

**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

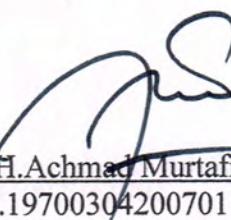
Nim : B94214074

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 Pengaji Skripsi

Mengesahkan,
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Dekan,



Dr. Hj. Rr. 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 : Nu'ulul Riska Putri Wachida
NIM : B9424074
Fakultas/Jurusan : Dakwah & Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : nu'ulul_riska96_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

Talif wan Nasyr Nahdlatul Ulama' (LTN-NU) Pengurus

Wilayah Nahdlatul Ulama' (PWNU) Jawa Timur

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif 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

(Nu'ulul Riska Putri Wachida)
namaterangdantandatangan

ABSTRAK

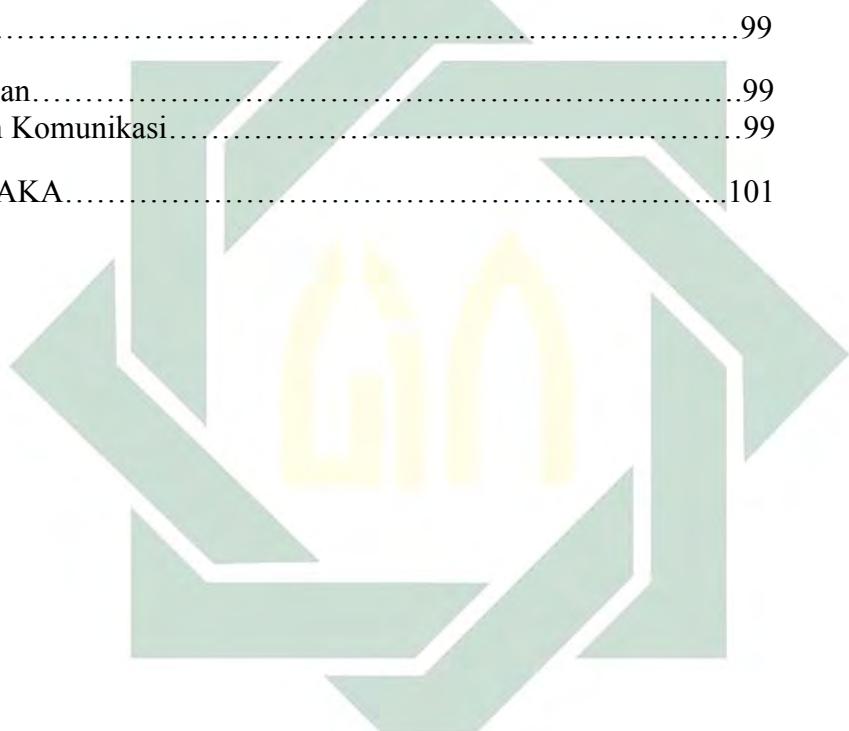
Nuzulul Riska Putri Wachida, 2018. *Penerapan Total Quality Management (TQM) Di Lajnah Ta'lim Wan Nasyr Nahdlatul Ulama' (LTN-NU) Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama' (PWNU) Jawa Timur*

Penelitian ini memfokuskan pada satu rumusan masalah, yaitu: Bagaimanakah penerapan *Total Quality Management* (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.

2. Visi dan Misi.....	35
3. Struktur Organisasi.....	37
4. Aktifitas Lembaga.....	37
5. Produk Lembaga.....	43
B. Penyajian Data.....	46
1. Prinsip Total Quality Management di LTN-NU.....	47
2. Tujuan dan Manfaat Total Quality Management di LTN-NU.....	57
3. Fase Implementasi Total Quality Management di LTN-NU.....	58
C. Analisis Data.....	70
1. Prinsip Total Quality Management di LTN-NU.....	70
2. Tujuan dan Manfaat Total Quality Management di LTN-NU.....	82
3. Fase Implementasi Total Quality Management di LTN-NU.....	84
BAB V.....	99
A. Kesimpulan.....	99
B. Saran dan Komunikasi.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101



DAFTAR BAGAN

Bagan 1.....37

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.....	34
Gambar 2.....	44
Gambar 3.....	45
Gambar 4.....	45
Gambar 5.....	46

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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.

Perkembangan budaya, pengetahuan, dan teknologi tentunya bertujuan untuk mengembangkan kualitas. Zaman sekarang, hampir semua orang berbicara tentang kualitas. Setiap orang berlomba-lomba untuk menampilkan dan menjadi yang terbaik. Penampilan tersebut mencakup barang yang dipakai, keahlian, atau bahkan sifat yang dimiliki. Oleh karena itu, kualitas tidak hanya menyangkut tentang produk ataupun barang, tetapi juga banyak aspek yang dicakup oleh kata “kualitas” itu sendiri

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

digunakan oleh Jepang. Dari hasil studi perusahaan-perusahaan industri kelas dunia menunjukkan bahwa keberhasilan Jepang adalah menerapkan konsep yang disebut *Total Quality Management*¹.

LTN NU (*Lajnah Ta'lif wan Nasyir*) merupakan salah satu lembaga di dalam struktur organisasi NU, LTN secara khusus mengembangkan 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.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 Management* (TQM) di LTN-NU Jawa Timur.

¹Sallis , total quality managementin education, dialih bahasakan oleh Lilis, yogyakarta, 2012, hlm. 77

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

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada masalah-masalah yang akan menjadi pokok pembahasan pada proposal skripsi ini yaitu,

Bagaimanakah penerapan TQM di LTN NU?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana langkah-langkah atau proses penerapan TQM di LTN-NU Jawa Timur

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Kegunaan teoritik
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai Manajemen Organisasi pada umumnya, Perencanaan dan Pelaksanaan TQM pada khususnya.
 - b. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak tertentu guna menjadikan skripsi ini sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kesamaan objek atau aspek lainnya belum termuat dalam penelitian ini.

2. Kegunaan praktis

- a. Penelitian ini yang dilakukan akan bermanfaat bagi pihak lembaga dalam rangka untuk mengetahui sejauh mana penerapan TQM yang telah diterapkan di LTN-NU
 - b. Menambah wawasan kepada praktisi manajemen pada umumnya bahwa TQM bisa diterapkan di LTN-NU
 - c. Sebagai bahan masukan bagi LTN-NU di semua cabang.

E. Definisi Konsep

Untuk mencegah adanya kesalahan persepsi didalam memahami judul penelitian, maka perlu dijelaskan konsepsi teoritis tentang judul yang diangkat dalam penelitian ini.

1. Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) 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 menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Proses adalah serangkaian kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi. Sedang organisasi adalah suatu kelompok orang dalam satu wadah untuk tujuan bersama.

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

Lajnah Ta'lim 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 Nasyr 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.

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

Bab III : Metode Penelitian. Pada bab ini menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan pendekatan dan jenis penelitian, subyek penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data serta teknik pemeriksaan keabsahan data.

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.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

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 :

Penelitian pertama yang relevan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Yana Dwi Mariska, Soesilo Zauhar, dan Sukanto¹, dengan judul “*Implementasi Total Quality Management pada organisasi publik (Studi tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Universitas Brawijaya Malang)*” penelitian ini merupakan hasil penelitian yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana implementasi *Total Quality Management* pada organisasi publik di Universitas Brawijaya Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dimana menggambarkan tentang implementasi *Total Quality Management* yang dilakukan oleh Universitas Brawijaya Malang dalam sistem penjaminan mutu internal.

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

¹ Yana Dwi Mariska, Soesilo Zauhar dan Sukanto, 2013, *Implementasi Total Quality Management pada organisasi publik (Studi tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Universitas Brawijaya Malang)*, Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol.1 No.1, FIA, Malang: Universitas Brawijaya Malang

Management dimulai dari perencanaan dan pelaksanaan perbaikan awal serta upaya pelaksanaan berkelanjutan sebagai antisipasi terjadinya hambatan-hambatan dalam implementasi SPMI yang lebih menekankan pada aspek sumber daya manusia dengan pembentukan tim sebagai pengembang SPMI.

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.

Penelitian kedua yang relevan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sarno² dengan judul “*Implementasi Nilai-Nilai Total Quality Management (TQM) Bidang Pendidikan Pada Sekolah-Sekolah Di Bawah Departemen Agama Kota Salatiga*” Program Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Surakarta. Penelitian Sarno menggunakan metode deskriptif kualitatif.

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.

² Sarno, 2005, *Implementasi Nilai-Nilai Total Quality Management (TQM) Bidang Pendidikan Pada Sekolah-Sekolah Di Bawah Departemen Agama Kota Salatiga*, Tesis, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, Program Magister Administrasi Pendidikan

Persamaan penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang implementasi *Total Quality Management*. Perbedaannya adalah Sarno memilih objek penelitian di sekolah-sekolah yang dinaungi oleh Departemen Agama kota Salatiga, sedangkan penelitian ini memilih objek penelitian di Lajnah Ta'lif wan Nasyr Nahdlatul Ulama' (LTN-NU) Jawa Timur.

B. Kajian Teori Terkait

1. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Vincent Gaperz mengatakan bahwa *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya³. Sedangkan menurut Fandy Tjiptono *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya⁴.

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

³ Vincet Gasperz, *Total Quaity Management*, 2001, (JAKARTA: Gramedia Pustaka Utama), hlm. 5.

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

menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Proses adalah serangkaian kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi. Sedangkan organisasi adalah suatu kelompok orang dalam satu wadah untuk satu tujuan yang sama⁵.

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.

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.

2. Prinsip *Total Quality Management*

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

⁵ Mulyadi, 1998, *Total Quality Management*, Yogyakarta, Aditya media, hal.10

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

- a. Kepuasan pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas.

Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

- 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.

- c. Manajemen berdasarkan fakta

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

perasaan. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritasasi (prioritization) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usaha pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (variation) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

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

Menurut Fandy Tjiptono cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas

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*.

