ANALISIS *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM MANAJEMEN OPERASIONAL DI INTANAYA TOUR AND TRAVEL CABANG SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh :

SISKA PURNAMA
NIM. B94216105

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH

FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

SURABAYA

2020

PERNYATAAN PERTANGGUNG JAWABAN OTENTISITAS SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim...

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama	: Siska Purnama
NIM	: B94216105
Program Studi	: Manajemen Dakwah
Konsentrasi	: Manajemen Haji dan Umroh
Judul	: Analisis *Total Quality Management* (TQM) dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

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

Surabaya, 19 Maret 2020

Yang menyatakan,

METERAI TEMPEL

TGL. 20

6A426AHF479978751

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Siska Purnama

NIM. B94216105

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Penelitian skripsi ini disusun oleh :

Nama	: Siska Purnama
NIM	: B94216105
Fakultas	: Dakwah dan Komunikasi
Program Studi	: Manajemen Dakwah
Judul	: Analisis *Total Quality Management* (TQM) dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

Penelitian ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing.

Surabaya, 19 Maret 2020

Dosen Pembimbing,

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

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi oleh Siska Purnama telah dipertahankan dan dinyatakan lulus oleh tim penguji.

Surabaya, 19 Maret 2020

Mengesahkan
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Dr. H. Abd. Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003

Penguji I

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

Penguji II

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji III

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

Penguji IV

Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005

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 bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Siska Purnama
NIM : B94216105
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / MD
E-mail address : siskapurnama266@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
■ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
Analisis Total Quality Management (TQM) dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya

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, 28 Juni 2020

Penulis

(Siska Purnama)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Siska Purnama, 2020. Analisis *Total Quality Management (TQM)* dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis konsep *Total Quality Management,* dan mengetahui penerapan atau implementasi *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitian menggambarkan, bahwa konsep *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel, yang pertama strategi nilai pelanggan berupa strategi kuisioner serta perencanaan bisnis dalam pemetaan jamaah. Kedua, sistem organisasional berupa adanya karyawan yang focus pada penyediaan nilai pelanggan, sistem komunikasi yang menjunjung kualitas pelayanan serta sistem control pemimpin kepada karyawan. Ketiga, perbaikan kualitas di Intanaya Tour and Travel berupa perencanaan oleh manajer. Implementasi *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel mempunyai tiga fase, persiapan, perencanaan dan pelaksanaan. Di antaranya adanya manajer operasional yang focus untuk mengontrol kualitas, adanya kegiatan PDCA (*Plan-Do-Check-Adjust*) dalam sistem control kualitas serta adanya sistem evaluasi terhadap karyawan dan pelayanan jamaah.

Kata Kunci: *Total Quality Management (TQM),* Manajemen Operasional, Intanaya Tour and Travel

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Analisis *Total Quality Management* (TQM) dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya"

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i
LEMBAR PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI ii
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING..... iii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI..... iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN vi
ABSTRAK vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI..... x

BAB 1 PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah.....6
C. Tujuan Penelitia 6
D. Manfaat Penelitian 6
E. Definisi Konsep.....7
F. Sistematika Pembahasan 9

BAB II KAJIAN TEORI
A. Penelitian Terdahulu Relevan 12
B. Kerangka Teori 22

BAB III METODE PENELITIAN
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 45
B. Objek Penelitian 46
C. Jenis dan Sumber Data 47
D. Tahap-Tahap Penelitian 48
E. Teknik Pengumpulan Data 51

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Teknik Validitas Data 54
G. Teknik Analisis Data..... 55
BAB IV HASIL PENELITIAN
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 58
B. Penyajian Data 61
C. Analisis Data 76
BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan 92
B. Saran dan Rekomendasi 93
C. Keterbatasan Penelitian..... 93
DAFTAR PUSTAKA..... 94

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan global merupakan masalah yang sangat dinamis dan sulit diprediksi. Akibat perubahan global menuntut suatu organisasi untuk memberikan pelayanan secara maksimal. Ariani menyatakan, bahwa persaingan ekonomi dunia menjadi semakin ketat, sehingga menuntut kepiawaian manajemen untuk mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dalam aktivitas ekonomi dunia.[1] Kondisi ini mendorong organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan. Organisasi atau perusahaan yang berhasil memberikan kepuasaan pelanggan akan dapat memenangkan situasi kompetitif tersebut.

Kualitas telah menjadi prioritas utama bagi banyak perusahaan di seluruh dunia. Kualitas digunakan untuk mencapai tujuan dan memperoleh keunggulan kompetitif.[2] Melalui penetapan standard mutu, organisasi telah menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan menjadi baik. Secara operasional, mutu atau kualitas ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pelanggan.[3] Untuk mewujudkan kualitas dan kepuasan

---

[1]Ariani, Dorothea Wahyu, *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitati,* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003), hal. 6

[2]Gaspersz, *Manajemen Produktivitas Total*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1998), hal. 177

[3] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan,* (Yogyakarta : IRCiSoD, Cet. IV, 2006) hal. 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggan tersebut, perusahaan membutuhkan system manajemen berbasis kualitas, yaitu *total quality management*.

Total quality management merupakan upaya yang dilakukan manajemen dalam menjalankan usaha. *Total quality management* digunakan untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, sumber daya manusia, maupun lingkungan organisasinya. *Total quality management* melakukan perbaikan di semua lini organisasi baik dalam bidang pelayanan, manajemen keuangan, pemasaran, hingga sumber daya manusia di dalam organisasi.[4]

Total quality management menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian organisasi. Organisasi harus mengerti apa yang dibutuhkan konsumen, sehingga organisasi dapat mempertemukan antara kebutuhan konsumen dengan produk atau jasa yang ditawarkan. Melalui perbaikan berkelanjutan, *total quality management* berupaya meminimalisir adanya kesalahan produksi atau pelayanan sehingga menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas.[5] Perbaikan kualitas secara bertahap dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen.[6] Kepuasan

---

[4]Suyitno, *Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Penerapan Total Quality Management,* (Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis, Vol.4, No.2, 2016), hal. 150-157

[5]Mulyadi*, Total Quality Management*, (Yogyakarta : Aditya Media 1998), hal. 57

[6]Carolina, *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI,* (Jurnal Akuntansi Vol.4, No.2, November 2012), hal. 175-186

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konsumen dapat diciptakan melalui kualitas pelayanan dan nilai. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui serta mengantisipasi secara jelas tentang apa yang dibutuhkan konsumen, sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat untuk mengatasi keluhan pelanggan, serta meningkatkan layanan lebih baik. Hal tersebut bertujuan agar perusahaan dapat mencapai tujuan dan dapat berkembang.[7]

Manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa, dan kombinasinya melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang di inginkan. Manajemen operasional juga merupakan kegiatan yang dilakukan dengan mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[8] Dalam hal ini menjelaskan, bahwa manajemen operasional juga sangat penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan agar tercapai dan berkembang. Untuk mencapai tujuan perusahaan, cara yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kepuasan konsumen. Dalam peningkatan konsumen disni, peranan *total quality management* terhadap manajemen operasional suatu perusahaan tour and travel sangat diperlukan, sehingga hal ini menjadi pembahasan penting yang perlu ditunjukkan kepada publik.

---

[7] Alfi Syahri Lubis, *Pengaruh Kualitas Pelayanan (Service Quality) Terhadap Kepuasan Pelanggan PT. Sucofindo Batam,* (Jurnal Administrasi Vol 1, No 2, September 2017), hal. 232

[8] Edwin Hastawi, *Manajemen Operasional Paket Wisata City Tour Surakarta di PT. Kirana Surya Gemilang Yogyakarta Studi Kasus Rombongan Ikatan Wanita Bank Yogyakarta,* (Jurnal Pariwisata Terapan, Vol.1 , No.2 , 2017), hal. 141

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Saat ini, implementasi *total quality management* juga diterapkan di perusahaan Tour and Travel. Salah satu perusahaan Tour and Travel yang menerapkan *total quality management* adalah Intanaya Tour and Travel. Hal ini ditunjukkan dengan adanya bukti akan kepuasan pelanggan di Intanaya Tour and Travel. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya peningkatan jamaah setiap tahunnya.

Selain hal itu dari segi prosesnya, Intanaya Tour and Travel mempunyai system perbaikan di segi produk. Perbaikan tersebut dimulai dari harga, bentuk pelayanan yang diberikan serta tingkat variasi produk yang ditawarkan. Sedangkan di aspek sumber daya manusianya, Intanaya Tour and Travel juga sudah mengarah ke pelayanan kualitas terhadap kepuasan konsumen. Hal ini dapat ditunjukkan dengan bentuk sikap atau perilaku yang ramah dan menyenangkan ketika menjelaskan produk kepada konsumen serta bentuk pelayanan pasca menjalankan ibadah umroh berupa menjalin silaturrahim dengan para jamaah. Selain itu, manajer senantiasa mengingatkan tentang pentingnya kualitas dan kepuasan pelanggan dalam pelayanan di Intanaya Tour and Travel.

Travel ini berdiri sejak tahun 2015 dengan brand siap melayani para Tamu Allah di Surabaya. Intanaya Tour and Travel mempunyai cabang kantor yang tersebar di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Kantor tersebut terletak di kota Surabaya, Sidoarjo, Solo, Magetan, dan Lumajang. Intanaya Tour and Travel telah melakukan pemberangkatan mulai 2015 sampai sekarang sejumlah 5200 jamaah. Pada saat event fair di pemkot, Bu Risma memilih Intanaya Tour and Travel untuk menjadi Travel Umroh beliau.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu, latar belakang saat berdirinya usaha ini adalah pengalaman pribadi dari Ustadzah Intan Puspita Sari dan para pendiri lainnya saat menjalani ibadah Umroh dan Haji. Berdasarkan pengalaman dan pengamatan yang dilakukan oleh para pendiri Intanaya Tour and Travel, sebuah perusahaan biro jasa layanan travel Haji dan Umroh sangat jarang mengutamakan pemaknaan ibadah mulai dari manasik, waktu perjalanan, selama di Tanah Suci, sampai kembali ke Tanah Air kepada para jamaahnya. Sehingga Intanaya Tour and Travel berdiri dengan visi "Meraih Hikmah Ibadah" dan misi "Umrohnya Maqbul dan Hajinya Mabrur". Dengan adannya bukti-bukti bentuk pelayanan terhadap tercapainya kepuasan pelanggan. Hal ini menjelaskan bahwa system manajemen yang digunakan oleh Intanaya Tour and Travel adalah *total quality manajemen*. Dengan system manajemen ini Intanaya Tour and Travel mampu menajadi contoh Tour and Travel yang ada di Surabaya.

Mengingat pentingnya *total quality management* dalam rangka pengembangan perusahaan Tour and Travel, hal tersebut menarik minat peneliti untuk mengkaji permasalahan tersebut. Dengan mengambil fokus penelitian *total quality management* dalam manajemen operasional di Intanaya Tour and Travel, peneliti merasa perlu melakukan penelitian ini. Penelitian ini bertujuan dapat memotivasi perusahaan travel lainnya untuk memberikan kinerja terbaiknya demi terwujudnya kepuasan konsumen, terpenuhinya standard mutu yang berlaku dan adanya proses perbaikan system secara berkelanjutan demi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang. Oleh karena itu, peneliti mengangkat topik pembahasan tersebut dalam penelitian yang berjudul: "Analisis *Total*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Quality Management (TQM) dalam Manajemen Operasional di Intanaya tour and travel Cabang Surabaya."

B. Rumusan Masalah

Peneliti memberikan batasan masalah dalam penelitian ini. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari adanya perluasan materi yang akan dibahas. Masalah ini membahas tentang Analisis *Total Quality Management (TQM)* Dalam Manajemen Operasional Di Intanaya Tour And Travel Cabang Surabaya. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti mengambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana konsep *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya ?
2. Bagaimana bentuk implementasi *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis konsep *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.
2. Untuk mengetahui penerapan atau implementasi *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan yang berhubungan dengan topik total quality management.
b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak tertentu.
c. Penelitian ini diharapkan mampu menajdi acuan untuk penelitian lanjutan terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis
   a. Memberikan informasi kepada seluruh anggota lembaga profit dan non profit tentang analisis *total quality management (TQM)* dalam manajemen operasional.
   b. Menambah wawasan bagi para praktisi manajemen pada umumnya dan total quality management pada khususnya, bahwa *total quality management* memiliki peran penting dalam keberlangsungan sebuah lembaga profit dan non profit.
   c. Sebagai bahan masukan kepada pimpinan dan karyawan di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya tentang analisis *total quality management (TQM)* dalam manajemen operasional.
   d. Sebagai bahan masukan kepada semua perusahaan tour and travel.

E. Definisi Konsep

Definisi konsep dimaksudkan untuk membatasi permasalahan penelitian, agar tidak terjadi kerancuan dalam pemahaman terkait permasalahan penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti membatasi beberapa konsep dalam penelitian ini anatara lain :

1. **Mutu (Quality)**

   Kualitas atau mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.[9] Aspek penilaian terhadap kualitas mencakup berbagai faktor yang saling terkait.

   Kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi.[10] Dimensi kualitas dapat dicerminkan dari enam hal berikut (1) perfomansi, merupakan karakteristik produk, (2) fitur yang dapat dirasakan sebagai tambahan, (3) reliabilitas dan *durability*; konsisten perfomansi setelah waktunya, (4) kemampuan layanan: mudah direparasi, (5) estetika, (6) kualitas yang diterima: perfomansi yang lalu dan reputasi.[11]

2. ***Total Quality Management***

   Total Quality Management merupakan perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork,* produktivitas serta kepuasan

---

[9] Goetsch & Davis yang dikutip dalam Tjiptono dan Chandra, *Service, Quality dan Satisfaction,* (Yogyakarta : Andi 2016), hal. 115

[10] Munizu, *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Telkom Tbk. Cabang Makassar,* (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 12, No.2, September 2010), hal. 185-194

[11] Assauri, *Manajemen Operasi Produksi Pencapaian Sasaran Organisasi Berkesinambungan,* (Jakarta : Rajawali Pers, 2016) hal. 321

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggan.[12] *Total Quality Management* merupakan industry baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimumkan daya saing organisasi melalui focus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi.[13]

3. Manajemen Operasional

Manajemen Operasional merupakan sebuah proses pengarahan dan pengontrolan dari proses transformasi sumber daya yang ada menjadi barang jadi yang dapat memberikan nilai dan keuntungan untuk konsumen[14]. Flippo mengemukakan yang di maksud dengan manajemen operasional meliputi pengelolaan dalam aspek pengadaan tenaga kerja (procurement), pengembangan (development), kompensasi (compensation), integrasi (integration), pemeliharaan (maintenance) dan pemutusan hubungan kerja (separation)[15].

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah sebuah urutan atau kerangka berpikir dalam proses penulisan skripsi. Dalam sistematika pembahasan, peneliti menyajikan data dalam bentuk bab pembahasan.

---

[12] Sularso dan Murdijanto, *Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia,* (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 6, No.1, Maret 2014) hal. 72-81

[13] Krajewski dan Ritzman dikutip dalam Munizu, *Op.cit*

[14] Ebert dan Griffin dikutip dalam Natalia, *Analisis Pengelolaan Operasional dan Total Quality Management di CV. Star Digital Printing,* (Jurnal Agora, Vol.4, No.2, 2016) hal. 51-58

[15] Flippo dan Mappasiara, Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan, (Jurnal Idaarah, Vol. 2, No. 1, Juni 2018), hal. 74

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Masing-masing bab terdapat sub bab. Setiap sub bab menjelaskan tentang pokok bahasan dari bab yang berkaitan. Peneliti menguraikan pembahasan secara sistematis. Peneliti juga menguraikan pembahasan dalam lima bab.

BAB I adalah pendahuluan. Pada bab ini, peneliti menyajikan tentang latar belakang penelitian. Hal tersebut bertujuan, agar pembaca dapat mengetahui maksud dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Selain membahasan tentang larat belakang penelitian, peneliti juga mengemukakan tentang rumusan masalah, tujuan, manfaat, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II adalah Kajian Teori. Pada bab ini, peneliti membahas tentang teori yang berkaitan dengan focus penelitian. Peneliti lebih menekankan pada penelitian terdahulu yang masih relevan dengan penelitian ini. Peneliti juga menyertakan landasan ilmiah. Selain itu, bab ini juga berisi tentang kajian pustaka.

