
IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN IBADAH HAJI

Siti Kris Fitriana Wahyu Lestari

IAINU Tuban

Email: Sitikrisfitrianawahyulestari@gmail.com

Abstract: *Organizing the pilgrimage is a national task because the number of Indonesian pilgrims is very large, involving various agencies and institutions, both domestic and abroad, and is related to various aspects, including guidance, transportation, health, accommodation and security. However, community participation is an inseparable part of the system and management of the implementation of the pilgrimage. While the quality of the management of the implementation of Hajj services so far cannot be said to be good, there are still many incompetent and unprofessional Hajj guides, the age of the supervisors who are old, the condition of the pilgrims or Umrah pilgrims who are still lay, on average they do not understand the rules. Rules in the implementation of the pilgrimage, novice pilgrims have never gone to Hajj, as well as various levels of understanding of Islamic religious knowledge, require the organization of Hajj services to continue to improve the quality of guidance and guidance services for pilgrims for Hajj and Umrah. This study aims to photograph the implementation of Hajj services in Indonesia in the perspective of Total Quality Management.*

Keywords : Total Quality Management, Service, Hajj.

Abstrak: *Penyelenggaraan ibadah haji merupakan tugas nasional karena jumlah jamaah haji Indonesia yang sangat besar, melibatkan berbagai instansi dan lembaga, baik dalam negeri maupun luar negeri, dan berkaitan dengan berbagai aspek, antara lain bimbingan, transportasi, kesehatan, akomodasi dan keamanan. Sementara kualitas pengelolaan penyelenggaraan pelayanan ibadah haji sampai saat ini juga belum bisa dikatakan baik, masih banyak pembimbing manasik haji yang kurang kompeten dan kurang profesional, usia pembimbing yang sudah tua, kondisi jamaah haji atau umrah yang masih awam, rata-rata belum memahami tentang aturan-aturan dalam pelaksanaan ibadah haji, jamaah pemula belum pernah berangkat haji, serta tingkat pemahaman ilmu keagamaan Islam yang beragam, menuntut penyelenggaraan pelayanan ibadah haji untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan pembinaan dan bimbingan kepada jamaah haji dan umrah. Penelitian ini bertujuan untuk memotret penyelenggaraan pelayanan ibadah haji yang ada di Indonesia dalam perspektif Total Quality Management.*

Kata kunci : Total Quality Management, Pelayanan, Haji

A. PENDAHULUAN

Saat ini, kegiatan pelayanan menginginkan adanya perbaikan secara terus-menerus dalam tiap bidang yang dimilikinya. Sebuah kegiatan usaha pelayanan tersebut harus selalu tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi cukup cepat dan kemudian segera mengantisipasinya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat dengan selalu mengacu pada kepuasan konsumen (*Customer satisfaction*) untuk terciptanya peningkatan dalam pelayanan produk perusahaan pada customernya. Maka dari itu, manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) dipandang sebagai pendekatan dalam menjaga ketergantungan hidup organisasi di era global.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, perbaikan berkesinambungan.¹

Usaha peningkatan mutu bukanlah merupakan beban kerja pada satu bagian saja melainkan merupakan usaha terpadu dari setiap individu yang turut berkepentingan (konsep *stakeholders*), mulai dari proses penciptaan hingga penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan yang dimana akan terciptanya standar mutu layanan yang pelanggan harapkan. Upaya peningkatan kualitas atau mutu pelayanan dilakukan melalui penyempurnaan yang terus menerus pada organisasi dan sistem penyelenggaraan yang diselaraskan dengan tuntutan kemajuan teknologi dan tingkat pendidikan masyarakat serta disinergikan dengan manajemen modern dengan menempatkan kepuasan customer, termasuk dalam upaya meningkatkan mutu produk ibadah haji.

Ibadah haji merupakan rukun Islam kelima yang wajib dilaksanakan oleh setiap orang Islam yang memenuhi syarat istitha'ah, baik secara finansial, fisik, maupun mental, sekali seumur hidup. Di samping itu, kesempatan untuk menunaikan ibadah haji semakin terbatas juga menjadi syarat menunaikan kewajiban ibadah haji. Sehubungan dengan hal tersebut, penyelenggaraan ibadah haji harus didasarkan pada prinsip keadilan untuk memperoleh kesempatan yang sama bagi setiap warga Negara Indonesia yang beragama Islam.²

Penyelenggaraan ibadah haji merupakan tugas nasional karena jumlah jamaah haji Indonesia yang sangat besar, melibatkan berbagai instansi dan

¹ Hansler dan Brunell, *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial*, 1993, h.8

² Kementerian Agama RI, *Penyelenggaraan Ibadah Haji* (Jakarta: t.p., 2009), h. 27.

