

## **PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA LEMBAGA DAKWAH**

**Oleh: Saida Gani**  
IAIN Gorontalo  
saida\_gani@gmail.com

### **Abstract;**

Era informasi ataupun era globalisasi menuntut kapasitas manajemen organisasi melakukan transformasi menuju perubahan manajemen untuk mengimplementasikan manajemen kontemporer yang disebut *Total Quality Management* (TQM). TQM adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini tak terkecuali lembaga dakwah untuk memperbaiki outputnya, menekan biaya produksi serta meningkatkan produksinya. TQM mempunyai konotasi seluruh sistem seluruh proses, seluruh pegawai, termasuk pemakai produk dan jasa juga *supplier*. *Total Quality* berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan pemakai, sedang *Management* berarti proses komunikasi *vertical* dan *horizontal*, *top-down* dan *bottom-up*, guna mencapai mutu dan produktivitas. TQM di bidang organisasi dakwah/publik tentu membutuhkan penyesuaian. Karena permasalahan kualitas merupakan sesuatu yang kompleks maka perlu dilakukan pertahapan yang dapat memberikan ruang usaha untuk transisi menuju tercapainya kualitas. Melakukan integrasi satu sama lain dalam suatu organisasi, sehingga dapat memberikan dampak positif pada *bottom line* perusahaan/organisasi. Melakukan upaya peningkatan kinerja secara terintegrasi dalam kebutuhan bisnis dan industri yang dirumuskan secara sistematis dalam suatu *master improvement story* bukan peningkatan secara acak (*random performance improvement*), parsial dan tak terintegrasi. TQM memerlukan keterampilan manajemen puncak dalam mengelola organisasi yang bekerjasama dengan senior manajer dalam menentukan kualitas dan produksi yang lebih baik agar dapat bersaing dengan organisasi lain. Sebagai tujuan akhir dan TQM adalah kesejahteraan organisasi dan seluruh karyawan.

### **Kata Kunci: Implementasi, Manajemen, Kualitas Terpadu**

The information age or era of globalization requires management of the organization doing the transformation capacity for change management to implement contemporary management called Total Quality Management (TQM). TQM is an approach that should be done by the organization today is no exception da'wa agencies to improve the output, reduce production costs and increase production. TQM has the connotation of the whole system of the whole process, all employees, including consumer products and services are also suppliers. Total has the connotation of the whole system, ie the entire process, all employees,

including users of products and services, as well as suppliers. Quality means the characteristics that meet the needs of users, while Management means the process of vertical and horizontal communication, top-down and bottom-up, in order to achieve quality and productivity. TQM in the field of da'wah organization / public course require adjustment. Because of quality problems are complex it is necessary to pertahapan that can provide business space for the transition to the achievement of quality. Integrate with each other in an organization, so it can have a positive impact on battom line company / organization. Make efforts to increase performance integrated in business and industry needs systematically formulated in an improvement master story not increase at random (random performance improvement), partial and not integrated. TQM requires top management skills in managing organizations that work with senior managers in determining the quality and better production in order to compete with other organizations. As a final goal and TQM are welfare organizations and employees.

**Keywords:**  
**Implementation, Management, Integrated Quality**

## **PENDAHULUAN**

### *Latar Belakang*

Semua manusia ingin bekerja dengan tenang, berkarir jelas, dan punya masa depan yang baik Hal ini tentunya harus ditunjang oleh lingkungan kerja yang harmonis. Akan tetapi ketika dunia berubah, menjadi lebih kompetitif dan dinamis, dan semua harus bisa cepat melakukan penyesuaian dengan perubahan atau melakukan transformasi

Era informasi ataupun era globalisasi menuntut kapasitas manajemen organisasi melakukan tranformasi menuju perubahan manajemen untuk mengimplementasikan manajemen kontemporer yang disebut *Total Quality Management (TQM)*<sup>1</sup>.

TQM adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini tak terkecuali lembaga dakwah untuk memperbaiki ouputnya, menekan biaya produksi serta meningkatkan produksinya. TQM mempunyai konotasi seluruh sistem seluruh proses, seluruh pegawai, termasuk pemakai produk dan jasa juga *suplier*<sup>2</sup>.