BAB III adalah metodologi penelitian. Pada bab ini, peneliti menjelaskan tentang teknik atau metode yang digunakan dalam penelitian. Bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian. Tahap-tahap penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik validasi data, dan teknik analisis data. Peneliti perlu memberikan gambaran secara utuh, sehingga hasil penelitian mampu menjawab rumusan masalah yang sudah dirancang.

BAB IV adalah hasil penelitian. Pada bab ini, peneliti memaparkan tentang hasil penelitian. Peneliti terlebih dahulu menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian. Gambaran umum

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

objek penelitian berkaitan dengan sejarah, profil, struktur organisasi, dan visi misi dari obyek penelitian. Selain itu, bab ini juga berisi tentang penyajian data. Penyajian data ini disajikan dengan data yang diperoleh dari lapangan. Pada bab ini, peneliti memaparkan tentang pembahasan hasil penelitian. Pembahasan hasil penelitian dijadikan sebagai landasan dalam menjawab rumusan masalah yang sudah di rancang di awal.

BAB V adalah penutup. Bab ini merupakan bab terakhir dalam pembahasan. Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian. Hal tersebut akan menjadi jawaban dari rumusan masalah. Selain itu, bab ini juga berisi tentang saran dan rekomendasi. Pada bab ini, peneliti juga membahas tentang keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu Relevan

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah *total quality management*. Kajian penelitian yang diulas oleh peneliti berfokus pada penelitian terdahulu. Hal itu mempunyai tujuan untuk menemukan perbedaan antara penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu. Untuk mengulas focus penelitian, peneliti menggunakan dasar dari beberapa literature yang berkaitan dengan focus penelitian. Hal tersebut bertujuan sebagai pedoman penelitian. Oleh karena itu, peneliti merujuk kepada beberapa penelitian yang sudah dilakukan.

1. Ari Zaqi Al Faritsy menulis jurnal tentang ***"Penerapann Total Qualiity Management ((TQM) Dallam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM"***.

   Jurnal ini disusun pada tahun 2014. Penelitian ini membahas tentang implementasi *total quality management* di bidang usaha. Penelitian ini memilih UMKM Aksis Jaya sebagai subyek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian tentang penerapan atau implementasi sepuluh unsur *total quality management* pada UMKM Aksis Jaya.

   Hasil penelitian menunjukkan, bahwa unsur-unsur *total quality management* yang telah diimplementasikan di UMKM Aksis Jaya adalah focus pada konsumen, kualitas, solidaritas tim, kesamaan tujuan, dan keterlibatan serta pemberdayaan karyawan. Akan tetapi, terdapat factor-faktor yang belum diimplementasikan, yaitu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, perbaikan sistem secara *continue*, pendidikan dan pelatihan.[16] Peneliti sebelumnya dan saat ini adalah sama-sama menggunakan variabel *total quality management*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada jenis penelitian. Penelitian sebelumnya adalah penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian saat ini menggunakan pendekatan kualitatif.

2. Jurnal yang ditulis oleh Dwi Mariska, Soesilo Zauhar, dan Sukanto berjudul *"**Implementasi Total Quality Management Pada Organisasi Publik (Studi Tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Universitas Brawijaya Malang**"*.

   Penelitian ini dilakukan pada tahun 2015. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang implementasi *total quality management* pada organisasi public di Universitas Brawijaya Malang. Pendekatan penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif deskriptif adalah pendekatan yang 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 system penjaminan mutu internal dalam menerapkan *total quality management* dimulai dari perencanaan dan pelaksanaan perbaikan awal serta

[16] Ari Zaqi Al Faritsy, *Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM,* (Jurnal Studi Manajemen, Vol.8, No.2, 2014), hal. 110

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelaksanaan berkelanjutan. Hal tersebut dilakukan sebagai antisipasi terjadinya hambatan dalam pengaplikasian SPMI adalah fokus pada aspek sumber daya manusia. Hal itu dibuktikan dengan pembentukan tim sebagai pengembang SPMI.[17] Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti tentang analisis *total quality management*. Perbedaannya adalah Yana Dwi Mariska, Soesilo Zauhar, dan Sukanto memilih tempat penelitian di Universitas Brawijaya Malang, sedangkan penelitian ini memilih obyek penelitian di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

3. Nurul Hidayah dan Sri Indarti "**Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas Dan Daya Saing Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Usaha Mikro Percetakan Digital Printing Di Kota Pekanbaru-Riau)**".

   Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas dan daya saing. Penelitian ini memilih usaha mikro percetakan digital printing di kota Pekanbaru-Riau sebagai subyek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya kualitas UMKM percetakan digital printing di Kota Pekanbaru-Riau.

---

[17]Yana Dwi Mariska, Soesilo Zauhar dan Sukanto, *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, 2013), hal. 134

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Total quality management mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap budaya kualitas pada usaha mikro percetakan digital printing Pekanbaru, artinya bahwa semakin pemimpin dapat memberikan motivasi kepada semua karyawan serta membangun *team work* yang baik dalam usaha mikro percetakan digital printing maka para karyawan akan menjadikan tujuan perusahaan adalah konsumen, yang merupakan prioritas utama sehingga kinerja perusahaan menjadi meningkat.[18] Persamaan pada penelitian ini terletak pada focus penelitian, yaitu *total quality management*. Perbedaan penelitian ini terletak pada jenis penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan pendekatan kualitatif.

4. Sarno "**Implementasi Nilai Nilai Total Quality Management (TQM) Bidang Pendidikan Pada Sekolah-Sekolah Di Bawah Departemen Agama Kota Salatiga".**

   Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Penelitian Sarno menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil 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,

---

[18]Nurul Hidayah dan Sri Indarti, *Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas dan Daya Saing untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Pada Usaha Mikro Percetakan Digital Printing Di Kota Pekanbaru-Riau,* (Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. VIII, No.3, 2016), hal. 127

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

implementasi TQM, kendala-kendala yang dihadapi pada madrasah-madrasah di Kota Salatiga.[19]

Persamaan penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang implementasi *total quality management*. Perbedaannya adalah Sarno memilih obyek penelitian di sekolah-sekolah yang dinaungi oleh Departemen Agama Kota Salatiga, sedangkan penelitian ini memilih obyek penelitian di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

5. Hilmiyatul Mardiyyah menulis skripsi berjudul **"Implementasi Total Quality Management (TQM) Melalui Kualitas Pelayanan Pada PT. Tur Silaturahmi Nabi Jakarta"** pada tahun 2016.

   Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini membahas tentang implementasi TQM sebagai variabel bebas dan kualitas pelayanan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah implementasi TQM pada PT. Tur Silaturahmi Nabi Jakarta sudah diterapkan dengan baik, sistematis, sesuai dengan prinsip TQM yaitu kepuasan pelangggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan kesinambungan. Selain itu, TQM berpengaruh pada peningkatan jumlah jamaah. PT. Tur Silaturahmi Nabi pun telah menjalankan usaha biro perjalanan ibadah umroh ini sesuai dengan UU No.13 tahun 2008 tentang penyelenggaraan ibadah Haji dan Umroh.

---

[19]Sarno, *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, 2005, hal. 215

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya terletak pada jenis penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Selain itu, obyek penelitian yang dipilih mempunyai kesamaan, yaitu di travel Haji dan Umroh. Persamaan lain terdapat pada variabel bebas yang digunakan pada penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah total quality management (TQM).

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel terikat yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel terikat adalah kualitas pelayanan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel terikat adalah manajemen operasional. Selain itu, analisis data yang digunakan pada penelitian sekarang adalah triangulasi data, sedangkan penelitian sebelumnya tidak dijelaskan analisis data yang digunakan, namun menggunakan teori dari Hensler dan Blunner.

6. Skripsi ini disusun oleh Murni berjudul **" Implementasi TQM Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Jamaah Haji di Kementrian Agama Kabupaten Janeponto".**

   Skripsi ini ditulis pada tahun 2018. Jenis penelitian pada penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan manajemen. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa TQM di Kementrian Agama Kab. Janeponto sudah menerapkan beberapa prinsip TQM, yaitu fokus pada jamaah, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, kerjasama, kebebasan yang terkendali, perbaikan secara kesinambungan, dan kesatuan tujuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada jenis penelitian, yaitu penelitian kualitatif. Selain itu, variabel bebas dalam penelitian sama-sama menggunakan variabel TQM. Persamaan lain pada penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah metode pengumpulan data, yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kesamaan lain juga terdapat ppada teknik analisis data, yaitu triangulasi data.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada obyek penelitian. Penelitian sebelumnya memilih objek penelitian di Kementrian Agama, sedangkan penelitian sekarang di Travel Haji dan Umroh. Variabel terikat pada penelitian sebelumnya adalah peningkatan mutu pelayanan, sedangkan penelitian sekarsng adalah manajemen operasional.

7. Skripsi ini ditulis oleh Linda Meilana pada tahun 2017 berjudul **" Analisis TQM Dalam Pelayanan Jamaah Haji di Kementerian Agama Kab. Kebumen tahun 2016"**.

   Hasil dari penelitian ini menunjukkan, bahwa pelayanan bagi jamaah Haji telah dilakukan dengan baik sebagaimana standart yang telah ditetapkan. Tetapi, dalam hal kualitas pelayanan belum dikatakan baik. Hal tersebut disebabkan Kementrian Agama hanya memberikan pelayanan sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh Kementrian Agama Pusat.

   Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya terletak pada jenis penelitian, yaitu penelitian kualitatif. Variabel bebas pada penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah TQM. Seelain itu, kesamaan lain tedapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada teknik analisis data yang digunakan, yaitu triangulasi data. Kesamaan lain terletak pada metode pengumpulan data penelitian, yaitu melalui wawancara, observasi, dna dokumentasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada obyek penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan obyek penelitian Kantor Kementrian Agama, sedangkan penelitian sekarang menggunakan objek penelitian Travel Haji dan Umroh. Perbedaan lain terdapat pada variabel terikat yang digunakan. Penelitian sekarang menggunakan variabel terikat manajemen opersaional, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan variabel terikat pelayanan haji.

8. Skripsi berjudul **" Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Nasional Indonesia (BNI) 46 Persero Tbk. Cabang Makassar"** telah ditulis oleh Sufandi S.

   Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018. Hasil dari penelitian ini adalah TQM berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dilihat dari perbandingan T hitung lebih besar dari T tabel dan nilai signifikan lebih kecil dari probabilitas sebesar 0.05.

   Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama -sama meneliti di perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Kesamaan lain terletak pada variabel bebas yang digunakan, yaitu TQM.

   Perbedaan penelitian ini dengan penelitiaj sebelumnya terletak pada jenis penelitian. Penelitian sekarang menggunakan kualitatif, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan kuantitatif. Objek penelitian yang dipilih juga berbeda, penelitian sebelumnya pada PT. BNI , sedangkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian sekarang di Travel Haji dan Umroh. Perbedaan lain terletak pada metode pengumpulan data. Penelitiam sebelumnya menggunakan angket dan dokumentasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan wawancara, observasi, daan dokumentasi.

9. Skripsi yang disusun pada tahun 2018 oleh Reka Prasylia berjudul **" Analisis Pengaruh Total Quality Management Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)"**.

   Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa asil penelitian ini menunjukkan bahwa total quality management berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

   Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel bebas yang digunakan, yaitu TQM. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada jenis pendekatan penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan jenis penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian sekarang menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan lain terletak pada objek penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan objek PT. Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan, sedangkan penelitian sekarang adalah Travel Haji dan Umroh. Variabel terikat pada penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang berbeda. Penelitian sebelum menggunakan variabel terikat Kinerja Manajerial, sedangkan penelitian sekarang menggunakan Manajemen Operasional. Metode pengumpulan data yang digunakan juga berbeda. Penelitian sebelumnya melakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengumpulan data melalui angket atau kuesioner, namun penelitian sekarang melalui wawancara.

10. Sri Mulyani dan Dianing Ratna Wijayani menulis jurnal tentang "***Penerapan TQM Dan Kinerja Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus***".

    Jurnal ini disusun pada tahun 2017. Penelitian ini berisi tentang penerapan *total quality management* di industri. Penelitian ini memilih industry rokok sebagai subyek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh intensitas penerapan TQM terhadap peningkatan kinerja manajerial perusahaan rokok tersebut. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 100 sampel.

    Hasil penelitian ini menjelaskan, bahwa penerapan *total quality management* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi penerapan *total quality management* dengan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.[20] Persamaan penelitian ini terletak pada variabel *total quality management*. Perbedaan penelitian ini terletak pada jenis penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian saat ini menggunakan pendekatan kualitatif.

---

[20]Sri Mulyani, Dianing Ratna Wijayani, *Penerapan Total Quality Management Dan Kinerja Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus,* Jurnal Kajian Akuntansi, Vol.1, No.2, 2017, hal. 110

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Kerangka Teori

1. Mutu (Quality)

Mutu atau kualitas merupakan istilah yang biasa digunakan untuk menyebut standar minimal suatu produk atau jasa. Setiap orang memiliki persepsi kualitas yang berbeda-beda. Tolak ukur kebaikan suatu produk atau jasa terdiri dari kualitas desain dan kualitas kesesuaian.[21] Setiap produk atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan memiliki fungsi spesifikasi yang membedakan produk A dengan produk B. fungsi spesifikasi inilah yang disebut kualitas desain. Kualitas desain menggambarkan fungsi spesifikasi produk atau jasa yang diproduksi suatu perusahaan.[22] Spesifikasi produk barang atau jasa dapat diamati melalui promosi atau iklan produk. Setelah konsumen menggunakan produk tersebut, konsumen dapat memberikan penilaian. Setelah itu, konsumen membandingkan kesesuaian produk yang digunakan dengan spesifikasi yang ditawarkan. Kesesuaian kualitas dapat dilihat dari ukuran produk atau jasa dalam memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.[23]

Crosby mengatakan, bahwa "kualitas merupakan *conformance to requirement* yang berarti sesuai dengan persyaratan atau standart yang telah ditentukan". Jika produk berkualitas, maka produk sesuai dengan standart yang telah ditentukan. Standar kualitas dapat berupa bahan baku, proses produksi dan produk jadi. Deming

---

[21]Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management,* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2002), hal. 2

[22] *Ibid*, hal. 2

[23] *Ibid, hal. 2*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengatakan, bahwa "kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar". Sebelum membuat produk, perusahaan seharusnya memahami kebutuhan konsumen. Feigenbaum mengatakan, bahwa "kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya *(full customer satisfaction)"*. Suatu produk dapat disebut berkualitas apabila konsumen merasa puas atau sesuai harapan konsumen. Garvin dan Davis mengatakan, bahwa "kualitas adalah suatu keadaan dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses, tugas, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen".[24]

Konsumen mempunyai selera atau harapan yang terus berubah. Oleh sebab itu, perusahaan seharusnya menyesuaikan atau merubah kualitas produk yang dihasilkan. Perubahan kualitas produk membutuhkan peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.[25]

Berdasarkan definisi para tokoh di atas dapat disimpulkan, bahwa kulitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.[26]

2. *Total Quality Management* pada perusahaan

---

[24]M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* (Bogor : Ghalia Indonesia 2015), hal. 2

[25]M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* (Bogor : Ghalia Indonesia 2015), hal. 3

[26]Ibid, hal. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sejarah singkat tentang perkembangan *Total Quality Management* (TQM)

Evolusi gerakan total quality dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah, Frederick Wilson Taylor, pada tahun 1920-an. Aspek fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara proses perencanaan dan pelaksanaan. Manajemen Ilmiah Taylor mengatasi hal tersebut dengan dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk menciptakan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah. (Nasution, 2015: 15). Selain itu Nasution juga menjelaskan bahwa seiring dengan meningktanya volume dan kompleksitas pemanufakturan , kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya quality engineering pada tahun 1920-an dan reliability engineering pada tahun 1950-an. Quality engineering sendiri menddorong timbulnya penggunaan metode-metode statistic dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep control charts dan statistical process control. Kedua konsep tersebut merupakan aspek fundamental dari Total Quality Management (TQM). Dalam perjalanannya Total Quality Management (TQM) banyak dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur di Jepang, akan tetapi sejatinya bahwa Total Quality Management (TQM) tidak bisa serta merta dinyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) made in Japan. Seperti yang dikemukakan oleh (Schmidt dan Finnigan, 1992 dalam Nasution, 2015: 15) bahwa banyak aspek Total Quality Management (TQM)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang bersumber dari Amerika Serikat, diantaranya sebagai berikut:

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan suatu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan, yang merupakan investasi dan sumber daya manusia.
4. Motivasi berprestasi.
5. Keterlibatan karyawan.
6. Sistem sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem terbuka.
7. Pengembangan organisasi.
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut mitos, keyakinan, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasikan dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep lingking-pin dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
11. Perencanaan strategik.