lembaga, baik dalam negeri maupun luar negeri, dan berkaitan dengan berbagai aspek, antara lain bimbingan, transportasi, kesehatan, akomodasi dan keamanan. Di samping itu, penyelenggaraan ibadah haji dilaksanakan di negara lain dalam waktu yang sangat terbatas penyelenggaraan ibadah haji menjadi tanggung jawab pemerintah. Namun partisipasi masyarakat merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem dan manajemen penyelenggaraan ibadah haji.³

Tujuan penyelenggaraan ibadah haji sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji menyatakan bahwa Penyelenggaraan Haji bertujuan untuk memberikan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan yang sebaik-baiknya melalui sistem dan manajemen penyelenggaraan yang baik agar pelaksanaan ibadah haji dapat berjalan dengan aman, tertib, lancar, dan nyaman sesuai dengan tuntutan agama serta jamaah haji dapat melaksanakan ibadah haji secara mandiri sehingga diperoleh haji mabrur.⁴

Dalam memberikan perencanaan, pengendalian, jaminan, dan peningkatan kualitas kepada jamaah haji, maka kementerian agama membentuk sebuah panitia yang fungsinya melayani jamaah haji selama masa pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji meliputi pelayanan, pembinaan, dan perlindungan kepada jamaah haji. Pelayanan yang diberikan meliputi pelayanan dokumentasi, pelayanan kesehatan, pelayanan akomodasi dan transportasi serta pembinaan manasik. Maka dari itu, untuk mempermudah dan memperlancar pelayanan jamaah haji, Kementerian Agama membentuk sebuah panitia khusus yang fungsinya melayani haji yaitu PPIH. PPIH inilah yang melayani calon jamaah haji selama pemberangkatan dan pemulangan. Untuk mensukseskan mutu pelayanan tersebut, maka dibutuhkan sebuah pemondokan haji yang berfungsi untuk melayani jamaah haji baik sebelum pemberangkatan maupun setelah pemulangan.⁵

Selanjutnya, bagaimana mutu penyelenggaraan pelayanan ibadah haji dalam melayani dan membimbing jamaah haji agar bisa maksimal dan sesuai dengan tujuannya, sebab bukan tidak mungkin apabila ada jamaah haji yang terlantar atau tidak mendapatkan pelayanan dan pembimbingan untuk persiapan pemberangkatan ke Tanah Suci jika tidak adanya sistem *Total Quality*

³ Kementerian Agama RI, *Penyelenggaraan Ibadah Haji*, h. 27-28.

⁴ Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umroh, *Modul Pembelajaran Manasik Haji* (Jakarta: t.p., t.t), h. 1.

⁵ Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umroh, *Modul Pembelajaran Manasik Haji* (Jakarta: t.p., t.t), h. 3-4

Management (TQM) yang baik. Dengan *Total Quality Management* (TQM) yang baik, diharapkan dalam melayani jamaah haji bisa maksimal, efektif dan efisien sebelum jamaah haji diberangkatkan ke Tanah Suci. Sehingga jamaah haji merasa puas dan dapat melaksanakan ibadah haji dengan lancar sesuai dengan tuntunan agamadan mendapatkan haji yang mabrur.

Jamaah haji sebagai konsumen sudah sepatutnya menuntut pelayanan yang maksimal baik di dalam negeri maupun saat berada di tanah suci. Dari hal tersebut maka diperlukan karakteristik penyelenggaraan ibadah haji. Indikator mutu pelayanan serta pendekatan proses penerapan manajemen mutu terpadu atau Total quality Manajemen yang di pandang perlu sebagai salah satu solusi untuk meminimalkan kelemahan yang ada di dalam penyelenggaraan haji dalam setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka penulis sangat tertarik untuk meneliti tentang Implementasi Total Quality Management dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji. Dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi total quality management dalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *library research* dalam mencari sumber-sumber yang relevan dengan penelitian, dan menggunakan *content analysis* sebagai teknik dalam menganalisis sumber-sumber yang ada, sehingga menghasilkan kesimpulan yang tepat. Ciri khusus yang yang digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan pengetahuan penelitian antara lain; penelitian ini dihadapkan langsung dengan data atau teks yang disajikan, bukan dengan data lapangan atau melalui saksi mata berupa kejadian, peneliti hanya berhadapan langsung dengan sumber yang sudah ada di perpustakaan atau data bersifat siap pakai, serta data-data sekunder yang digunakan.⁶

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder, yakni dengan mengumpulkan data secara tidak langsung dengan meneliti objek yang bersangkutan. Penggunaan data sekunder dapat dipertanggung jawaban yang berhubungan dengan implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji.⁷

⁶ Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2010), 3.