Manajemen gaya TQM berhasil dengan sukses di organisasi apapun, berapapun besarnya, apapun produk atau jasanya, apapun industrinya, dan apapun peluang pasar yang dilayaninya<sup>3</sup>. Dengan membentuk pendekatan semua bagian dari sistem, struktur dan gaya manajemen sangat membantu mempermudah serta mempercepat proses perubahan transformasi pada suatu lembaga atau organisasi apapun dengan berfokus pada prinsip mutu yang memenuhi kepuasan kebutuhan pelanggan.

Manajemen mutu sangat memerlukan figur pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasinya dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal ini dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi tersebut.

Manajemen mutu terpadu dewasa ini telah digunakan oleh seluruh organisasi bisnis baik swasta maupun pemerintah dan tak kala pula organisasi-organisasi lain seperti organisasi dakwah.

### *Rumusan Masalah*

Berdasarkan uraian di atas maka penulis membuat rumusan masalah yang dideskripsikan menjadi permasalahan sebagai berikut. Pertama, bagaimana memahami manajemen mutu terpadu pada organisasi dakwah?. Kedua, bagaimana penerapan manajemen mutu terpadu pada organisasi dakwah?

## **PEMBAHASAN**

### *Memahami Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada Organisasi Dakwah*

#### Pengertian Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Total Quality Manajerzen (TQM) yang dalam bahasa (istilah) Indonesia disebut Total Manajemen Mutu atau Manajemen Mutu Terpadu (*integrated quality control*). Ide TQM ini muncul pertama kali di Amerika Serikat, tetapi kemudian diorganisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan di Jepang. Khususnya setelah Perang Dunia ke II.<sup>4</sup>

TQM adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini, untuk memperbaiki outputnya, menekan biaya produksi serta meningkatkan produksi. *Total* mempunyai konotasi seluruh sistem, yaitu seluruh proses, seluruh pegawai, termasuk pemakai produk dan jasa, juga supplier. *Quality* berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan pemakai, sedang *Management* berarti proses komunikasi *vertical* dan *horizontal*, *top-down* dan *bottom-up*, guna mencapai mutu dan produktivitas.<sup>5</sup>

TQM menurut penulis adalah merupakan suatu filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi dengan membutuhkan komitmen manajemen yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi yang menjadi tanggung jawab bersama seluruh anggota dalam organisasi tersebut.

#### Tujuan Manajemen Mutu Terpadu

Pembahasan tentang tujuan manajemen mutu terpadu itu sendiri secara implisit penulis tidak menemukan, akan tetapi kutipan yang di bawah ini adalah merupakan tujuan manajemen mutu terpadu yang diterapkan pada salah satu perusahaan BUMN yang terbesar di Indonesia (*PT. Telkom dalam The Telkom Way 135 Patriot*) yang dapat diterapkan pada organisasi dakwah adalah sebagai berikut:

Melakukan integrasi satu sama lain dalam suatu organisasi, sehingga dapat memberikan dampak positif pada baltom line perusahaan/organisasi.

Melakukan upaya peningkatan kinerja secara terintegrasi dalam kebutuhan bisnis dan industri yang dirumuskan secara sistematis dalam suatu *master improvement story* bukan peningkatan secara acak (*random performance improvement*), parsial dan tak terintegrasi.

#### Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Pencapaian mutu yang diinginkan memerlukan kesempatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak. Untuk melaksanakan manajemen mutu dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat.

Menurut Bill Creech ada lima pilar yang harus dilakukan dalam TQM sebagai prinsip-prinsip TQM. Lima pilar tersebut merupakan konsekuensi dibalik keberhasilan manajemen mutu terpadu yaitu produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen.<sup>6</sup>

Prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu pada industri, barang, jasa dan lain-lain terdapat 8 prinsip adalah sebagai berikut:<sup>7</sup>

Tanggung jawab utama manajemen puncak (top management).

Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design*), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu. Menurut Juran, di Jepang bahwa mutu kepemimpinan perusahaan-perusahaan di Jepang telah memperluas kegiatan partisipasi (keikutsertaan) secara aktif dari pada manager seniornya. Dengan demikian tanggung jawab bukan pada manajemen puncak saja akan tetapi sampai pada manajer senior (menengah).

Mutu harus difokuskan pada konsumen (*mad'u*) dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen (*mad'u*).