3. Pentingnya kualitas

Penjelasan pentingnya kualitas dibedakan menjadi dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Berdasarkan sudut manajemen operasional, kualitas produk adalah salah satu keputusan penting dalam meningkatkan daya saing produk. Hal itu disebabkan peningkatan daya saing produk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Sedangkan dilihat dari sudut manajemen pemasaran kualitas produk adalah salah satu unsur penting dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bauran pemasaran. Bauran pemasaran terdiri dari produk, harga, promosi, dan saluran distribusi. Empat elemen tersebut dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan.[27]

4. ***Total Quality Management***

Vincent Gaperz berpendapat, bahwa *total quality management* adalah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas jasa, produk, manusia, proses, dan lingkungannya.[28] Fandy Tjiptono berpendapat, bahwa *total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, produk, manusia, proses dan lingkungannya.[29]

Total quality management adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam perusahaan. Strategi tersebut adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu.[30]

Kualitas tersebut bukan hanya tentang kualitas produksi. Akan tetapi, juga banyak aspek atau

---

[27]*Ibid, hal. 3*

[28]Vincet Gasperz, *Total Quality Mangement,* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama 2002), hal. 5

[29]Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management,* (Yogyakarta : Andi Offset 2003), hal. 4

[30]Mulyadi, *Total Quality Management,* (Yogyakarta : Aditya Media 1998), hal. 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak arti tentang kualitas. Makna kualitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Produk kualitas dapat dilihat dari segi pendidikan. Pendidikan memiliki dua produk, yaitu pelajar atau peserta didik dan pelajarannya. Kualitas dapat diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan selera mereka.

Kata manajemen memiliki arti, bahwa kualitas ini harus ada yang mengaturnya. Kualitas dikembangkan dan dijaga dengan strategi yang bermacam-macam. Manajemen tersebut mengatur orang-orang yang ada di dalamnya untuk mengarahkan mereka ke tujuan bersama. Manajemen kualitas berfungsi mengendalikan produk, agar tidak ada yang cacat. Manajemen memiliki peran dalam perbaikan produk, karena di dalam manajemen ini terdapat system pengendalian.

5. Konsep Total Quality Management

Total quality management merupakan system manajemen yang berfokus pada semua orang atau tenaga kerja. *Total quality management* bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep *total quality management* memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi.

Pada dasarnya konsep TQM mengandung tiga unsur, yaitu berikut ini :

1. Strategi nilai pelanggan

   Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan dan sebagainya.

2. System organisasional
   System organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. System ini tercakup tenaga kerja, material, mesin atau teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.
3. Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.[31]

6. **Prinsip *Total Quality Management***

Total Quality Management merupakan suatu system yang berupaya mewujudkan standard kualitas kelas global, oleh karenanya diperlukan suatu system nilai dalam menerapkan *total quality management* di dalam organisasi atau perusahaan. Hensler dan Brunell menjelaskan ada empat prinsip utama dalam *total quality management*, yaitu :[32]

1. Kepuasan Pelanggan
   Kepuasan bisa diartikan sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai.[33] Perusahaan akan berusaha

---

[31] M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* (Bogor : Ghalia Indonesia 2015), hal. 23

[32] *Ibid,* hal. 24

[33] Tjiptono dan Chandra, *Service, Quality dan Satisfaction,* (Yogyakarta : Andi 2016), hal. 204

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memenuhi kebutuhan konsumen dengan menyediakan produk atau jasa. Kombinasi manfaat yang diperoleh dari penggunaan suatu produk atau jasa dan pengorbanan yang dilakukan oleh konsumen untuk memperoleh manfaat tersebut akan membentuk suatu nilai konsumen.[34] Nilai konsumen menunjukkan kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan. Semakin tinggi nilai yang diberikan semakin besar pula kepuasan pelanggan terhadap organisasi.

2. Respek Terhadap Setiap Orang
   Sumber daya manusia merupakan asset perusahaan. Setiap individu memiliki kapasitas dan kapabilitas yang berpotensi untuk meningkatkan kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, individu di dalam perusahaan harus diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat.
3. Manajemen Berdasarkan Fakta
   Setiap pengambilan keputusan harus didasarkan atas data atau fakta di pasar konsumen. Henslerr dan Brunell menjelaskan, ada dua konsep berkaitan dengan hal ini, yaitu prioritisasi dan variasi atau variabilitas kinerja.[35] Perbaikan tidak bisa dilakukan secara bersamaan di semua bidang perusahaan. Melalui data, konsep prioritisasi mendahulukan atau mengarahkan usahanya pada situasi tetentu yang dianggap penting. Sementara konsep variasi menunjukkan

---

[34] Mulyadi, *Total Quality Management,* (Yogyakarta : Aditya Media Yogyakarta : 1998), hal. 17

[35] Henslerr dan Brunell dalam Sudirman, *Total Quality Management untuk Wakaf,* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), hal. 85

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data statistic mengenai gambaran variabilitas di dalam system perusahaan.

4. Perbaikan Berkesinambungan
   Pemantauan terhadap perubahan customer requirement menghasilkan improvement terhadap proses berkelanjutan agar perusahaan mampu memuaskan kebutuhan konsumen.[36]

Prinsip-prinsip di atas menjelaskan apa dan bagaimana *total quality management* diterapkan dalam perusahaan. Sehubungan dengan hal itu, Goetsch dan Davis (1994; 14-19) menjelaskan ada sepuluh komponen terkait bagaimana menerapkan TQM di dalam suatu organisasi, yaitu : (1) focus pada pelanggan, (2) obsesi terhadap kualitas, (3) pendekatan ilmia, (4) komitmen jangan panjang, (5) kerjasama team, (6) perbaikan system secara berkesinambungan, (7) pendidikan dan pelatihan, (8) kebebasan yang terkendali, (9) kesatuan tujuan, (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.[37] *Total quality management* menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian perusahaan. Perusahaan berupaya menyediakan kebutuhan konsumen sesuai dengan harapan dan ekspektasi konsumen, sehingga perusahaan mampu menyediakan produk atau jasa yang berkualitas yang akan menciptakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Implementasi *total quality management* harus menggunakan metode-metode yang terarah sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Proses ini berlangsung secara

[36] Mulyadi, *Op.cit,* hal. 18
[37] Dikutip dalam Tjiptono dan Diana, *Op.cit,* hal. 15-18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkesinambungan dan terus-menerus dengan melibatkan semua sumber daya perusahaan. Subsistem-subsistem perusahaan saling bekerjasama mencapai perbaikan berkesinambungan. Dalam upaya perbaikan tersebut, perusahaan memberikan edukasi dan pengembangan diri bagi sumber daya yang terlibat di dalam perusahaan.

7. Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management*

Menghasilkan kualitas terbaik merupakan salah satu cara yang unggul dalam bersaing di pemasaran global.[38] Kualitas terbaik dapat dihasilkan dari upaya kemampuan manusia, proses, dan lingkungann. Cara terbaik untuk mencapai hal tersebut adalah dengan cara menerapkan *total quality management*.

Berikut ini adalah manfaat dari *total quality management* :[39]

1) *Total quality management* membangun mutu proses produksi dalam menghasilkan produk yang 100% bebas cacat
2) *Total quality management* membantu lembaga dalam menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum menjadi musibah bagi lembaga tersebut
3) *Total quality management* mencoba memproduksi produk sesuai keinginan pelanggan. Tujuannya yaitu agar produk tersebut bisa memberikan manfaat kepada pelanggan

---

[38] Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management,* (Yogyakarta : Andi Offset 2003), hal. 10

[39] Nurl dan Wahyuni, Skripsi 2011, *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan Dan Perilaku Produktif Karyawan,* Makasar : Universitas Hasanuddin Makassar, hal. 13

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) *Total quality management* dapat membantu lembaga menemukan data-data produksi yang salah

8. Fase Implementasi *Total Quality Management*

Fase Implementasi *total quality management* dibedakan menjadi beberapa tahap yang tersusun secara sistematis. Fandy Tjiptono dan Anastasya mengutip dari Goestch dan Devis mengatakan, bahwa "fase implementasi TQM dibedakan menjadi tiga fase", yaitu :[40]

a. Fase Persiapan

Fase Persiapan 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*

Streering committee diketuai oleh eksekutif puncak. Anggota, pejabat senior, dan serikat pekerja diperoleh dari menunjuk staf terdekat.

2) Membentuk tim

Hal ini dilakukan oleh *Steering comitee* sebelum memulai *total quality management.*

3) Pelatihan *Total Quality Management*

Konsultan dari luar perusahaan di datangkan untuk memberi pelatihan. Pelatihan ini digunakan dalam jangka panjang, biasanya melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

4) Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman

---

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penyusunan visi dan prinsip organisasi merupakan bentuk usaha nyata pertama dalam pelaksanaan *total quality management*. Hal itu disebabkan dapat mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

5) Menyusun tujuan umum
Tujuan umum disusun berdasarkan visi yang telah ditetapkan. Tujuan dibedakan menjadi dua, yaitu tujuan strategis dan tujuan taktis.
6) Komunikasi dan publikasi
Memberikan informasi segala langkah yang akan dilakukan oleh organisasi kepada semua yang terlibat dalam organisasi dilakukan oleh eksekutif puncak.
7) Identifikasi kekuatan dan kelemahan
Steering comite seharusnya melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal tersebut bertujuan untuk dijadikan pedoman dalam implementasi *total quality management.*
8) Identifikasi pendukung dan penolak
Steering comite membutuhkan cara untuk mencari orang-orang yang mendukung dan menolak terhadap penerapan *total quality management.* Hal tersebut bermanfaat untuk menetapkan anggota tim.
9) Memperkirakan sikap karyawan
Kegiatan ini dapat dilakukan oleh personalia atau konsultan dari luar perusahaan. Hal itu digunakan untuk mengetahui efektifitas penerapan *total quality management* yang sedang berjalan.
10) Mengukur kepuasan pelanggan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Steering comite perlu berusaha untuk memperoleh respon objektif dari konsumen. Hal itu berguna untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Selain itu, berguna untuk menilai efektifitas usaha *total quality management* dari sisi konsumen.

b. Fase Perencanaan

1) Melakukan perencanaan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus PDCA *(Plan, Do, Check, and Adjust)* Pada tahap ini *Steering comite* melakukan perencanaan implementasi *total quality management.* Tahap ini dilakukan terus menerus.

2) Identifikasi proyek

Steering comite mempunyai tanggung jawab untuk memilih proyek awal total *quality management.* Hal itu didasari oleh kekuatan dan kelemahan perusahaan, visi, dan tujuan.

3) Komposisi Tim

Steering comite membentuk komposisi tim yang akan melaksanakan. Hal itu dilakukan setelah proyek terpilih. Beberapa tim bersifat fungsional dan terdiri dari berbagai departemen.

4) Pelatihan Tim

Pelatihan yang diberikan berisi tentang dasar *total quality management* dan alat yang sesuai dengan proyek yang dikerjakan. Hal ini perlu dilakukan sebelum tim melaksanakan proyek.

c. Fase Pelaksanaan

1) Penggiatan Tim

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Steering comite
memberikan arahan kepada setiap tim dan mengaktifkan tim. Masing-masing tim mengerjakan proyek menggunakan teknik-teknik *total quality management* yang telah dipelajari.

2) Umpan balik dari pelanggan
Tim proyek memberikan informasi umpan balik pada *Steering comite* tentang kemajuan yang dicapai. Hal ini bisa digunakan acuan untuk melakukan penyesuaian atau perubahan.

3) Umpan balik dari karyawan
Hal ini bisa dilakukan menggunakan survey 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
Umpan balik dari tim proyek dan pelanggan dijadikan dasar untuk melakukan perubahan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya prosedur dan proses, struktur organisasi, penghargaan prestasi, dan lain-lain.

9. Penerapan *total quality management* 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, weaknes, Opportunity, and Threat*). Hasil dari analisa bisa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi acuan dalam pembuatan strategis untuk mencapai tujuan atau visi dari organisasi. Tujuan atau visi dari suatu organisasi merupakan suatu hal yang menjadi acuan dan sasaran utama dalam pembahasan menejemen strategi. Oleh karena itu, visi dari organisasi perlu dipahami oleh seitap anggota yang terlibat dalam organisasi. Rasulullah telah mencontohkan tentang penetapan visi yang dirumuskan dalam visi organisasi Islam dalam Hadis berikut ini:

حَدَّثَنَا سُلَيْمَانُ بْنُ حَرْبٍ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ عَمْرٍو عَنْ أَبِي وَائِلٍ عَنْ أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ جَاءَ رَجُلٌ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ الرَّجُلُ يُقَاتِلُ لِلْمَغْنَمِ وَالرَّجُلُ يُقَاتِلُ لِلذِّكْرِ وَالرَّجُلُ يُقَاتِلُ لِيُرَى مَكَانُهُ فَمَنْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ قَالَ مَنْ قَاتَلَ لِتَكُونَ كَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ

Artinya : "Telah bercerita kepada kami Sulaiman bin Harb telah bercerita kepada kami Syu'bah dari 'Amru dari Abu Wa'il dari Abu Musa radliallahu 'anhu berkata; Datang seorang laki-laki kepada Nabi shallallahu 'alaihi wasallam lalu berkata:"Seseorang berperang untuk mendapatkan ghanimah, seseorang yang lain agar menjadi terkenal dan seseorang yang lain lagi untuk dilihat kedudukannya, manakah yang disebut fii sabilillah?" Maka Beliau bersabda: "Siapa yang berperang untuk meninggikan kalimat Allah dialah yang disebut fiisabilillah". (HR Al Bukhari: 2599)[41]

Bambang Subandi memaknai kalimat "meninggikan Allah" sebagai rumusan visi yang

[41] Lidwa Pusaka i-Software - Kitab 9 Imam Hadist, Bukhari No. 2599.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

singkat, jelas, dan mudah dihafalkan. Visi tersebut dapat digunakan oleh semua organisasi Islam. Namun, pelaksanaan misi atau strategi tersebut 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.[42]

Pengaplikasian dari manajemen strategi Islami tetap memperhatikan hukum halal dan haram dalam setiap perencanaan, pelaksanaan, dan segala usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Implementasi manajemen strategis syari'ah dapat berorientasi pada empat hal dasar, yaitu target, pertumbuhan, keberlangsungan, dan keberkahan atau keridhoan Allah SWT.

Total quality management (TQM) adalah strategi manajemen untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses di organisasi. Strategi adalah pendekatan universal yang berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan dan eksekusi aktifitas dalam kurun waktu tertentu, sedangkan manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Proses adalah serangkaian kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi, sedangkan organisasi adalah kelompok yang terdiri dari beberapa orang

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam satu wadah dan mempunyai tujuan bersama.[43]

Dilihat dari namanya, terdapat kata total atau bisa diartikan dengan "keseluruhan". Hal tersebut bisa diartikan sebagai keseluruhan. Hal ini menunjukkan, bahwa manajemen strategi 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. Kualitas memiliki banyak arti dan aspek. Hal tersebut tergantung dari sudut pandang mana kita melihat maknanya. Bahkan, 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.

Manajemen memiliki maksud, bahwa kualitas perlu ada yang mengaturnya. Kualitas dikembangkan dengan strategi yang bermacam-macam, agar kualitas terjaga. Manajemen ini juga perlu mengatur orang-orang yang ada didalamnya. Manajemen dapat mengarahkan mereka ke tujuan bersama.