⁷ M.B, Huberman Miles,A.M, dan Saldana,J. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. (USA: Sage Publications2014), Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press. Hlm 32

Setelah mengumpulkan beberapa jurnal yang terkait dengan implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji, selanjutnya menganalisis data menggunakan analisis kualitatif deskriptif melalui studi pustaka, hasil dari analisis berupa data deskriptif berupa kalimat tertulis dan hasil perilaku yang diamati dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Meninjau terdapat beberapa tahapan, yaitu :⁸ (1) Pengumpulan data, merupakan proses mengumpulkan data yang ada dilapangan dari proses telaah dari jurnal-jurnal mengenai *Total Quality Management* (TQM) yang diimplementasikan kedalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji yang dibutuhkan untuk tujuan penelitian. (2) Reduksi data, merupakan teknik menganalisis data yang mendalami, menggolongkan, mengarahkan, memisahkan data yang tidak dibutuhkan, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa agar memperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Menggolongkan jurnal-jurnal dan artikel yang terkait dengan implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji. (3) Penyajian data, mengkaji pola-pola yang bermanfaat bagi penelitian dan memberikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dari data yang memungkinkan. Mendata data sekunder berupa jurnal dan artikel mengenai *Total Quality Management* (TQM) yang diimplementasikan kedalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji, sehingga diperoleh beberapa simpulan umum dari jurnal dan artikel mengenai *Total Quality Management* (TQM) yang diimplementasikan kedalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji. (4) Penarikan kesimpulan/verifikasi, merupakan tindakan menyimpulkan temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Analisis dilakukan dengan menghasilkan kesimpulan umum yang mengarah pada kesimpulan khusus sehingga menemukan temuan baru tentang *Total Quality Management* (TQM) yang diimplementasikan kedalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Total Quality Management

Konsep dari *Total Quality Management* (TQM) berasal dari kata *total*, *quality*, dan *managemen*. Fokus utama dari *Total Quality Management* (TQM) adalah mutu atau *quality*. Mutu atau *quality* merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang

⁸M.B, Huberman Miles, A.M, dan Saldana, J. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. (USA: Sage Publications 2014), Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press. Hlm 34

memenuhi atau melebihi harapan.⁹ Kata selanjutnya adalah *total*, yang menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus.¹⁰ Selanjutnya untuk unsur yang ketiga adalah *management*, yang merupakan konsep awal dari *Total Quality Management* (TQM) itu sendiri. Istilah *management* telah diartikan oleh beberapa orang dengan arti yang berbeda-beda seperti *management* sebagai pengelolaan, pembinaan, pengurusan, dan lain sebagainya. Namun secara etimologis, *management* diartikan dengan ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.¹¹

Menurut Santosa dalam bukunya Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana yang berjudul TQM (*Total Quality Management*) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.¹² Sama halnya dengan Veithzal Rivai bahwa *Total Quality management* (TQM) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan secara konsisten. Singkatnya bahwa *Total Quality Management* (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 pelayanan yang diberikan serta menjamin tidak ada pihak yang dirugikan.¹³ Karakteristik *Total Quality Management* (TQM). Penelitian ini menggunakan 10 karakteristik *Total Quality Management* (TQM) menurut Goetsch dan Davis dalam buku TQM karya Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, yaitu:¹⁴ (1) Fokus pada Pelanggan, Dalam *Total Quality Management* (TQM), baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. (2) Obsesi terhadap Kualitas, Berdasarkan kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditetapkan tersebut. (3)

⁹ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), h. 195

¹⁰ Edward Salis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2011), h.74.

¹¹ Monier, *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) h.9

¹² Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, h.4

¹³ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, cet.ke-2 (Jakarta: Rajawali Press, 2010), h.408

¹⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, h.15-18

Pendekatan Ilmiah, Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang di desain tersebut. (4) Komitmen Jangka Panjang, Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses. (5) Kerja Sama Tim (*Teamwork*), Organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) harus dapat menjalin dan membina kerja sama tim antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar. (6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. (7) Pendidikan dan Pelatihan, Organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Oleh karena itu, berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya. (8) Kebebasan yang Terkendali, Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dengan baik. (9) Kesatuan Tujuan, Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. (10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Usaha untuk melibatkan karyawann membawa 2 manfaat utama yakni untuk meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik karena karyawan merupakan pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Selain itu, keterlibatan karyawan juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkannya.

Pelayanan

Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia harus berusaha baik melalui aktivitas diri sendiri maupun melalui aktivitas orang lain. Melayani atau menolong seseorang merupakan bentuk kesadaran dan kepeduliannya terhadap nilai kemanusiaan. Untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas diperlukan usaha-usaha yang berorientasi pada kepuasan para pelanggan.