Organisasi perusahaan harus selalu menjalani hubungan erat dengan para konsumennya untuk mengetahui manfaat apa yang ingin mereka peroleh dari produk tersebut.

Desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*conformance quality proses*)

Gunakan mesin dan alat produksi yang berfungsi baik dan benar, proses perbaikan dari yang salah (*mistake proofing process*), cara terbaik dalam pelatihan untuk karyawan. Selain lingkungan kerja yang baik serta upaya mencegah produk cacat dari pada memperbaikinya. Sinkroniskan sistem produksi secara ketat dengan komunikasi cepat antarburuh, meningkatkan kecepatan menemukan dan memecahkan masalah. Di Indonesia, terdapat kecenderungan lambat menemukan masalah baru, lebih lambat lagi upaya memecahkan masalah. perilaku telmi (telat mikir) dan teldak (telat bertindak) akan menurunkan tingkat daya saing karena pesaing berkerja dengan cepat berpikir (cekir) dan cepat bertindak (cedak), ubahlah

cara kerja tradisional semacam itu. Dalam organisasi modern setiap orang cepat berpikir dan bertindak.

Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik. Untuk memudahkan saling kontrol hasil produknya diperlukan kerja sama antar karyawan, untuk cepat menemukan masalah mutu suatu produk agar cepat pula dipecahkan. Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal. Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify problem quickly and corrected immediatety*)

Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus menerus. Hal ini merupakan hasil kerja produktif yang didasarkan pada pengalaman dan eksperimen. Jadi struktur organisasi, prosedur kerja, dan kebijakan harus dibangun untuk mempromosikan dan akselerasi (percepatan) perbaikan mutu produk yang terus menerus. Bukan seperti konteks mental Indonesia yang “hangat-hangat tahi ayam”.

Perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM. Dalam hubungan dengan mutu bahan yang baik, sekarang di luar negeri banyak perusahaan hanya menjalin kerja sama dengan pemasok dalam rangka menjalankan program manajemen mutu. Bila produk yang dihasilkan baik karena program manajemen mutu dapat dijalankan dengan baik, berarti perusahaan dapat mudah memperoleh sertifikat ISO-9000. Sekali dapat sertifikat ISO berarti harus mampu mempertahankannya.

#### Pendekatan-Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu

Ada 14 poin pendekatan manajemen Deming. Sebelum penerapan masing-masing ke-14 poin tersebut dilaksanakan, harus dilakukan terlebih dahulu adalah bahwa tingkat budaya perusahaan/organisasi harus dirubah, inisiatif mengenai pembentukan kualitas harus dimulai dari pimpinan tertinggi, komitmen manajemen untuk menyaingi perubahan yang berhubungan dengan praktik sangat dibutuhkan untuk bertahan dan keberhasilan persaingan dalam era ekonomi baru.<sup>8</sup> Ke 14 poin manajemen Deming tersebut adalah sebagai berikut:

Menciptakan keteguhan tujuan untuk perbaikan yang kontinyu bagi produksi dan pelayanan. Inovasi menjamin pengulangan kembali pelanggan dan pengembangan reputasi perusahaan dan *market, share*.

Mengadakan perubahan (kualitas) merupakan kebutuhan bagi metode manajemen lama.

Menghentikan ketergantungan pemeriksaan untuk mencapai kualitas

Mengakhiri praktik penyerahan bisnis pada k-ariu harga saja.

Meningkatkan secara konstan dan untuk semua sistem produksi dan service.

Mengadakan pelatihan kerja

Mengambil dan mengadakan metode pengawasan dan kepemimpinan modern  
Menghilangkan rasa takut.  
Menghancurkan penghalang antara departemen dan individual.  
Menghilangkan penggunaan slogan, poster dan desakan  
Menghilangkan standar pegawai dan pembatasan jumlah.  
Menghilangkan penghalang bahwa memaksa jam kerja pegawai merupakan hak untuk menghargai ketenagakerjaan.  
Mengadakan program pendidikan dan pelatihan.  
Menentukan komitmen yang kuat dari manajemen puncak pada setiap peningkatan kualitas dan produktivitas.