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

---

[43]Sallis , *total quality management in education*, dialih bahasakan oleh Lilis, Yogyakarta, 2012, hal. 77

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. Para manajer perlu menyadari, bahwa manajemen kualitas harus tetap berorientasi ke masa depan. Manajemen kualitas perlu diperbarui terus-menerus demi mengikuti perkembangan zaman. Kepuasan pelanggan adalah yang terpenting dalam manajemen kualitas. Manajemen kualitas juga berfungsi sebagai pengendali produk, agar produk tidak mengalami kecacatan dari kualitas yang seharusnya. Jika produk mengalami cacat, maka peranan manajemen ini adalah sebagai perbaikan produk, sebab manajemen ini mempunyai sistem pengendalian di dalamnya.

Pengendalian tersebut menyangkut pengendalian kualitas, personel, dan pengendalian proses. Manajemen perlu dikendalikan, agar tidak ada penyimpangan dari yang seharusnya dilakukan. Pengendalian anggota dan proses atau tahapan yang dilakukan karyawan juga penting dilakukan.

حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ عَنْ أَخِيهِ عَنْ سُلَيْمَانَ بْنِ بِلَالٍ عَنْ عَبْدِ الْمَجِيدِ بْنِ سُهَيْلِ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ عَوْفٍ أَنَّهُ سَمِعَ سَعِيدَ بْنَ الْمُسَيَّبِ يُحَدِّثُ أَنَّ أَبَا سَعِيدٍ الْخُدْرِيَّ وَأَبَا هُرَيْرَةَ حَدَّثَاهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ أَخَا بَنِي عَدِيٍّ الْأَنْصَارِيَّ وَاسْتَعْمَلَهُ عَلَى خَيْبَرَ فَقَدِمَ بِتَمْرٍ جَنِيبٍ فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَكُلُّ تَمْرِ خَيْبَرَ هَكَذَا قَالَ لَا وَاللَّهِ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّا لَنَشْتَرِي الصَّاعَ بِالصَّاعَيْنِ مِنْ الْجَمْعِ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَا تَفْعَلُوا وَلَكِنْ مِثْلًا بِمِثْلٍ أَوْ بِيعُوا هَذَا وَاشْتَرُوا بِثَمَنِهِ مِنْ هَذَا وَكَذَلِكَ الْمِيزَانُ

(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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempekerjakannya untuk mengelola kebu 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. [44]

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

Dimensi kualitas terdiri dari : 1) kinerja (performance), 2) feature (karakteristik produk), 3) keandalan (reliability), 4) kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to spesification), 5) daya tahan (durability), 6) kemampuan pelayanan, 7) keindahan produk terkait, 8) kualitas yang dirasakan (perceived quality).[45]

Pemegang perananan penting dalam menilai kualitas adalah konsumen. Konsumen dapat menilai ke-8 dimensi kualitas seperti yang disebutkan di atas. Produk yang mendominasi dimensi tersebut dapat

---

[44] Lidwa Pusaka i-Software - *Kitab 9 Imam Hadist. Bukhari*. 6804.

[45] Khamim, *Pengendalian kualitas, Yogyakarta* , 2015, hal. 11-12

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi produk yang paling banyak diminati. Islam mengajarkan untuk selalu mengedepankan orang lain. Salah satu sikap yang menunjukkan ampir disetiap hadis Nabi menyuruh kita untuk memuliakan orang lain. Beberapa hadis Nabi menyuruh untuk memuliakan orang lain. Salah satu sikap yang menunjukkan sifat memuliakan orang lain adalah jujur.

Jika salah satu barang jualan memiliki kecacatan, maka penjual perlu memberi informasi kecacatan kepada konsumen. Saat ini, beberapa oknum penjual menyamarkan barang cacat diantara barang bagus untuk mengelabui konsumen. Penjual tersebut menyadari, bahwa setiap tindakannya akan dimintai pertanggungjawaban. Mereka melakukan hal buruk tersebut dikarenakan berbagai macam factor. Factor ekonomi menjadi salah satu alasan penjual untuk melakukan hal tersebut. Namun, masalah utamanya adalah desakan keluarga atau gaya hidup. Keluarga adalah factor utama seseorang untuk bisa berbuat apa saja.

10. Manajemen Operasional

Perusahaan perlu menjalankan proses manajemen. Tujuannya yaitu untuk menerapkan pengaturan dan pengordinasian. Penerapan tersebut berfungsi dalam pengelolaan sumber daya dari kegiatan yang dikenal sebagai manajemen operasional .

Manajemen operasional merupakan serangkaian aktifitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa. Nilai tersebut dapat mengubah input menjadi output.[46] Manajemen operasional

[46] Jay Haizer dan Berry Rander, *Manajemen Operasi,* (Bandung : CV Pustaka Setia, 2014), hal. 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah penerapan ilmu manajemen untuk mengatur kegiatan operasi agar dapat dilakukan secara efektif dan efisien.[47] Manajemen operasional dapat diartikan sebagai proses yang berkesinambungan dan efektif dalam menjalankan fungsi manajemen. Adanya fungsi tersebut, perusahaan dapat mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.[48] Manajemen operasional merupakan bidang manajemen yang memfokuskan pada produksi barang, menggunakan alat-alat, dan cara-cara khusus untuk memecahkan problem produksi.[49]

Definisi di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa manajemen operasional merupakan serangkaian proses dalam menciptakan barang, jasa, atau kegiatan. Serangkaian proses tersebut dapat menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Dalam hal ini, manajemen operasional penting untuk diterapkan dalam segala aktifitas. Tujuannya yaitu untuk mendapatkan hasil yang maksimal.[50]

11. Fungsi Manajemen Operasional

Manajemen operasional berperan dalam membantu proses transformasi bahan mentah menjadi barang konsumsi dengan merencanakan, mengimplementasikan perencanaan sumber daya organisasinya. Manajemen operasional yang efektif

[47] *Ibid*, hal. 19
[48] *Ibid,* hal. 19
[49] *Ibid*, hal. 19
[50] Handoko dalam buku Rusdiana, Ibid, hal. 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan efisien akan tercapai dengan menerapkan fungsi manajemen operasional sebagai berikut.[51]

1. Perencanaan operasional, meliputi perencanaan kapasitas produksi, lokasi, susunan tata ruang, kualitas dan metode produksi yang digunakan. Dalam menentukan perencanaan operasional, manajer harus mengetahui berapa jumlah produk atau jasa yang mampu dihasilkan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki. Organisasi perlu membuat standart kualitas (karakteristik yang diinginkan) dan metode produksi yang terarah sehingga proses operasi produksi berjalan dengan baik. Untuk memudahkan proses operasi produksi, organisasi juga perlu membuat desain ruang yang efisien sehingga memudahkan proses operasi produksi.
2. Penskedulan operasional, meliputi penjadwalan produksi pada waktu tertentu serta produk atau jasa apa yang akan dijual. Hal ini akan memudahkan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang akan diproses. Dalam pembuatan jadwal operasional, manajer perlu mempertimbangkan efisiensi dan biaya operasi produksi.
3. Pengawasan operasional, menyangkut system pengendalian mutu dan manajemen material seperti transportasi, pergudangan, dan inventori. Kegiatan control operasional diperlukan untuk memonitor kinerja dengan

[51]Natalia, *Analisis Pengelolaan Operasional dan Total Quality Management di CV. Star Digital Printing,* (Jurnal Agora, Vol.4, No.2, 2016), hal. 51

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membandingkan hasil produksi dan rencana operasional. Operasi produksi yang tepat waktu dan sesuai standard yang ditetapkan perlu dipertahankan. Namun, jika kegiatan operasional tidak sesuai jadwal dan jauh dari standard mutu yang ditetapkan maka manajer perlu mengambil tindakan korektif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan data berupa wawancara, observasi, catatan lapangan, dan dokumen pribadi, serta dokumen resmi yang lain. Keirl dan Miller mengatakan, bahwa penelitian kualitatif adalah sebuah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental. Penelitian kualitatif bergantung pada pengamatan manusia, kawasannya sendiri, dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan istilahnya.[52]

Nawawi mendatakan, bahwa Penelitian kualitatif merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi proses penyaringan data atau informasi. Proses tersebut bersifat sewajarnya terhadap suatu masalah dalam sebuah kondisi, aspek atau bidang tertentu pada objeknya.[53]

Peneliti melakukan penelitian ini dengan pendekatan kualitatif. Metode pendekatan kualitatif menggunakan teknik pengumpulan data dengan terjun langsung ke lapangan. Proses pengumpulan data dari informan diharapkan mampu memberikan pemahaman tentang fenomena atau studi kasus yang sedang dialami oleh subyek penelitian. Fenomena atau studi kasus tersebut dapat berupa perilaku,

---

[52]Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 131

[53] Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Ilmiah,* (Jakarta: Rineka Cipta. 1994), hal. 176

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

persepsi, bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah. Proses pengumpulan data pada metode kualitatif dilakukan dengan memanfaatkan metode yang alamiah.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori-teori yang sudah menjadi bagian dari ilmu manajemen dapat membantu peneliti. Teori-teori tersebut berfungsi untuk menjelaskan dan mengungkap terhadap suatu fenomena atau studi kasus yang berkaitan dengan *Total Quality Management (TQM)* dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Oleh sebab itu, kegiatan untuk terjun ke lapangan sudah dilakukan oleh peneliti. Hal tersebut bertujuan untuk mencari data-data yang berkaitan dengan fenomena atau kasus tersebut.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Kualitatif deskriptif merupakan jenis penelitian dengan menggunakan analisa dan menyajikan fakta secara sistemik, sehingga hal tersebut mudah untuk dipahami dan disimpulkan.[54] Metode deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan segala hal yang telah terjadi. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan semua fakta yang berkaitan dengan *Total Quality Management (TQM)* dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

B. Objek Penelitian

Sasaran dalam penelitian ini dibagi menjadi dua hal. Hal tersebut berkaitan dengan objek penelitian dan lokasi penelitian. Objek yang dijadikan dalam

[54]Saifudin Azwar, *Metode Penelitian,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003) hal. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian ini adalah Intanaya Tour And Travel Cabang Surabaya. Sementara itu, lokasi yang menjadi sasaran penelitian ini adalah Jl. Puri Jambangan Baru III, No.8, Karah, Kec. Jambangan, Kota Sby, 60232.

C. Jenis Dan Sumber Data

Data merupakan sekumpulan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian.[55] Data penelitian berkaitan dengan fakta yang terjadi di lapangan penelitian. Data penelitian yang dikumpulkan terkait dengan konsep *total quality management,* implementasi *total quality management*, faktor pendorong dan penghambat *total quality management*.

Sumber data merupakan subjek dimana data penelitian dapat diperoleh. Data penelitian diperoleh dari berbagai sumber. Berdasarkan sumber, data penelitian ini membedakan data menjadi dua jenis, yaitu :

1. Data primer. Sugiyono mengatakan, bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.[56] Dalam proses pengumpulan data primer ini, peneliti akan melakukan wawancara kepada karyawan Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Selain pengumpulan data primer melalui wawancara, peneliti juga turun ke lapangan untuk melakukan observasi sehingga mengetahui secara langsung penerapan total

[55] Martoyo, *Statistik Sosial,* (Yogyakarta: Gaya Media, 2010), hal. 6

[56] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2018), hal. 105

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

quality management di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya dalam manajemen operasional.

2. Data sekunder. Sugiyono mengatakan, bahwa data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder biasanya didapatkan melalui orang lain atau dokumen.[57] Bungin menjelaskan, bahwa data sekunder dapat diperoleh melalui dua sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Data sekunder internal dapat diperoleh dari lingkungan internal perusahaan, seperti laporan-laporan, operating statement, faktur-faktur ataupun laporan hasil riset yang lalu. Sementara data sekunder eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan yang tidak terlibat secara langsung akan tetapi mengetahui bagaimana jalannya perusahaan tersebut. Data ini dapat diperoleh dari auditor, badan atau lembaga yang aktivitasnya menghimpun data yang relevan dengan masalah penelitian, ataupun hasil penelitian terdahulu.

D. Tahap Tahap Penelitian

Tahap – tahap penelitian yang akan dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian ini dilakukan sebagai berikut :

1. Tahap Pra Lapangan

[57] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2018), hal. 106

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tahap pra lapangan merupakan tahapan persiapan yang dilakukan peneliti sebelum melakukan penelitian di lapangan. Pada tahap ini peneliti melakukan tahapan berikut :

a. Menyusun Rancangan Penelitian
   Dalam menyusun rancangan penelitian, peneliti menentukan masalah yang ingin dikaji dalam penelitian ini. Peneliti menyusun matrik penelitian hingga menyusun proposal skripsi.
b. Menentukan Objek Penelitian
   Objek penelitian merupakan lapangan sasaran yang ingin dijadikan sampel untuk menggali data penelitian. Peneliti harus mempertimbangkan kesesuaian topic atau permasalahan yang ingin diteliti dengan keadaan objek penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan melakukan penelitian di perusahaan profit Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Berdasarkan pengamatan peneliti, Inatanaya Tour and Travel menerapkan *total quality management*.
c. Menentukan Sumber Data (Informan)
   Informan menjadi kunci dalam suatu penelitian. Peneliti menentukan narasumber yang memenuhi kriteria penelitian guna mendapatkan informasi yang akurat dan mendalam. Penentuan informan ini bertujuan untuk memilih narasumber yang mengetahui dan memahami perusahaan secara keseluruhan. Informan penelitian ini terderi dari beberapa orang yang terlibat langsung dalam pengelolaan perusahaan Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.
d. Mengurus Surat Perizinan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peneliti mengajukan surat permohonan ijin kepada perusahaan terlebih dahulu sebelum terjun ke lapangan. Surat perijinan ini dimaksudkan agar peneliti dapat melakukan penelitian di perusahaan tersebut sehingga memudahkan dalam proses pengumpulan data penelitian.

e. Menentukan Perlengkapan Penelitian
Perlengkapan penelitian digunakan peneliti untuk memudahkan proses penelitian selama di lapangan. Sebelum terjun ke tahap lapangan, peneliti menentukan perlengkapan-perlengkapan yang diperlukan seperti tape recorder, instrument penelitian berupa daftar pertanyaan, alat tulis, alat dokumentasi dan sebagainya. Selain itu, perlengkapan penelitian digunakan untuk menyimpan keseluruhan data yang dihasilkan selama proses pengumpulan data baik wawancara, observasi maupun dokumentasi penelitian.

2. Tahap Lapangan
Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data-data penelitian di lapangan, dengan melakukan tahapan :

a. Wawancara
Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber terkait permasalahan penelitian.

b. Observasi
Pengumpulan data melalui observasi dilakukan peneliti dengan terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek penelitian. Peneliti mengamati kegiatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

operasional yang dilakukan di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya selama beberapa waktu.

c. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan semua dokumentasi tertulis baik melalui media cetak, digital online maupun media elektronik yang berkaitan dengan permasalahan penelitian untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

3. Tahap Pasca Lapangan

Dalam tahap ini, peneliti melakukan pengumpulan dan penyusunan semua data dari hasil-hasil atau fakta-fakta yang diperoleh peneliti selama melakukan penelitian di lapangan, kemudian peneliti melakukan review dan mengalisis data dengan menggunakan teknik analisis yang telah ditentukan. Peneliti menyajikan analisis data dalam bentuk laporan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah tahapan-tahapan yang ditempuh peneliti dalam mengumpulkan data selama di lapangan penelitian. Dalam teknik pengumpulan data ini, peneliti menggunakan beberapa cara yaitu :

1. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah bentuk komunikasi antara pewawancara dan narasumber untuk memperoleh informasi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan tujuan tertentu.[58] Peneliti mengajukan pertanyaan terkait permasalahan penelitian kepada narasumber untuk menggali data sebanyak mungkin. Pertanyaan yang diajukan disusun secara sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian. Melalui wawancara ini, peneliti ingin memperoleh data primer terkait *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Informan yang akan dijadikan narasumber dalam penelitian ini adalah karyawan Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Melalui wawancara ini, peneliti ingin memperoleh informasi

a. Prosedur pengendalian mutu terpadu yang ada di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya
b. Peran masing-masing sumber daya manusia serta lingkungan perusahaan dalam menjaga kualitas perusahaan Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya di mata konsumen
c. Penerapan *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya
d. Faktor penghambat *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya

2. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis.[59] Pengamatan dilakukan peneliti

---

[58]Mulyana, *Metode Penelitian Kualitaif Paradigma baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Liannya,* (Bandung: PT Remaja rosdakarya, 2004), hal. 180

[59]Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif,* (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 101

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan terjun langsung ke lapangan penelitian. Peneliti akan mengikuti kegiatan keseharian yang dilakukan di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya dalam waktu tertentu dan memperhatikan apa saja yang terjadi selama kegiatan operasional berlangsung. Apabila data yang didapatkan dari pengamatan kegiatan operasional dianggap kurang mencukupi, maka peneliti akan mengikuti kegiatan rapat evaluasi dan *briefing* bulanan yang dilakukan Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Melalui kegiatan observasi ini, peneliti ingin memperoleh data tambahan terkait penerapan *total quality management* di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui bagaimana praktik langsung yang dilakukan oleh Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya dalam menerapkan *total quality management*. Dengan demikian, peneliti dapat menemukan data penelitian yang lebih valid, sebab peneliti bisa membandingkan hasil observasi dengan informasi hasil wawancara yang diberikan narasumber.

