

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI
LAJNAH TA'LIF WAN NASYR NAHDLATUL ULAMA (LTN
NU) PENGURUS WILAYAH NAHDLATUL ULAMA' (PWNU)
JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Diajukan kepada
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)



Disusun Oleh
Nuzulul Riska Putri Wachida
NIM : B94214074

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS SUNAN AMPEL SURABAYA**

2018

PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN OTENTISITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Penyusun : Nuzulul Riska Putri Wachida

Nomor Induk Mahasiswa : B94214074

Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Penerapan Total Quality Management (TQM) di
Lajnah Ta'lif Wan Nasyr Nahdlatul Ulama' (LTN
NU) Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama' (PWNU)
Jawa Timur

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atas pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Surabaya, 2 Mei 2018

Yang menyatakan,



Nuzulul Riska Putri Wachida

NIM. B94214074

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Proposal skripsi yang disusun oleh:

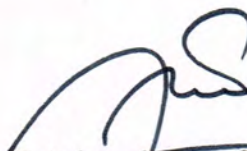
Nama : Nuzulul Riska Putri Wachida

Nim : B94214074

Judul : PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DI
LAJNAH TA'LIF WAN NASYR NAHDLATUL ULAMA (LTN-NU)
PENGURUS WILAYAH NAHDLATUL ULAMA (PWNu)
JAWA TIMUR

Skripsi ini telah diuji dan disetujui oleh dosen pembimbing.

Surabaya, 16 April 2018
Pembimbing,

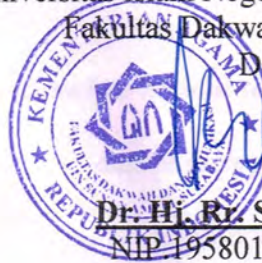


Dr. H. Achmad Murtafi Harits, M. Fil. I
NIP.19700304200701105649

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Nuzulul Riska Putri Wachida telah dipertahankan didepan
Tim Penguji Skripsi

Mengesahkan,
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Dekan,



Dr. Hj. R. Suhartini, M.Si.
NIP.195801131982032001

Penguji I,

Dr. H. Ahmad Murtafi Harits, Lc. M.Fil.I
NIP.197003042007011056

Penguji II,

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M-Lib., M.Lib., Ph.D.
NIP.196605141992032001

Penguji III,

H. Mufti Labib LC, MCL
NIP.196401021999031001

Penguji IV,

Ahmad Khoirul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP.197512302003121001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Nuzulul Riska Putri Wachida
NIM : B94214074
Fakultas/Jurusan : Dakwah & Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : nuzululriska96.nr@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Penerapan Total Quality Management (TQM) di Lajnah
Ta'uf wan Nasr Nahdlatul Ulama' (LTN-NU) Pengurus
Wilayah Nahdlatul Ulama' (PWNU) Jawa Timur

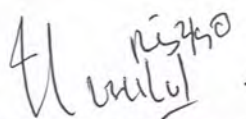
Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis


(Nuzulul Riska Putri Wachida)
namaterangdantandatangan

ABSTRAK

Nuzulul Riska Putri Wachida, 2018. *Penerapan Total Quality Management (TQM) Di Lajnah Ta'lif Wan Nasyr Nahdlatul Ulama' (LTN-NU) Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama' (PWNU) Jawa Timur*

Penelitian ini memfokuskan pada satu rumusan masalah, yaitu: Bagaimanakah penerapan *Total Quality Mangement* (TQM) di LTN-NU PWNU Jawa Timur?. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Pengurus LTN-NU di PWNU Jawa Timur dan Sekretaris LTN-NU di PWNU Jawa Timur. Setelah itu data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis induktif dan deskriptif menurut Lexy J. Moleong.

Dalam proses penelitian ini penulis berusaha untuk mengetahui bagaimana langkah-langkah yang dilakukan oleh pengurus LTN-NU PWNU Jawa Timur dalam menerapkan *Total Quality Management*. Dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* di LTN-NU PWNU Jawa Timur telah diterapkan dengan sebaik-baiknya.

Kata kunci: *Total Quality Management* (TQM) dan LTN-NU PWNU Jawa Timur.

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	i
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
OERTANGGUNGJAWABAN OTENTISITAS PENULISAN SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR BAGAN.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat penelitian.....	4
E. Definisi Konsep.....	5
F. Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II.....	8
A. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	8
B. Kajian Teori Terkait.....	10
1. Pengertian Total Quality Management.....	10
2. Prinsip Total Quality Management.....	11
3. Tujuan dan Manfaat Total Quality Management.....	13
4. Fase Implementasi Total Quality Management.....	14
5. Penerapan Total Quality Management menurut Perspektif Islam.....	18
BAB III.....	25
A. Pendekatan Jenis Penelitian.....	25
B. Objek Penelitian.....	26
C. Jenis dan Sumber Data.....	26
D. Tahap-tahap Penelitian.....	28
E. Teknik Pengumpulan Data.....	29
F. Teknik Validitas Data.....	30
G. Teknik Analisis Data.....	31
BAB IV.....	34
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	34
1. Profil Lembaga.....	34

PENDAHULUAN

Perkembangan budaya dan pengetahuan semakin pesat di era modern ini. Hal ini diikuti oleh kemajuan teknologi yang semakin berkembang di segala bidang. Perkembangan budaya, pengetahuan, dan teknologi demi merespon tantangan hidup yang semakin besar. Oleh karena itu, persaingan diantara individu maupun organisasi semakin banyak. Hal ini mempengaruhi gaya hidup atau perilaku manusia di zaman sekarang. Perilaku dan gaya hidup masyarakat modern menjadi peluang dan tantangan sendiri bagi suatu organisasi.

Pada zaman dahulu, para produsen tidak mempedulikan masalah kualitas. Memproduksi banyak barang menjadi hal yang penting. Hal itu disebabkan karena, produsen tersebut tidak memiliki pesaing (monopoli).

Zaman ini pada era sebelum abad ke-18. Berbeda dengan zaman ini. Para konsumen mengalami kenaikan selera dan pilihan. Mereka memilih kualitas tinggi demi popularitas mereka atau mendapatkan derajat yang tinggi dihadapan orang-orang. Persaingan menjadi lebih ketat tidak hanya untuk menjadi yang terbaik, tetapi juga mendapatkan gengsi yang tinggi. Kasus inilah yang menjadikan para produsen berlomba-lomba untuk menampilkan kualitas produk mereka.

Selain masalah gengsi, pengaruh globalisasi juga menjadi alasan mengapa konsumen khususnya masyarakat Indonesia memilih kualitas. Mereka lebih memilih produk luar negeri, yang cenderung lebih mahal daripada produk dalam negeri. Hal itu disebabkan karena kualitas yang dimilikinya.

Kebutuhan juga menjadi alasan penting dalam memilih kualitas. Alasannya karena kualitas yang bagus lebih mudah atau lebih simpel dalam penggunaan, juga lebih awet dan tahan lama. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya produk dalam negeri bisa laris terjual, asalkan memiliki kualitas yang tinggi.

Banyak orang menganggap bahwa konsep TQM berasal dari Jepang, karena memang konsepnya dipengaruhi oleh Negara Jepang. Kekalahan Jepang pada Perang Dunia II, menyadarkan masyarakat Jepang. Para Ilmuwan Jepang memperbaiki sistem kualitas mereka. Perusahaan Jepang mengalami keberhasilan yang pesat di bidang kualitas produksi. Kemudian, perusahaan dari Negara lain mempelajari konsep yang

LTN NU (*Lajnah Ta'lif wan Nasyir*) merupakan salah satu lembaga di dalam struktur organisasi NU, LTN secara khusus mengemban misi menghidupkan tradisi menulis dan berkarya di kalangan warga NU. *Lajnah Ta'lif wan Nasyr* Nahdlatul Ulama, disingkat LTN-NU, bertugas mengembangkan penulisan, penerjemahan dan penerbitan kitab/buku serta media informasi menurut faham Ahlussunnah wal Jama'ah.²

LTN-NU sebagai lembaga yang berada di bawah naungan organisasi Islam terbesar di Indonesia, tentunya LTN-NU perlu menerapkan TQM dengan baik dalam menjalankan organisasi. Keberagaman organisasi Islam di Indonesia menjadi alasan penting bagi LTN-NU untuk menjalankan organisasi dengan menerapkan TQM. Hal ini dikarenakan banyaknya organisasi Islam di Indonesia bisa mempengaruhi pandangan masyarakat Indonesia khususnya muslim. Masyarakat muslim akan menilai mana organisasi yang tertata dengan baik dan mana yang tidak. Hal ini bisa menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih organisasi yang akan diikuti. Hal ini yang membuat penulis tertarik untuk meneliti tentang “Penerapan *Total Quality Manajement* (TQM) di LTN-NU Jawa Timur.

²LTNNU, 2016, *Profil Lembaga dan Laporan Kegiatan*, asbitNU, Surabaya, hal.2

2. *Lajnah Ta'lif wan Nasyir* (LTN-NU)

Lajnah Ta'lif wan Nasyir (LTN-NU) merupakan salah satu lembaga di dalam struktur organisasi NU, LTN secara khusus mengemban misi menghidupkan tradisi menulis dan berkarya di kalangan warga NU. *Lajnah Ta'lif wan Nasyir* Nahdlatul Ulama, disingkat LTN-NU, bertugas mengembangkan penulisan, penerjemahan dan penerbitan kitab/buku serta media informasi menurut faham Ahlussunnah wal Jama'ah.³

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan penelitian, maka diperlukan adanya sistematika pembahasan dari bab ke bab yang terdiri dari lima bab. Satu bab dengan bab yang lainnya merupakan integritas atau kesatuan yang tak terpisahkan serta memberikan atau menggambarkan secara lengkap dan jelas tentang penelitian dan hasil-hasilnya. Adapun sistematika tersebut dibagi dalam bab perbab, yaitu meliputi :

Bab I : Pendahuluan. Pada bab ini penulis mengemukakan secara ringkas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, sistematika pembahasan.

Bab II : Kerangka Teori. Pada bab ini mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan kajian pustaka yang meliputi manajemen, metode, perencanaan dan evaluasi penerapan TQM di LTN-NU. Dan membahas penelitian terdahulu yang relevan.