Adapun manfaat TQM seperti yang dikatakan Nurul dan Wahyuni mengutip dari Ishikawa adalah sebagai berikut⁸, antara lain:

- a. TQM memungkinkan untuk membangun mutu disetiap langkah proses produksi demi meghasilkan produk yang 100% bebas cacat
 - b. TQM memungkinkan lembaga menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya menjadi musibah bagi lembaga
 - c. TQM memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan
 - d. TQM dapat membantu lembaga menemukan data-data produksi yang salah

4. Fase Implementasi TQM

Implementasi *Total Quality Management* membutuhkan suatu proses yang terdiri dari beberapa fase yang sistematis. Fandy Tjiptono dan Anastasya

⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, 2003, (Yogyakarta: Andi Offset), hlm. 10.

⁸ Nurl dan Wahyuni, Skripsi 2011, Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan Dan Perilaku Produktif Karyawan, (Makassar: Universitas Hasanuddin Makassar), hlm. 13.

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 committee* 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

pelanggan. Hal ini juga berguna untuk menilai efektifitas usaha TQM dari sisi konsumen.

b. Fase Perencanaan

- 1) Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, and Adjust*)

Pada langkah ini *Steering comite* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini perlu dilakukan terus menerus karena pada saat proyek berlangsung, informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian.

- ## 2) Identifikasi proyek

Steering comite bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi, dan tujuan serta kemungkinan suksesnya.

- ### 3) Komposisi Tim

Setelah proyek terpilih, *Steering comite* membentuk komposisi tim yang akan melaksanakannya. Sebagian tim bersifat fungsional yang terdiri dari berbagai departemen.

- #### 4) Pelatihan tim

Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani. Hal ini perlu dilakukan sebelum tim melaksanakan proyek.

c. Fase Pelaksanaan

1) Penggiatan Tim

Steering comite memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan tim. Masing-masing tim mengerjakan proyek menggunakan teknik-teknik TQM yang telah dipelajari.

2) Umpam balik dari pelanggan

Tim proyek memberikan informasi umpan balik pada *Steering comite* mengenai hasil kemajuan yang dicapai. Hal ini bisa dijadikan acuan untuk mengadakan penyesuaian atau perubahan.

3) Umpan balik dari karyawan

Hal ini bisa dilakukan menggunakan survei formal setiap tahun.

Steering comite dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan karyawan.

4) Memodifikasi infrastruktur

Umpulan balik yang diperoleh dari tim proyek dan pelanggan dijadikan dasar oleh *Steering comite* untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi, dan lain-lain.

5. Penerapan TQM menurut Perspektif Islam

Pembuatan suatu kebijakan strategis perlu dihasilkan melalui proses yang melibatkan semua komponen. Keterlibatan setiap komponen

bisa membantu untuk menentukan masa depan organisasi. Manajemen strategis bisa dihasilkan melalui tahapan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Hasil dari analisa bisa menjadi acuan dalam pembuatan strategi untuk mencapai tujuan atau visi dari organisasi. Tujuan atau visi dari suatu organisasi merupakan suatu hal yang menjadi acuan dan sasaran utama dalam pembahasan manajemen strategi. Oleh karena itu visi dari organisasi perlu dipahami oleh setiap anggota yang terlibat dalam organisasi. Rosulullah telah mencontohkan tentang penetapan visi yang dirumuskan dalam visi organisasi Islam dalam hadis berikut ini.

رَضِيَ مُوسَى أَبِي عَنْ وَائِلٍ أَبِي عَنْ عَمْرُو عَنْ شُعْبَةَ حَدَّثَنَا حَرْبٌ بْنُ سُلَيْمَانُ حَدَّثَنَا
لِلْمَعْنَمْ يُقَاتِلُ الرَّجُلُ قَفَالَ وَسَلَّمَ عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى النَّبِيَّ إِلَيْ رَجُلٍ جَاءَ قَالَ عَنْهُ اللَّهُ
لِلْكُونِ قَاتِلَ مَنْ قَاتَلَ اللَّهَ سَبِيلَ فِي فَمَنْ مَكَاهِنَ لِيْرَى يُقَاتِلُ وَالرَّجُلُ لِلذِّكْرِ يُقَاتِلُ وَالرَّجُلُ
اللَّهُ سَبِيلٌ فِي فَهُوَ الْعُلِيَا هِيَ اللَّهُ كَلِمَةٌ

"Telah bercerita kepada kami Sulaiman bin Harb telah bercerita kepada kami Syu'bah dari 'Amru dari Abu Wa'il dari Abu Musa radliyallahu '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.

tersebut dapat digunakan oleh semua organisasi Islam. Namun dalam pelaksanaan misinya atau strateginya bisa melalui berbagai cara yang berbeda-beda. Hadis di atas memuat beberapa visi yang biasa digunakan oleh banyak pihak, yaitu visi perolehan harta, visi kemasyhuran, dan visi perolehan jabatan atau kedudukan. Namun Rasulullah menciptakan visi yang berbeda dari pada visi-visi yang lain. Visi yang berbeda dengan yang lain dapat memberikan keunikan dan nilai tambah terhadap organisasi tersebut.¹¹

Pengaplikasian dari manajemen strategi Islami tetap memperhatikan hukum halal-haram dalam setiap perencanaan, pelaksanaan, dan segala usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Implementasi manajemen strategis syari'ah akan membawa organisasi bisnis berorientasi pada empat hal utama, yaitu target hasil (profit-materi dan benefit-nonmateri), pertumbuhan, keberlangsungan, dan keberkahan atau keridhoan Allah SWT.

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. Sedang 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.

berinteraksi. Sedang organisasi adalah suatu kelompok orang dalam satu wadah untuk tujuan bersama¹².

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.

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.

¹² Sallis , total quality management in education, dialih bahasakan oleh Lilis, yogyakarta, 2012, hlm. 77

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.

حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ عَنْ أَخِيهِ عَنْ سُلَيْمَانَ بْنِ يَلَالٍ عَنْ عَبْدِ الْمَحْيَى بْنِ سُهْبَى لِبْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ عَوْفٍ أَنَّهُ سَمِعَ سَعِيدَ بْنَ الْمُسَيَّبَ يُحَدِّثُ أَنَّ أَبَا سَعِيدِ الْخُدْرِيَّ وَأَبَا هُرَيْرَةَ حَدَّثَاهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ أَخَاهُ بْنَ عَدَى الْأَنْصَارِيَّ وَاسْتَعْمَلَهُ عَلَى حَبِيرَ فَقَدِمَ بِئْمَرٍ جَبِيرٍ فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَكُلْ تَمْرَ حَبِيرَ هَكَذَا قَالَ لَا وَاللَّهِ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّا لَنَشْتَرِي الصَّاعِ بالصَّاعَيْنِ مِنَ الْجَمْعِ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَا تَفْعَلُوا وَلَكِنْ مِثْلًا بِمِثْلٍ أَوْ بِيَعْوَا هَذَا وَاشْتَرُوا بِئْمَرِهِ مِنْ هَذَا وَكَذَلِكَ المِيزَانُ

(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

Kualitas yang bagus tidak akan bisa ditukar dengan kualitas yang rendah. Hal ini juga dilarang oleh Rasulullah. Harga setiap barang berbeda dengan yang lainnya, tergantung dari kualitas yang dimilikinya. Jangan sampai disamaratakan antara kualitas bagus, dengan yang sedang, ataupun rendah.

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

Dimensi kualitas terdiri dari : 1) kinerja (performance), 2) feature (karakteristik produk), 3) keandalan (reliability), 4) kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to specification), 5) daya tahan (durability), 6) kemampuan pelayanan, 7) keindahan produk terkait, 8) kualitas yang dirasakan (perceived quality)¹⁴.

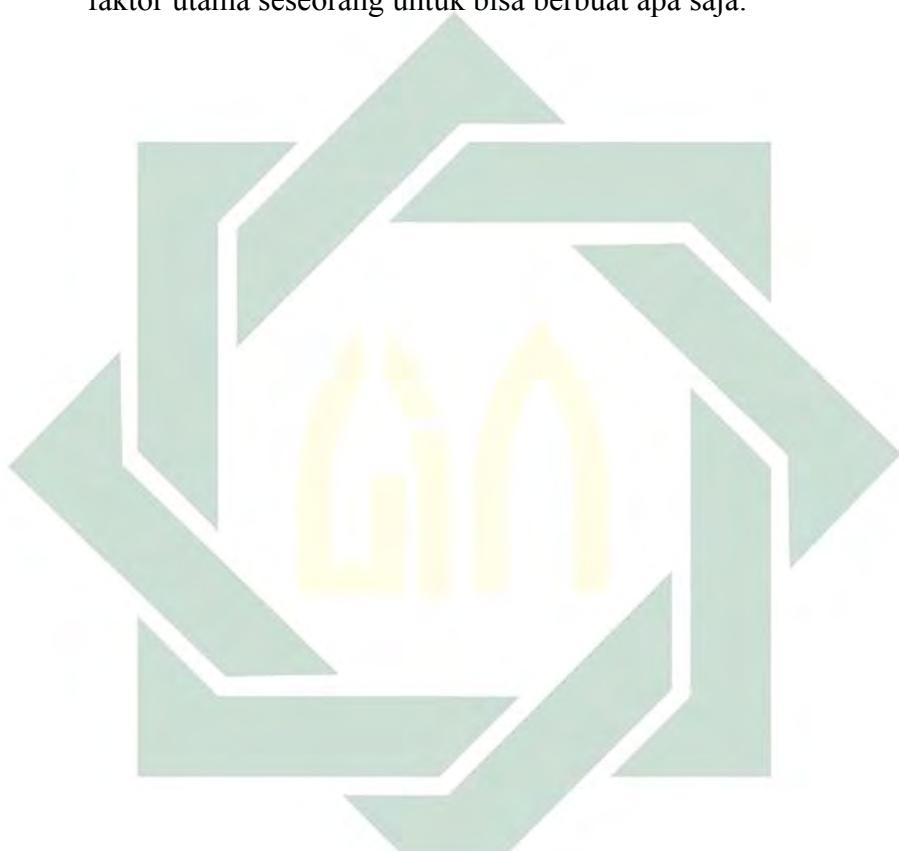
Sebenarnya pemegang peranan penting dalam menilai kualitas adalah para konsumen. Para konsumen akan menilai ke-8 dimensi kualitas seperti yang disebutkan diatas. Produk yang bertahan dan mendominasi dimensi tersebut akan menjadi produk yang paling banyak diminati.