3. Dokumentasi

   Dokumentasi adalah catatan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan maupun tidak dipersiapkan untuk penelitian.[60] Dokumentasi diperoleh dari website resmi Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya, penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan penelitian ini, dan semua laporan tertulis yang dimiliki

[60] Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal. 226

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan. Melalui teknik dokumentasi in, ingin memperkaya data terkait konsep dan implementasi TQM di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya, sehingga peneliti bisa melakukan pengecekan silang terhadap semua data yang diperoleh.

F. Teknik Validitas Data

Validitas adalah uji ketepatan data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh penelitian.[61] Validitas dilakukan untuk menguji keabsahan data penelitian yang diperoleh selama proses pengumpulan data di lapangan penelitian. Data yang teruji validitasnya digunakan untuk melaporkan dan menunjukkan data sesungguhnya yang terjadi pada objek penelitian. Teknik validitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi.

Triangulasi berarti peneliti mengambil perspektif dari berbagai sudut pandang mengenai isu atau permasalahan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Triangulasi setara dengan cek dan ricek, yaitu pemeriksaan kembali data dengan tiga cara, yaitu triangulasi data, metode dan waktu.[62] Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan triangulasi sumber dan metode. Prinsip dan triangulasi sumber adalah lebih banyak sumber, lebih baik. Triangulasi sumber menguji reliabilitas data yang diperoleh dengan melakukan pemeriksaan silang antar informan. Data penelitian

---

[61] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D,* (Bandung: Afabeta, 2013), hal. 363

[62] Putra dan Lisnawati, *Penelitian Kualitatif Pendidikan Agama Islam,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

analisis *total quality management* pada manajemen operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya akan diperoleh dari 9 narasumber (sumber data) yang berbeda, sehingga peneliti bisa melakukan pemeriksaan silang untuk menguji reliabilitas data yang diperoleh dari berbagai narasumber.

Peneliti juga menggunakan triangulasi metode untuk menguji validitas data penelitian. Triangulasi metode menggunakan metode yang berbeda untuk mengecek validitas data. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan metode yang berbeda dalam proses pengumpulan data memungkinkan peneliti untuk melakukan pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dari berbagai metode pengumpulan data. Peneliti tidak akan menggunakan triangulasi waktu, sebab proses pengumpulan data terhadap sumber yang sama hanya dilakukan sekali. Dengan demikian, peneliti tidak akan menemukan berbagai jawaban atas pertanyaan yang sama dari satu orang narasumber.

G. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif sehingga banyak uraian yang bersifat deskripsi dari hasil wawancara dan dokumentasi dari lapangan. Analisis data yaitu tahap proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kategorisasi, dan uraian dasar.[63] Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa langkah yaitu :

a. Transkip data
   Dalam penelitian kualitatif, transkip data dilakukan dengan cara membaca seluruh transkip wawancara yang ada, dan mendeskripsikan seluruh pengalaman yang didapatkan dilapangan. Transkip data ini merupakan proses penyalinan suara atau video kedalam tulisan.
b. Coding
   Dalam penelitian kualitatif, coding memiliki sifat meringkas, menonjolkan pesan dari suatu data. Coding merupakan kegiatan memberikan kode untuk dapat memunculkan gambaran pada topic penelitian. Coding menggunakan bahasa yang sederhana.
c. Kategorisasi
   Kategorisasi adalah suatu proses kognitif untuk mengklarifikasikan objek-objek atau peristiwa ke dalam kategori-kategori tertentu yang bermakna.[64] Kategori ini merupakan kegiatan menyusun dan mengklasifikasikan kategori dari seperangkat data yang disusun dari pikiran, pendapat atau kriteria tertentu.
d. Analisis
   Analisis adalah memecahkan atau menggabungkan suatu unit menjadi berbagai

---

[63] Lexy, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung : Remaja Karya, 2007) hal. 103

[64] Tuner J.C dan Giles, *Intergroup Behaviour,* (Oxford : Basil Blacwell, 1985)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

unit yang kecil.[65] Analisis merupakan suatu proses mengorganisasikan dan memanage urutan dan sehingga peneliti dapat dengan mudah merumuskan hasil yang didapatkan saat di lapangan.

e. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan

Teknik verifikasi dan penegasan kesimpulan menjadi kegiatan dari analisis data. Kesimpulan didapatkan dari fakta yang ada dilapangan. Proses penarikan kesimpulan didapat melalui metode wawancara yang didukung dengan metode dokumentasi. Kesimpulan dilakukan untuk mendapatkan makna inti dari sebuah penelitian

[65] Sovyan Syarif Harabab, *Analisis Kritis Tentang Laporan Keuangan,* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada 2004)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Intanaya Tour and Travel

Intanaya Tour and Travel adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa. *Ilahi Anta Maqsudi wa Ridhoka Mathlubi* (hanya semata-mata karena Allah dan hanya berharap ridhaNya) adalah latar belakang didirikannya Intanaya Tour and Travel. Intanaya Tour and Travel merupakan biro usaha jasa travel dan perjalanan yang didirikan di Surabaya. Tujuan didirikan usaha ini adalah untuk memudahkan calon jamaah Umroh dan Haji dalam menunaikan ibadah ke Tanah Suci. Selain itu, latar belakang saat berdirinya usaha ini adalah pengalaman pribadi dari Ustadzah Intan Puspita Sari dan para pendiri lainnya saat menjalani ibadah Umroh dan Haji. Berdasarkan pengalaman dan pengamatan yang dilakukan oleh para pendiri Intanaya Tour and Travel, sebuah perusahaan biro jasa layanan travel Haji dan Umroh sangat jarang mengutamakan pemaknaan ibadah mulai dari manasik, waktu perjalanan, selama di Tanah Suci, sampai kembali ke Tanah Air kepada para jamaahnya. Akibatnya, setelah melaksanakan Umroh dan Haji tingkah laku jamaah tetap, bahkan tingkah laku mereka tidak mencerminkan seperti orang-orang yang telah menunaikan Umroh dan Haji. Perjalanan Umroh dan Haji yang telah dilakukan oleh jamaah seolah-olah terkesan hanya jalan-jalan ke tempat-tempat suci di Mekkah dan Madinah. Kasus tersebut membuat Ustadzah Intan Puspita Sari prihatin. Akhirnya, beliau meluruskan niat untuk mendirikan sebuah biro Travel

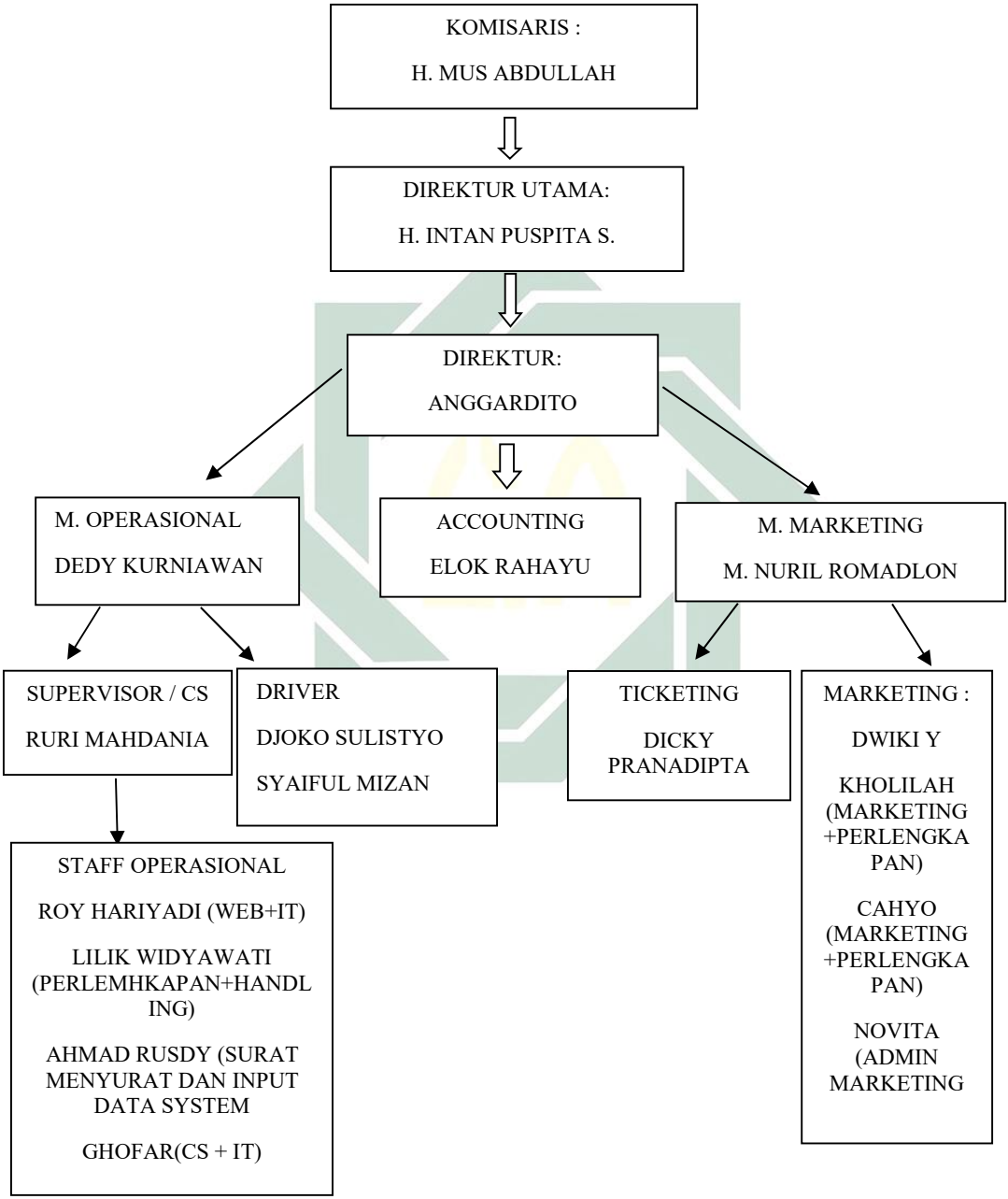
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Haji dan Umroh di kota Surabaya. Keluarga besar Ustadzah Intan Puspita mendukung keputusannya. Niat idealis tersebut diwujudkan saat berdirinya Intanaya Tour and Travel pada tahun 2015. Intanaya Tour and Travel mempunyai cabang kantor yang tersebar di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Kantor tersebut terletak di kota Surabaya, Sidoarjo, Solo, Magetan, dan Lumajang. Intanaya Tour and Travel telah melakukan pemberangkatan mulai 2015 sampai sekarang sejumlah 5200 jamaah. Intanaya Tour and Travel tidak hanya menyediakan layanan Haji dan Umroh, namun Intanaya Tour and Travel menyediakan layanan pengurusan pengurusan visa Haji dan Umroh, dan *blocking seat* Umroh.

2. Visi dan Misi Intanaya Tour and Travel
   a. Visi Intanaya Tour and Travel
      "Meraih Hikmah Ibadah". Intanaya Tour and Travel memberikan pelayanan yang terbaik dalam melayani jamaah tahu Allah, mulai dari pengurusan visa, menyediakan akomodasi, konsumsi dan transportasi. Intanaya Tour and Travel memperlakukan jamaah layaknya keluarga, sehingga para jamaah merasa senantiasa bersama dengan keluarga.
   b. Misi Intanaya Tour and Travel
      "*Umrohnya Maqbul dan Hajinya Mabrur"*. Intanaya mengharapkan jamaah senatiasa mewakili perilaku seorang haji yang mabrur dan sebagai umroh yang maqbul setelah jamaah sampai di Tanah Air.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Struktur Organisasi Intanaya Tour and Travel



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, peneliti berusaha untuk memaparkan seluruh data dan fakta yang peneliti dapatkan selama penelitian. Data dan fakta tersebut didapatkan melalui wawancara, dokumentasi, maupun observasi di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Data dan fakta tersebut berkaitan dengan rumusan masalah yang diajukan. Dalam hal ini, peneliti meneliti tentang *Total Quality Management* dan juga Management Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. Adapun keterangan koding adalah sebagai berikut :

IN 1: Direktur Utama
IN 2: Direktur
IN 3 : Manajer Operasional
IN 4: Surat menyurat dan input data system
IN 5: Staf Operasional Web+IT
IN 6: Marketing dan Perlengkapan
IN 7 : *Customer service*
IN 8 : *Accounting*
IN 9 : Manajer Marketing

Sebagaimana data yang telah diperoleh dari hasil penelitian, peneliti menyajikan data untuk menjawab masalah yang diangkat. Adapun informan kunci dalam penelitian ini yaitu Direktur Utama, Direktur dan Manajer Operasional. Selain itu dalam penyajian data peneliti juga mengemukakan hasil observasi secara tertulis. Adapun data tersebut meliputi beberapa hal yang akan diuraikan lebih lanjut, sebagai berikut :

1. Konsep *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel

Dalam hal *total quality management* atau TQM, Intanaya Tour and Travel memiliki cara khusus dalam mengelola jasa travel umrah ke Makkah. Intanaya Tour and Travel sangat mengedepankan kenyamanan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan kesan yang lebih bagi para jamaahnya saat beribadah. Para jamaah tidak hanya datang ke Makkah untuk beribadah lalu mereka pulang, tapi Intanaya Tour and Travel juga memberikan pendampingan saat jamaah sedang beribadah. Pendampingan tersebut di pandu oleh Muthawif (orang yang sudah fasih dalam segala rukun haji yang benar dan mampu memberikan pengarahan mengenai rukun haji tersebut). Selain memandu para jamaah, tugas Muthawif juga memberikan quesioner untuk memberikan penilaian pelayanan, kritik dan saran yang membangun, sehingga para jamaah dapat memberikan evaluasi untuk Intanaya Tour and Travel. Ke depannya, evaluasi-evaluasi tersebut ditindaklanjuti, agar para jamaah nyaman dalam beribadah.

Dalam hal ini, peneliti menemukan data terkait strategi nilai pelanggan berupa hasil observasi dan pernyataan dari beberapa informan. Terkait hasil observasi yang ditemukan oleh peneliti berupa latar belakang saat berdirinya usaha ini yaitu : Pengalaman pribadi dari Ustadzah Intan Puspita Sari dan para pendiri lainnya saat menjalani ibadah Umroh dan Haji. Berdasarkan pengalaman dan pengamatan yang dilakukan oleh para pendiri Intanaya Tour and Travel, sebuah perusahaan biro jasa layanan travel Haji dan Umroh sangat jarang mengutamakan pemaknaan ibadah mulai dari manasik, waktu perjalanan, selama di Tanah Suci, sampai kembali ke Tanah Air kepada para jamaahnya. Sehingga Intanaya Tour and Travel berdiri dengan visi “Meraih Hikmah Ibadah” dan misi “Umrohnya Maqbul dan Hajinya Mabrur”.

Selain itu, data yang berkaitan dengan strategi nilai pelanggan meliputi beberapa hal yang diuraikan oleh informan 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Kalau kita sih pas di mekkah itu ada muthawwif yang langsung menanyakan ke jamaah mbak, dan kita juga ada kuesioner yang akan kita bagikan ke jamaah untuk memberikan penilaian pelayanan, kritik dan juga saran. Selain itu juga ada bagian manajer operasional yang memang focus di bagian pelayanan jamaah. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019.)