³LTNNU, 2016, *Profil Lembaga dan Laporan Kegiatan*, asbitNU, Surabaya, hal.2

Bab IV : Penyajian Data Analisi Data. Pada bab ini menggambarkan mengenai setting penelitian, penyajian dan analisis data, yang meliputi pembahasan mengenai penyajian data untuk menggambarkan data yang ditemukan dalam penelitian tentang penerapan TQM di LTN-NU Jawa timur

Bab V : Penutup. Pada bab ini berisi penutup yang berisikan kesimpulan serta rekomendasi.

KERANGKA TEORI

Dari pencarian data-data yang ada pada penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini didapatkan hasil penelitian, dimana masing-masing peneliti mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam penelitian mereka. Adapun beberapa perbedaan yang ada dalam penelitian terdahulu akan dijelaskan sebagai berikut :

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Universitas Brawijaya Malang menggunakan strategi-strategi untuk menekankan implementasi sistem penjaminan mutu internal dalam menerapkan Total Quality

[illegible]

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang implementasi Total Quality Management. Perbedaannya adalah Yana Dwi Mariska, Soesilo Zauhar, dan Sukanto memilih tempat penelitian di Universitas Brawijaya, sedangkan penelitian ini memilih objek penelitian di Lajnah Ta'lif wan Nasyr Nahdlatul Ulama' (LTN-NU) Jawa Timur.

Hasil temuan penelitian tersebut menunjukkan kelebihan dan kekurangan bahwa sekolah-sekolah di bawah Departemen Agama Kota Salatiga dalam mengimplementasikan nilai-nilai *Total Quality Management* (TQM). Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengelolaan pendidikan, implementasi TQM, kendala-kendala yang dihadapi pada madrasah-madrasah di Kota Salatiga.

[illegible]

Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Vincent Gaperz mengatakan bahwa *Total Quality* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terhadap produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya³.

menurut Fandy Tjiptono *Total Quality Management* merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terhadap produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya⁴.

1. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Dari definisi di atas bisa disimpulkan bahwa *Total Quality Management* adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Strategi disini adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. Sedang manajemen adalah seni

⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, 2003, (Yogyakarta: Andi Offset), hlm. 4.

Kata manajemen bermaksud bahwa kualitas ini harus ada yang mengaturnya. Harus ada strategi yang bermacam-macam tentang mengembangkan dan menjaga kualitas. Manajemen ini juga harus mengatur orang-orang yang ada didalamnya, untuk mengarahkan mereka ke tujuan bersama.

Manajemen kualitas ini juga sebagai pengendalian produk agar tidak ada yang cacat ataupun menyimpang dari kualitas yang seharusnya. Jika ada yang cacat, peranan manajemen ini adalah sebagai perbaikan produk. Sebab, didalam manajemen ini terdapat sistem pengendalian.

Prasetyo mengutip dari Hensler dan Brunell mengatakan bahwa ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah⁶ :

⁶ Prasetya Hadi. 2014. Skripsi *"Analisis Pengaruh Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial"* (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Diponegoro)., hal. 20-21.

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada

d. Perbaikan berkesinambungan

3. Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

[illegible]

terbaik⁷. Kualitas terbaik dapat dihasilkan dari adanya upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan. Cara terbaik untuk mencapai hal tersebut adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

mengutip dari Goestch dan Devis yang mengelompokkan fase implementasi TQM menjadi tiga fase, yaitu⁹:

a. Fase persiapan

Fase ini membutuhkan komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber data yang dibutuhkan. Langkah-langkah dalam fase ini antara lain:

- 1) Membentuk *Total Quality Steering Committee*

Eksekutif puncak sebagai ketua *steering committee* menunjuk staf terdekat sebagai anggotanya serta pejabat senior dan serikat pekerja.

- ## 2) Membentuk tim

Hal ini perlu dilakukan oleh *Steering comitee* sebelum memulai TQM.

- ### 3) Pelatihan TQM

Biasanya pelatihan ini dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan. Pelatihan ini perlu diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

- 4) Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman organisasi.

Hal ini bisa mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 343.

5) Menyusun tujuan umum

Tujuan umum disusun berdasarkan visi yang telah ditetapkan.

Tujuan ini meliputi tujuan strategis dan tujuan taktis.

6) Komunikasi dan publikasi

Eksekutif puncak perlu menginformasikan segala langkah yang akan dilakukan oleh organisasi kepada semua yang terlibat dalam organisasi.

7) Identifikasi kekuatan dan kelemahan

Steering comite perlu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini bermanfaat sebagai pedoman dalam menerapkan TQM.

8) Identifikasi pendukung dan penolak

Steering comite perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang yang menjadi kunci pendukung dan penolak diterapkannya TQM. Hal ini berguna bagi penetapan anggota-anggota tim.

9) Memperkirakan sikap karyawan

Hal ini bisa dilakukan dengan bantuan dari bagian personalia atau konsultan luar. Hal ini bisa berguna untuk mengetahui apakah penerapan TQM berjalan efektif atau tidak.

10) Mengukur kepuasan pelanggan

Steering comite perlu berusaha untuk mendapatkan umpan balik objektif dari pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan

رَضِيَ مُوسَى أَبِي عَنْ وَائِلِ أَبِي عَنْ عَمْرٍو عَنْ شُعْبَةَ حَدَّثَنَا حَرْبُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا
لِلْمُعْتَمِ بِقَاتِلِ الرَّجُلِ فَقَالَ وَسَلَّمَ عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى النَّبِيُّ إِلَى رَجُلٍ جَاءَ قَالَ عَنْهُ اللَّهُ
لِتَكُونَ قَاتِلَ مَنْ قَالَ اللَّهُ سَبِيلَ فِي فَمَنْ مَكَانَهُ لِيُرَى يُقَاتِلُ وَالرَّجُلُ لِلذَّكَرِ يُقَاتِلُ وَالرَّجُلُ
اللَّهُ سَبِيلَ فِي فَهُوَ الْعُلْيَا هِيَ اللَّهُ كَلِمَةُ

“Telah bercerita kepada kami Sulaiman bin Harb telah bercerita kepada kami Syu'bah dari 'Amru dari Abu Wa'il dari Abu Musa radliallahu 'anhu berkata; Datang seorang laki-laki kepada Nabi shallallahu 'alaihi wasallam lalu berkata: "Seseorang berperang untuk mendapatkan ghanimah, seseorang yang lain agar menjadi terkenal dan seseorang yang lain lagi untuk dilihat kedudukannya, manakah yang disebut fii sabilillah?" Maka Beliau bersabda: "Siapa yang berperang untuk meninggikan kalimat Allah dialah yang disebut fii sabilillah". (HR Al Bukhari: 2599)¹⁰

Bambang Subandi memaknai kalimat “meninggikan Allah” sebagai rumusan visi yang singkat, jelas, dan mudah dihafalkan. Visi

¹⁰ Lidwa Pusaka i-Software - Kitab 9 Imam Hadist, Bukhari No. 2599.

TQM (*Total Quality Management*) adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Strategi disini adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Proses adalah serangkaian kegiatan yang saling terkait dan

¹¹ Bambang Subandi, 2016, *Manajemen Organisasi dalam Hadis Nabi*, (Surabaya:Nusantara Press). Hlm. 41-42.

Dilihat dari namanya, terdapat kata total atau bisa diartikan dengan “keseluruhan”. Hal ini menunjukkan bahwa, manajemen ini menyangkut seluruh aspek kualitas. Bukan hanya tentang produk, tetapi juga tentang kinerja, proses, atau bahkan manajemen itu sendiri dan banyak aspek lain. Setiap orang yang berada dalam sebuah perusahaan atau organisasi TQM, mereka wajib mengikuti proses yang berlangsung didalamnya.

Kata manajemen bermaksud bahwa kualitas ini harus ada yang mengaturnya. Harus ada strategi yang bermacam-macam tentang mengembangkan dan menjaga kualitas. Manajemen ini juga harus mengatur orang-orang yang ada didalamnya, untuk mengarahkan mereka ke tujuan bersama.

[illegible]

Kepemimpinan merupakan modal penting dalam meraih mutu. Pemimpin haruslah memegang komitmen penuh dalam pencapaian mutu dan kualitas. Oleh karena itu, penting diadakannya manajemen kualitas dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi.

Para manajer harus sadar bahwa manajemen kualitas harus tetap berorientasi ke masa depan. Manajemen ini harus diperbarui terus-menerus, demi mengikuti perkembangan zaman. Kepuasan pelanggan adalah yang terpenting dalam manajemen kualitas.

Manajemen kualitas ini juga sebagai pengendalian produk agar tidak ada yang cacat ataupun menyimpang dari kualitas yang seharusnya. Jika ada yang cacat, peranan manajemen ini adalah sebagai perbaikan produk. Sebab, didalam manajemen ini terdapat sistem pengendalian.

Pengendalian ini menyangkut pengendalian kualitas, personel, dan pengendalian proses. Suatu manajemen harus dikendalikan agar tidak ada yang menyimpang dari yang seharusnya dilakukan. Pengendalian anggota dan proses atau tahapan yang dilakukan karyawan, juga penting dilakukan.

(BUKHARI - 6804) : Telah menceritakan kepada kami Ismail dari saudaranya dari Sulaiman bin Bilal dari Abdul Majid bin Suhail bin Abdurrahman bin Auf ia mendengar Sa'id bin Musayyab menceritakan bahwa Abu Sa'id alkhudzri dan Abu Hurairah menceritakan kepadanya, Rasulullah Shallallahu'alaihiwasallam mengutus saudara bani 'Adi Al anshari dan mempekerjakannya untuk mengelola kebun Khaibar, selanjutnya ia membawa kurma yang kualitasnya istimewa, maka Rasulullah Shallallahu'alaihiwasallam bertanya: 'Apa setiap kurma Khaibar seperti ini? ' Ia menjawab, 'Tidak, demi Allah ya Rasulullah, kami membeli satu sha' kurma ini dengan dua sha' kurma kami dari Jam' (Muzdalifah).' Maka Rasulullah Shallallahu'alaihiwasallam bersabda: "Jangan seperti itu kau lakukan, namun jika kamu ingin menukar, tukarlah dengan takaran sama, atau jual dahulu kurmamu dan belilah kurma itu dengan uang hasil penjualanmu, demikian pula timbangan."¹³

¹³ Lidwa Pusaka i-Software - Kitab 9 Imam Hadist. Bukhari. 6804.

Sebenarnya pemegang peranan penting dalam menilai kualitas adalah para konsumen. Para konsumen akan menilai ke-8 dimensi kualitas seperti yang disebutkan diatas. Produk yang bertahan dan mendominasi dimensi tersebut akan menjadi produk yang paling banyak diminati.