Islam mengajarkan kita untuk selalu mengedepankan orang lain sebelum kita. Hampir disetiap hadis Nabi menyuruh kita untuk memuliakan orang lain. Salah satu sikap yang menunjukkan sifat memuliakan orang lain adalah berkata jujur. Seperti hadis yang disebutkan diatas. Bahkan dalam perkara jual beli dituntut untuk selalu jujur.

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

Mereka melakukan hal buruk tersebut, dikarenakan 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.



BAB III

METODELOGI PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu kegiatan ilmiah yang digunakan untuk mengungkapkan dan menerangkan gejala-gejala alam dan gejala-gejala sosial, dengan menggunakan prosedur kerja yang sistematis, teratur, tertib, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sebagai suatu kebenaran dengan dibentengi bukti-bukti empiris atau yang dapat diterima oleh akal sehat manusia.¹

A. Pendekatan Jenis Penelitian

Penelitian merupakan wadah untuk mencari kebenaran atau untuk memberikan kebenaran. Usaha untuk mengejar kebenaran dilakukan oleh para filosof, peneliti maupun praktisi, melalui model tertentu yang biasanya disebut paradigma.

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,

¹Hadari Nawawi, 1996, *Penelitian Terapan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, hal.9

²Wardi Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta : Logos wacana ilmu, 1997, hal.23

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

membuat evaluasi, menentukan sesuatu yang dilakukan oleh orang lain dalam menghadapi masalah dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan keputusan dimasa yang akan datang.

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.

B. Objek Penelitian

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

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Berdasarkan jenis datanya, data dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu:

- a. Data primer, 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.
 - b. Data sekunder, data yang pengumpulannya tidak diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya dari keterangan atau publikasi lain. Sumber sekunder ini bersifat penunjang dan melengkapi data primer. Data yang dimaksud adalah data tentang awal mula direncanakan strategi TQM dan juga tujuan dilaksanakannya strategi TQM bagi lembaga.

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

⁵Marzuki, 1982, Metodologi Riset, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, hal.55

2. Sumber Data

Sumber data yang dipakai oleh peneliti untuk melengkapi data-data tentang penelitian ini adalah bersumber dari informan sendiri adalah orang yang memberikan informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian.⁶ Dalam hal ini peneliti mendapat informasi dari :

- a. Ahmad Najib AR, M.Th.I selaku Kepala Pengurus LTN-NU di PWNU Jawa Timur
 - b. H. Ahmad Karomi M.Th.I selaku Sekretaris LTN-NU di PWNU Jawa Timur
 - c. Badrut Tamam, S.Psi selaku Dewan Penasehat LTN-NU di PWNU Jawa Timur
 - d. M. Sururi, M.Si selaku Pembina divisi IT dan Boardcasting

D. Tahap-tahap Penelitian

Ada enam kegiatan yang dilakukan peneliti dalam tahap ini, kegiatan tersebut adalah :

- ## 1. Menyusun rencana penelitian

Rancangan penelitian yang dimaksud adalah proposal penelitian. Dalam penelitian ini ditempatkan pada bab I yang berisi tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, definisi konsep, telaah kepustakaan dan teori.

- ## 2. Memilih lapangan penelitian

Peneliti memilih penelitian khususnya pada penerapan TQM LTN-NU di PWNU Jawa Timur.

- ### 3. Mengurus perizinan

Pertama yang perlu diketahui oleh peneliti adalah siapa saja yang memiliki kuasa dan wewenang memberikan izin bagi pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti cukup mengurus perizinan pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Sunan

⁶Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, PT.Rineka Cipta, Jakarta, hal.129

Ampel Surabaya untuk mendapatkan data tentang penerapan TQM LTN-NU di PWNU Jawa Timur.

4. Menjajaki dan memilih lapangan

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

Informasi merupakan orang dalam latar penelitian. Dalam hal ini peneliti memilih informan yang akan memberikan data atau informasi yang mengenai permasalahan yang akan dibahas.

6. Menyiapkan peralatan penelitian

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

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Metode yang saya gunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Adapun metode wawancara sendiri adalah proses interaksi dan komunikasi dengan maksud dan tujuan tertentu. Dalam proses ini, hasil wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berinteraksi dan mempengaruhi arus informasi. Wawancara dilakukan dengan menggunakan rekaman *smartphone*.

Faktor-faktor tersebut ialah pewawancara, responden, topik penelitian yang tertuang dalam daftar pertanyaan dan situasi wawancara.⁷ Adapun data yang akan diperoeh melalui metode wawancara antara lain:

- a. Profil atau data mengenai LTN NU Jatim
 - b. Sejauh mana penerapan TQM di LTN NU
 - c. Prinsip TQM di LTN NU
 - d. Unsur TQM yang ada di LTN NU
 - e. Tujuan dan manfaat diterapkannya TQM di LTN NU
 - f. Fase atau tahapan penerapan TQM di LTN NU

2. Dokumentasi

Dokumen adalah data mengenai variabel yang berupa catatan, transkip, 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.

F. Teknik Validitas Data

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.

Maka untuk mengurangi atau mengadakan keabsahan data, peneliti perlu mengecek kembali sebelum diproses dalam bentuk laporan yang disajikan. Agar tidak terjadi kesalahan maka perlu di lakukan triangulasi.

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

Adapun triangulasi sendiri adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data itu.⁸

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

1. Peneliti mengecek data dari informan apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan.
 2. Peneliti membandingkan pendapat satu informan dengan informan lainnya.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan pengorganisasian dalam kepengurusan data dari dasar hingga dapat ditemukan tema yang diinginkan, kemudian dari hasil pengelolaan data tersebut bersifat non hipotesis. Proses analisa data ini dimulai dengan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu interview, observasi, dan dokumentasi yang pernah ditulis dalam catatan lapangan.

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

Menurut Creswell dalam mengolah dan menganalisa data-data yang telah diproses, dapat menggunakan metode sebagai berikut¹⁰:

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis

Langkah ini melibatkan transkip wawancara, mengetik data lapangan, dan menyusun data tersebut berdasarkan sumber¹¹.

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

⁹Husaini Usman dan Purnomo Setiady, 1996, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bumi Aksara, Jakarta, hal.65

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

¹¹ John. W. Creswell, 2013, Research Design, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 276

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 segment-segment 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

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Profil Lembaga



Hasil keputusan muktamar NU ke-32 tahun 2010 pada pasal 19 ayat tiga huruf b yang berbunyi “lembaga *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”. Dari sinilah awal mula LTN-NU terbentuk.

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

lembaga NU mulai dari pusat (IPNU), wilayah (PWNU), hingga ranting tingkat kecamatan (PCNU).

”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.

2. Visi dan misi

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

¹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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:

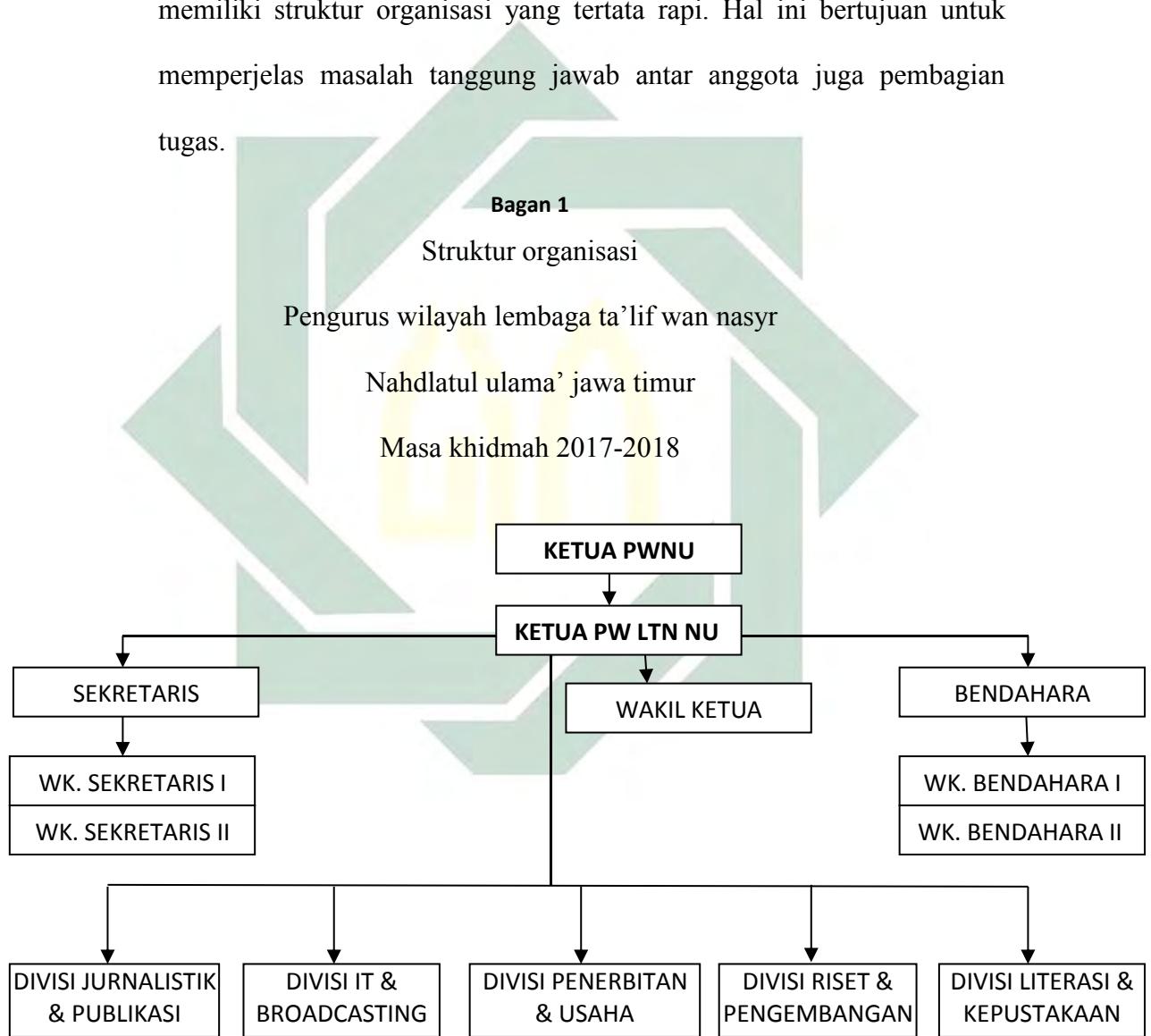
“Menjadi lembaga terdepan dalam pengembangan literasi, media informasi, dan penerbitan Nahdlatul Ulama’ ”

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.