Dalam pemaparan tersebut, informan 1 menjelaskan, bahwa untuk mengetahui kualitas pelayanan di Intanaya Tour and Travel ini muthawwif secara langsung menanyakan kepada jamaah tentang layanan yang sudah diberikan selama perjalanan ibadah umroh. Selain itu, perusahaan ini menggunakan kuesioner sebagai acuan untuk mengetahui respon jamaah terhadap layanan yang diberikan. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh informan 2

> Kalau pelayanan travel, kita senantiasa interaksi dengan pelanggan dengan beberapa media, ada yang lewat WA, silaturahmi, dan Tanya kabar secara langsung melalui telepon. Jadi, kita menggunakan hal tersebut untuk tetap menjaga kualitas pelayanan kita kepada para jama'ah. Selain itu ada pengisian kuisioner, dan moment halal bihalal. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019.)

Dari informan diatas juga menyampaikan tentang salah satu sistem organisasional di Intanaya Tour and Travel berupa sistem komunikasi terhadap jamaah. Berkaitan dengan sistem organisasional lainnya peneliti menemukan data lain yaitu, Intanaya Tour and Travel juga menjaga kualitas berupa silaturrahim dan pelayanan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

setelah ibadah umroh terlaksana, yang dinyatakan oleh informan 9

> Jadi jamaah benar-benar diperhatikan satu-satu. Jadi serasa kayak keluarga sendiri. Selain itu, bagi jamaah alumni kita masih menjaga silaturrahim. Manfaat yang diberikan tentunya dalam pemaknaan ibadah umrohnya, maksudnya tingkah laku jamaah setelah dan sebelum umroh menjadi lebih baik lagi. (IN. 9, Sabtu 14 Desember 2019)

Untuk meningkatkan kualitas, Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya, juga melakukan pelayanan maksimal berupa pemberian bantuan pada proses pemberian vaksin, terlihat dari hasil observasi dibawah ini.

> Intanaya Tour and Travel selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada jamaahnya. Hal ini dilakukan agar jamaah merasa nyaman dan menggunakan layanan jasa Intanaya saat pergi ke tanah suci. Intanaya melakukan pelayanan ekstra terutama dalam hal pendampingan suntik vaksin. Seperti hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pendampingan yang dilakukan oleh Intanaya yaitu mendaftarkan jamaah vaksin melalui online apabila jamaah masih belum bisa untuk mendaftarkannya, mendaftarkan secara offline saat berada di tempat vaksin serta mengganti nomer urut untuk jamaah, setelah itu Intanaya juga melakukan pembayaran registrasi kepada lembaga vaksin, kemudian jamaah yang akan di vaksin mendapatkan vaksin. Setelah beberapa proses tersebut jamaah dapat langsung pulang.[66] Dengan adanya proses pendampingan saat vaksin ini, Intanaya tour and

[66] Observasi pada tanggal 12 Desember 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

travel berharap agar dapat meringankan beban jamaah yang akan berangkat ke tanah suci.

Kalau dari saya, buat planning harian sih mbak. Karena kan tugas saya berhubungan dengan operasional setiap harinya, jadi saya buat deadline. Kalau control pimpinan selalu melihat kinerja para karyawannya. (IN. 3, Kamis 12 Desember 2019.)

Informan 3 menjelaskan, bahwa pimpinan Intanaya Tour and Travel selalu mengawasi kinerja para karyawannya secara langsung. Selain itu, ia menjelaskan, bahwa karyawan membuat planning harian. Dan ada penjelasan dari karyawan lain bahwa ada pembuatan perencanaan yang dilakukan seorang manager operasional sebagai upaya perbaikan kualitas. Hal ini bertujuan agar Intanaya lebih maksimal dalam melayani jamaah dan jasa mereka.

2. Prinsip *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel

Dalam menjalankan *total quality management*, Intanaya Tour and Travel perlu memiliki beberapa prinsip yang menjadi pedoman bagi setiap karyawan yang terlibat dalam proses manajemen.

Direktur utama Intanaya Tour and Travel saat diwawancarai di kantornya mengatakan, bahwa pada dasarnya dalam pembuatan visi dan misi, Intanaya Tour and Travel memiliki keinginan kuat, agar jamaah yang menggunakan jasa mereka mendapatkan kesan yang bermakna dari segi ibadah. Hal tersebut bertujuan, agar ibadah umroh mereka berkesan dan membawa berkah dan manfaat bagi para jamaah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Intanaya ingin memberikan kesan beda, tidak hanya umroh dan pulang umroh, tapi ada kesan bermakna dari segi ibadah, sehingga umrohnya lebih berkesan dan membawa berkah dan manfaat buat para jamaah. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)

Selain itu Intanaya Tour and Travel juga memiliki prinsip dalam menjalankan *total quality management* di dalam pelayanannya. Hal ini di sampaikan oleh informan berikut.

> Kalau masalah kepuasan, karyawan Intanaya khususnya bagian CS itu harus memiliki kehandalan khusus dalam penguasaan bahasa dan cara penyampaian kepada jama'ah yang bagus, dan mudah dimengerti. Terus CS itu harus bisa menyampaikan informasi baru dari Intanaya, misal paket baru, kemudian perubahan jadwal dan memang sanggup menjelaskan ke jama'ah. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

Dari data di atas, informan tersebut menjelaskan bahwa *customor service* sangat berperan penting dalam menjaga kepuasan pelanggan. *Customor service* harus mampu mengerti jamaah, menyampaikan informasi baru, serta mampu menyampaikan dengan baik.

> Cara kita yaa kita tetap memberikan pelayanan yang terbaik, jadi tidak berubah gitu meskipun sudah selesai umrohnya kita juga masih tetap melayani dengan baik mbk, intinya yaa tetap menjalin komunikasi terus itu mbk. Selain itu, ketika kita melakukan kesalahan kita sadar dan meminta maaf kepada jamaah. Kita juga memberikan jaminan kepada para jamaah baru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> yang sudah daftar agar merasa yakin dengan kita. (IN. 3, Kamis 12 Desember 2019)

Informan 3 juga menyampaikan, bahwa pelayanan menjadi hal yang penting bagi Intanaya Tour and Travel. Bentuk dari pelayanan adalah komunikasi yang tetap dijaga dan evaluasi yang dilakukan, serta memberikan kepercayaan kepada jamaah. Beberapa dari sebelumnya, informan lain memberikan penjelasan lain tentang prinsip *total quality management* dalam Intanaya Tour and Travel. Hal ini disampaikan oleh informan berikut.

> Iyaa, tarvel kita usahakan untuk saling terbuka mbak antar karyawan, tidak menutup kemungkinan bagi karyawan untuk memberikan masukan ketika rapat. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)
> Iyaa pasti kalau itu, karena kita disini sebagai karyawan sudah diberikan kebebasan untuk memberikan pendapat. (IN. 5, Jumat 13 Desember 2019)
> semakin maju, jadi kami selalu update. untuk bisa tetap menjalin komunikasi dengan para jama'ah. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)
> Iyaa mbk, karena kita perlu tau kondisi di luar intanaya itu seperti apa dan kita bisa melakukan perbaikan dari situ. (IN. 3, Kamis 12 Desember 2019)

Intanaya Tour and Travel memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk menyampaikan pendapat ketika rapat. Dalam mengambil keputusan, Intanaya Tour and Travel melihat perkembangan, kemajuan tekhnologi, dan kondisi luar untuk menjaga komunikasi dengan para jamaah dan melakukan perbaikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Ya lebih ke mencari keinginan para jama'ah itu sendiri sih mbak, jadi mencari tau testimoni pelanggan bagaimana, meminta para jama 'ah mengisi kuisioner, dan kita juga senantiasa terbuka sama kritik dan saran perbaikan dari para jama'ah baik yang sudah lama, maupun jama'ah baru. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

Informan 2 juga menyampaikan, bahwa Intanaya Tour and Travel melakukan perbaikan dengan cara menjaring testimoni, saran, dan kritik jamaah. Hal tersebut dilakukan kepada jamaah lama maupun yang baru.

Intanaya Tour and Travel melakukan upaya dalam meningkatkan kualitas manajemennya. Dalam hal ini, Intanaya menekankan pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada jamaahnya. Dalam mengetahui kekurangan dan kelebihan kualitas yang diberikan, Intanaya Tour and Travel meminta penilaian dari jamaahnya melalui wawancara secara langsung atau pengisian kuestioner. Dalam hal ini, Intanaya memiliki upaya untuk mengumpulkan beberapa kartu identitas jamaah untuk dijadikan database jamaah. Hal ini berfungsi untuk kepentingan follow up jamaah. Sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis, beberapa berkas yang dikumpulkan oleh jamaah, yaitu KTP (kartu Tanda Penduduk), KK (Kartu Keluarga), akta nikah, ijazah, dan paspor.[67]

3. **Tujuan dan manfaat *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel**

Intanaya Tour and Travel memiliki tujuan untuk meningkatkan pelayanan bagi para pengguna jasa travel umroh mereka. Untuk dapat bersaing dengan penyaji jasa

[67] Observasi pada tanggal 12 Desember 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tour yang lainnya, Intanaya Tour and Travel mengedepankan pelayanan yang maksimal untuk kenyamanan Jamaah ibadah umroh.

> Lebih ke pelayanan sih mbak, semakin kualitas pelayanannnya maka semakin baik, dan ketika manajemen nya sudah di atur secara keseluruhan tidak akan terjadi kekeliuran penanganan dan ketidakpuasan para jamaah. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)

Dari data di atas, Intanaya Tour and Travel focus terhadap kualitas pelayanan. Dalam hal ini, manajemen yang di atur secara keseluruhan akan mempengaruhi kepuasan para jamaah. Ada juga pendapat lain dari informan 2. Ia menyampaikan hal seperti berikut.

> Kalau tujuan Intanaya, kita memang sangat focus pada pemberian pelayanan yang baik kepada jama'ah mulai dari berangkat hingga kepulangan umroh, kita sangat memperhatikan dan memberikan perhatian kepada para jamaah, kita membantu para jama'ah jika memang ada kesulitan, banyak hal yang kita berikan untuk pelayanan secara total. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

Tujuan Intanaya Tour and Travel lebih focus pada pemberian pelayanan yang baik kepada jama'ah. Dalam hal ini, pelayanan tersebut berupa perhatian, pemberian bantuan ketika ada kesulitan, termasuk pelayanan secara total.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Fase implementasi *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel

Implementasi *total quality management* membutuhkan beberapa proses yang sistematis. Hal ini dapat terlihat dari setiap tahapan atau fase implementasi *total quality management* yang ada dalam Intanaya Tour and Travel, yaitu :

a. Fase Persiapan

Intanaya Tour and Travel mempunyai pihak dalam mengontrol mutu pelayanan. Pihak tersebut adalah manajer operasional. hal ini dapat terlihat dari beberapa informan berikut.

> Kalau yang ngontrol itu manajer operasional pastinya mbk, manajer operasional dapat masukan dari tim yang ada di lapangan itu. (IN. 5, Jumat 13 Desember 2019)
> Kalau itu, kami mempunyai manager yang focus bagian operasional, sedangkan yang focus di marketing itu ada sendiri. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)
> Saya sendiri yang mengontrol itu mbk. (IN. 3, 12 Desember 2019)

Intanaya Tour and Travel juga mempunyai tim dalam mengontrol kualitas pelayanan, hal ini di jelaskan oleh informan 4 berikut.

> Manajer operasional mbak, dan mungkin juga ada direktur utama yang mengontrol kualitas pelayanan di Intanaya. (IN. 4, Jumat 13 Desember 2019)

Intanaya Tour and Travel juga melakukan pelatihan untuk para karyawannya dalam mengimplementasikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

total quality management. Hal tersebut di jelaskan dengan data informan berikut.

> Kita selalu memanfaatkan waktu ketika ada moment seminar atau pelatihan baik dari kemenag kota, atau tingkat provinsi, pasti ada pelatihan-pelatihan itu mbk. (IN. 3, Kamis 12 Desember 2019)
> Ada mbak, ketika ada pelatihan dari provinsi,atau baik sifatnya seminar atau workshop para karyawan kami ikutkan. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

Selain itu, Intanaya Tour and Travel juga melakukan perumusan visi misi serta tujuan umum dalam menjalankan jasanya. hal ini terlihat dalam beberapa data informan sebagai berikut.

> Visi Misi Intanaya. selalu kami sampaikan di rapat awal tahun, dan tidak hanya itu di mading-mading dan media sosial selalu kami informasikan baik dengan bentuk slogan ataupun kata-kata motivasi. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

> Intanaya ingin memberikan kesan beda, tidak hanya umroh dan pulang umroh, tapi ada kesan bermakna dari segi ibadah, sehingga umrohnya lebih berkesan dan membawa berkah dan manfaat buat para jamaah. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)

> Jika berbicara tentang target, target kami ini membuat jamaah puas dengan layanan yang kami berikan. Jadi para jamaah ini mendapatkan kepuasan dan kebutuhan serta keinginannya itu dapat terpenuhi. Misalnya jika ada jamaah yang kurang paham dengan produk yang kami tawarkan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> kami pun menjelaskan dengan baik, sopan, ramah, sehingga jamaah dapat paham apa yang kami sampaikan. (IN. 3, Kamis 12 Desember 2019)

Intanaya Tour and Travel juga mempunyai langkah komunikasi dalam menjalankan perusahaan travel. Hal tersebut terlihat dari pernyataan informan berikut.

> Ya karena saya sadar seringkali tidak dikantor, saya menjaga komunikasi dengan para karyawan melalui media WA, jadi seringkali saya memberikan wejangan atau kata-kata motivasi, namun ketika saya berada dikantor saya sempatkan untuk mengadakan rapat konsolidasi untuk menguatkan dan menyolidkan tim Intanaya. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)

Intanaya Tour and Travel juga mempunyai usaha dalam mengetahui pendapat para jamaah terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini di sampaikan oleh informan berikut.

> misalkan angket, kuisioner, atau tanya jawab secara langsung kepada jamaah. Iyaa ada mbk, kita gunakan kuisioner dan angket. Dan muthowif juga menanyakan respon ke jamaah. (IN. 3, Kamis 12 Desember 2019)

b. Fase Perencanaan

Intanaya Tour and Travel membuat perencanaan tahunan dan jajaran direksi menyampaikan kepada karyawan. Hal ini di jelaskan oleh informan berikut.

> Iya mbak, kami punya target tahunan dan bulanan mbak, jadi target jamah seberapa, dan target paket apa yang harus ditawarkan kepada para calon

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jamaah baru, dan paket apa yang bisa ditawarkan ke jamaah lama. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

Iyaa, jadi kayak tahun depan itu ada layanan haji, terus misal ada tambahan item apa gitu yaa di sampaikan biasanya. (IN. 5, Jumat 13 Desember 2019)

Inatanaya Tour and Travel juga melakukan proses pemilihan paket atau jenis layanan tertentu untuk diberikan kepada jamaah, Hal ini dijelaskan oleh informan 1 sebagai berikut.

ada mbak, jadi ketika ada moment haji dengan momen bulan biasa tentunya harga dan jenis paket yang kita tawarkan berbeda mbak. Jadi kita lebih menyesuaikan dengan kondisi waktu. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)

c. Fase Pelaksanaan

Inatanaya Tour and Travel melakukan implementasi yang berupa system evaluasi dan pemetaan kepuasan para jamaah yang di sampaikan kepada tim manajemen Intanaya Tour and Travel. Hal ini di sampaikan oleh informan berikut.

Ada mbk, kita membuat system laporan rutin CS ke bagian manajer operasionalnya. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

Iyaa ada mba, seingat saya di SOP CS itu ada sistem laporan tiap sore. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)

Pemberian kuisioner dan angket itu mbak setau saya. (IN. 5, Jumat 13 Desember 2019)

Intanaya Tour and Travel juga melakukan perubahan prosedur system untuk meningkatkan pelayanan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap jamaah. Hal ini dijelaskan oleh informan berikut.