Melayani dan menolong merupakan investasi yang kelak akan dipetik keuntungannya, tidak hanya di akhirat tetapi di dunia pun mereka sudah merasakannya. Seseorang yang amanah adalah orang-orang yang menjadikan dirinya sibuk untuk memberikan pelayanan. Mereka merasa bahagia dan memiliki makna apabila hidupnya dipenuhi dengan pelayanan. Mereka

menerjemahkan *service* bukan hanya sekedar sebuah kata, melainkan memiliki makna yang berdimensi luas sebagaimana uraian berikut:¹⁵ (1) *Self Awariness and Self Esteem* (S), menanamkan kesadaran diri bahwa melayani merupakan bagian dari misi seorang muslim dan karenanya harus selalu menjaga *Self Esteem* (martabat) diri sendiri dan orang lain. Dalam pelayanan, harus ada semacam kesadaran diri yang sangat kuat bahwa dia ada karena dia melayani. Dia mempunyai harga karena mampu memberikan makna melalui pelayanannya tersebut. (2) *Empathy and Enthusiasm* (E), lakukanlah empati dan layanilah dengan penuh gairah. Sikap yang begitu antusias akan memberikan efek batin bagi diri dan orang lain yang kita layani. Sikap untuk memberikan pelayanan yang terbaik (*stewardship*) hanya tumbuh bila kita memahami bahwa keberadaan manusia hanya mungkin terjadi karena kehadiran orang lain. (3) *Reform and Recover* (R), berusaha untuk lebih baik dan lebih baik lagi, dan selalu memperbaiki dengan cepat setiap ada keluhan atau sesuatu yang bisa merusak pelayanan. (4) *Victory and Vision* (V), melayani berarti ingin merebut hati dan membawa misi untuk membangun kebahagiaan dan kemenangan bersama (*win-win*). Dalam sikap melayani harus memiliki pandangan ke depan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu. (5) *Impressive and Improvement* (I), berikanlah pelayanan yang mengesankan dan berusahalah selalu untuk meningkatkan perbaikan pelayanan. (6) *Care, Cooperative, and Communication* (C), tunjukkan perhatian yang sangat mendalam dan kembangkanlah nilai-nilai yang mampu membuka kerja sama. Jalinlah komunikasi sebagai jembatan emas untuk menumbuhkan sinergi dan keterbukaan. (7) *Evaluation and Empowerment* (E), lakukanlah penilaian, perenungan, dan upayakanlah selalu untuk memberdayakan seluruh aset yang ada.¹⁶

Setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran kualitas kinerja yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Standar pelayanan yang ditetapkan hendaknya realistis, karena merupakan jaminan bahwa janji/komitmen yang dibuat dapat dipenuhi, jelas dan mudah dimengerti oleh para pemberi dan penerima pelayanan.¹⁷ Menurut keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi: (1) Prosedur pelayanan, adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan

¹⁵ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), h.12

¹⁶ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), h.12

¹⁷ Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h.215

secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu pelayanan. Prosedur pelayanan harus sederhana, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan, serta diwujudkan dalam bentuk Bagan Alir (*Flow Chart*) yang dipampang dalam ruangan pelayanan. Bagan Alir sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan karena berfungsi sebagai: Petunjuk kerja bagi pemberi pelayanan, Informasi bagi penerima pelayanan, Media publikasi secara terbuka pada semua unit kerja pelayanan mengenai prosedur pelayanan kepada penerima pelayanan, Pendorong terwujudnya sistem dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien, Pengendali dan acuan bagi masyarakat untuk melakukan penilaian/pemeriksaan terhadap konsistensi pelaksanaan kerja.¹⁸ (2) Waktu penyelesaian, adalah jangka waktu penyelesaian suatu pelayanan mulai dari dilengkapinya/dipenuhinya persyaratan teknis dan persyaratan administratif sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan. Kepastian dan kurun waktu penyelesaian pelayanan harus diinformasikan secara jelas dan diletakkan di depan loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimal tiga meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.¹⁹ (3) Biaya pelayanan, adalah segala biaya dan rinciannya dengan nama atau sebutan apapun sebagai imbalan atas pemberian pelayanan yang besaran dan tata cara pembayarannya ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Transparansi mengenai biaya dilakukan dengan mengurangi semaksimal mungkin pertemuan secara personal antara pemohon/penerima pelayanan dengan pemberi pelayanan. Unit pemberi pelayanan seyogyanya tidak menerima pembayaran secara langsung dari pemberi pelayanan. Pembayaran hendaknya diterima oleh unit yang bertugas mengelola keuangan/Bank yang ditunjuk unit pelayanan. Di samping itu, setiap pungutan yang ditarik dari masyarakat harus disertai dengan tanda bukti resmi sesuai dengan jumlah yang dibayarkan.²⁰ (4) Produk pelayanan, Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Penyelenggara pelayanan selalu berusaha untuk merespon keinginan pengguna karena posisi tawar pengguna yang sangat tinggi. Apabila keinginan pengguna tidak direspon, maka pengguna akan beralih kepada penyelenggara pelayanan yang lain. (5) Sarana dan prasarana, Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan

¹⁸ Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h.210

¹⁹ Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h.213

²⁰ Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h.214

informatika.²¹ (6) Kompetensi petugas pemberi pelayanan, harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan. Penguasaan ilmu pengetahuan sangat diperlukan karena akan mempermudah pemberi pelayanan dalam melaksanakan tugasnya.²²