Jika salah satu barang jualan memiliki cacat, hendaknya penjual memberi tahu kepada konsumen. Saat ini, penjual banyak yang menyamarkan barang cacat diantara barang bagus untuk mengelabui konsumen. Seharusnya penjual tersebut menyadari bahwa setiap tindakannya akan dimintai pertanggung jawaban.

¹⁴ Khamim, Pengendalian kualitas, yogyakarta, 2015, hlm.11-12

berbagai macam faktor. Faktor ekonomi menjadi salah satu alasan penjual melakukan hal tersebut. Namun masalah utamanya adalah karena desakan keluarga, atau karena gaya hidup. Keluarga adalah faktor utama seseorang untuk bisa berbuat apa saja.

METODELOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Jenis Penelitian

Dalam melakukan sebuah penelitian banyak macam metode yang digunakan oleh peneliti, yang sesuai dengan masalah, tujuan dan kegunaan dari penelitian itu sendiri. Sehingga penelitian itu dianggap valid dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya secara ilmiah pada penelitian yang berjudul “Penerapan TQM di LTN-NU”, penelitian menggunakan jenis kualitatif. Penelitian kualitatif bermakna kualitas data yang dihimpun dalam bentuk konsep pengelolaan data langsung dikerjakan dilapangan dengan mencatat dan mendeskripsikan gejala-gejala sosial, dihubungkan dengan gejala-gejala lain.²

Menurut Lexy J. Moleong dengan mengutip pendapatnya Bogdan dan Taylor yang mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.³ Penelitian deskriptif bertujuan mencari informasi aktual secara rinci yang menggambarkan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah dan praktek yang berlaku.

³Sugiono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung, hal.11

Metode deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan atau menguraikan suatu hal menurut apa adanya tanpa membuat perbandingan atau mengembangkan variabel satu dengan variabel yang lain.⁴ Dengan begitu, jelas menggunakan jenis penelitian kualitatif dan pendekatan penelitian deskriptif, peneliti ingin mengetahui penerapan TQM di LTN-NU.

Lokasi penelitian yang dipilih adalah “Kantor Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama’ (PWNU) Jawa Timur” yang terletak di Jalan Masjid Al-Akbar Timur 9 Surabaya.

1. Jenis Data

a. Data premier, yakni data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.⁵ Dalam hal ini data yang dikumpulkan adalah data tentang penerapan TQM yang diterapkan di LTN-NU di PWNU Jawa Timur. Data ini diperoleh melalui permintaan keterangan secara langsung kepada pengurus dan anggota di LTN PWNU Jawa Timur.

⁴Sugiono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung, hal.11

[illegible]

Tahap ini belum sampai pada titik yang menyingkap bagaimana peneliti masuk lapangan, namun telah menilai keadaan lapangan dalam hal-hal tertentu. Pada tahap ini baru orientasi lapangan.

5. Memilih dan memanfaatkan informasi

Penelitian tidak hanya mempersiapkan peralatan tetapi juga alat-alat untuk penelitian yaitu seperangkat alat tulis.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

[illegible]

- Profil atau data mengenai LTN NU Jatim
- Sejauh mana penerapan TQM di LTN NU
- Prinsip TQM di LTN NU
- Unsur TQM yang ada di LTN NU
- Tujuan dan manfaat diterapkannya TQM di LTN NU
- Fase atau tahapan penerapan TQM di LTN NU

Dokumen adalah data mengenal variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumen ini digunakan untuk mengetahui struktur lembaga, jumlah anggota, keadaan lembaga tersebut, apakah ada perencanaan program kerja jangka pendek, serta mencari dokumen penting lain yang terkait dengan penelitian.

Dalam sebuah penelitian kualitatif keilmuan merupakan faktor utama menjaga keilmuan tersebut dapat dilihat dari data yang ada, karena kesalahan mungkin terjadi dalam pencarian data, sedangkan distorsi data biasa terjadi dalam penelitian sendiri dan mungkin juga terjadi dari informan.

⁷Masri Singrimbun dan Sofian Efendi, 1991, Metode Penelitian Survei, LP3ES, Jakarta, hal.192

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam tahap triangulasi data sebagai berikut:

- ## G. Teknik Analisis Data

Adapun tujuan analisis data adalah untuk mengungkap data apa yang masih dicari, pertanyaan apa yang perlu dijawab, metode apa yang digunakan, untuk memperoleh informasi baru, dan kesalahan apa yang perlu diperbaiki.⁹

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis

⁸Lexy J. Moleong, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rusda Karya, Bandung, hal.177

¹⁰ John. W. Creswell, 2013, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 283-284.

[illegible]

2. Membaca keseluruhan data

Langkah pertama adalah membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada tahap ini peneliti kualitatif terkadang menulis catatan-catatan khusus atau gagasan umum tentang data yang diperoleh¹².

3. Meng-coding data

Coding merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya¹³.

4. Mendeksripsikan *setting*

Terapkan *coding* untuk mendeskripsikan *setting*, orang-orang, kategori, dan tema yang akan dianalisis, deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian yang detail mengenai orang-orang, lokasi, atau peristiwa dalam setting tersebut¹⁴.

5. Menarasikan hasil penelitian

Dalam mendeskripsikan hasil penelitian peneliti menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan ini meliputi tema-tema, kronologi peristiwa, dan prespektif khusus¹⁵.

6. Menginterpretasi

Menginterpretasi atau memaknai data merupakan proses membandingkan antara hasil penelitian dengan teori atau literatur yang akan menghasilkan teori baru atau menyangkal teori yang sudah ada¹⁶.

¹² John. W. Creswell, 2013, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 276

¹³ John. W. Creswell, 2013, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 276

¹⁴ John. W. Creswell, 2013, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 282

¹⁵ John. W. Creswell, 2013, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 283

¹⁶ John. W. Creswell, 2013, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 283-284

HASIL PENELITIAN

1. Profil Lembaga



LTN tersebut kepanjangan dari *Lajnah Ta'lif wan Nasyr. Ta'lif* mempunyai arti penulisan dan *Nasyr* mempunyai arti penyebaran. Penyebaran yang dimaksud disini adalah informasi dan publikasi. LTN sudah ada di NU sejak 1984. Hasil dari keputusan muktamar NU ke-27 di Situbondo. Sejak saat itu didirikanlah LTN di masing-masing jenjang

”LTN ini adalah struktural bagian dari pengurus NU di Jawa timur, kita bukan organisasi yang independen tetapi bagian dari PWNU Jawa timur. Jadi di NU Jawa timur ini ada banom dan lembaga. Kalau banom ini lembaga otonom, mereka punya organisasi yang mandiri, punya ADRT sendiri punya standar organisasi sendiri. Tapi kalau LTN ini menginduk kepada PWNU Jawa timur. Sehingga ADRT nya sama dengan ADRT PWNU Jawa timur. Jadi kalau dilihat dari organisasi LTN itu sama seperti seksi sebenarnya, dalam struktur atau bagan organisasi. Namun karna LTN dijadikan sebagai lembaga maka LTN ini bisa membuat proker sendiri dalam setahun atau dalam satu periode tapi dengan persetujuan dari PWNU Jawa timur (pak Najib)”¹

Lajnah Ta'lif wan Nasyr merupakan sebuah lembaga yang berinduk pada PWNU. LTN tidak mempunyai ADRT sendiri, tetapi masih mengikuti ADRT PWNU Jawa timur. LTN juga bisa disamakan dengan seksi atau divisi dalam sebuah struktur organisasi. Namun, karena LTN dijadikan sebuah lembaga oleh PWNU maka LTN bisa membuat program kerja sendiri selama setahun dan tetap dalam persetujuan ketua PWNU.

Ketika mendirikan sebuah lembaga, maka para pimpinan akan membuat tujuan didirikannya lembaga tersebut. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka dibutuhkan rancangan dan gagasan dalam jangka pendek serta jangka panjang. Dalam hal pencapaian tujuan diperlukan adanya rancangan tujuan dan tindakan yang nyata untuk mencapai tujuan

[illegible]

tersebut. Visi dan misi termasuk kedalam rancangan tujuan dan tindakan yang nyata tersebut.

Untuk mencapai tujuan lembaga tersebut, maka diperlukan adanya gagasan tertulis dalam sebuah sistem manajemen. Visi dan misi merupakan gagasan tertulis tersebut. Visi dan misi harus tertuang dalam tulisan, agar seluruh anggota lembaga dapat memahami tujuan didirikannya lembaga tersebut. Ketika para anggota sudah memahami dan yakin terhadap tujuan lembaga, maka kepercayaan dari para anggota pun mudah untuk didapatkan.

VISI:

“Menjadi lembaga terdepan dalam pengembangan literasi, media informasi, dan penerbitan Nahdlatul Ulama’ ”

MISI :

- a. Membina kader muda NU dalam bidang jurnalistik dan karya tulis serta berperan aktif dalam pengembangan media informasi NU
- b. Menerbitkan kitab/buku bermutu yang memperkuat dakwah NU dan memperkuat jaringan penerbit NU
- c. Mengembangkan peran dan dakwah NU di dunia penyiaran, internet dan teknologi informasi
- d. Mengadakan riset dan penelitian yang berorientasi pada pengembangan intelektualitas dan penguatan ideologi NU
- e. Mengadakan pembinaan literasi dan mengembangkan perpustakaan di kalangan warga NU

3. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan satu hal yang harus dimiliki oleh suatu organisasi ataupun lembaga. Fungsi dari struktur organisasi adalah sebagai pemisah pekerjaan antara satu dengan yang lainnya. LTN-NU memiliki struktur organisasi yang tertata rapi. Hal ini bertujuan untuk memperjelas masalah tanggung jawab antar anggota juga pembagian tugas.