4. Aktifitas lembaga

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.

Lajnah Ta’lif wan Nasyr merupakan lembaga modern yang sudah menerapkan sistem *Total Quality Management*. Maka, lembaga tersebut memiliki berbagai macam kegiatan. Kegiatan lembaga tersebut berkaitan dengan kegiatan *Total Quality Management*.

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 Nasir* membentuk susunan organisasi saat pelantikan kepengurusan yang dibawahi langsung oleh pimpinan PWNU Jawa timur.

Setelah membentuk kepengurusan, maka *Lajnah Ta'lif wan Nasir* segera mengadakan rapat pleno pada tanggal 2 Mei untuk menghasilkan profil organisasi yang berisikan visi dan misi, *job description*, dan struktur kepengurusan LTN. Tak hanya memutuskan profil organisasi,

rapat ini juga menghasilkan program kerja LTN selama satu tahun kedepan.

Program yang sudah ditetapkan oleh pengurus LTN, segera di sosialisasikan melalui media elektronik yaitu TV9 Nusantara dalam program acara “Ihwal Jam’iyah”. 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 juga sering kali mengadakan dan juga mengikuti program seminar serta workshop. Seperti misalnya mengikuti program “workshop pengelola website santri, kontributor media, dan aktivis media sosial” yang diadakan pada tanggal 15-17 Juni dan diikuti oleh bapak Abdul Hady JM.

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.

Muskerwil atau musyawarah kerja wilayah juga salah satu program wajib yang diikuti oleh anggota LTN-NU. Muskerwil diadakan pada tanggal *duapuluhan* Juni di kantor PWNU Jawa timur yang dihadiri oleh bapak Ahmad Najib AR dan juga bapak M. Sururi. Hasil dari

muskerwil tersebut adalah pembahasan tentang rancangan materi Muktamar NU dan utusan dari LTN ditunjuk menjadi salah satu anggota tim perumus usulan PWNU untuk materi Muktamar NU.

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.

Bedah buku Ensiklopedia NU diadakan pada tanggal 2 Agustus di STAIBAFA Jombang. Narasumber dalam bedah buku tersebut adalah bapak Hairus Salim selaku penulis Ensiklopedia tersebut beserta bapak Ahmad Najib selaku pimpinan LTN-NU. Moderator dalam bedah buku tersebut yaitu bapak Ach Fachruddin. Pemasaran buku ensiklopedia tersebut adalah bapak Ahmad Karomi. Tujuan diadakannya bedah buku tersebut adalah sebagai ajang latihan dan kompetisi intelektualitas generasi muda NU serta membangun sinergitas program dengan badan otonom (banom)/lembaga internal PWNU.

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.

Selain mendirikan perpustakaan digital, LTN juga mengadakan training jurnalistik yang diadakan pada tanggal 16-17 Oktober di PP.

Bayt Al-Hikmah Pasuruan yang dipandu oleh pengurus LTN dan instruktur Madrasah Jurnalistik. Tujuan diadakannya training ini adalah untuk mengenalkan materi jurnalistik dan melatih teknik-teknik jurnalistik. Dalam training ini juga diberikan sebuah tugas yaitu membuat majalah secara berkelompok. *Feedback* dari pelatihan tersebut adalah peserta didik berhasil menerbitkan majalah pesantren bernama Himmah dua bulan setelah training.

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 Penerbit NU (asbitNU) yang didirikan pada tanggal 8 November di Museum NU Surabaya. Tujuan dibentuknya adalah untuk menjadi wadah komunikasi dan informasi bagi penerbit NU seputar dunia penerbitan. asbitNU mendapatkan respon positif dari para praktisi penerbitan NU. Beberapa media NU seperti TV9, Aula dan Duta mendukung asbitNU dengan bantuan sosialisasi dan support kegiatan.

Setelah mendapat dukungan dari media elektronik TV9, maka diadakanlah sosialisasi melalui TV9 Nusantara. Dalam sosialisasi ini yang menjadi pembicaranya antara lain, bapak Ahmad Najib AR dan bapak Ahmad Karomi serta M. Nailurrohman dan bapak Zain Mustofa. Tujuan diadakannya sosialisasi ini antara lain untuk menjadi sarana bagi penerbit NU untuk sosialisasi dan promosi buku yang diterbitkan, turut menggairahkan penerbitan buku-buku yang berwacana aswaja, ke-NU-an, dan Islam Nusantara.

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 mempelopori tradisi *harlah* dan diharapkan momentum revitalisasi organisasi dan memotivasi pengurus dalam berjuang melalui LTN.

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

LTN-NU bekerja sama dengan media elektronik yaitu TV9. Kesempatan ini tidak disia-siakan begitu saja, beberapa sosialisasi tentang program LTN disosialisasikan melalui media elektronik yaitu TV9. Salah satu sosialisasinya adalah sosialisasi tentang *madrasah* jurnalistik dalam acara “*Ihwal Jam’iyah*” secara *live*. Tujuan diadakannya sosialisasi ini adalah untuk menjelaskan tentang program dan layanan *madrasah* jurnalistik serta keunggulannya dibanding lembaga serupa yang lain, serta menjelaskan teknis dan prosedur kerja sama dengan *madrasah* jurnalistik.

5. Produk lembaga

Lajnah ta'lif wan nasyr bergerak dibidang penyiaran dan penerbitan Islam. Maka salah satu produk andalan mereka adalah buku terbitan mereka sendiri. Dalam kurun waktu setahun, anggota LTN-NU mampu menerbitkan berbagai macam buku meskipun tidak ada target untuk menerbitkan buku tersebut. Namun karena keaktifan jurnalistik mereka, maka dengan cepat mereka menuangkan isi fikiran mereka kedalam sebuah tulisan.

Selain untuk menuangkan isi fikiran, 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.

Berikut beberapa buku terbitan mereka dalam kurun waktu setahun antara lain, “Biografi KH. Ahmad Dahlan: Aktivis pergerakan dan

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 2



Workshop pada umumnya merupakan pertemuan untuk saling bertukar pengetahuan dan pengalaman dengan latar pengetahuan yang sama. Workshop yang dilakukan LTN adalah untuk saling sharing antar anggota workshop tentang berbagai permasalahan-permasalahan dan fenomena-fenomena yang terjadi saat ini dan dikemas dalam hukum agama atau hukum Islam.

Gambar 3



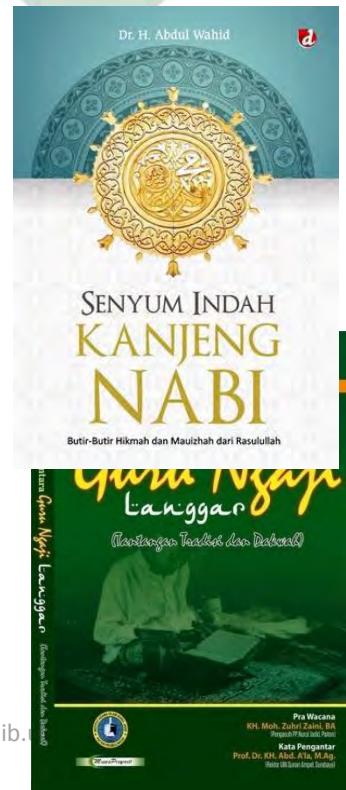
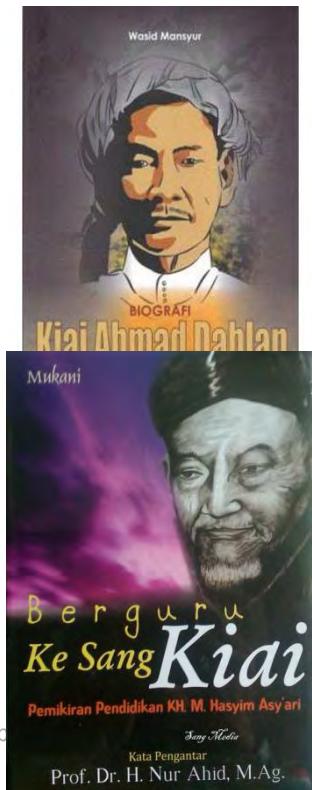
Pelatihan pada dasarnya merupakan proses melatih kemampuan untuk terjun kedalam dunia pekerjaan. Pelatihan yang dilakukan oleh LTN merupakan pelatihan yang berkaitan dengan dunia jurnalistik. Pelatihan ini mendatangkan narasumber yang sudah ahli dan profesional dalam dunia jurnalistik. Pelatihan ini bertujuan agar para anggota yang berminat untuk terjun ke dalam dunia jurnalistik, sudah sangat siap dan terlatih untuk memulai aktivitas jurnalistik mereka.

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

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

sudah punya pekerjaan sendiri-sendiri. Disini mereka hanya sebagai pengabdian.”²

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

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 mengabdi 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

Anggota LTN menjalankan pengabdian untuk ummat. Pada dasarnya, anggota LTN-NU adalah pelayan ummat. Jadi prinsip yang dipegang oleh para anggota LTN-NU adalah mengabdi kepada ummat, memperhatikan masyarakat, memahami situasi dan kondisi yang terjadi

² Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

di masyarakat, serta sanggup menangani permasalahan agama maupun sosial.

