakses tanggal 18 Maret 2018

<sup>22</sup> Ismanto, hlm. 89

<sup>23</sup> Ayaturrahman, wawancara (Malang, 06 Februari 2018)

Untuk komunikasi BTN Syariah Cabang Malang selalu berusaha memberikan dan menciptakan komunikasi yang ramah, sopan dan bersahabat. Sehingga dapat tercipta loyalitas nasabah, karena bagian dari tujuan kami sebagai bank syariah sehingga masyarakat merasa perusahaan kami adalah perusahaan yang sangat bermanfaat bagi mereka dalam dunia perbankan. Dari segi kepercayaan perusahaan berusaha menerapkan prinsip pola prima pada point proses integritas yang berhubungan dengan untuk tidak menyelewengkan nasabah dalam pelayanan. Keamanan, konsistensi serta kompetensi diterapkan SOP yang ada, aturan perusahaan serta standart aturan BI dan juga prinsip GCG dan juga ada pemberian pelatihan sumber daya manusia dalam bidang IT, kompetisi dan servis quality atau tata krama, sehingga dalam suatu pelayanan dapat terwujud dan mendukung dalam mewujudkan pelayanan yang sesuai dengan harapan serta kebutuhan nasabah.<sup>24</sup>

Sepertinya mudah untuk melakukan TQM dalam suatu perusahaan dengan memenuhi kebutuhan customer, namun untuk melakukan perbaikan secara continyu dan menggerakkan partisipasi menyeluruh dikalangan para karyawan membutuhkan perubahan signifikan dalam tatalaku dan pemikiran manajemen. Jadi untuk memperbaiki kualitas manajemen bukanlah hal yang mudah. Hal paling utama untuk menerapkan TQM di lembaga keuangan syari'ah adalah lembaga keuangan syari'ah ditempatkan di bidang jasa, tetapi dengan adanya TQM maka kualitas tersebut akan menjadi lebih baik.

Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang merupakan hasil perbandingan dari persepsi kinerja produk dan harapannya. Pelanggan tidak akan pernah merasa puas apabila pelanggan masih mempunyai persepsi bahwa harapannya belum terpenuhi. Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada harapannya. Oleh karena itu strategi kepuasan pelanggan harus didahului dengan pengetahuan yang detail dan akurat terhadap pelanggan.<sup>25</sup>

#### **D. Simpulan**

Konsep *Total Quality Management* (TQM) pada pelayanan di BTN Syariah Cabang Kota Malang memakai konsep pola prima (P.O.LA. P.R.I.M.A), yakni sebagai berikut: yang pertama, pelayanan prima yakni ramah, sopan dan bersahabat serta peduli, proaktif dan cepat tanggap. Kedua, inovasi yakni berinisiatif melakukan penyempurnaan dan berorientasi menciptakan nilai tambah. Ketiga, keteladanan dengan artian menjadi contoh dalam berperilaku baik dan benar serta memotivasi penerapan nilai-nilai budaya kerja. Keempat, profesionalisme yakni kompeten dan bertanggungjawab serta bekerja cerdas dan tuntas. Kelima, integritas, konsisten dan disiplin serta jujur dan berdedikasi. Keenam, kerjasama, tulus dan terbuka, saling percaya dan menghargai.

Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) pada pelayanan di BTN Syariah Cabang Kota Malang yakni masih belum maksimal dengan begitu maka diadakan *roll play* bersama dengan BTN Konvensional dan juga adanya buku pedoman/panduan serta raport setiap karyawan untuk memaksimalkan kerja

---

<sup>24</sup> Ayaturrahman, kepalacabang BTN Syariah cabang kota Malang, *wawancara* (Malang, 06 Februari 2018)

<sup>25</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, 2000, hlm. 134

karyawan. Untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal semua butuh waktu dengan adanya evaluasi dan konsultan maka jadi lebih baik dalam mewujudkan pelayanan yang sesuai dengan harapan serta kebutuhan nasabah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta, 2005
- Hasan, Irmayanti. *Managemen operasional perspektif integratiif*. UIN-Maliki Press: Malang, 2011
- Ismanto. *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2009
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Cet. IV. Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Suewarso. *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*. Andi: Yogyakarta, 2004
- Sugiono. *Metode Penelitian Kualitaif, kuantitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung, 2009
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*, Andi: Yogyakarta, 2003
- Tillar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Penerbit Tera Indonesia: Magelang, 1998
- Tjipto, Fandy & Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Penerbit Andi: Yogyakarta, 2003
- Taufiq, Ali Muhammad. *Praktek Manajemen Berbasis Alqur'an*. UI Press: Jakarta, 2004
- Umar, Husein. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2009
- Hendayana, Rachmat. *Implementasi Gugus Kendali Mutu dalam Kegiatan Pengkajian* dalam [http://bp2tp.litbang.deptan.go.id/file/wp04\\_15\\_gkm.pdf](http://bp2tp.litbang.deptan.go.id/file/wp04_15_gkm.pdf), diakses tanggal 20 Februari 2018.
- Nurhasyim. "Pengembangan Model Pelayanan Haji Departemen Agama Berdasarkan Prinsip Reinventing Government Yang Berorientasi Pada Pelanggan di Kabupaten Gresik". *Tesis*. Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, 2004.
- <http://www.mampu.gov.my>, 1993, diakses tanggal 18 Maret 2018