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji

Langkah pertama yang harus dipahami mengenai teori atau konsep yang ditawarkan TQM untuk meningkatkan mutu dan kualitas penyelenggaraan pelayanan ibadah haji. Dalam teori TQM, setidaknya terdapat sepuluh kategori yang harus dipahami untuk dapat mengimplementasikan TQM tersebut, diantaranya:

Pertama, Fokus terhadap pelanggan. fokus terhadap pelanggan dimaknai sebagai pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Setiap instansi atau organisasi yang bergerak dibidang produksi barang atau jasa merupakan representasi dari keinginan pelanggan. Maka dari itu setiap produksi haruslah berangkat dari observasi dan hal tersebut paralel dengan tingkat mutu dan kualitas dari perusahaan itu sendiri. Sesuai dengan konsep dari TQM, kepuasan calon jemaah haji merupakan tujuan penting yang harus dicapai. Setiap Institusi dianggap bermutu jika mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.²³

Bimbingan yang diberikan kepada calon jemaah haji, didasarkan pada amanah Undang-undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Penyelenggara pelayanan ibadah haji memiliki kewajiban diantaranya mampu memberikan manasik dengan frekuensi paling sedikit 15 kali, memiliki alat peraga, memiliki kurikulum, mempunyai kantor, badan amal usaha dan lain sebagainya.²⁴ Kemudian dalam konsep TQM, pelanggan merupakan driver baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. pelanggan eksternal berperan sebagai penentu kualitas produk atau jasa yang diberikan kepada mereka, sementara pelanggan internal memiliki peran besar sebagai penentu kualitas dalam proses produk, mula dari kualitas tenaga kerja,

²¹ Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h.216

²² Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h.216-217

²³ Feiby Ismail, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 10, no. 2 (February 26, 2018). h. 25

²⁴ Suwandi Danu Subrata, "KBIHU Aisyiah Bantul."

proses maupun lingkungan. Oleh karena itu, pelanggan internal maupun eksternal merupakan penentu kualitas.

Terdapat beberapa karakteristik perusahaan yang sudah memenuhi kriteria fokus terhadap pelanggan, hal tersebut diukur oleh parameter sebagai berikut; 1) perusahaan setidaknya memiliki visi yang ingin dicapai, loyalitas dan totalitas antar karyawan baik secara vertikal maupun horizontal, serta mampu menciptakan lingkungan yang sehat dan positif dalam lingkaran pekerjaan, 2) penajaran dan pelanggan, 3) melakukan observasi secara berkala untuk mengidentifikasi kebutuhan, permasalahan, dan solusi kepada pelanggan, 4) memanfaatkan informasi yang didapat dari pelanggan, 5) membangun komunikasi yang baik dan intensif kepada pelanggan, 6) melakukan pemberdayaan karyawan yang baik dan optimal secara terarah, dan yang terakhir 7) selalu melakukan penyempurnaan/ upgrading terhadap produk yang dibuat.

Kedua, Obsesi pada kualitas, merupakan komitmen terbaik dari perusahaan untuk memberikan kualitas terbaik kepada pelanggan dengan cara menjadikan tingkat keinginan, kebutuhan, dan kepuasan sebagai indikator menciptakan suatu produk bagi mereka. bagi penyelenggara pelayanan ibadah haji kualitas dimaknai para jemaah haji betul-betul mencapai haji yang mabrur. Dan nilai-nilai yang didapatkan ketika melakukan ibadah haji dapat diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari setelah prosesi ibadah haji.

Menjalankan komitmen obsesi terhadap kualitas memberikan dampak positif kepada perusahaan yang menjalankan, diantaranya; pertama, efisiensi anggaran atau biaya produksi. Dengan melakukan obsesi kualitas, menjadikan produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan minim terhadap kesalahan dan kekurangan, serta meminimalisir anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan produksi barang/ jasa. Kedua, Perusahaan akan selalu melakukan evaluasi dan revitalisasi kualitas secara dinamis atau berkelanjutan. Hal tersebut merupakan syarat mutlak untuk menjadikan produk yang diciptakan selalu menyentuh aspek kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan melakukan perbaikan yang berkelanjutan.²⁵ Ketiga, aspek perawatan akan selalu menjadi landasan pacu bagi perusahaan untuk menciptakan dan mendistribusikan produk yang diciptakan. Perawatan yang baik dapat dihasilkan dengan cara menjalankan tahap

²⁵ Erni Rismawanti, "Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Laba P.T. Joyfull Bakery Makassar," *Economix*, vol. 4, February 17, 2016. h. 32-33

perencanaan, pengambilan tindakan, pemecahan masalah, dan evaluasi kerja yang masif.²⁶

Dalam konsep TQM pelanggan internal dan eksternal merupakan penentu akhir kualitas organisasi. Setiap organisasi harus memiliki obsesi untuk mencapai bahkan melebihi kualitas tersebut.²⁷ Maka organisasi yang berkualitas adalah yang mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggannya.