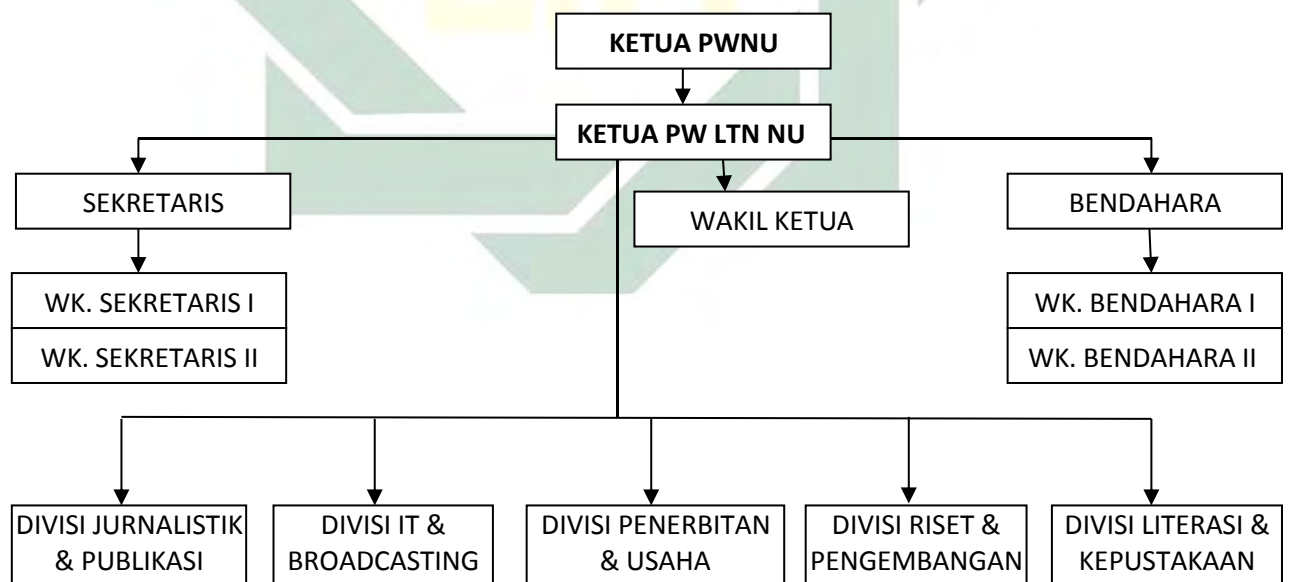
Bagan 1

Struktur organisasi

Pengurus wilayah lembaga ta'lif wan nasyr

Nahdlatul ulama' jawa timur

Masa khidmah 2017-2018



4. Aktifitas lembaga

Salah satu tugas *Lajnah Ta'lif wan Nasyr* adalah penerbitan. Namun, bukan berarti murni lembaga penerbitan. Karena di dalam *Lajnah Ta'lif wan Nasyr* terdapat tugas pokok dan fungsi struktural yang bermacam-macam. Salah satunya penerbitan, media informasi, jurnalistik dan sebagainya. Termasuk juga literasi dan riset serta penelitian. Namun semua kegiatan di *Lajnah Ta'lif wan Nasyr* ini berhubungan dengan kegiatan penulisan.

Membentuk staf-staf dan anggota-anggotanya untuk menjalankan roda organisasi. Dalam sebuah organisasi, seyogyanya untuk memiliki struktur organisasi yang tertata dengan baik agar organisasi tersebut bisa berjalan seoptimal mungkin. Maka, *Lajnah Ta'lif wan Nasyr* membentuk susunan organisasi saat pelantikan kepengurusan yang dibawah langsung oleh pimpinan PWNU Jawa timur.

Program yang sudah ditetapkan oleh pengurus LTN, segera di sosialisasikan melalui media elektronik yaitu TV9 Nusantara dalam program acara “Ihwal Jam’iyyah”. Dalam program tersebut bapak Ahmad Najib AR selaku pimpinan LTN melakukan sosialisasi kepengurusan baru LTN-NU serta sosialisasi program mereka selama satu tahun kedepan. Tak hanya seputar sosialisasi, program tersebut juga menampilkan dialog interaktif seputar peran LTN dalam memperkuat dakwah aswaja.

LTN-NU memiliki sebuah produk yaitu menerbitkan sendiri buku mereka. Salah satu buku mereka yang berjudul “Pedoman Organisasi dan Administrasi PWNU Jawa timur” diterbitkan pada tanggal 19 Juni di PWNU Jawa timur yang dipublikasikan oleh bapak Ahmad Najib AR.

[illegible]

Muktamar NU dilaksanakan pada tanggal 25 Agustus di GOR Jombang yang diikuti oleh ibu Nailatin Fauziyah. Tugas LTN disini adalah ikut menyemarakkan Muktamar NU serta melakukan sosialisasi dan diskusi buku Ensiklopedia NU.

LTN-NU mendirikan sebuah perpustakaan digital di kantor LTN-NU Jawa timur pada tanggal 30 September yang diselenggarakan oleh ibu Nailatin Fauziyah dan bapak Halimur Rosyid. Tujuan didirikannya perpustakaan digital ini adalah untuk memberikan fasilitas pada kantor LTN-NU.

[illegible]

LTN-NU juga mengadakan sarasehan dan musyawarah penerbit NU dan pesantren se-Jawa timur yang diadakan pada tanggal 8 November di museum NU Surabaya. Tujuan diadakannya program ini antara lain untuk membangun komunikasi dan kerja sama antar penerbit NU dan pesantren Jawa timur, memetakan tantangan dan problematika yang dihadapi para penerbit NU dan pesantren Jawa timur serta alternatif solusinya, membuka alternatif pemasaran penerbit pesantren melalui buku digital, serta menyepakati dibentuknya perhimpunan atau asosiasi penerbit NU dan pesantren.

Setelah disepakati bersama, maka dibentuklah Asosiasi NU (asbitNU) yang didirikan pada tanggal 8 November di M Surabaya. Tujuan dibentuknya adalah untuk menjadi wadah k dan informasi bagi penerbit NU seputar dunia penerbitan mendapatkan respon positif dari para praktisi penerbitan NU media NU seperti TV9, Aula dan Duta mendukung asbitN bantuan sosialisasi dan support kegiatan.

Dalam membentuk organisasi, harlah organisasi diperlukan untuk merayakan hari jadi organisasi tersebut. Sama halnya dengan LTN yang selalu merayakan harlah LTN setiap tahun. *Harlah* LTN diadakan pada tanggal 12 Desember di aula kantor PWNU Jawa timur. Tujuan diadakannya *harlah* tersebut adalah untuk memelopori tradisi *harlah* dan diharapkan momentum revitalisasi organisasi dan memotivasi pengurus dalam berjuang melalui LTN.

Rapat koordinasi wilayah LTN se-Jawa timur diadakan tahun pada tanggal 12 Desember bertepatan dengan hari LTN. Diadakannya rapat ini adalah untuk sharing program dan kegiatan PW LTN dan PC-PC LTN se-Jawa timur. *Feedback* dari pertemuan adalah munculnya banyak gagasan untuk melakukan sinergi dan kerjasama bersama LTN se-Jawa timur serta diputuskan untuk melakukan pertemuan setiap 3 bulan sekali secara bergiliran.

5. Produk lembaga

Selain untuk menuangkan isi pikiran, buku juga menjadi media komunikasi antara para anggota LTN dengan para jama'ah. Tujuan diterbitkannya buku juga untuk membangkitkan minat baca dan menulis bagi para jama'ah NU.

[digilib.uinsby.ac.id](#)

Pembela Ajaran Aswaja”, “Keruntuhan Teori Bid’ah Kaum Salafi”, “Warisan Islam Nusantara Guru Ngaji Langgar : Tantangan Tradisi Dakwah”, “Berguru ke Sang Kyai”, “Sang Penggubah sholawat Badar: Biografi KH. Ali Manshur”, “Senyum Indah Kanjeng Nabi” dan masih banyak buku-buku terbitan LTN-NU lainnya.

Selain buku, LTN juga banyak mengeluarkan produk antara lain, seminar, pelatihan, workshop dan kegiatan yang berkaitan dengan jurnalistik lainnya. Kegiatan-kegiatan tersebut diadakan untuk menarik minat baca dan tulis para masyarakat agar mereka semakin bersemangat untuk membuat karya tulis. Tidak hanya karya tulis ilmiah, cerpen atau bahkan meme-meme biasa pun juga bisa dikembangkan melalui kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh LTN.

Seminar pada umumnya adalah sebuah bentuk pengajaran yang akademis baik dilakukan oleh universitas maupun oleh lembaga-lembaga tertentu. Seminar yang diadakan oleh LTN ini merupakan seminar yang mengandung unsur-unsur kegamaan, politik maupun jurnalistik. Seminar ini diadakan bertujuan untuk memberikan wawasan dan pengetahuan yang luas kepada para audiens. Seminar dilaksanakan dengan mendatangkan para narasumber yang terpercaya agar menyampaikan wawasan dan pengetahuan yang teraktual.

Gambar 4



Kegiatan-

kegiatan yang

dilakukan oleh LTN lebih banyak diadakan di pondok pesantren. Hal ini bertujuan agar para santri bisa mengembangkan bakat tulis-menulis mereka dengan pengetahuan keagamaan mereka. Semakin banyak santri yang pandai berkarya, maka semakin besar gema keagamaan disuarakan melalui media. Seperti tujuan didirikannya LTN adalah untuk menyatukan pemikiran para jama'ah agar tetap berada pada jalur ahlussunnah wal jama'ah. Maka dengan bantuan para santri inilah, gema aliran ahlussunnah wal jama'ah semakin besar.

Gambar 5



NU Online

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti akan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, dan dokumentasi yang ada. Hal ini bisa membantu keabsahan data atau validitas data yang disajikan.

1. Prinsip Total Quality Management di LTN-NU

Seperti halnya sistem manajemen lainnya, dalam menjalankan *Total Quality Management*, LTN-NU Jawa Timur perlu memiliki beberapa prinsip yang harus menjadi pedoman bagi setiap anggota yang terlibat dalam proses manajemen. Dalam Hal ini Pak Karomi selaku sekretaris LTN PWNU Jawa timur mengatakan.

“Untuk meningkatkan kualitas manajemen yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Fokus pada kepuasan masyarakat khususnya masyarakat NU, perlu update dengan masalah yang baru atau viral, Terus belajar dan memperbaiki diri, Saling mensupport antar anggota, Memiliki komitmen dan tujuan yang sama, Anggota LTN itu

Peningkatan kualitas manajemen bisa dilakukan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh LTN-NU. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mereka harus fokuskan perhatian kepada kepuasan masyarakat khususnya kepada masyarakat NU. Mengikuti perkembangan dan berita terbaru yang sedang viral, saling memberikan dukungan, serta memiliki komitmen dan tanggung jawab yang sama juga diterapkan di LTN-NU. Masing-masing anggota LTN-NU sudah memiliki pekerjaan. Anggota LTN-NU di lembaga lain tidak hanya menjalankan pengabdian.