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 menulis 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

pengembangan kualitas anggota-anggota, pertama kita mulai dari proses perekrutan. setelah itu kita pilih org yang benar-benar berkompeten dibidangnya. Nanti bakat-bakat itu bisa dikembangkan disini dengan penggerjaan tugas-tugs yang diberikan, anggota juga bisa saling sharing disini, jadi dari situ bakat-bakat mereka mulai berkembang (Pak Karomi)".⁵

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.

b. Fokus pada kepuasan masyarakat

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.

“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”.⁶

⁵ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

LTN-NU merupakan lembaga penerbitan berupa informasi maupun karya tulis ilmiah yang berkaitan dengan NU ataupun tentang konteks keagamaan. Maka dari itu, LTN-NU perlu memperhatikan tanggapan masyarakat serta apa yang dibutuhkan masyarakat.

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

“Tantangan setiap organisasi itu adalah audiens itu sendiri. Maka, dituntut dalam setiap kegiatan kita harus bisa mengenali kebutuhan audiens atau jamaah. Kemudian kita juga harus memperhatikan cara mengemas kegiatan atau program sesuai selera publik atau massa. Selain strategi pengemasan acara, hal penting lainnya adalah publikasi atau promosi. Perencanaan strategis harus seefektif mungkin. Publikasi harus sebagus-bagusnya. Penulisan LTN itu untuk masyarakat luas. Media tulis, media online, buku, televisi. Tugas utamanya adalah penulisan namun kami mengikuti perkembangan zaman sehingga tugas kita meluas menjadi sosial media dan pelatihan-pelatihan lainnya. Jadi itu adalah program pengembangannya”⁷.

Tantangan bagi LTN-NU adalah para jama'ah mereka. Maka dari itu, LTN-NU dituntut untuk memahami kebutuhan para jama'ah. Selain memahami kebutuhan jama'ah, LTN-NU juga harus memperhatikan cara pengemasan kegiatan ataupun acara sesuai dengan selera publik maupun massa. Selain pengemasan acara, hal penting yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah publikasi atau promosi yang bagus. Tugas utama LTN-NU adalah penulisan, namun dengan mengikuti perkembangan zaman tugas

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

LTN-NU meluas menjadi sosial media dan pelatihan-pelatihan. Hal ini merupakan program pengembangan dari LTN-NU.

c. Pengembangan mendalamai isu terbaru

LTN-NU sebagai media yang menjadi jembatan informasi antara pengurus NU dan masyarakat. Untuk menjadi jembatan informasi, maka LTN harus selalu mengikuti pemberitaan terbaru. 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”.⁸

LTN merupakan lembaga penyiaran yang perlu mengetahui berita-berita terbaru. Seperti misalnya, penyerangan para ulama' yang dilakukan oleh orang gila. Hal seperti itu harus segera didiskusikan agar bisa segera didiskusikan agar bisa segera diinformasikan kepada para jama'ah.

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.

⁸ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

“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. Seperti menkominfo. Mencoba mengembalikan pola pikir dan ideologi publik yang teracuni oleh paham yang menyimpang. Mencari data yang valid”.⁹

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.

d. Pemberian dukungan dan kerjasama antar anggota

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.

“Untuk mempererat kerjasama dan hubungan anggota kita adakan fotum cangkir. Forum cangkir ini untuk menyatukan dan kebersamaan. Itu adalah forum

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

komunikasi antar lembaga dan antar masyarakat. Dan forumnya berjalan lancar (Pak Karomi)”.¹⁰

“Hubungan kerjasama dan kekompakkan 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

LTN mengadakan sebuah forum diskusi yang diberi nama “forum cangkir”. Forum tersebut dibuat untuk mempererat hubungan dan memperkuat kerjasama antar anggota LTN NU. forum tersebut bertujuan untuk menyatukan dan menjalin kebersamaan antar anggota. Forum tersebut adalah cara untuk

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

¹¹ Ahmad Najib, 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 konfensional. Dulu hanya ketik mengetik tidak secanggih sekarang. Ketika kita membentuk opini publik awal mulanya dari musyawarah. Kemudian disebarluaskan ke sosial media untuk membentuk opini. Untuk menjaga stabilitas emosi publik. terkadang merasa jemu namun kami saling menyemangati agar tetap eksis dan aktif. Seperti kata kyai Ahmad Mansur bahwa didalam NU itu harus tenan, bener, 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 yaa kesamaan tujuan untuk ngabdi pada NU itu yang menjadi semangat kita hingga saat ini (Pak Karomi)”.

LTN-NU berawal dari sebuah lembaga konfensional. Awal mula 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 menyeirkannya melalui media sosial. Hal ini bertujuan untuk menjaga kestabilan emosi para jama'ah.

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

adalah perkataan dari kyai Ahmad Mansur. Beliau mengatakan bahwa para anggota NU harus memiliki dedikasi yang tinggi kepada lembaga. Maka apapun godaan yang datang, akan segera teratasi dengan pedoman tersebut.

“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 mengabdi pada NU. bukan karena materi. Kalau untuk cari materi ya bukan disini tempatnya mbak. Kita semua disini ya untuk ngabdi sama NU (Pak Najib)”.¹³

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

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

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.

“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

¹³ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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 banyak karya (Pak Najib)”.¹⁴

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 semua perbaikan ini dan kita lakukan TQM tadi yaa tentunya intinya itu untuk memperbaiki kesalahan demi perkembangan LTN ini. Yaa tentunya dimulai dari hal-hal yang kecil dulu, karena kalau kita belum bisa mengatasi masalah yang kecil bagaimana kita mau mengatasi masalah yang besar, dan kadang itu yaaa, justru masalah-masalah ringan itu yang kita sepelekan tapi ternyata dampaknya sungguh besar bagi organisasi. Jadi disini kita mulai dari hal-hal yang kecil terlebih dahulu untuk penerapan perbaikan total quality manajement disini. Yaa dari situ kita bisa merasakan semakin kesini LTN mulai berkembang, kita bisa semakin sering menerbitkan buku, baik yang kita pasarkan atau tidak kita pasarkan (Pak Karomi)”.¹⁵

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.

¹⁴ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

3. Fase Implementasi *Total Quality Management* di LTN-NU

Implementasi *Total Quality Management* membutuhkan suatu proses yang terdiri dari beberapa fase yang sistematis. “*Untuk mengadakan suatu program, biasanya kami mengadakan rapat bersama anggota untuk menentukan siapa saja yang jadi panitia serta bagaimana jalan programnya, dimana dan kapan akan diadakan program tersebut. Tapi tentunya rapat yang diselenggarakan sangat kondisional sekali (pak Najib).*”¹⁶ Berikut ini adalah fase-fase yang dilakukan LTN-NU Jawa Timur dalam menerapkan *Total Quality Management*, yaitu:

a. Fase persiapan

LTN selalu melakukan persiapan yang matang untuk sebuah program. “*Setiap program pastinya akan ada persiapannya dulu mbak, nah biasanya kalo diskusi tentang persiapan, ada urusan mendadak atau informasi tentang program kita sharingnya di grup whatsapp (Pak Najib).*”¹⁷ Langkah-langkah dalam fase ini antara lain:

1) Pembentukan Total Quality Committee

Penunjukan tim disini bertujuan agar LTN dapat berjalan dengan sistematis dan selalu memberikan hasil yang terbaik.

“Pemilihan ketua LTN dari NU pusat. Kemudian pemilihan

¹⁶ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

¹⁷ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

anggota dibawah ketua itu diputuskan ketua LTN itu sendiri.

Atas persetujuan ketua NU”.¹⁸

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

2) Pembentukan tim

Pada tahapan ini masing-masing ketua divisi atau koordinator setiap bidang diberikan kesempatan untuk memilih anggota-anggotanya. Yang kemudian akan di setujui 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.*

¹⁹ Tergantung siapa yang bisa” (Pak Najib).

Ketika program dilaksanakan oleh LTN-NU maka panitia yang bertugas bisa dikondisikan sesuai dengan kesibukan anggota LTN-NU. Para anggota LTN-NU harus memiliki rasa kepedulian yang tinggi terhadap kewajibannya serta kewajiban anggota LTN-NU yang lain.

¹⁸ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

3) Pelatihan TQM

Pelatihan atau pengembangan anggota dilakukan secara bersama.

Hal ini dilakukan apabila ada kendala dalam kinerja antar anggota bisa saling membantu dan bekerjasama. “*LTN mengembangkan penulisan khususnya pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan penulisan dan sosial media*” (pak Najib).²⁰

LTN-NU mengadakan pelatihan khususnya di pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan tersebut berupa pelatihan penulisan dan sosial media.

4) Penyusunan pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman

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.

“Dalam pemilihan ketua LTN visi misi LTN juga bisa berubah.

Struktur LTN juga bisa berubah. Sesuai dengan kebutuhan. LTN tiap divisi berbeda-beda. PWNU seindonesia sama semua. IPPNU juga sama semua. PCNU seindonesia sama semua” (pak Najib).²¹

Dalam pemilihan ketua LTN-NU, visi dan misi serta struktuir kepengurusan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan ketua LTN-NU.

²⁰ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

²¹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

5) Penyusunan tujuan umum

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.

“Untuk membuat acara juga bisa kondisional. Proker diputuskan dalam setahun sekali. Itu program dari ltn sendiri. Di samping itu ada program dari pwnu. Ada juga kegiatan yang bersifat insidental atau tiba-tiba. Biasanya program dibentuk atas dasar kepedulian dan kebersamaan. Di ltn harus betul-betul mengikuti trend dan isu-isu terbaru. Harus mengerti betul paradigma nu untuk menjawab isu-isu tersebut (pak Najib)”.²²

Pelaksanaan acara di LTN-NU bersifat kondisional. Proker LTN-NU diputuskan setiap tahun sekali. Selain program sendiri, LTN juga melaksanakan program yang diadakan oleh PWNU. Namun, tak jarang adapula program yang bersifat insidental. Program terbentuk atas dasar rasa kepedulian dan kebersamaan. Para anggota LTN diharuskan mengikuti perkembangan zaman termasuk isu-isu terbaru. Para anggota LTN-NU harus mengerti paradigman NU dengan baik agar bisa menjawab isu-isu tersebut.