Ketiga, Pendekatan Ilmiah. Penjelasan terkait obsesi pada kualitas terletak pada meminimalisir kekurangan produk. Untuk identifikasi masalah merupakan poin penting yang harus dilakukan agar menghindari kegagalan produk. Pendekatan ilmiah merupakan kerangka teori dalam mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam proses produksi pada suatu perusahaan tertentu (baik dari segi perencanaan dan penyusunan kerja, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah).²⁸

Pendekatan ilmiah merupakan representasi dari kinerja karyawan untuk menghasilkan produk yang diciptakan. Pendekatan ilmiah menitikberatkan kepada pemberian motivasi kepada karyawan agar bekerja secara loyal dan total kepada perusahaan, baik dengan kompensasi ataupun pemberian reward dari petinggi. Kemudian dalam kerangkanya, pendekatan ilmiah mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu menciptakan role model atau perencanaan jangka panjang dengan berbagai tantangan dan peluang yang akan terjadi (pengaruh-komitmen-pimpinan).

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM. Hal ini sangat penting, terutama untuk mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Pendekatan Ilmiah yang ada dalam konsep TQM memiliki peran penting dalam mencapai kualitas organisasi. Dengan menggunakan pendekatan ilmiah tersebut dapat mengetahui setiap kebutuhan yang diperlukan dalam pemenuhan kualitas. Dengan pendekatan ilmiah ini dapat diketahui

²⁶ Yusuf Novrianto, Rudy Soenoko, and Purnomo Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)," *Journal of Engineering and Management Industial System* 2, no. 1 (February 13, 2014), h. 19–25

²⁷ Pondang J Jessy Palandeng, Indrie Debbie, Gaspar Enjelina Chintia, "Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kualitas Layanan Pada Pt . Pln (Persero) Area Manado The Effect Of Total Quality Management On Service Quality In Pt . Pln (Persero) Area Manado," *Jurnal EMBA* 7, no. 4 (2019) h. 60–69.

²⁸ Liah Siti Syarifah, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Pesantren? The Implementation of Total Quality Management (TQM) in Islamic Boarding Schools?," *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan* Volume 30, no. 1 (2020) h. 93–112.

permasalahan dan langkah yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan begitu maka organisasi akan mampu menyusun rencana untuk meningkatkan kualitas mutu.²⁹ Pendekatan ilmiah juga dapat membuat institusi lebih berhati-hati, tidak mudah merasa puas akan proses kerja yang selama ini berjalan. Institusi menjadi lebih teliti dalam menentukan rencana.³⁰

Dalam merumuskan program, penyelenggara pelayanan ibadah haji telah mendesain berdasarkan kaidah-kaidah manajemen program yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan. Dalam proses perencanaan penyelenggara pelayanan ibadah haji melibatkan para pengurus dan para pembimbing untuk bersama-sama mendesign program-program ke depan. Produk yang dihasilkan berupa kurikulum dan buku panduan manasik. Buku ini diharapkan menjadi pegangan dan panduan berbagai pihak satu sama lain sehingga langkah yang dilakukan kan sama dan seirama. Dalam perjalanan yang dilakukan, pro kontra menjadi hal yang lumrah terjadi.

Keempat, komitmen jangka panjang. Implementasi konsep TQM harus memiliki komitmen jangka Panjang. Komitmen jangka panjang merupakan representasi dari perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan konsep dasar yakni loyalitas.³¹ Semua poin tersebut harus tersusun, terlaksana, dan dijalankan dengan landasan loyalitas agar terbentuknya komitmen jangka panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Mengingat hal tersebut, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.⁴⁰ Salah satu contoh perubahan yang terjadi misalnya dulu ketika di Arafah itu tidak ada AC-nya , tenda yang digunakan tidak tertata dengan baik. Sekarang tenda yang digunakan sudah tertata dengan baik. Di setiap tenda sudah ada AC yang memberikan kenyamanan bagi para jamaah haji.³² Dalam konteks penyelenggara pelayanan ibadah haji komitmen jangka panjang berbentuk program yang berorientasi jangka panjang dengan siklus satu tahun. Dan itu juga berlaku untuk tahun-tahun selanjutnya jika tidak ada evaluasi.

²⁹ Lailatul Maghfiroh, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta," TA'LIM : Jurnal Studi Pendidikan Islam 1, no. 1 (January 31, 2018)h. 19– 39

³⁰ Novrianto, Soenoko, and Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)." h. 43-44

³¹ Novrianto, Soenoko, and Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)." h. 44-45

³² Adri Eferi, "Internal Dan Eksternal Dalam Penerapan Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan Islam," Attarbiyah I, no. 1 (November 15, 2016), h. 149–78

Kelima, kerja sama Team (team work). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.³³ Kerja sama tim dapat membuat kinerja lebih efektif dan efisien namun jika tidak terorganisir dengan baik justru akan membuat kinerja menjadi tidak maksimal. Meskipun demikian, Kerja sama tim bisa saja tidak berpengaruh terhadap kinerja.³⁴ Setiap penyelenggara pelayanan ibadah haji memiliki struktur kepengurusan yang berbeda-beda. Namun secara umum, mereka dapat berkoordinasi dengan baik.