“Yaa sama seperti yang dikatakan sama Pak Najib Tadi yaa mbak. Kita disini semua pada dasarnya adalah pelayan umat, khususnya masyarakat NU. Jadi kita harus punya prinsip mengabdikan sama umat, memperhatikan masyarakat, selalu tau kabar atau situasi-situasi yang terjadi di masyarakat, jadi kita disini berusaha untuk menjadi solusi bagi permasalahan yang terjadi di masyarakat baik mengenai persoalan agama maupun sosial”.³

³ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

48

Prinsip-prinsip ini telah diterapkan LTN-NU Jawa Timur secara bertahap, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Peningkatan kualitas sumber daya manusia

Sumber Daya Manusia yang kompeten dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja LTN-NU Jawa timur. Oleh karena itu dalam hal ini Pak Najib dan Pak Karomi mengatakan mengenai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

“Untuk meningkatkan kualitas SDM kita yaa dimulai dari perekrutan, kita merekrut orang-orang yang berkompeten dibidangnya. Terutama yang paling banyak kita butuhkan biasanya ya dibidang jurnalistik, yaa yang berkaitan dengan tulis menulislah mbak. Setelah itu baru pada saat mereka sudah bergabung di LTN mereka akan bersama-sama belajar dan mengembangkan diri (Pak Najib)”⁴

Ketika melakukan perekrutan, LTN-NU memilih anggota yang memiliki kompetensi khususnya dibidang jurnalistik dan tulis-menulis. Setelah bergabung di LTN-NU para anggota kemudian dibina dan diasah melalui pelatihan-pelatihan, untuk semakin mengembangkan potensi diri.

“Peningkatan kualitas SDM tentunya itu sebuah keharusan yaa bagi organisasi apapun, baik itu yang profit ataupun tidak. Kalau SDM-nya begitu-begitu saja yaa mau jadi apa, tidak akan lama organisasi itu pasti akan buyar. Nah kita di LTN

⁴ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan sebuah keharusan bagi setiap lembaga. Jika dalam sebuah lembaga para sumber daya manusia mereka tidak berkembang, maka lembaga tersebut tidak akan bertahan lama. LTN-NU melakukan pengembangan sumber daya manusia dimulai dari perekrutan anggota. Setelah bergabung di LTN-NU, para anggota diberikan tugas dan saling sharing untuk mengembangkan kualitas mereka.

LTN-NU sebagai lembaga yang bergerak dibidang penulisan dan penyebaran tentunya perlu memperhatikan bagaimana kepuasan masyarakat dengan adanya LTN-NU. Dalam hal ini Pak Najib mengatakan beberapa hal mengenai kepuasan masyarakat.

⁶ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

Berkaitan dengan hal ini Pak Karomi juga mengatakan beberapa hal yang biasanya dilakukan LTN-NU Jawa Timur.

Tantangan bagi LTN-NU adalah para jama'ah mereka.

⁷ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

c. Pengembangan mendalami isu terbaru

“Yaa kita sebagai lembaga penyiaran tentunya perlu mengetahui isu apa yang terjadi atau yang sedang viral, misalnya seperti yang baru terjadi ini itukan tentang penyerangan para ulama oleh orang gila, jadi hal-hal seperti itu perlu kita tahu dan segera kita diskusikan dan bisa segera kita informasikan”.⁸

Dalam hal ini Pak Najib juga memberikan beberapa pernyataan mengenai LTN-NU Jawa Timur perlu segera menanggapi isu-isu yang berkaitan dengan keagamaan atau kenegaraan.

[illegible]

Salah satu tugas LTN adalah memperkuat dalil-dalil ahlussunnah wal jama'ah. LTN bertugas untuk memastikan agar para jama'ah mereka tidak terpengaruh paham yang salah. Jika diibaratkan LTN adalah intelijen dinegaranya. LTN memberi informasi serta menyertakan dan menahan serangan berita bohong dari luar. LTN juga membrikan informasi serta menguatkan solidaritas para jama'ah. LTN juga bertugas untuk membelikan pola pikir para jama'ah. Apabila pikiran para jamaah telah teracuni oleh paham yang menyimpang serta mencari data yang valid.

Kerjasama tim dan hubungan yang baik antar anggota LTN-NU Jawa Timur diutamakan dalam mencapai tujuan organisasi. Kerjasama yang baik antar anggota akan menghasilkan hasil yang terbaik. Berkaitan hal ini Pak Karomi dan Pak Najib memberikan pernyataan seperti di bawah ini.

⁹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

“Hubungan kerjasama dan kekompakan tentunya dibutuhkan ya mbak dalam sebuah organisasi, yaa kita sebagai anggota LTN meskipun jarang sekali bisa berkumpul semua kita tetap bisa berkomunikasi di media sosial seperti grup whatsapp. Orang sekarang kan sudah ada media sosial jadi ya komunikasi kita untuk menjalin hubungan yg baik itu banyak dilakukan melalui media sosial karena kesibukan dari kita masing-masing. Dan dalam menjalankan kegiatan apapun LTN ini sangat kondisional sekali. Ketika pelaksanaan orangnya bisa berubah karna kondisional. Harus mempunyai rasa kepedulian bukan hanya terhadap tugasnya namun juga tugas temannya. Yaa tujuan kita bersama untuk ngabdi sama NU itu menjadi pedoman utama kita untuk memberikan kinerja yang optimal untuk NU. kita juga banyak bekerjasama dengan pihak lain khususnya yang berkaitan dengan penerbitan buku (Pak Najib)”.¹¹

“LTN itu lembaga kecil namun gemanya besar. Alasannya internalnya harus diperbaiki dari berbagai latar belakang. Internal itu orang-orang didalam. Untuk mengembangkan lembaga harus mempunyai *teamwork* yang bagus. Harus mengisi kekurangan masing-masing. Harus transparansi kepada publik, dan juga harus mempunyai modal. LTN mengembangkan penulisan khususnya pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan penulisan dan sosial media (Pak Najib)”.¹²

¹⁰ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

¹² Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

membangun komunikasi antar anggota dan masyarakat. Forum tersebut berjalan dengan lancar.

Organisasi membutuhkan kerjasama serta kekompakan antar anggota. Anggota LTN jarang bisa berkumpul bersama, namun mereka tetap bisa berkomunikasi melalui *WhatsApp*. Dalam menjalin komunikasi anggota LTN memilih berkomunikasi melalui media *WhatsApp*. Hal ini dikarenakan kesibukan masing-masing dari setiap anggota. Ketika pelaksanaan program atau acara LTN NU termasuk lembaga yang menjalankan program secara kondisional. Hal ini dikarenakan para anggota LTN yang memiliki kesibukan masing-masing. Jika salah satu anggota LTN berhalangan hadir pada suatu program, maka anggota yang lain akan hadir pada program tersebut sebagai penggantinya. Hal ini didasari pada rasa tanggungjawab serta pengabdian kepada NU. Hal inilah yang menjadi pedoman utama bagi mereka untuk memberikan kinerja yang optimal. LTN tidak hanya mengutamakan kerjasama antar anggota, LTN juga sering menjalin kerjasama dengan lembaga lain yang berkaitan dengan NU.

LTN termasuk lembaga yang kecil namun memiliki pengaruh yang besar. Hal ini dikarenakan mereka terus memperbaiki kondisi internal organisasi. Dalam pengembangan lembaga, harus memiliki *teamwork* yang baik pula.

e. Komitmen dan tujuan bersama

Dalam sebuah lembaga, komitmen dan tujuan harus dipahami oleh setiap anggota lembaga. Mengenai hal ini Pak Karomi dan Pak Najib memberikan pernyataan sebagai berikut.

“LTN itu awal mulanya konvensional. Dulu hanya ketika mengetik tidak seaneh sekarang. Ketika kita membentuk opini publik awal mulanya dari musyawarah. Kemudian disebar ke media sosial untuk membentuk opini. Untuk menjaga stabilitas emosi publik, terkadang merasa jenuh namun kita saling menyemangati agar tetap eksis dan aktif. Seperti kata kyai Ahmad Mansur bahwa di dalam NU itu harus tenang, benar, serius untuk khidmah. Sehingga mengalami godaan apapun pasti teratasi kalau kita khidmah pada nu. Sehingga peran PWNU tetap kondusif. LTN itu adalah tim media dibelakang layar. Jadi dibalik kesibukan anggota masing-masing diluar LTN ya kesamaan tujuan untuk ngabdikan pada NU itu yang menjadi semangat kita hingga saat ini (Pak Karomi)”.

LTN-NU berawal dari sebuah lembaga konvensional. Awalnya berdiri, LTN-NU menggunakan mesin ketik. Namun dengan mengikuti perkembangan zaman, saat ini LTN-NU menggunakan teknologi canggih seperti *smartphone*. Ketika LTN-NU ingin membentuk opini publik, mereka melakukan musyawarah terlebih dahulu. Setelah terbentuk kesepakatan, kemudian mereka menyebarkannya melalui media sosial. Hal ini bertujuan untuk menjaga kestabilan emosi para jama'ah.

Ketika para anggota LTN-NU mulai merasa jenuh, maka anggota yang lain akan segera memberikan semangat serta dukungan. Salah satu pedoman yang dipegang oleh para anggota LTN-NU

Para anggota LTN-NU harus memiliki prinsip *khoirun nas anfauhum linnas* yang berarti bahwa sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi sesama. Mereka juga harus mengabdikan serta *khidmah* atau patuh kepada NU. Partisipasi para anggota LTN-NU adalah untuk mengabdikan kepada NU. Jika anggota LTN-NU ingin mencari pekerjaan dengan gaji yang tinggi, maka LTN-NU bukanlah tempat yang tepat.

Penerapan *Total Quality Management* pada hakikatnya memiliki tujuan dan manfaat sendiri bagi sebuah organisasi. Berkaitan dengan tujuan dan manfaat TQM Pak Najib dan Pak Karomi mengatakan seperti berikut ini.

[illegible]

Tujuan dan manfaat TQM di LTN-NU adalah untuk perbaikan kinerja bagi para anggota serta sebagai pendorong munculnya terobosan-terobosan baru untuk membawa LTN-NU ke jenjang yang lebih baik. LTN-NU juga semakin banyak mengeluarkan karya serta para anggotanya juga semakin aktif.

Tujuan dari penerapan TQM adalah untuk perbaikan kesalahan-kesalahan dalam proses manajemen di LTN-NU agar semakin berkembang. Perbaikan kesalahan dimulai dari hal-hal kecil terlebih dahulu. Terkadang masalah kecil yang sering disepelekan akan berdampak besar bagi lembaga. Penerapan TQM di LTN-NU berdampak besar bagi perkembangan LTN-NU.