6) Komunikasi dan publikasi

Komunikasi yang baik dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Suatu publikasi dibutuhkan untuk segera menyampaikan suatu informasi dalam sebuah organisasi. Pak Najib memberikan tanggapan mengenai komunikasi dan publikasi sebagai berikut.

²² Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

“Lembaga setidak-tidaknya mengadakan rapat kerja sekali dalam satu periode atau lima tahun sesuai ADRT kemudian setidak-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 kondisional. Namun ada juga rapat lewat whatsapp yang intens (pak Najib)”.²³

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.

7) Identifikasi kekuatan dan kelemahan

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 pengidentifikasi 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

Anggota LTN NU selalu dituntut untuk selalu belajar memperbaiki diri sendiri. Anggota ditekankan untuk bisa

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

²⁴ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

memberikan dukungan satu sama lain. Anggota LTN NU sudah memiliki pekerjaan masing-masing. Para anggota pada dasarnya bergabung dalam LTN NU adalah bertujuan untuk pengabdian.

8) Identifikasi pendukung dan penolak

Organisasi perlu mengetahui pendukung dan ancaman dalam organisasi tersebut. Hal ini dilakukan untuk dapat memaksimalkan peluang dalam organisasi demi menghindari ancaman bagi organisasi. dalam hal ini Pak Najib memberikan komentar sebagai berikut.

“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

LTN NU mengupayakan anggota atau jamaah tidak terpengaruh pada paham yang salah. LTN mengibaratkan diri sebagai intelijensi dalam suatu Negara. LTN NU memberikan dan menyebarkan informasi untuk menahan serangan mengenai berita yang salah (*Hoax*). Hal ini dilakukan oleh LTN NU dengan berusaha untuk mendapatkan data yang valid untuk mencegah pemahaman yang salah pada masyarakat.

9) Pemahaman sikap karyawan

Organisasi perlu memperhatikan dan memahami sikap yang ada pada karyawan. Hal ini bisa dilakukan untuk menambah kinerja karyawan agar lebih optimal. Pak Najib menanggapi hal ini

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

sebagai berikut: “*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).²⁶

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.

10) Pengukuran kepuasan masyarakat

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. Buktiunya, mereka memberikan feedback positif ke LTN ini*” (pak Karomi).²⁷

²⁶ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

LTN NU merasa kalau jamaah NU sudah mendapat kepuasan dengan kinerja LTN NU. Hal ini dibuktikan dengan adanya timbal balik yang positif dari masyarakat terhadap LTN NU.

b. Fase perencanaan

1) Pendekatan implementasi PDCA

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 laporan ke PWNU tentang program kerja kita selama setahun kedepan*” (pak Najib).²⁸

LTN NU mengadakan rapat tahunan selama sekali. Rapat tersebut wajib dihadiri oleh semua anggota LTN NU. Rapat tersebut akan melahirkan perencanaan program selama setahun kedepan. Hasil rapat program kerja tersebut akan dikirimkan pada PWNU Jawa Timur.

2) Identifikasi proyek

Pengidentifikasiannya dibutuhkan dalam proses pengimplementasian suatu program kerja. Pengidentifikasiannya dapat menjadi pedoman dalam menentukan langkah-langkah dalam proses perencanaan sebelum dilakukan implementasi.

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

program atau proyek. Pak Karomi menanggapi hal ini dengan pernyataan berikut ini.

“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 gema 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 penulian melalui sosial media juga diupayaan dalam LTN NU.

3) Komposisi tim

Komposisi tim dibutuhkan dalam penggerjaan 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 panitinya. 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

mengambil dan bertanggung jawab atas program tersebut, maka ia yang akan menjalankannya.

c. Fase pelaksanaan

1) Pengoptimalisasi 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) Umpang 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

Anggota LTN dianggap telah mendapat kepuasan terhadap program organisasi. Hal ini dapat dilihat dari program LTN yang kebanyakan telah berjalan dengan lancar.

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

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.

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.

LTN-NU sangat memperhatikan lembaga mereka dari segala sisi. Mereka memegang teguh prinsip dari rakyat, untuk rakyat dan kembali ke rakyat. Maka dari itu, mereka selalu memberikan hasil yang terbaik untuk para jama'ah mereka. Ketika mereka mendapatkan kritik dan saran dari para jama'ah, mereka akan sesegera mungkin membenahi dan mencari solusi dari kritikan dan saran dari para jama'ah. Para jama'ah pun merasa puas dengan hasil yang diberikan dari LTN-NU.

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.

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 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 mengabdi 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:

³⁶ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

a. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan. Pelanggan internal disini adalah para anggota lembaga tersebut. Sedangkan pelanggan eksternal adalah para konsumen atau orang-orang diluar lembaga tersebut.

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Yang pertama, hal ini akan mengingatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Kedua, meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya³⁸.

Dalam menjalankan sebuah organisasi atau lembaga, hal yang terpenting adalah sumber daya manusia dalam lembaga tersebut. Jika dalam sebuah lembaga tidak memiliki sumber daya manusia yang kompeten, maka dapat dipastikan lembaga tersebut tidak akan memiliki hasil yang berkualitas. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dari lembaga tersebut yang tidak memiliki kompetensi yang baik. Sumber Daya Manusia yang kompeten dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja LTN-NU Jawa timur. Jika kinerja dari lembaga tersebut sudah baik, maka produk yang

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

dihasilkan pun akan menjadi produk yang berkualitas. 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 menulis mbak. Setelah itu baru pada saat mereka sudah bergabung di LTN mereka akan bersama-sama belajar dan mengembangkan diri (Pak Najib)”.³⁹

“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 pengembangan kualitas anggota-anggota, pertama kita mulai dari proses perekrutan. setelah itu kita pilih org yang benar-benar berkompeten dibidangnya. Nanti bakat-bakat itu bisa dikembangkan disini dengan penggerjaan tugas-tugs yang diberikan, anggota juga bisa saling sharing disini, jadi dari situ bakat-bakat mereka mulai berkembang (Pak Karomi)”.⁴⁰

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

⁴⁰ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

b. Fokus pada kepuasan masyarakat

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.

Kepuasan masyarakat menjadi hal utama yang sangat diperhatikan oleh *Lajnah Ta'lif wan Nasyr*. 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.

“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

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

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

⁴¹ Vincet Gasperz, *Total Quaity Management*, 2001, (JAKARTA: Gramedia Pustaka Utama), hlm. 5.

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

juga harus memperhatikan cara mengemas kegiatan atau program sesuai selera publik atau massa. Selain strategi pengemasan acara, hal penting lainnya adalah publikasi atau promosi. Perencanaan strategis harus seefektif mungkin. Publikasi harus sebagus-bagusnya. Penulisan LTN itu untuk masyarakat luas. Media tulis, media online, buku, televisi. Tugas utamanya adalah penulisan namun kami mengikuti perkembangan zaman sehingga tugas kita meluas menjadi sosial media dan pelatihan-pelatihan lainnya. Jadi itu adalah program pengembangannya”⁴³

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 *Lajnah Ta'lif wan Nasyr*. Hal ini dikarenakan tujuan dibentuknya LTN adalah untuk menyatukan pemikiran para jama'ah NU agar tidak terpecah belah dan tetap berada dalam jalur ahlussunnah wal jamaah. Maka dari itu, Lajnah *Ta'lif wan Nasyr* berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang memuaskan bagi para jama'ah. Jika para jama'ah mendapatkan hasil yang memuaskan dari LTN, maka para jama'ah akan tetap setia pada ahlussunnah wal jama'ah.

⁴³ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

Seperti menkominfo. Mencoba mengembalikan pola pikir dan ideologi publik yang teracuni oleh paham yang menyimpang. Mencari data yang valid”.⁴⁵

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.

d. Saling memberikan dukungan dan kerjasama antar anggota

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.

Kerjasama tim dan hubungan yang baik antar anggota LTN-NU Jawa Timur diutamakan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia dalam LTN selalu bekerja sama dengan baik agar mendapatkan hasil yang terbaik. Seperti

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

⁴⁶ Vincet Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: Gramedia Pustaka Utama), hlm. 5.

yang dikatakan dalam sebuah peribahasa, “Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing”. Kerja sama yang baik antar anggota akan menghasilkan hasil yang terbaik. Berkaitan dengan hal ini Pak Karomi dan Pak Najib memberikan pernyataan seperti di bawah ini.

“Untuk mempererat kerjasama dan hubungan anggota kita adakan fotum 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 kekompakkan 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

LTN juga sangat menjunjung tinggi persaudaraan antar para anggota. Hal ini yang menyebabkan kekompakan selalu terjalin antar para anggota LTN. Kekompakan inilah yang menjadikan program-program dan acara-acara mereka selalu berjalan dengan baik dan benar. Kekompakan juga menjadikan LTN semakin besar dan kokoh berdiri di tengah-tengah zaman milenial ini.

e. Memiliki komitmen dan tujuan sama

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan.

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.

⁵⁰ Vincet Gasperz, *Total Quaity Management*, 2001, (JAKARTA: Gramedia Pustaka Utama), hlm. 5.