Keenam, perbaikan sistem secara berkesinambungan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. Dalam melakukan proses perbaikan sistem secara kontinu, dibutuhkan mindset yang baik. Mindset ini harus dipertahankan dalam jangka panjang. Penyelenggara pelayanan ibadah haji harus memiliki mindset yang baik tentang perbaikan sistem secara berkesinambungan. Hal ini dapat terlihat dari adanya evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan. Evaluasi dilakukan setiap setahun sekali. Banyak hal yang diperbaiki dari hasil evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh.

Melakukan perbaikan secara berkesinambungan akan meminimalisir kesalahan-kesalahan yang ada, karena setiap ada permasalahan yang terjadi akan langsung segera diketahui dan dibenahi. Kinerja akan lebih terkontrol jika dalam proses implementasi manajemen menerapkan perbaikan secara berkesinambungan.³⁵ Perbaikan sistem secara berkelanjutan akan membuat penyelenggara ibadah haji lebih teliti dan bertanggung jawab apabila pengawasan dan kontrol dilakukan secara ketat.³⁶

³³ Abdul Aziz Nugraha Pratama and Fira Nur Maghfiroh, "Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah," Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah 7, no. 1 (June 1, 2016), h.93

³⁴ Jurnal Magister Manajemen, Muhammad Hatta, and Said Musnadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh," Bisnis Unsyiah 1, no. 1 (September 28, 2017)h. 70–80

³⁵ Firmansyah M, Abraham Lomi, and Dhayal Gustopo, "Meningkatkan Mutu Kain Tenun Ikat Tradisional Di Desa/Kelurahan Roworena Secara Berkesinambungan Di Kabupaten Ende Dengan Pendekatan Metode TQM," Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri 3, no. 1 (2017) h. 5–13

³⁶ Bramasta Raga Siwi, Susatyo Nugroho, and W P St, "Aplikasi Six Sigma DMAIC Dan KAIZEN Sebagai Metode Pengendalian Dan Perbaikan Kualitas Produk PT. Sarandi Karya Nugraha," Industrial Engineering Online Journal, vol. 5 (Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, 2016), h.23

Ketujuh, pendidikan dan pelatihan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. pelatihan sebenarnya merupakan bagian dari pendidikan, keduanya memiliki tujuan yang sama. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis sedangkan pelatihan lebih bersifat praktis.³⁷

Kedelapan, kebebasan yang terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.³⁸

Konsep TQM memang menekankan keterlibatan staf atau anggota dalam upaya pencarian solusi atas masalah merupakan langkah jitu yang harus dilakukan. Hal tersebut bertujuan untuk menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab kepada staf atau anggota tersebut. Namun kebebasan yang diberikan tersebut harus sudah terencana dan terkendali dengan baik agar dapat mendapatkan hasil yang memuaskan. Tanpa perencanaan dengan matang melibatkan staf atau anggota dalam pengambilan keputusan justru akan membawa masalah. Sejauh ini penyelenggara pelayanan ibadah haji di Indonesia memberikan kebebasan kepada instruktur dalam penyampaian bimbingan manasik haji.

Kesembilan, kesatuan tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja. kesamaan tujuan merupakan aspek mendasar dalam pencapaian kinerja perusahaan atau organisasi.³⁹

³⁷ Brian R Lamato et al., "Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT . Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab . Minahasa Utara," Jurnal Emba 5, no. 2 (April 25, 2017) h. 23–32

³⁸ Muchtar Ahmad, "Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pelayanan Rumah Sakit," Artikel - Jurnal, vol. 1, October 18, 2013, h. 55

³⁹ Adli, "Keberhasilan Penerapan SIA Sebagai Variabel Pemoderasi Atas Hubungan Komitmen Organisasional Dan Kinerja," Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam 2, no. 2 (June 14, 2019) h. 127–42

Kesepuluh, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. keberhasilan implementasi TQM sangat tergantung pada pemberdayaan karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan karyawan secara terencana merupakan salah satu elemen kunci yang sangat dibutuhkan.⁴⁰ Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terbukti sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi maupun perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia di semua level adalah penentu keberhasilan perusahaan, tanpa sumber daya manusia yang memadai perusahaan atau organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di penyelenggara pelayanan ibadah haji harus berjalan cukup baik. Hal ini bertujuan untuk sinkronisasi dalam melaksanakan program-program selanjutnya agar lebih mudah.