> Kalau perubahan yang besar tidak ada mbak, cuman untuk system memang kita selalu berusaha update mbak, karena kan teknologi makin canggih, jadi kita menyesuaikan cara komunikasi dengan para calon jamaah bagaimana. Jadi,misalkan dulu kita tidak menggunakan Instagram, sekarang kita juga melakukan promosi melalui instagram. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)

5. Fungsi Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel

Menejemen di Intanaya Tour and Travel memiliki peran aktif dalam pemetaan kebutuhan para jamaah umrah yang ada di Intanaya Tour and Travel.

> Pak Dedy sebagai manajer operasional mbak yang memetakan kebutuhan para jama'ah, sekaligus saya dan bu Intan selaku direktur yang membuat kebijakan-kebijakan khusus tentang paket-paket baru di Intanaya. (IN. 2, Kamis 12 desember 2019)

Dalam hal ini, Intanaya Tour and Travel memiliki beberapa sistem manajemen operasional. Diantaranya yang di sampaikan beberapa informan berikut ini.

> Biasanya yang di tekankan yaa itu pelayanan kita ke jamaah harus terus baik, informasi harga dan yang lain-lain. (IN. 5, Jumat 13 Desember 2019)

> pertama, saya minta laporan masing-masing departemen mbak, baik operasional, marketing, customer service , dan accounting. Kemudian saya melakukan evaluasi secara makro, kemudian saya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> memberikans saran-saran perbaikan, dan untuk detailnya saya kembalikan ke pak angga dan masing-masing manajer. (IN. 1, Kamis 12 Desember 2019)
>
> Target kerja itu pasti kita punya mbak, meliputi berapa jamaah target kita tahun ini, paket umroh yang bagaimana dan lain sebagainya. Dan kita punya target dalam sebulan itu ada 4 kali keberangkatan, namun posisi kita masih 3 kali keberangkatan saja. Jadi kita masih berusaha mencapai target tersebut. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)

Inatanya Tour and Travel juga mempunyai scedul dalam menjalankan operasional pelayanan jasa travel. Hal ini dijelaskan oleh informan berikut.

> Ada mbk, kita selalu mengingatkan pada karyawan untuk membuat rencana harian , apalagi kita punya target 4 kali pemberangkatan dalam sebulan. Sebagai direktur, tentunya memberi contoh mbak, kadang plan target saya, juga saya share ke karyawan sebagai motivasi karyawan. (IN. 2, Kamis 12 Desember 2019)
>
> Ada mbk, malah harian kita biasanya di kasih targetnya. (IN. 4, Jumat 13 Desember 2019)
>
> Kami biasanya dikasih target setiap hari dek. Jadi tugas kami ya ngerjain itu ke tugas nya masing masing tapi kalau saya ya nunggu, jadi saya yang merekap data keuangannya. (IN. 8, Sabtu 14 Desember 2019)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Intanaya Tour and Travel juga melakukan pengawasan kepada para karyawan untuk mengetahui kualitas mutu di perusahaan. Hal ini di sampaikan oleh informan berikut.

> Iyaa, hampir tiap hari kan ke kantor terus mbk Pak Dedy. Yaa tanya tanya biasa gitu, ngobrol kayak sama teman, disini kita santai kok mbk. (IN. 5, Jumat 13 Desember 2019)

> Iyaa pasti mbk, saya melakukan pengawasan dengan menanyakan apa saja yang sudah mereka kerjakan selama 1 bulan itu, dan berbincang dengan santai aja. (IN. 3, Kamis 12 Desember 2019)

C. Analisis Data

Merujuk pada hasil penyajian data yang telah peneliti sajikan pada sub bab sebelumnya dengan penyesuaian terhadap dasar-dasar teori yang ada, maka dalam analisis data, temuan-temuan hasil penelitian terkait focus penelitian akan dijabarkan secara sistematis dan terperinci dengan penyesuaian terhadap hasil penelitian di lapangan.

1. Konsep *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel

Pada dasarnya konsep atau teori *total quality management* mengandung tiga unsur. *Pertama,* strategi nilai pelanggan. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan dan sebagainya.[68]

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa Intanaya Tour and Travel dalam mengetahui kualitas pelayanan di Intanaya Tour and Travel, *muthawwif*

[68] M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* (Bogor : Ghalia Indonesia 2015), hal. 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara langsung akan menanyakan kepada jamaah tentang layanan yang sudah diberikan selama perjalanan ibadah umroh. Selain itu, Intanaya Tour and Travel juga menggunakan kuesioner.

Analisis yang bisa penulis sampaikan, bahwa adanya proses tanya jawab oleh mutowif bertujuan untuk mengetahui respon jamaah terhadap pelayanan yang telah diberikan. Selain itu, Intanaya Tour and Travel sendiri mempunyai perencanaan bisnis. Perencanaan bisnis tersebut berupa pemetaan terhadap nilai layanan yang akan diberikan kepada jamaah. Hal ini menunjukkan, bahwa Intanaya Tour and Travel sudah memahami dan melaksanakan tentang strategi nilai pelanggan sebagai salah satu unsur konsep *total quality management*.

Kedua, berkaitan dengan teori sistem organisasional. sistem ini berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin atau teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.[69]

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa, Intanaya Tour and Travel juga menjaga kualitas dari sisi komunikasi dengan para jamaah. Komunikasi tersebut dilakukan sebelum dan sesudah kegiatan ibadah umrah terlaksana. Pimpinan Intanaya Tour and Travel selalu mengawasi kinerja para karyawannya secara langsung. Karyawan akan membuat *planning* harian. Hal ini merupakan beberapa bentuk Intanaya Tour and Travel dalam menjalankan system untuk menjaga kualitas pelayanan atau jasa dengan cara menjaga komunikasi. Komunikasi dilakukan dengan

[69] *Ibid,* hal. 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jamaah sebelum keberangkatan atau sesudah keberangkatan.

Analisis yang bisa penulis sampaikan dari data-data diatas, bahwa Intanaya Tour and Travel sudah mampu dan paham terkait sistem organisasional yang berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Selain itu, pemimpin Intanaya Tour and Travel sudah mengontrol kinerja para karyawan. Hal tersebut merupakan sistem yang berfokus pada tenaga kerja.

Ketiga, tentang teori perbaikan kualitas. Hal ini diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan.[70]

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa, Intanaya Tour and Travel dalam meningkatkan kualitas juga memiliki sistem perbaikan. Hal ini dibuktikan dengan tindakan manager operasional yang memiliki perencanaan serta program kerja tahunan dan bulanan serta system rapat evaluasi harian. Tidak hanya itu, adanya pembuatan SOP serta system control seorang manager dan perencanaan yang dibuat para karyawan, hal ini sangat mempengaruhi dalam proses perbaikan kualitas pelayanan.

Analisis yang bisa penulis sampaikan, bahwa Intanaya sudah mempunyai beberapa system terkait upaya dalam melakukan perbaikan kualitas, dari yang paling atas, pemimpin hingga para karyawannya. Dengan adanya system tersebut diharapkan lebih maksimal dalam melayani Jamaah yang menggunakan jasa mereka.

[70] *Ibid,* hal. 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Prinsip *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel

Teori dari Hensler dan Brunell menjelaskan ada empat prinsip utama dalam *total quality management*, yaitu :[71] 1) Kepuasan pelanggan. kepuasan bisa diartikan sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai. Perusahan akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara menyediakan produk atau jasa.[72] 2) Respek terhadap setiap orang, sumber daya manusia merupakan asset perusahaan. Setiap individu memiliki kapasitas dan kapabilitas yang berpotensi untuk meningkatkan kemajuan perusahaan.[73] 3) Manajemen berdasarkan fakta, setiap pengambilan keputusan harus didasarkan atas data atau fakta di pasar konsumen. Perbaikan tidak bisa dilakukan secara bersamaan di semua bidang perusahaan.[74] 4) Perbaikan berkesinambungan, pemantauan terhadap perubahan customer, proses ini dilakukan untuk memuaskan kebutuhan konsumen.[75]

Dalam penyajian data, dapat dikatakan bahwa dalam menjalankan prinsip *total quality management*, Intanaya Tour and Travel selalu menjaga kepuasan pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan mengandalkan peran penting *customer service*. *Customer service* diharuskan mampu untuk memahami jamaah serta dapat menyampaikan informasi kepada jamaah dengan baik. Selain itu, data lain yang berkaitan dengan

---

[71] M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* (Bogor : Ghalia Indonesia 2015), hal. 26

[72] Mulyadi, *Total Quality Management,* (Yogyakarta : Aditya Media Yogyakarta : 1998), hal. 17

[73] Ibid, hal. 17

[74] Henslerr dan Brunell dalam Sudirman, *Total Quality Management untuk Wakaf,* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), hal. 85

[75] Mulyadi, *Op.cit,* hal. 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prinsip kepuasan pelanggan yang diterapkan oleh Intanaya Tour and Travel yaitu, adanya bukti pemberian pelayanan terbaik kepada jamaahnya. Hal ini dilakukan dengan cara menjaga komunikasi dengan jamaah, melakukan evaluasi, dan memberikan kepercayaan kepada jamaah serta memberikan perhatian kepada para pelanggan serta berusaha untuk memberikan kesan yang bermakna dari segi ibadah para jamaah.

Data lain yang berkaitan dengan prinsip lainnya yang membuktikan bahwa Intanaya Tour and Travel memberikan kebebasan berpendapat kepada seluruh karyawannya adalah pada saat Intanaya Tour and Travel melakukan kegiatan rapat. Tak hanya itu, bukti lain adalah keterbukaan antar karyawan, dan saling memberikan masukan, dan seorang manager yang siap menerima kritik dan masukan dari para karyawannya.

Data terkait prinsip manajemen berbasiskan fakta, terlihat dengan adanya bukti Intanaya Tour and Travel memiliki prinsip untuk selalu melihat perkembangan, kemajuan teknologi, dan kondisi eksternal dalam mengambil sebuah keputusan yang dikemukakan oleh beberapa karyawan berdasarkan hasil wawancara.

Data lain menjelaskan bahwa adanya bentuk komunikasi melalui Whatssapp dan pembuatan kuisioner dan angket sebagai upaya menjalankan prinsip *Total Quality Managemen.* Hal ini dikarenakan, untuk menjaga komunikasi dengan para jamaah serta mempermudah pada saat kegiatan evaluasi.

Selain itu, data lain mengungangkap bahwa Intanaya Tour and Travel juga melakukan perbaikan seluruh kualitas manajemennya dengan cara meminta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

testimoni kepada jamaah dan meminta kritik dan saran kepada jamaah lama maupun baru.

Analisis yang bisa penulis sampaikan disini, bahwa Intanaya Tour and Travel sudah menjalankan dan memiliki semua empat prinsip *total quality management,* meliputi prinsip kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan kesinambungan. Jika di ringkat, maka prinsip itu sudah berjalan dalam bentuk membuat system manajemen operasional serta SOP karyawan untuk tetap menjaga kepuasan pelanggan, adanya upaya secara terus menerus untuk memberikan pelayanan yang terbaik, adanya sikap dari seorang pemimpin Intanaya dan lingkungan kerja yang memberikan kebebasan karyawan dalam berpendapat, dan adanya system manajemen dan sikap karyawan yang selalu update perkembangan, dan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus dengan cara melihat era teknologi dan menyesuaikan dengan perkembangan permintaan para pelanggan.

Dari beberapa uraian di atas dapat disampaikan, bahwa prinsip *total quality manajemen* yang diterapkan oleh Intanaya Tour and Travel sudah sesuai. Prinsip tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan rasa kepuasan para jamaah kepada Intanaya Tour and Travel, memberikan rasa nyaman karyawan kepada Intanaya Tour and Travel serta menjaga tingkat perbaikan kualitas dalam upaya peningkatan kualitas produk yang diberikan kepada jamaah agar Intananya Tour and Travel tetap produktif dan bersaing dengan travel lainnya.

3. Tujuan dan manfaat *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dijelaskan terkait teori tujuan dan manfaat *Total Quality Management* bahwa kualitas terbaik dapat dihasilkan dari upaya kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik untuk mencapai hal tersebut adalah dengan cara menerapkan *total quality management*. Berikut ini adalah manfaat dari *total quality management* :[76]

1) *Total Quality Management* membangun mutu prosesi produksi dalam menghasilkan produk yang 100% bebas cacat. 2) *Total quality management* membantu lembaga dalam menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum menjadi musibah bagi lembaga tersebut. 3) *Total quality management* mencoba memproduksi produk sesuai keinginan pelanggan. Tujuannya yaitu agar produk tersebut bisa memberikan manfaat kepada pelanggan. 4) *Total quality management* dapat membantu lembaga menemukan data-data produksi yang salah.

Dalam penyajian data, yang berkaitan dengan tujuan penerapan *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel adalah adanya upaya untuk selau fokus pada pemberian kualitas pelayanan, serta upaya senantiasa dalam memberikan perhatian yang lebih kepada para jamaah serta aktif membantu jamaah yang kesulitan dalam setiap prosesnya.

Hal tersebut dilakukan untuk mempengaruhi tingkat kepuasan jamaah. Intanaya Tour and Travel lebih terfokus pada pelayanan yang diberikan kepada jamaahnya. Pelayanan yang diberikan, yaitu rasa empaty dan perhatian kepada jamaah.

---

[76] Nurl dan Wahyuni, Skripsi 2011, *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan Dan Perilaku Produktif Karyawan,* Makasar : Universitas Hasanuddin Makassar, hal. 13

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu, data yang berkaitan dengan visi misi Intanaya Tour and Travel yang berfokus pada pemaknaan terhadap ibadah umroh, agar para jamaah ketika selesai umroh bisa mengalami perubahan pada dirinya merupakan sebuah unsur dari tujuan dan manfaat *Total Quality Managemen*. Hal ini dikarenakan, visi tersebut merupakan visi yang sangat menekankan pada kualitas pemaknaan ibadah dan sangat menuntut adanya pemberian jasa yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Data lain, diketahui bahwa manfaat *Total Quality Managemen* yang didapatkan oleh Intanaya Tour and Travel kepada para jamaah berhubungan dengan peningkatan spiritulitas dan perubahan perilaku para jamaah.

Selain itu, data lain mengatakan bahwa Intanaya sudah menerapkan system kuisoner dan angket serta pendataan yang dilakukan mutowif serta senantiasa update dengan perkembangan zaman dan teknologi sebagai salah satu upaya untuk melakukan evaluasi dan perbaikan data, mencari kekurangan dalam proses pelayanan jasa, serta memberikan pelayanan jasa yang terbaik sesuai dengan keinginan pelanggan.

Dari uraian di atas peneliti, analisis yang bisa disampaikan, bahwa manfaat *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel sangat terasa sekali, diantaranya dapat memberikan pelayanan travel yang berkualitas serta peningkatan nilai spiritualitas kepada para jamaah. Hal ini berhubungan dengan manfaat di aspek mutu proses produksi dalam menghasilkan produk yang bebas cacat. Hal ini juga dilakukan Intanaya Tour and Travel melalui pelayanan maksimal diberikan pada setiap proses *total quality management*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu, terkait analisis yang berkaitan dengan tujuan *Total Quality Mangemen* yang berhubungan dengan mengetahui data kesalahan dan system perbaikan, pemberian pelayanan yang sesuai harapan pelanggan serta peningkatan kualitas jasa dalam menghadapi kekurangan dalam proses pelayanan, dapat terliihat dari system dan sikap Intanaya dalam membuat system kuisioner, angket dan peran aktif mutowif serta sikap para karyawan yang senantiasa update dengan perkembangan.

4. Fase implementasi *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel

Fase implementasi *total quality management* menjadi tiga fase, yaitu :[77]

d. Fase Persiapan

Teori dalam fase ini menjelaskan bahwa 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* 2) Membentuk tim 3) Pelatihan *Total Quality Management* 4) Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman 5) Menyusun tujuan umum 6) Komunikasi dan publikasi 7) Identifikasi kekuatan dan kelemahan 8) Identifikasi pendukung dan penolak 9) Memperkirakan sikap karyawan 10) Mengukur kepuasan pelanggan.

Dalam penyajian data dan ketika di hubungkan dengan teori, analisis yang dapat penulis sampaikan bahwa Intanaya Tour and Travel mempunyai pihak dalam mengontrol mutu pelayanan, yaitu manajer

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

operasional. Dalam hal ini dibuktikan dengan adanya data tentang Intanaya Tour and Travel yang telah mempercayakan posisi manajer operasional kepada salah satu staf yang di anggap mampu mengendalikan operasional di Intanaya Tour and Travel ini. Selain itu manajer operasional juga ditentukan berdasarkan pengalaman kerja sebelumnya.