Pendekatan dari 14 poin tersebut dapat merubah gaya manajemen barat, dan menghilangkan *Deadly sins and diseases* (DD), yaitu suatu penyakit yang sering melumpuhkan praktik organisasi. Guna melakukan transformasi dan terbebas dari penyakit DD tersebut perlu perombakan manajemen secara gradual.<sup>9</sup> Hanya dengan dukungan perubahan yang menyeluruh terhadap segala aspek yang berhubungan dengan budaya, gaya dan sikap manajerial saja yang dapat mengantarkan organisasi tersebut menjadi lebih baik kembali. Kualitas merupakan aspek penting baik dalam organisasi swasta maupun organisasi pemerintah/publik.

Adapun pendekatan manajemen mutu menurut Joseph Juran adalah sebagai berikut:

Perhatian atas kepentingan konsumen sebagai penentu (determiner) mutu suatu produk sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Menekankan perlunya identifikasi biaya mutu (*quality cost*) dengan benar dan tepat.

Promosi tentang lebih perlunya membuat perencanaan kualitas lebih baik untuk suatu produk, bukan hanya sekedar tindakan koreksi atas produk mutu rendah yang telah (terlanjur) dibuat.

Berusaha keras (*striving*) untuk melanjutkan upaya perbaikan mutu produk secara terus menerus.

Kedua pendekatan manajemen mutu di atas jika dikaitkan dengan konsep manajemen Al-Qur'an, maka kita dapat melihat kebenarannya bahwa Allah sendiri telah menyatakan dalam firman-Nya QS. An-Nasyrah (94): 7

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Terjemahnya:

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain

Ayat ini menunjukkan bahwa kita harus bekerja keras, ulet, tanggun jawab dan memiliki motivasi. Sedangkan firman Allah QS. Al-Ra'd (13: 11

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

Ayat ini sangat menekankan kita pada perubahan. Segala sesuatu tidak datang dengan sendirinya tanpa ada usaha dan upaya oleh kita sendiri.

TQM dalam pandangan Al-Qur'an adalah merupakan suatu keharusan atau kewajiban yang harus dilaksanakan oleh manusia. Pendekatan-pendekatan yang harus ditempuh, Allah telah mengajarkan lewat manajemen Rasulullah saw. Bahwa dalam mengatur tatanan umat manusia supaya selaras dengan aturan-aturan Allah Swt. Karakter tersebut terpancar dari kepribadian Rasulullah Saw. Dan direfleksikan secara nyata dalam aktivitas dakwahnya serta dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara pada masanya<sup>10</sup>

Sebagai contoh adalah aktivitas dakwah Rasulullah Saw. yang urutannya secara sistematis yang dimulai dari orang yang serumah, kemudian kepada para sahabatnya dan kemudian kepada orang-orang yang terdekat dengan beliau (secara sembunyi-sembunyi). Setelah itu barulah secara terbuka kepada masyarakat luas (secara terang-terangan).

Dari situlah terlihat bahrara dakwah yang dilalrukan oleh Rasulullah Saw. Dilihat dari objek dakwah.mengandung gambaran berlangsung secara bertahap, dan mnenunjukkan sebuah pemikiran yang cermat dalam mencapai sasaran yang dikehendaki.

#### *Peranan Manajemen Mutu Terpadu pada Organisasi Dakwah*

Tahap implementasi atau penerapan TQM terbagi menjadi 3 fase menurut David L. Goetsch & Stanley Davis adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

Tahapan persiapan atau *preparation phase*

Pada tahap persiapan ini terdapat 11 langkah yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi dakwah/publik yaitu meliputi: 1) komitmen anggota terhadap TQM, 2) keberadaan komite, 3) membangun tim, 4) training atau pelatihan 5) penyusunan pedoman prinsip-prinsip serta menunjukkan tujuan-tujuan yang sangat diperlukan, 6) publikasi, 7) komunikasi, 8) melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan, 9) advokasi, 10) kebiasaan pegawai serta 11) kepuasan pelanggan.

Tahap perencanaan atau *Planning phase*

Langkah-langkah yang harus dilalui pada tahap ini terdiri atas lima langkah yang harus direncanakan dengan matang yaitu meliputi: 1) pendekatan rencana implementasi, 2)

identifikasi proyek menjadi urgeo, 3) dalam tim yang dibentuk juga perlu diperhatikan bagaimana komposisinya, 4) tim pelatihan, 5) tim pimpinan sebagai Pengendali.