D. PENUTUP

Berdasar pada pembahasan yang telah di paparkan sebelumnya, secara umum pengelolaan Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji di Indonesia harus mengacu pada konsep TQM. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator yang ada dalam TQM dapat diimplementasikan dalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji. Implementasi TQM ada sepuluh indikator yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka Panjang, kerja sama Team (teamwork), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan petugas/karyawan. Jika Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji di Indonesia telah menerapkan sepuluh indikator dalam TQM diatas, maka akan terciptanya penyelenggaraan pelayanan ibadah haji yang kondusif, efektif dan efisien. Meskipun demikian di beberapa indikator pengelolaan dapat di tingkatkan lagi dan peningkatan pelayanan pembimbingan ibadah haji atau umrah secara berkelanjutan akan membawa pada kualitas yang menyeluruh. Sehingga jemaah haji dan jemaah umrah diharapkan akan dapat melaksanakan ibadahnya di Tanah Suci sesuai syari'at yang dicontohkan Rasulullah SAW.

⁴⁰ Musran Munizu, "Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar)," Iqtishoduna, 2012, h. 1–16

E. DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

- Adli, "Keberhasilan Penerapan SIA Sebagai Variabel Pemoderasi Atas Hubungan Komitmen Organisasional Dan Kinerja," Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam 2, no. 2 (June 14, 2019).
- Ahmad, Muchtar, "Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pelayanan Rumah Sakit," Artikel - Jurnal, vol. 1, October 18, 2013.
- Bramasta, Raga Siwi, Susatyo Nugroho, and W P St, "Aplikasi Six Sigma DMAIC Dan KAIZEN Sebagai Metode Pengendalian Dan Perbaikan Kualitas Produk PT. Sarandi Karya Nugraha," Industrial Engineering Online Journal, vol. 5 (Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, 2016).
- Eferi, Adri, "Internal Dan Eksternal Dalam Penerapan Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan Islam," Attarbiyah I, no. 1 (November 15, 2016).
- Firmansyah M, Abraham Lomi, and Dhayal Gustopo, "Meningkatkan Mutu Kain Tenun Ikat Tradisional Di Desa/Kelurahan Roworena Secara Berkesinambungan Di Kabupaten Ende Dengan Pendekatan Metode TQM," Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri 3, no. 1 (2017).
- Ismail, Feiby, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan," Jurnal Ilmiah Iqra' 10, no. 2 (February 26, 2018).
- Lamato, Brian R et al., "Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT . Asegar Murni Jaya Desa Tumuluntung Kab . Minahasa Utara," Jurnal Emba 5, no. 2 (April 25, 2017).
- Maghfiroh, Lailatul, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta," TA'LIM : Jurnal Studi Pendidikan Islam 1, no. 1 (January 31, 2018).
- Muhammad Hatta, and Said Musnadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh," Jurnal Magister Manajemen, Bisnis Unsyiah 1, no. 1 (September 28, 2017).
- Novrianto, Soenoko, and Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)".
- Novrianto, Yusuf, Rudy Soenoko, and Purnomo Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)," Journal of Engineering and Management Industial System 2, no. 1 (February 13, 2014).

- Pondang J Jessy Palandeng, Indrie Debbie, Gaspar Enjelina Chintia, "Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kualitas Layanan Pada Pt . Pln (Persero) Area Manado The Effect Of Total Quality Management On Service Quality In Pt . Pln (Persero) Area Manado," Jurnal EMBA 7, no. 4 (2019).
- Pratama, Abdul Aziz Nugraha Pratama and Fira Nur Maghfiroh, "Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah," Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah 7, no. 1 (June 1, 2016).
- Rismawanti, Erni, "Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Laba P.T. Joyfull Bakery Makassar," Economix, vol. 4, February 17, 2016.
- Syarifah, Liah Siti, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Pesantren? The Implementation of Total Quality Management (TQM) in Islamic Boarding Schools?," Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan Volume 30, no. 1 (2020).

Buku

- Depag RI, *Al-qur'anul Karim*, (Kudus: Fa. Menara Kudus, 1973).
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*.
- Farid, Ishak, *Ibadah Haji dalam Filsafat Hukum Islam*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999).
- Hansler dan Brunell, *Budgelary Participation, Motivation, and Managerial*, 1993
- Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umroh, *Modul Pembelajaran Manasik Haji* (Jakarta: t.p., t.t).
- Kementerian Agama RI, *Penyelenggaraan Ibadah Haji* (Jakarta: t.p., 2009).
- Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications, 2014, Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Monier, *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).
- Moleong, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2010).
- Munizu, Musran, "Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar)," *Iqtishoduna*, 2012.
- Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).
- Salis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2011).
- Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007).
- Subrata, Suwandi Danu, "KBIHU Aisyiah Bantul."
- Tasmara, Toto, *Membudayakan Etos Kerja*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002).
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, cet.ke-2 (Jakarta: Rajawali Press, 2010).
- Yunus Mahmud, *Kamus Arab Indonesia*. (Jakarta: PT. Mahmud Yunus Wa Dzurriyyah, 1989).
- Yusuf, Nasir, *Problematika Manasik Haji*, (Bandung: Pustaka, 1985).