¹⁵ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

Pada tahapan ini ketua PWNU Jawa Timur menunjuk ketua LTN-NU Jawa Timur. Setelah itu ketua LTN-NU Jawa Timur menunjuk koordinator atau kepala divisi-divisi yang ia butuhkan dalam struktur kepengurusan keorganisasian LTN-NU Jawa Timur.

Pada tahapan ini masing-masing ketua divisi atau koordinator setiap bidang diberikan kesempatan untuk memilih anggota anggotanya. Yang kemudian akan di setuju oleh ketua LTN-NU Jawa Timur. *“Dalam menjalankan kegiatan apapun LTN ini sangat kondisional sekali. Ketika pelaksanaan orangnya bisa berubah karna kondisional. Harus mempunyai rasa kepedulian bukan hanya terhadap tugasnya namun juga tugas temannya. Tergantung siapa yang bisa” (Pak Najib).¹⁹*

¹⁹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

LTN mengadakan rapat kerja minimal selama satu kali dalam satu periode. Semua anggota diwajibkan hadir dalam rapat ADRT. Anggota dibebaskan untuk mengembangkan kreatifitas dari masing-masing anggota. LTN melakukan rapat pengurus harian selama satu bulan sekali. Selain itu. Di LTN NU juga ada rapat kepanitiaan dan rapat-rapat lain yang sifatnya kondisional. Rapat terkadang juga dilakukan melalui media sosial. Dalam hal ini komunikasi lebih dilakukan secara intens.

Organisasi perlu mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam organisasi tersebut. Hal ini dilakukan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dalam organisasi dengan memaksimalkan kekuatan dalam organisasi tersebut. Pak Najib menanggapi tentang pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan dalam LTN NU adalah sebagai berikut: “*Terus belajar dan memperbaiki diri. Saling mensupport antar anggota. Anggota ltn itu sudah punya pekerjaan sendiri-sendiri. Disini mereka hanya sebagai pengabdian*” (pak Najib).²⁴

²³ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

[illegible]

8) Identifikasi pendukung dan penolak

“Jangan sampai jamaah terpengaruh paham yang salah. Ibarat di negara itu LTN adalah intelijennya. Memberi informasi dan menyebarkan juga menahan serangan dari luar. Memberikan klarifikasi. Untuk menguatkan jamaah. Seperti menkominfo. Mencoba mengembalikan pola pikir dan ideologi publik yang teracuni oleh paham yg menyimpang. Mencari data yang valid (pak Najib)”.²⁵

9) Pemahaman sikap karyawan

²⁵ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

LTN-NU memilih melakukan refreshing sebagai salah satu cara dalam meningkatkan kinerja anggota LTN-NU. LTN-NU melakukan kegiatan sidang pleno di tempat yang ada tempat wisatanya. Hal ini dilakukan untuk menjernihkan kembali pikiran dan membuat anggota lebih bersemangat. LTN-NU selalu mengadakan sidang pleno diluar kota dengan menyewa villa dalam kota tersebut.

Organisasi perlu memahami tingkat kepuasan masyarakat atas kinerja organisasi. hal ini berguna sebagai tolak ukur dalam penilaian kinerja organisasi. Pak Najib menanggapi hal ini dengan pernyataan berikut ini: *“Kalau masalah kepuasan masyarakat, ya kami rasa jamaah kami sudah cukup merasa puas. Buktinya, mereka memberikan feedback positif ke LTN ini”* (pak Karomi).²⁷

²⁷ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

b. Fase perencanaan

Perencanaan dibutuhkan dalam pengimplementasian dalam suatu program kerja. Hal ini dilakukan untuk efektifitas pengimplementasian suatu program tersebut. Pak Najib menanggapi mengenai hal ini dalam beberapa pernyataan sebagai berikut: *“Untuk perencanaan kita juga mengadakan rapat tahunan yang wajib dihadiri oleh semua anggota. Barulah bisa ditentukan program kerja selama setahun kedepan. Kemudian kami laporkan ke PWNU tentang program kerja kita selama setahun kedepan”* (pak Najib).²⁸

2) Identifikasi proyek

²⁸ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

66

“LTN itu lembaga kecil namun gemanya besar. Alasannya internalnya harus diperbaiki dari berbagai latar belakang. Internal itu orang orang didalam. Untuk mengembangkan lembaga harus mempunyai teamwork yang bagus. Harus mengisi kekurangan masing-masing. Harus transparansi kepada publik. dan juga harus mempunyai modal. Ltn mengembangkan penulisan khususnya pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan penulisan dan sosial media (pak Karomi)”.²⁹

LTN adalah lembaga kecil yang mempunyai gemar besar. LTN selalu berusaha untuk memperbaiki bagian internal organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan kerjasama dalam LTN NU. LTN juga selalu mengupayakan transparansi terhadap publik. Modal juga dibutuhkan dalam pengimplementasian terhadap implementasi proyek. LTN mengembangkan penulisan dikalangan pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan dan penulisan melalui sosial media juga diupayakan dalam LTN NU.

3) Komposisi tim

Komposisi tim dibutuhkan dalam pengerjaan suatu program. Komposisi tim yang baik dapat meningkatkan efektifitas kinerja dalam tim. Pak Najib memberikan tanggapan mengenai hal ini dalam pernyataan berikut ini: “*Biasanya ya mbak kalo sudah diputuskan programnya apa, baru kita putuskan siapa yang jadi panitianya. Itupun juga sangat kondisional sekali. Yaa siapa yang bisa ambil tanggung jawab tersebut, ya dia yang jalankan*” (pak Najib).³⁰

LTN menentukan komposisi tim setelah penentuan program kerja. Kegiatan tersebut sifatnya kondisional. Anggota yang bisa

²⁹ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

³⁰ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

67

c. Fase pelaksanaan

1) Pengoptimalisasian tim

Pengoptimalisasian dalam tim dilakukan untuk menambah kinerja dalam tim. Organisasi memiliki cara yang berbeda-beda dalam mewujudkan pengoptimalisasian dalam kinerja tim. Pak Najib menanggapi hal ini dalam pernyataan berikut ini: *“Untuk membangkitkan semangat kinerja para anggota ltn nu kami mengadakan refreshing. Seperti sidang pleno kemarin diadakan diluar malang. Untuk merefresh pikiran yang jenuh agar kembali segar dan bersemangat lagi. Menyewa villa diluar kota” (pak Najib).*³¹

LTN NU melakukan upaya mengoptimalkan tim dengan melakukan *refreshing* bagi karyawan. Sidang sebelumnya pernah dilakukan di Kota Malang. LTN NU menyewa sebuah villa untuk para anggota LTN NU.

2) Umpan balik dari anggota

Organisasi perlu memahami umpan balik dari anggota organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tanggapan positif atau negatif dari anggota terhadap kinerja organisasi. Pak Najib menanggapi hal ini dalam pernyataan berikut ini.

“Respon dari para anggota ya mereka merasa puas terhadap program kita. Karna memang program kita rata-rata berjalan lancar semua” (pak Najib).³²

³¹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

³² Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

68

3) Umpan balik dari masyarakat

Organisasi perlu memahami tanggapan masyarakat atas organisasi. Masyarakat adalah lingkungan eksternal organisasi yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi. Pak Najib menanggapi hal ini dalam pernyataan berikut ini.

“Kalau jamaah merasa puas apa enggak, kami rasa mereka sudah cukup puas. Buktinya mereka memberikan feedback positif untuk LTN ini” (pak Najib).³³

LTN NU menganggap jamaah NU telah mendapatkan kepuasan terhadap kinerja LTN NU. hal ini dilihat dari feedback yang diberikan masyarakat terhadap LTN NU.

4) Memodifikasi infrastruktur

Infrastruktur bisa berubah setiap saat. Infrastruktur dapat dimodifikasi dalam kondisi tertentu. Pak Najib menanggapi hal ini dalam pernyataan berikut ini.

“Struktural dalam LTN ini bisa berubah kapan saja. Ya kalau dirasa ada yang tidak cocok atau kayaknya ada yang lebih baik

³³ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

*diganti ya kita ganti. Sesuai kebutuhan lah mbak. Kondisional sekali” (pak Najib).*³⁴

Struktural dalam LTN NU bisa berubah kapan saja. LTN bisa merubah infrastruktur kapan saja apabila hal tersebut bisa membuat LTN lebih baik. Perubahan tersebut bersifat kondisional.

C. Analisis Data

1. Prinsip *Total Quality Management* di LTN-NU

Total Quality Management adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi³⁵. Kualitas yang dimaksud bukan hanya tentang kualitas produksi, tetapi juga banyak aspek atau banyak arti tentang kualitas. Tergantung dari sudut pandang mana kita melihat maknanya. Bahkan dari segi pendidikan pun memiliki produk kualitas. Pendidikan memiliki dua produk yaitu, pelajar atau peserta didik dan pelajarannya. Kualitas bisa juga diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan selera mereka.

Kata manajemen bermaksud bahwa kualitas ini harus ada yang mengaturnya. Harus ada strategi yang bermacam-macam tentang mengembangkan dan menjaga kualitas. Manajemen ini juga harus mengatur orang-orang yang ada didalamnya, untuk mengarahkan mereka ke tujuan bersama.

³⁴ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

³⁵ Mulyadi, 1998, Total Quality Management, Yogyakarta, Aditya Media, hal.10

Sistem manajemen yang diterapkan di dalam LTN-NU adalah sistem *Total Quality Management*. Hal ini dikarenakan LTN-NU sangat mengedepankan kualitas lembaga mereka. Demi mewujudkan jama'ah yang berkualitas, maka kualitas kinerja lembaga mereka harus dikembangkan seoptimal mungkin.

Hal tersebut mencerminkan bahwa *Lajnah Ta'lif wan Nasyr* ini menjalankan sistem manajemen mereka menggunakan *Total Quality Management*. LTN memperhatikan kualitas manajemen mereka secara keseluruhan. Mereka memperhatikan setiap aspek lembaga mereka, mulai dari kualitas manajemen, kualitas sumber daya manusia, hingga kualitas produk mereka.

“Untuk meningkatkan kualitas manajemen yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Fokus pada kepuasan masyarakat khususnya masyarakat NU, perlu update dengan masalah yang baru atau viral, Terus belajar dan memperbaiki diri, Saling mensupport antar anggota, Memiliki komitmen dan tujuan yang sama, Anggota LTN itu sudah punya pekerjaan sendiri-sendiri. Disini mereka hanya sebagai pengabdian.”³⁶

Pak Najib selaku ketua LTN PWNU Jawa timur dalam hal ini juga memberikan jawaban yang sama dengan pak Karomi.