Tahap pelaksanaan atau *execution phase*

Pada tahap pelaksanaan diperhatikan langkah-langkah meliputi: 1) umpan balik yang seimbang baik bagi pengarah, 2) juga umpan balik dari pelanggan pelanggan maupun 3) umpan balik dari pegawai.

Pendapat lain yang dapat diketengahkan dalam pelaksanaan TQM menurut Goosch dan Davis secara singkat tahap-tahap yang penting dalam implementasi TQM adalah sebagai berikut:<sup>12</sup>

- Mendapatkan komitmen dari manajemen puncak
- Membentuk panitia pengendali total quality
- Membangun tim panitia pengendali
- Melatih panitia pengendali dalam dasar-dasar total quality
- Mengembangkan vision statement and guiding principles
- Penyusunan sasaran-sasaran secara luas
- Publikasi dan komunikasi
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan
- Identifikasi karakteristik penganut TQM dan yang tidak
- Pemantau Dan dasar-dasar sikap dan kepuasan pegawai
- Pemantapan dasar-dasar kepuasan pelanggan/customer
- Perencanaan implementasi
- Identifikasi proyek-proyek
- Pemantapan tim komposisi
- Pelatihan tim komposisi
- Pengaktifan tim
- Mengadakan tim umpan balik untuk panitia pengendali
- Pengumpulan dan penggunaan umpan balik pelanggan
- Pengumpulan dan penggunaan umpan balik pegawai
- Perubahan infrastruktur

Berdasar pada uraian di atas maka dalam implementasi TQM di bidang organisasi dakwah/publik tentu membutuhkan penyesuaian. Karena permasalahan kualitas merupakan sesuatu yang kompleks maka perlu dilakukan pertahapan yang dapat memberikan ruang usaha untuk transisi menuju tercapainya kualitas.



## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, organisasi apapun besarnya bentuknya dan kualitasnya perlu memiliki visi dan misi yang dijalankan berdasarkan budaya yang diterapkan oleh manajerial yang harus dilaksanakan oleh seluruh anggota untuk mencapai tujuan-tujuan yang riil dikehendaki. TQM sebagai alat (tools) dalam melakukan transformasi organisasi tersebut sangat tergantung pada konsekuensi dan komitmen seluruh anggota yang bekerja dengan maksimal dalam menjalani perubahan secara terus menerus. Kedua, TQM memerlukan keterampilan manajemen puncak dalam mengelola organisasi yang bekerjasama dengan senior manajer dalam menentukan kualitas dan produksi yang lebih baik agar dapat bersaing dengan organisasi lain. Sebagai tujuan akhir dan TQM adalah kesejahteraan organisasi dan seluruh karyawan.

---

### Endnotes

<sup>1</sup> Ambar dan Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, h. 104

<sup>2</sup> *Ibid*, h. 106

<sup>3</sup> Creech, The Five Pillars of TQM Alexander Sindoro, *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, h. 5

<sup>4</sup> Prawirosentono, Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu abad 21, Ed kedua Cet. I; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007, h.89

<sup>5</sup> Ambar dan Rosidah, *Ibid*, h. 106

<sup>6</sup> Bill Creech, *Ibid*, h.7

<sup>7</sup> Prawirosentono; *Ibid*, h.92

<sup>8</sup> Ambar dan Rosidah, *Ibid*, h- 105-106

<sup>9</sup> *Ibid*

<sup>10</sup> Munir dkk, Manajemen Dakwah, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009, h.47

<sup>11</sup> Goetsch & Stanley Davis, Implementing Total Quality, Canada, Prentice Hall International, Inc., 1995, h. 21-22

<sup>12</sup> Ambar dan Rosidah, *Ibid*, h- 118

### DAFTAR PUSTAKA

- Creech, Bill. *The Five Pillars Of TQM*, alih bahasa Alexander Sindoro, Lima pilar Manajemen Mutu Terpadu TQM, Jakarta, Binarupa Aksara, 1996.
- L Goetsch, David & Stanley Davis. *Implementing Total Quality*, Canada, Prentice Hall International, Inc, 1995.
- Munir, M. Dkk. *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Prawirosentono, Suyadi, *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu abad 21*, Ed- kedua Cet-I; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Teguh Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.