Dalam penyajian data dan ketika di hubungkan dengan teori, analisis yang dapat penulis sampaikan bahwa Intanaya Tour and Travel juga mempunyai tim dalam mengontrol kualitas pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa anggota yang terdiri dari supervisor atau customer service, driver, web, IT, perlengkapan dan handel, surat menyurat dan input data sistem. Masing-masing peran di atas mempunyai tugas dan fungsinya untuk menjaga kualitas pelayanan.

Dalam penyajian data dan teori di atas, analisis yang dapat penulis sampaikan bahwa Intanaya Tour and Travel juga melakukan pelatihan untuk para karyawannya dalam mengimplementasikan *total quality management*. Dibuktikan dengan adanya karyawan Intanaya Tour and Travel yang selalu mengikuti pelatihan yang di adakan oleh kemenag. Hal ini dikarenakan Intanaya Tour and Travel mengharap dari pelatihan tersebut akan mampu meningkatkan pengetahuan dan skill tentang cara menghadapi jamaah yang baik.

Selain itu berdasarkan teori dan penyajian data sebelumnya, analisis yang bisa penulis sampaikan bahwa Intanaya Tour and Travel juga melakukan perumusan visi misi serta tujuan umum dalam menjalankan jasanya. Perumusan visi misi ini menjelaskan tentang cara travel memberikan pelayanan yang baik. Dengan adanya visi misi yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan dengan pemberian pelayanan Intanaya Tour and Travel menjadi lebih focus pada peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini sesuai dengan teori di fase persiapan implementasi *total quality management*.

Jika dikaitkan antara teori dan penyajian data di atas, analisis yang bisa penulis sampaikan bahwa Intanaya Tour and Travel juga mempunyai langkah komunikasi dalam menjalankan perusahaan travel. Dalam hal ini, bentuk komunikasi yang dilakukan pimpinan terhadap para karyawan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pimpinan selalu turun langsung untuk mengontrol kinerja para karyawan setiap hari. Bentuk komunikasi yang seperti ini diharapkan oleh pimpinan agar karyawan bisa lebih dekat dan nyaman ketika berinteraksi dengan pimpinan, sehingga ketika ada permasalahan karyawan bisa terbuka. Hal ini bertujuan untuk tetap menjaga kualitas di Intanaya Tour and Travel.

Selain itu, Intanaya Tour and Travel juga mempunyai usaha dalam mengetahui pendapat para jamaah terhadap pelayanan yang diberikan. Dalam hal ini, di Intanaya Tour and Travel untuk mengetahui respon jamaah menggunakan angket dan menanyakan secara langsung. Bentuk instrument pertanyaan yang diberikan seperti menanyakan tentang bagaimana pelayanan di hotel, pelayanan saat di bimbing oleh mutowif, kenyamanan saat perjalanan di pesawat. Dengan instrumen pertanyaan di atas Intanaya Tour and Travel mampu mendapatkan informasi tentang kekurangan dan kelebihan pelayanan yang diberikan Intanaya Tour and Travel, sehingga Intanaya Tour and Travel dapat melakukan perbaikan pelayanan.

e. Fase Perencanaan

Sedangkan penjelasan teori di fase ini yaitu, fase ini merencanakan pendekatan implementasi, kemudian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggunakan siklus PDCA *(Plan, Do, Check, and Adjust),* identifikasi proyek, komposisi tim, dan pelatihan tim.

Dapat diketahui, bahwa dalam penyajian data di atas, analisis yang bisa penulis sampaikan adalah Intanaya Tour and Travel membuat perencanaan tahunan dan menyampaikan kepada karyawan. Bentuk dari *Plan, Do, Check, and Adjust* yang dilakukan oleh manajer operasional kepada staf yang lainnya, diantaranya seperti memberikan arahan kepada karyawan untuk membuat perencanaan masing-masing, memberikan tugas kepada karyawan, melakukan control dan evaluasi kepada setiap karyawan. Hal ini dilakukan untuk mengontrol kinerja para karyawan agar bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing dan tetap terjaga kualitas kerjanya.

Selain itu, jika dijelaskan dengan data dan dihubungkan dengan teori dalam fase ini, Intanaya Tour and Travel juga melakukan proses pemilihan paket atau jenis layanan tertentu untuk diberikan kepada jamaah. Di Intanaya Tour and Travel sendiri ada beberapa paket yang diberikan, dan memiliki varian harga serta bentuk fasilitas yang berbeda. Hal ini bertujuan agar jamaah bisa memilih paket yang telah di sediakan sesuai kebutuhan dan kapasitas masing-masing jamaah. Langkah ini dilakukan agar Intanaya Tour and Travel tetap mendapatkan jamaah sesuai target.

f. Fase Pelaksanaan

Untuk penjelasan Teori Fase pelaksanaan yaitu, penggiatan tim, umpan balik dari pelanggan, umpan balik dari karyawan, memodifikasi infranstruktur. Inatanaya Tour and Travel melakukan implementasi berupa system evaluasi dan pemetaan kepuasan para jamaah yang di sampaikan kepada tim manajemen

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Intanaya Tour and Travel. Di Intanaya Tour and Travel telah melakukan sistem evaluasi terhadap jamaah, yang pada akhirnya Intanaya Tour and Travel mampu mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan dari pelayanan yang diberikan, di antaranya berkaitan tentang kenyamanan hotel, pelayanan yang diberikan muthowif, dan tingkat kualitas proses Intanaya Tour and Travel dari pemberangkatan hingga pemulangan. Dengan adanya data seperti ini Intanaya Tour and Travel mampu mengevaluasi kualitas yang diberikan kepada jamaah.

Dalam penyajian data sebelumnya, ketika penulis analisis dengan teori dapat disampaikan bahwa Intanaya Tour and Travel juga melakukan perubahan prosedur system untuk meningkatkan pelayanan terhadap jamaah. Di Intanaya Tour and Travel telah melakukan perubahan sistem berupa pergantian staf, pengembangan media publikasi dengan situs web, penambahan fasilitas transportasi untuk operasional dan sistem penyimpanan perlengkapan di gudang. Hal ini dilakukan Intanaya Tour and Travel untuk memenuhi kebutuhan jamaah, menyesuaikan dengan perkembangan zaman, dan kebutuhan operasional kantor. Dengan perubahan ini, Intanaya Tour and Travel bisa memberikan pelayanan yang terbaik, fasilitas yang memadai, dan melakukan promosi secara efektif. Sehingga Intanaya Tour and Travel mampu menjaga kualitas dan tetap bersaing.

5. Fungsi Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel

Dijelaskan bahwa Teori manajemen operasional yang efektif dan efisien akan tercapai dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menerapkan fungsi manajemen operasional sebagai berikut :[78]

> 1) Perencanaan operasional, meliputi perencanaan kapasitas produksi, lokasi, susunan tata ruang (layout), kualitas dan metode produksi yang digunakan. 2) Penskedulan operasional, meliputi penjadwalan produksi pada waktu tertentu serta produk atau jasa apa yang akan dijual. Hal ini akan memudahkan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang akan diproses. 3) Pengawasan operasional, menyangkut system pengendalian mutu dan manajemen material seperti transportasi, pergudangan, dan inventori. Kegiatan control operasional diperlukan untuk memonitor kinerja dengan membandingkan hasil produksi dan rencana operasional.

Jika melihat data-data sebelumnya, dan dihubungkan dengan teori fungsi manajemen operasional, dalam Intanaya Tour and Travel memiliki beberapa sistem perencanaan operasional, yaitu pemetaan internal dan eksternal. Pemetaan I ternal, diantaranya budgeting, pengelolaan sumber daya manusia, pemetaan waktu, dan pemetaan fasilitas yang akan diberikan kepada jamaah. Pemetaan eksternal, diantaranya pemetaan karakteristik serta kemempuan membeli para jamaah, pemetaan harga pesaing, dan legalitas jasa. Intanaya Tour and Travel memetakan pemilihan lokasi. lokasi pertama, Surabaya, lokasi kedua Sidoarjo, lokasi ketiga Lumajang, dan yang

---

[78] Natalia, *Analisis Pengelolaan Operasional dan Total Quality Management di CV. Star Digital Printing,* (Jurnal Agora, Vol.4, No.2, 2016), hal. 51

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terakhir di Solo. Intanaya Tour and Travel memilih ke empat lokasi tersebut, karena kota kota tersebut memiliki karakteristik masyarakat yang religious dan padat penduduk. Intanaya Tour and Travel memiliki penataan ruang yang baik. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan karyawan serta jamaah, diantaranya terdapat fasilitas AC dan tempat duduk berupa sofa. Perencanaan Intanaya Tour and Travel menghasilkan jasa yang berkualitas, dan memetakan kebutuhan lokasi untuk menjangkau para calon jamaah serta penataan ruang, agar calon jamaah merasa nyaman.

Selain itu, Intanaya Tour and Travel memiliki skedul dalam menjalankan operasional pelayanan jasa travel. Intanaya Tour and Travel mempersiapkan jadwal keberangkatan umroh Intanaya Tour and Travel mengalokasikan waktu enam bulan. Intanaya Tour and Travel mampu memberangkatkan rata-rata dua kali keberangkatakan dalam satu bulan. Hal ini menyesuaikan dengan jadwal di Makkah. Intanaya Tour and Travel mampu memberikan rata-rata lima sampai enam jadwal keberangkatan dengan masa persiapan enam bulan. Hal ini disesuaikan dengan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia. Intanaya Tour and Travel menjual jasa berupa paket umroh saja. Akan tetapi, paket umroh yang ditawarkan Intanaya Tour and Travel telah ada di beberapa kota, diantaranya Solo dan Surabaya. Hal ini dikarenakan menyesuaikan tingkat minat dan jumlah calon jamaah yang ada di kota tersebut.

Analisis lainnya yang berhubungan dengan Fungsi manajemen Operasional, dapat dijelaskan bahwa Intanaya Tour and Trevel melakukan pengawasan kepada para karyawan untuk mengetahui kualitas mutu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di perusahaan. Pengawasan tersebut, diantaranya dengan melakukan control terhadap kualitas pelayanan customer service, melakukan control terhadap kinerja karyawan bagian Web IT (publikasi), administrasi. Intanaya Tour and Travel melakukan control terhadap kualitas dan kuantitas paket yang diberikan kepada jamaah, dan melakukan control terhadap penyimpanan barang-barang di gudang melalui staf perlengkapan. Intanaya Tour and Travel melakukan control secara keseluruhan. Hal ini dilakukan, agar kualitas produk yang diberikan kepada para calon jamaah tetap terjamin kualitasnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil studi lapangan dan analisis pembahasan tentang penerapan Total Quality Management di Intanaya Tour and Travel, penulis dapat menyimpulkan, bahwa Intanaya Tour and Travel memahami konsep dan sudah menerapkan Total Quality Management dengan baik dan sesuai SOP *(standart operational procedure)*. Hasil penelitian menggambarkan, bahwa konsep *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel, yang pertama strategi nilai pelanggan berupa strategi kuisioner serta perencanaan bisnis dalam pemetaan jamaah. Kedua, sistem organisasional berupa adanya karyawan yang focus pada penyediaan nilai pelanggan, sistem komunikasi yang menjunjung kualitas pelayanan serta sistem control pemimpin kepada karyawan. Ketiga, perbaikan kualitas di Intanaya Tour and Travel berupa perencanaan oleh manajer.

Implementasi *Total Quality Management* di Intanaya Tour and Travel mempunyai tiga fase, persiapan, perencanaan dan pelaksanaan. Di antaranya adanya manajer operasional yang focus untuk mengontrol kualitas, adanya kegiatan PDCA (*Plan-Do-Check-Adjust*) dalam sistem control kualitas serta adanya sistem evaluasi terhadap karyawan dan pelayanan jamaah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen operasional di Intanaya Tour and Travel sudah mengandung unsur *total quality management* dalam mengontrol kualitas atau mutu pelayanan di lingkungan internal karyawan dalam memberikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kualitas kepuasan jamaah dan meningkatkan target jamaah Intanaya Tour and Travel.

B. Saran dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan, peneliti menyampaikan saran dan rekomendasi kepada :

1. Intanaya Tour and Travel

   Pertama, Intanaya Tour and Travel perlu memberikan lebih banyak variasi pelatihan terhadap karyawan, misalnya tentang peningkatan sikap atau kepribadian individu masing-masing karyawan terhadap peningkatan kinerja. *Kedua,* pelatihan tekhnologi dan marketing, agar karyawan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kuantitas calon jamaah yang akan didapatkan. Penulis juga memberikan rekomendasi bagi Intanaya untuk melakukan studi banding ke travel lain yang mempunyai pengalaman lebih baik, agar pengetahuan yang didapatkan dapat berguna dalam peningkatan kualitas di Intanaya Tour and Travel.

2. Penelitian Lanjutan

   Peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti tentang pengaruh visi misi terhadap kinerja karyawan dalam pengembangan produk di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari masih ada keterbatasan selama melakukan penelitian. Dalam hal ini, pencarian data terhadap objek penelitian kurang mendalam. Peneliti tidak dapat mencari data lebih lanjut, karena waktu yang disediakan oleh objek penelitian terbatas saat proses wawancar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Wahyu, Ariani Dorothea. 2003. *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif.* (Jakarta : Ghalia Indonesia).

Gaspersz. 1998. *Manajemen Produktivitas Total.* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama).

Sallis, Edward. 2006. Total *Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan.* (Yogyakarta : IRCiSoD, Cet. IV).

Suyitno. 2016. *Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Penerapan Total Quality Management.* (Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis, Vol.4, No.2).

Mulyadi. 1998. *Total Quality Management.* (Yogyakarta : Aditya Media Yogyakarta).

Carolina. 2012. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat Yang Listing Di BEI).* (Jurnal Akuntansi, Vol.4, No.2).

Lubis, Alfi Syahri. 2017. *Pengaruh Kualitas Pelayanan (Service Quality) Terhadap Kepuasan Pelanggan PT. Sucofindo Batam.* (Jurnal Administrasi, Vol.1, No.2).

Hastawi, Edwin. *Manajemen Operasional Paket Wisata City Tour Surakarta di PT. Kirana Surya Gemilang Yogyakarta (Studi Kasus Rombongan Ikatan Wanita*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bank Yogyakarta). (Jurnal Pariwisata Terapan, Vol.1 , No.2).

Munizu. 2010. *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Tbk. Cabang Makassar)*. (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 12, No.2).

Assauri. 2016. *Manajemen Operasi Produksi Pencapaian Sasaran Organisasi Berkesinambungan.* (Jakarta: Rajawali Pers).

Sularso dan Murdijanto. 2014. *Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia.* (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 6, No.1).

Ebert dan Griffin dikutip dalam Natalia. 2016. *Analisis Pengelolaan Operasional dan Total Quality Management di CV. Star Digital Printing.* (Jurnal Agora, Vol.4, No.2).

Flippo dan Mappasiara. 2018. *Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan.* (Jurnal Idaarah, Vol. 2, No. 1).

Tjiptono dan Diana. 2002. *Total Quality Management.* (Yogyakarta : Penerbit Andi).

Henslerr dan Brunell dalam Sudirman. 2013. *Total Quality Management untuk Wakaf.* (Malang: UIN Maliki Press).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Natalia. 2016. *Analisis Pengelolaan Operasional dan Total Quality Management di CV. Star Digital Printing.* (Jurnal Agora, Vol.4, No.2).

J.Moleong, Lexy. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif.* (Bandung: Remaja Rosdakarya).

Martoyo. 2010. *Statistik Sosial.* (Yogyakarta: Gaya Media).

Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial.* (Surabaya: Airlangga Unniversity Press).

Prastowo. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian.* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media).

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* (Bandung: Afabeta).

Putra dan Lisnawati. 2012. *Penelitian Kualitatif Pendidikan Agama Islam.* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya).

Giles, Tuner J.C. 1985. *Intergroup Behaviour.* (Oxford : Basil Blacwell).

Harabab, Syarif Sovyan. 2004. *Analisis Kritis Tentang Laporan Keuangan.* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id