“LTN itu awal mulanya konfensional. Dulu hanya ketik mengetik tidak secanggih sekarang. Ketika kita membentuk opini publik awal mulanya dari musyawarah. Kemudian disebarluaskan ke sosial media untuk membentuk opini. Untuk menjaga stabilitas emosi publik. terkadang merasa jemu namun kami saling menyemangati agar tetap eksis dan aktif. Seperti kata kyai Ahmad Mansur bahwa didalam NU itu harus tenan, bener, 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 yaa kesamaan tujuan untuk ngabdi pada NU itu yang menjadi semangat kita hingga saat ini (Pak Karomi)”.⁵¹

“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 mengabdi pada NU. bukan karena materi. Kalau untuk cari materi ya bukan disini tempatnya mbak. Kita semua disini ya untuk ngabdi sama NU (Pak Najib)”.⁵²

Sebuah lembaga harus memiliki anggota yang dapat bekerja sama dengan baik. Jika terdapat salah satu anggota yang mulai merasa kehilangan semangat, maka anggota lainnya harus bisa memberikan semangat kepada orang tersebut agar tidak lupa terhadap tujuan yang akan dicapai. Maka dari itu, para anggota harus selalu saling mengingatkan tentang tujuan yang akan dicapai bersama. Saling mengingatkan merupakan salah satu fungsi dari kerja sama yang baik antar anggota LTN.

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

⁵¹ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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.

Tak hanya memperhatikan masalah kualitas, *Total Quality Management* juga selalu memperhatikan masalah kepuasan pelanggan. Dalam kasus ini, LTN juga selalu mengedepankan masalah kualitas dari sisi internal yaitu didalam LTN itu sendiri seperti misalnya sistem manajemen serta produk yang akan mereka keluarkan. LTN juga memperhatikan kualitas dari sisi eksternal yaitu dari luar LTN itu sendiri seperti misalnya kepuasan para jama'ah. 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.

“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 banyak karya (Pak Najib)”.⁵⁴

“Tujuan dari semua perbaikan ini dan kita lakukan TQM tadi yaa tentunya intinya itu untuk memperbaiki kesalahan demi perkembangan LTN ini. Yaa tentunya dimulai dari hal-hal yang kecil dulu, karena kalau kita belom bisa mengatasi masalah yang kecil bagaimana kita mau mengatasi masalah yang besar, dan kadang itu yaaa, justru masalah-masalah ringan itu yang kita sepelekan tapi ternyata dampaknya sungguh besar bagi organisasi. jadi disini kita mulai dari hal-hal yang kecil terlebih dahulu untuk penerapan perbaikan total quality manajement disini. Yaa dari situ kita bisa merasakan semakin kesini LTN mulai berkembang, kita bisa semakin sering menerbitkan

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

buku, baik yang kita pasarkan atau tidak kita pasarkan (Pak Karomi)”.⁵⁵

Hal tersebut mencerminkan bahwa para jama'ah NU merasa puas dengan kinerja LTN tersebut. Jika LTN selalu mengedepankan masalah kepuasan jama'ah, maka tidak ada alasan bagi para jama'ah untuk memberikan respon negatif terhadap LTN. Hal ini dikarenakan, LTN sudah memenuhi kebutuhan para jama'ah mereka yang butuh informasi terbaru dan tentunya informasi tersebut bukan informasi palsu.

Kepuasan para jama'ah ini berhasil didapatkan karena LTN sudah menerapkan *Total Quality Management*. Seperti yang dikatakan pak Najib, bahwa dengan menerapkan *Total Quality Management* mereka bisa semakin aktif dan sering mendapatkan feedback yang positif dari para jama'ah.

3. Fase Implementasi *Total Quality Management* di LTN-NU

Implementasi *Total Quality Management* membutuhkan suatu proses yang terdiri dari beberapa fase yang sistematis. Fandy Tjiptono mengutip dari Goestch dan Devis yang mengelompokkan fase implementasi TQM menjadi tiga fase yaitu fase persiapan, perencanaan dan pelaksanaan⁵⁶. “*Untuk mengadakan suatu program, biasanya kami mengadakan rapat bersama anggota untuk menentukan siapa saja yang jadi panitiannya serta bagaimana jalan programnya, dimana dan kapan*

⁵⁵ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁵⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasya, Total Quality Management. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 343.

akan diadakan program tersebut. Tapi tentunya rapat yang diselenggarakan sangat kondisional sekali (pak Najib)."⁵⁷ Berikut ini adalah fase-fase yang dilakukan LTN-NU Jawa Timur dalam menerapkan *Total Quality Management*, yaitu:

1. Fase persiapan

Fase ini membutuhkan komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber data yang dibutuhkan⁵⁸. Dalam setiap program lembaga, sangat dibutuhkan persiapan yang matang agar program tersebut berjalan dengan lancar. Jika suatu program berjalan tanpa adanya persiapan yang baik dan benar, maka dapat dipastikan program tersebut tidak akan berjalan dengan baik dan benar. Maka dari itu LTN selalu melakukan persiapan yang matang untuk sebuah program. “*setiap program pastinya akan ada persiapannya dulu mbak, nah biasanya kalo diskusi tentang persiapan, ada urusan mendadak atau informasi tentang program kita sharingnya di grup whatsapp (Pak Najib).*”⁵⁹ Langkah-langkah dalam fase ini antara lain:

a. Membentuk *Total Quality Steering Committee*

Eksekutif puncak sebagai ketua *steering committee* menunjuk staf terdekat sebagai anggotanya serta pejabat senior dan serikat pekerja⁶⁰.

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

Pada tahapan ini ketua PWNU Jawa Timur menunjuk ketua LTN-NU Jawa Timur. Setelah itu ketua LTN-NU Jawa Timur menunjuk koordinator atau kepala devisi-devisi yang ia butuhkan dalam struktur kepengurusan keorganisasian LTN-NU jawa timur. Penunjukan tim disini bertujuan agar LTN dapat berjalan dengan sistematis dan selalu memberikan hasil yang terbaik. Jika dalam sebuah lembaga tidak ada pembagian anggota secara struktural, dikhawatirkan lembaga tersebut tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini dikarenakan tidak adanya pembagian anggota untuk mengemban tanggung jawab di setiap divisi dan strukturalnya. *“Pemilihan ketua LTN dari NU pusat. Kemudian pemilihan anggota dibawah ketua itu diputuskan ketua LTN itu sendiri. Atas persetujuan ketua NU”*.⁶¹

Pemilihan ketua LTN dilantik dan dipilih oleh NU pusat. Hal tersebut dikarenakan LTN masih menginduk kepada PWNU. Jadi, LTN masih mengikuti aturan ADRT dari PWNU. Pemilihan para anggota LTN dipilih oleh ketua LTN itu sendiri, namun tetap dengan persetujuan ketua PWNU.

b. Membentuk tim

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

⁶¹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

Pada tahapan ini masing-masing ketua divisi atau koordinator setiap bidang diberikan kesempatan untuk memilih anggota-anggotanya⁶².

Yang kemudian akan di setujui oleh ketua LTN-NU Jawa Timur. Hal ini bertujuan untuk memberikan tanggung jawab bagi para anggota LTN untuk menjalankan program yang akan dijalankan oleh LTN. Dengan adanya pembagian tanggung jawab tersebut, maka program akan berjalan dengan baik dan benar sebagaimana mestinya. Hal ini dikarenakan tanggung jawab untuk program tersebut sudah dibagi kepada para anggota LTN. “*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).⁶³ Pembagian tanggung jawab di LTN dilakukan oleh ketua LTN itu sendiri tanpa harus meminta persetujuan dari ketua PWNU.

c. 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 relevan⁶⁴. Pelatihan atau pengembangan bagi anggota dilakukan oleh LTN-NU Jawa Timur secara bertahap. Anggota yang bergabung

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

⁶³ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

dalam LTN-NU Jawa Timur sudah pasti yang berkompeten di bidangnya masing-masing. Kompetensi para anggota LTN sangat dibutuhkan demi menjalankan lembaga tersebut dengan baik dan benar. Jika para anggota LTN memiliki kompetensi yang mumpuni, maka LTN akan berjalan dan menghasilkan hasil dengan kualitas terbaik. Pelatihan atau pengembangan anggota dilakukan secara bersama. Hal ini dilakukan apabila ada kendala dalam kinerja antar anggota bisa saling membantu dan bekerjasama. “*LTN mengembangkan penulisan khususnya pondok pesantren dan lembaga pendidikan lainnya. Pelatihan penulisan dan sosial media*” (pak Najib).⁶⁵

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.

d. Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman

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

⁶⁵ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

semangat memberikan kinerja yang baik bagi perkembangan LTN-NU Jawa Timur. Visi dan misi tersebut akan terus diingat oleh para anggota LTN. Jika salah satu anggota mulai merasa jemu atau mulai kehilangan semangat, maka bisa diberikan semangat oleh anggota yang lain dengan mengingatkan visi dan misi yang akan mereka raih bersama. *“Dalam pemilihan ketua LTN visi misi LTN juga bisa berubah. Struktur LTN juga bisa berubah. Sesuai dengan kebutuhan. LTN tiap divisi berbeda-beda. PWNU seindonesia sama semua. IPPNU juga sama semua. PCNU seindonesia sama semua”* (pak Najib).⁶⁷

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.

e. Menyusun tujuan umum

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,

⁶⁷ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

pimpinan LTN sangat berhati-hati dalam menentukan tujuan yang akan mereka raih bersama.

“Untuk membuat acara juga bisa kondisional. Proker diputuskan dalam setahun sekali. Itu program dari ltn sendiri. Di samping itu ada program dari pwnu. Ada juga kegiatan yang bersifat insidental atau tiba-tiba. Biasanya program dibentuk atas dasar kepedulian dan kebersamaan. Di ltn harus betul-betul mengikuti trend dan isu-isu terbaru. Harus mengerti betul paradigma nu untuk menjawab isu-isu tersebut (pak Najib)”.⁶⁹

Tujuan LTN adalah untuk mempersatukan pemikiran para jama'ah agar tetap pada aliran ahlussunnah wal jama'ah juga untuk menghindarkan para jama'ah agar tidak terjerumus kedalam aliran-aliran yang salah.

f. Komunikasi dan publikasi

Komunikasi dan Publikasi tentunya adalah hal yang harus dilakukan di LTN-NU Jawa Timur. Selain karena LTN-NU Jawa Timur adalah organisasi yang bergerak dibidang penulisan dan penyiaran, dalam hal ini untuk menerapkan TQM yang berhasil diperlukan adanya komunikasi dan publikasi yang baik antar anggota dalam organisasi.