“Yaa sama seperti yang dikatakan sama Pak Najib Tadi yaa mbak. Kita disini semua pada dasarnya adalah pelayan umat, khususnya masyarakat NU. Jadi kita harus punya prinsip mengabdikan sama umat, memperhatikan masyarakat, selalu tau kabar atau situasi-situasi yang terjadi di masyarakat, jadi kita disini berusaha untuk menjadi solusi bagi permasalahan yang terjadi di masyarakat baik mengenai persoalan agama maupun sosial”.³⁷

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa LTN-NU Jawa Timur memiliki beberapa prinsip yang menjadi pedoman bagi anggota dalam menjalankan TQM. Prinsip-prinsip ini telah diterapkan LTN-NU Jawa Timur secara bertahap, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

³⁷ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

a. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

³⁸ Vincet Gasperz, *Total Quaiity Management*, 2001, (JAKARTA: Gramedia Pustaka Utama), hlm. 5.

“Untuk meningkatkan kualitas SDM kita yaa dimulai dari perekrutan, kita merekrut orang-orang yang berkompeten dibidangnya. Terutama yang paling banyak kita butuhkan biasanya ya dibidang jurnalistik, yaa yang berkaitan dengan tulis menulislah mbak. Setelah itu baru pada saat mereka sudah bergabung di LTN mereka akan bersama-sama belajar dan mengembangkan diri (Pak Najib)”.³⁹

Hal ini mencerminkan bahwa *Lajnah Ta'lif wan Nasyr* sangat memperhatikan kualitas sumber daya manusia mereka. Sumber daya manusia yang baik akan membawa sebuah lembaga atau organisasi tersebut berjalan dengan baik. Jika sebuah organisasi atau lembaga sudah berjalan dengan baik, maka tujuan organisasi atau lembaga tersebut akan dapat dengan mudah dicapai bersama. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil yang berkualitas, serta *feedback* positif dari para jama'ah mereka.

³⁹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa⁴¹.

“Kita sebagai lembaga yang menjadi sarana untuk menerbitkan baik berupa informasi atau karya tulis yang berkaitan dengan NU atau khususnya yang berkaitan dengan konteks keagamaan tentunya perlu memperhatikan bagaimana tanggapan masyarakat, jadi kita perlu memperhatikan tanggapan masyarakat dan apa yang dibutuhkan masyarakat”.⁴²

“Tantangan setiap organisasi itu adalah audiens itu sendiri. Maka, dituntut dalam setiap kegiatan kita harus bisa mengenali kebutuhan audiens atau jamaah. Kemudian kita

⁴² Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

LTN seringkali membentuk program atau acara sesuai dengan kebutuhan para jama'ah. Hal ini mencerminkan bahwa LTN sangat memperhatikan para jama'ah mereka. LTN menyadari bahwa program dan acara yang mereka buat adalah untuk konsumsi publik. Maka dari itu, LTN membuat program atau acara mereka sesuai dengan selera dan kebutuhan para jama'ah.

Kepuasan masyarakat sangat diperhatikan oleh *Ta'lif wan Nasyr*. Hal ini dikarenakan tujuan dibentuknya adalah untuk menyatukan pemikiran para jama'ah NU agar terpecah belah dan tetap berada dalam jalur ahlussunnah.

c. Mengikuti isu terbaru (update)

Sebagai lembaga penyiaran tentunya LTN-NU Jawa Timur perlu mengetahui setiap masalah atau hal yang berkaitan dengan masyarakat khususnya dibidang keagamaan atau kenegaraan. LTN-NU sebagai media yang menjadi jembatan informasi antara pengurus NU dan masyarakat. Untuk menjadi jembatan informasi, maka LTN harus selalu mengikuti pemberitaan terbaru. Hal ini bertujuan agar para jama'ah tetap berada pada jalur ahlussunnah wal jama'ah dan tidak sampai terpengaruh oleh pemberitaan bohong yang beredar di kalangan masyarakat. Mengenai hal ini Pak Karomi mengatakan.

“Yaa kita sebagai lembaga penyiaran tentunya perlu mengetahui isu apa yang terjadi atau yang sedang viral, misalnya seperti yang baru terjadi ini itukan tentang penyerangan para ulama oleh orang gila, jadi hal-hal seperti itu perlu kita tahu dan segera kita diskusikan dan bisa segera kita informasikan”.⁴⁴

Dalam hal ini Pak Najib juga memberikan beberapa pernyataan mengenai LTN-NU Jawa Timur perlu segera menanggapi isu-isu yang berkaitan dengan keagamaan atau kenegaraan.

“Untuk memperkuat dalil-dalil ahlussunnah wal jamaah. Jangan sampai jamaah terpengaruh paham yang salah. Ibarat di negara itu LTN adalah intelijennya. Memberi informasi dan menyebarkan juga menahan serangan dari luar. Memberikan klarifikasi. Untuk menguatkan jamaah.

⁴⁴ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

LTN disini bertugas sebagai penyatu pemikiran para jamaah agar tidak terpecah belah dan keluar dari paham ahlussunnah wal jama'ah. Tugas ini yang membuat para anggota LTN harus selalu mengikuti berita terbaru agar apabila ada berita yang menyimpang tidak sampai berlarut-larut.

Dalam organisasi seringkali tercipta persaingan internal antar departemen, oleh karena itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya⁴⁶. Maka dari itu, perlu diterapkan TQM untuk membentuk kerjasama tim yang kompak dan selalu memberikan dukungan sebagai bentuk kekeluargaan dalam sebuah organisasi dan lembaga.

⁴⁵ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

[illegible]

78

“Untuk mempererat kerjasama dan hubungan anggota kita adakan forum cangkir. Forum cangkir ini untuk menyatukan dan kebersamaan. Itu adalah forum komunikasi antar lembaga dan antar masyarakat. Dan forumnya berjalan lancar (Pak Karomi)”.⁴⁷

“Hubungan kerjasama dan kekompakan tentunya dibutuhkan ya mbak dalam sebuah organisasi, yaa kita sebagai anggota LTN meskipun jarang sekali bisa berkumpul semua kita tetap bisa berkomunikasi di media sosial seperti grup whatsapp. Orang sekarang kan sudah ada media sosial jadi ya komunikasi kita untuk menjalin hubungan yg baik itu banyak dilakukan melalui media sosial karena kesibukan dari kita masing-masing. Dan dalam menjalankan kegiatan apapun LTN ini sangat kondisional sekali. Ketika pelaksanaan orangnya bisa berubah karna kondisional. Harus mempunyai rasa kepedulian bukan hanya terhadap tugasnya namun juga tugas temannya. Yaa tujuan kita bersama untuk ngabdi sama NU itu menjadi pedoman utama kita untuk memberikan kinerja yang optimal untuk NU. kita juga banyak bekerjasama dengan pihak lain khususnya yang berkaitan dengan penerbitan buku (Pak Najib)”⁴⁸

“LTN itu lembaga kecil namun gemanya besar. Alasannya internalnya harus diperbaiki dari berbagai latar belakang. Internal itu orang-orang didalam. Untuk mengembangkan lembaga harus mempunyai *teamwork* yang bagus. Harus mengisi kekurangan masing-masing. Harus transparansi kepada publik, dan juga harus mempunyai modal. LTN mengembangkan penulisan khususnya pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan penulisan dan sosial media (Pak Najib)”.⁴⁹

⁴⁷ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁴⁸ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁴⁹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

e. Memiliki komitmen dan tujuan sama

Komitmen dibutuhkan untuk menunjang kinerja anggota organisasi. Memiliki tujuan yang sama dalam menjalankan suatu organisasi akan membuat kinerja anggota bisa lebih optimal. Kesatuan tujuan berkaitan erat dengan kegiatan menyamakan persepsi organisasi terhadap pentingnya mengutamakan kualitas⁵⁰. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Mengenai hal ini Pak Karomi dan Pak Najib memberikan pernyataan sebagai berikut.

[illegible]

“Ya pokoknya kalau orang LTN itu harus memiliki prinsip khoirun nas anfauhum linnas, pengabdian, khidmah. Yaa disini kita kerja ikut berpartisipasi untuk NU yaa tujuannya untuk mengabdikan pada NU. bukan karena materi. Kalau untuk cari materi ya bukan disini tempatnya mbak. Kita semua disini ya untuk ngabdikan sama NU (Pak Najib)”.⁵²

Prinsip *khoirun nas anfauhum linnas* yang menjadikan kekuatan bagi para anggota LTN untuk selalu bersemangat dalam memberikan karya yang terbaik bagi para jama'ah. Tak hanya

⁵² Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

prinsip *khoirun nas anfauhum linnas* yang mereka pegang teguh, tetapi juga pengabdian dan khidmah kepada NU yang menjadikan salah satu penyemangat mereka dikala penat ataupun lelah.

Hal ini yang menjadikan LTN tetap kokoh dan terus berkembang juga eksis dalam dunia jurnalistik. Ketika dulu LTN masih menggunakan mesin ketik, sampai saat ini sudah memiliki teknologi canggih prinsip-prinsip inilah yang menjadi kekuatan dan penyemangat para anggota LTN.

2. Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management* di LTN-NU

Kualitas terbaik dapat dihasilkan dari adanya upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik untuk mencapai hal tersebut adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

Sudah sangat jelas bahwa *Total Quality Management* membawa dampak dan manfaat yang sangat besar terhadap sebuah organisasi atau lembaga. Ditinjau dari cara sistem *Total Quality Management* bekerja. Manajemen tersebut sangat mengedepankan masalah kualitas. Tak hanya kualitas produk, tetapi juga kualitas internal yaitu kualitas manajemen mereka⁵³.

⁵³ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, 2003, (Yogyakarta: Andi Offset), hlm. 10.

“Yaa tujuan dari total kualitas manajemen disini ya tentunya untuk perbaikan kinerja dari kami dan untuk memunculkan adanya terobosan-terobosan baru dari kami untuk pengembangan LTN ke jenjang yang lebih baik. Dan untuk manfaatnya sendiri yaa yang sudah kita capai atau sudah kita rasakan yaa bisa dilihatlah kita semakin aktif menerbitkan karya seperti buku-buku ini, itukan sudah menunjukkan bahwa kinerja dari kami semakin tinggi, sehingga bisa menghasilkan lebih bnyak karya (Pak Najib)”.⁵⁴

⁵⁴ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

1. Fase persiapan

a. Membentuk *Total Quality Steering Committee*

⁵⁷ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

58 Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 344

⁵⁹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁶⁰ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 344

c. Pelatihan TQM

⁶² Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 344

⁶⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 344

Pelatihan tersebut bukan hanya dilakukan untuk para anggota LTN saja, namun juga dilaksanakan untuk para jama'ah. Hal ini bertujuan untuk membuka wawasan para anggota dan para jama'ah, agar mereka tidak mudah mempercayai berita-berita bohong yang merugikan.