Baik komunikasi dari atasan kepada bawahannya ataupun dari bawahannya kepada atasannya. Tujuan organisasi akan tercapai apabila komunikasi para anggotanya tetap terjalin dengan baik. Tak hanya komunikasi dengan para anggota, komunikasi dengan para jama'ah juga sangat di butuhkan demi mencapai tujuan mereka. Jika komunikasi antara LTN dengan para jama'ah sudah terjalin dengan

⁶⁹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

baik, maka publikasi berita yang dilakukan LTN juga akan dapat dengan mudah diterima oleh para jama'ah. Hal ini juga bisa membuat tujuan LTN tercapai dengan baik. Namun jika tidak ada komunikasi antar anggota LTN maupun dengan jama'ah, maka tujuan LTN akan sulit dicapai.

“Lembaga setidak-tidaknya mengadakan rapat kerja sekali dalam satu periode atau lima tahun sesuai ADRT kemudian setidak-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 kondisional. 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.

g. Identifikasi kekuatan dan kelemahan

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

⁷⁰ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

menjadi kekuatan bagi LTN itu sendiri, maka dari itu kekuatan anggota harus tetap dijaga bahkan dikembangkan dengan baik. Namun, kelemahan para anggota dapat menjadi kelemahan bagi LTN itu sendiri maka dari itu, kelemahan para anggota harus ditutupi dengan kelebihan-kelebihan para anggota lainnya. “*Terus belajar dan memperbaiki diri. Saling mensupport antar anggota. Anggota ltn itu sudah punya pekerjaan sendiri-sendiri. Disini mereka hanya sebagai pengabdian*” (pak Najib).⁷²

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.

h. Identifikasi pendukung dan penolak

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

⁷² Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

penolak bisa didekati dengan baik dan para anggota bisa menjalin komunikasi yang baik dengan para penolak LTN agar mereka bisa merubah keinginan mereka. Dari menolak LTN, menjadi para pendukung LTN. Semua itu bisa diselesaikan dengan cara kekeluargaan.

“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)”.⁷⁴

Pendukung dan penolak akan selalu ada di setiap organisasi ataupun lembaga. Oleh karena itu, para anggota LTN harus selalu siap dengan berbagai konsekuensi yang akan datang dari pendukung maupun penolak lembaga.

i. Memperkirakan dan memahami sikap karyawan

Hal ini dilakukan oleh pimpinan LTN-NU Jawa Timur dalam memperkirakan sikap dan memahami sikap karyawan. Tujuannya adalah untuk menilai apakah penerapan TQM berjalan dengan baik atau tidak⁷⁵. Pada tahapan ini pemimpin LTN-NU Jawa Timur memperhatikan langkah sebelum dan sesudah memberikan pengarahan pada anggota. Hal ini dilakukan untuk membuat proses TQM bisa berjalan efektif dan efisien. “*Untuk membangkitkan*

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

⁷⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 346

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).⁷⁶

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.

j. Mengukur kepuasan masyarakat

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 menkonsumsi sebuah karya tulis, baik itu berupa informasi atau berita atupun 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. Buktiunya, 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.

⁷⁶ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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

Hal ini menunjukkan bahwa para jama'ah merasa puas dengan kinerja para anggota LTN.

2. Fase Perencanaan

- a. Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, and Adjust*)

Pada tahapan ini pimpinan LTN-NU Jawa Timur perlu merencanakan pelaksanaan TQM di LTN-NU Jawa Timur. Selain itu pimpinan juga perlu terus melakukan evaluasi terhadap perencanaan yang telah dilaksanakan⁷⁸. Hal ini perlu dilakukan secara terus menerus selama proses dari TQM masih berjalan. “*Untuk perencanaan kita juga mengadakan rapat tahunan yan 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).⁷⁹

- b. Identifikasi proyek

Pada tahap ini pemimpin memperhatikan proyek yang akan segera dilaksanakan oleh LTN-NU Jawa Timur. Misalnya dalam pembuatan buku. Pimpinan LTN-NU Jawa Timur perlu mengidentifikasi proyek tersebut yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi, dan tujuan serta kemungkinan suksesnya.

“LTN itu lembaga kecil namun gemanya besar. Alasannya internalnya harus diperbaiki dari berbagai latar belakang. Internal itu orang-orang didalam. Untuk mengembangkan lembaga harus

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

⁷⁹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

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)”.⁸⁰

c. Komposisi Tim

Dalam tahapan ini setelah proyek terpilih, maka pimpinan LTN-NU Jawa Timur melalui koordinator masing-masing bidang akan memutuskan tim atau siapa saja yang akan bertanggung jawab atas proyek tersebut. *“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).⁸¹

3. Fase Pelaksanaan

a. Pengoptimalisasi Tim

Pada tahapan ini pemimpin memberikan pengarahan dan pengawasan pada tim yang terlibat dalam suatu proyek atau program untuk memberikan kinerja yang lebih optimal⁸². Anggota yang terlibat diharapkan mengerjakan tugasnya sesuai dengan yang sudah dipelajari sebelumnya sehingga proses TQM dapat berhasil dilakukan. “*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*

⁸⁰ Ahmad Karomi, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁸¹ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁸² Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal.

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

b. Umpang 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. Umpang 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

jamaah merasa puas apa enggak, kami rasa mereka sudah cukup puas.

Buktinya mereka memberikan feedback positif untuk LTN ini” (pak Najib).⁸⁶

d. Memodifikasi infrastruktur

Umpulan balik yang diperoleh dari anggota dan masyarakat dijadikan dasar oleh pimpinan untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam perencanaan atau pelaksanaan TQM, misalnya prosedur dan proses, struktur organisasi, program, penghargaan bagi anggota, dan lain-lain⁸⁷. “*Struktural dalam LTN ini bisa berubah kapan saja. Ya kalau dirasa ada yang tidak cocok atau kayaknya ada yang lebih baik diganti ya kita ganti. Sesuai kebutuhan lah mbak. Kondisional sekali*” (pak Najib).⁸⁸ Modifikasi struktur terkadang diperlukan agar para anggota LTN selalu mendapatkan hal yang baru bagi tanggung jawab mereka masing-masing.

⁸⁶ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

⁸⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasya, *Total Quality Management*. 2003 (Yogyakarta: Andi Offset) hal. 347

⁸⁸ Ahmad Najib, Hasil Wawancara, Kantor LTN-NU, 6 Februari 2018, pukul 16.30 WIB

BAB V

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.

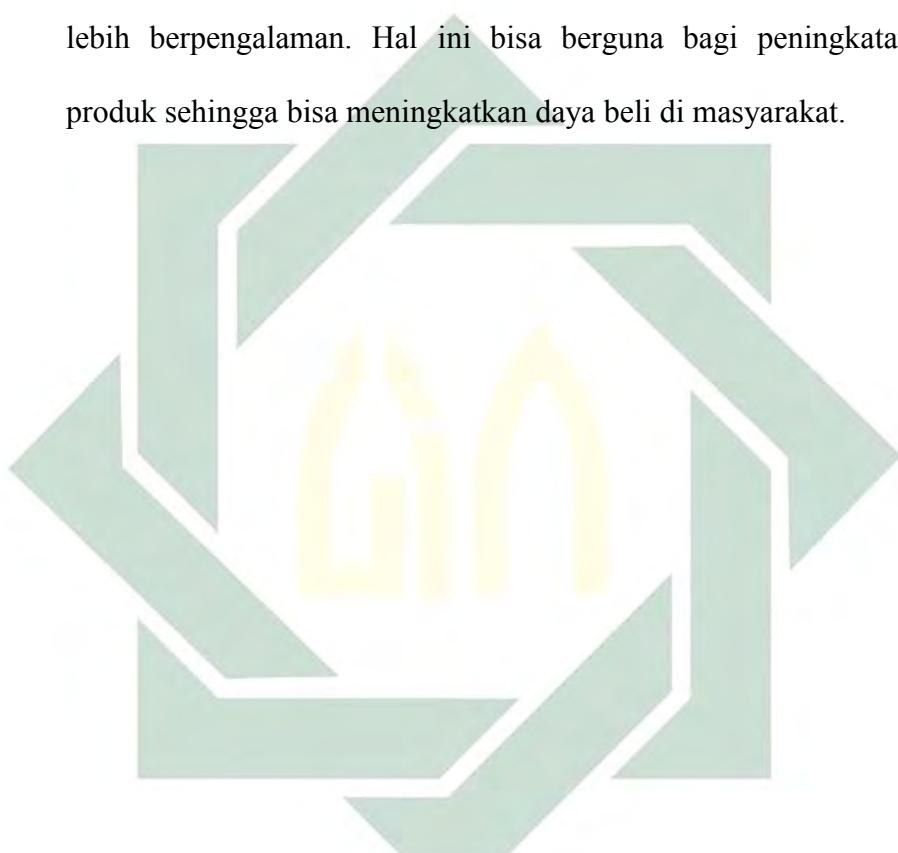
B. Saran Dan Rekomendasi

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

Jawa Timur sebaiknya menyampaikan informasi secara langsung terhadap anggota tentang perubahan yang timbul dalam penerapan *Total Quality Management*. Pertemuan yang intens dengan seluruh anggota lebih diperlukan dalam pengoptimalan penerapan *Total Quality Management*.

3. Penulis merekomendasikan bagi LTN-NU di PWNU 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.

LTNU, 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 Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan Dan Perilaku Produktif Karyawan*, (Makasar: Universitas Hasanuddin Makassar)

Prasetya Hadi. 2014. Skripsi “*Analisis Pengaruh Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*” (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Diponegoro).

Sallis , *Total Quality Management in Education*, dialih bahasakan oleh Lilis, yogyakarta, 2012.

Sugiono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alza Bata, Bandung.

Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, PT.Rineka Cipta, Jakarta.

Vincet Gasperz, *Total Quality Management*, 2001, (JAKARTA: Gramedia Pustaka Utama).

Wardi Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, Jakarta : Logos wacana ilmu, 1997.