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman organisasi⁶⁶. Dalam hal ini LTN-NU Jawa Timur menyusun visi misi bersama yang melibatkan semua anggota. Visi misi bisa berubah di setiap periode kepengurusan dalam LTN-NU Jawa Timur. Visi misi yang disusun dan berdasarkan kesepakatan bersama bisa menjadi dasar untuk

⁶⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 344

Walaupun visi dan misi LTN bisa berubah sesuai perubahan strukturalnya, namun tujuan utama LTN tetap sama pada umumnya. Pembentukan visi dan misi dilakukan agar para anggota faham dan mengerti tujuan yang harus mereka raih bersama.

Pada tahapan ini bisa dikatakan sebagai penyusunan strategi atau perencanaan untuk mencapai visi⁶⁸. Dalam hal ini semua anggota LTN-NU Jawa Timur memiliki strategi masing-masing disetiap bidang. Namun ada strategi khusus atau misi target yang disepakati bersama untuk mewujudkan visi dari LTN-NU Jawa Timur. Tujuan LTN akan menjadi penyemangat para anggota LTN. Maka dari itu,

⁶⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 345

“Lembaga setidaknya-tidaknya mengadakan rapat kerja sekali dalam satu periode atau lima tahun sesuai ADRT kemudian setidaknya-tidaknya mengadakan rapat pleno satu kali dalam setahun itu harus mengundang semua anggota. Setelah itu tergantung kreatifitas atau kebutuhan masing-masing anggota. Ada rapat pengurus harian sebulan sekali. Kemudian ada rapat divisi ada rapat unit kemudian rapat kepanitiaan dan lain-lain itu tadi rapat yg kondusional. Namun ada juga rapat lewat whatsapp yang intens (pak Najib)”.⁷⁰

Tujuan LTN dibentuk sebagai salah satu penyemangat para anggota LTN agar bisa terus berkarya. Tujuan ini juga yang menjadikan para anggota tetap kompak dan tidak tepecah belah karena mereka satu pemikiran dengan tujuan ini.

Pemimpin perlu mengetahui kelemahan dan kekuatan dari organisasi yang dipimpinnya. Hal ini bermanfaat sebagai pedoman dalam menerapkan TQM dalam sebuah lembaga⁷¹. Sama halnya dengan yang terjadi di LTN-NU Jawa Timur, pemimpin dari Jawa timur menganalisis bersama dengan para koordinator divisi mengenai hal yang menjadi hambatan di organisasi dan hal-hal menguntungkan yang bisa dimanfaatkan organisasi. Kekuatan para anggota LTN dapat

⁷¹ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 345

Kelebihan dan kelemahan haruslah saling melengkapi. Kelebihan dari para anggota LTN akan berfungsi sebagai penutup kelemahan para anggota LTN lainnya. Maka dari itu, kelebihan para anggota LTN selalu diasah dan dikembangkan.

Dalam hal ini ketua LTN-NU Jawa Timur benar-benar memperhatikan dalam memilih ketua koordinator masing-masing divisi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui siapa yang bisa menjadi pendukung keberhasilan TQM dan siapa yang akan menjadi kendala bagi keberhasilan TQM⁷³. Hal ini juga mempengaruhi pada pemilihan tim. Tujuan dilakukannya hal tersebut adalah untuk memutuskan penetapan anggota tim. Para pendukung LTN harus dijaga dengan baik, agar mereka tetap mendukung tujuan LTN itu sendiri. Namun, jika ada penolak dari LTN para anggota tidak perlu mengusirnya. Para

⁷³ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 345

i. Memperkirakan dan memahami sikap karyawan

⁷⁴ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

[illegible]

Jika sifat para anggota LTN bisa dipahami oleh sang ketua, maka kepercayaan akan terjalin antar para anggota. Hal ini akan membuat kinerja mereka semakin meningkat karena adanya saling kepercayaan dan juga rasa persaudaraan yang erat antar anggota LTN.

Dalam hal ini pemimpin dan anggota yang terlibat di LTN-NU Jawa Timur bersama-sama untuk mengetahui pola konsumsi dan kepuasan masyarakat khususnya masyarakat NU dalam menikmati atau mengkonsumsi sebuah karya tulis, baik itu berupa informasi atau berita ataupun karya ilmiah yang lain yang menjadi program atau yang diterbitkan oleh LTN-NU Jawa Timur. *“kalau masalah kepuasan masyarakat, ya kami rasa jamaah kami sudah cukup merasa puas. Buktinya, mereka memberikan feedback positif ke LTN ini”* (pak Karomi).⁷⁷

Untuk mengukur kepuasan jama'ah, LTN mengukurnya dengan mendengarkan dan membaca kritik dan saran dari para jama'ah. Para jama'ah lebih banyak memberikan *feedback* positif daripada kritikan.

⁷⁷ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁷⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 346

[illegible]

segar dan bersemangat lagi. Menyewa villa diluar kota” (pak Najib).⁸³

b. Umpan balik dari anggota

Pada tahapan ini pimpinan LTN-NU Jawa Timur juga memperhatikan tanggapan atau umpan balik dari anggota saat pelaksanaan tugas. Hal ini menjadi penting untuk dilakukan karena segala bentuk pengarahan atau pemberian materi pada anggota dalam TQM perlu memberikan respon pada pimpinan⁸⁴. Baik respon yang positif ataupun negatif. Hal ini bisa berguna sebagai bentuk pengevaluasian TQM untuk menciptakan kinerja yang lebih baik bagi anggota. *“Respon dari para anggota ya mereka merasa puas terhadap program kita. Karna memang program kita rata-rata berjalan lancar semua”* (pak Najib).⁸⁵

c. Umpan balik dari masyarakat

LTN-NU Jawa Timur biasanya melakukan survei atau pengamatan pada masyarakat dalam menanggapi hasil kerja dari LTN-NU Jawa Timur. Dalam hal ini bisa berupa karya tulis yang diterbitkan oleh LTN-NU Jawa Timur. Hal ini dilakukan selain untuk mengukur kepuasan masyarakat juga untuk mengukur kinerja dari LTN-NU Jawa Timur. Kepuasan masyarakat bisa menjadi salah satu keberhasilan penerapan TQM di LTN-NU Jawa Timur. “*Kalau*

⁸³ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁸⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 347

⁸⁵ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan tentang penerapan *Total Quality Management* di LTN-NU di PWNu Jawa Timur, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa LTN-NU sudah menerapkan Total Quality Management dengan baik. Penerapan Total Quality Management di LTN-NU diterapkan mulai dari fase perencanaan, fase persiapan, serta fase pelaksanaan. LTN-NU menerapkan PDAC (*plan-do-act-check*) untuk menjalankan strategi *Total Quality Management*. LTN-NU menerapkan Total Quality Management dalam setiap proses manajemen mereka untuk perbaikan internal lembaga yaitu sumber daya manusia, serta pelaksanaan manajemen mereka dan juga untuk perbaikan eksternal lembaga yaitu memenuhi kepuasan pelanggan maupun respek terhadap setiap orang.

B. Saran Dan Rekomendasi

Penulis mencoba memberikan saran-saran dan rekomendasi berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi LTN-NU di PWNU Jawa Timur, yaitu:

1. LTN-NU di PWNU Jawa Timur sebaiknya memberikan lebih banyak pelatihan terhadap pengembangan anggota, baik dari segi keterampilan, kemampuan, serta sikap tanggung jawab para anggota. Hal ini apabila dilakukan secara optimal bisa menjadi pendukung dalam peningkatan kualitas, baik kualitas anggota dan kualitas produk yang dihasilkan.
2. Jajaran atasan di LTN-NU di PWNU Jawa Timur sebaiknya bertindak lebih tegas dalam pendisiplinan anggota. Pemimpin LTN-NU di PWNU

3. Penulis merekomendasikan bagi LTN-NU di PWNNU Jawa Timur untuk lebih sering melakukan studi banding terhadap lembaga penerbitan yang lebih berpengalaman. Hal ini bisa berguna bagi peningkatan kualitas produk sehingga bisa meningkatkan daya beli di masyarakat.

Daftar Pustaka

- Bambang Subandi, 2016, *Manajemen Organisasi dalam Hadis Nabi*, (Surabaya:Nusantara Press).
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, 2003, (Yogyakarta: Andi Offset)
- Hadari Nawawi, 1996, *Penelitian Terapan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Husaini Usman dan Purnomo Setiady, 1996, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Khamim, Pengendalian kualitas, yogyakarta, 2015.
- Lexy J. Moleong, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rusda Karya, Bandung.Lidwa Pusaka i-Software - Kitab 9 Imam Hadist.
- LTNNU, 2016, *Profil Lembaga dan Laporan Kegiatan*, asbitNU, Surabaya.
- Marzuki, 1982, *Metodologi Riset*, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta
- Masri Singrimbun dan Sofian Efendi, 1991, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Mulyadi, 1998, *Total Quality Management*, Yogyakarta, Aditya media.
- Nurl dan Wahyuni, Skripsi 2011, *Pengaruh Total Quality Mangement Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan Dan Perilaku Produktif Karyawan*, (Makasar: Universitas Hasanuddin Makassar)

Yogyakarta, 2012.

no, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung.

simi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, Jakarta.

et Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: C

Utama).

i Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta

ilmu, 1997.

Yogyakarta, 2012.

no, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung.

simi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, Jakarta.

et Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: C
Utama).

i Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta

ilmu, 1997.

Yogyakarta, 2012.

no, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung.

simi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, Jakarta.

et Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: C

Utama).

i Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta

ilmu, 1997.

Yogyakarta, 2012.

no, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung.

simi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, Jakarta.

et Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: C

Utama).

i Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta

ilmu, 1997.

Yogyakarta, 2012.

no, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung.

simi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, Jakarta.

et Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: C

Utama).

i Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta

ilmu, 1997.

Yogyakarta, 2012.

no, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung.

simi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, Jakarta.

et Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: C

Utama).

i Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta

ilmu, 1997.