

BAB IV

ANALISIS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM PELAYANAN JEMAAH UMRAH (PERSPEKTIF MANAJEMEN DAKWAH) SERTA FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBATNYA

A. Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Pelayanan Jemaah Umrah di PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang (Perspektif Manajemen Dakwah)

Sejak berdiri pada tahun 1983, PT Patuna Mekar Jaya selalu mengunggulkan kualitas pelayanan yang dimilikinya. Hal ini dilakukan melalui pemaksimalan segala sumber daya perusahaan dengan melakukan perbaikan terus-menerus. Selalu ada evaluasi guna memperbaiki kinerja perusahaan dan memenuhi keinginan jemaah. PT Patuna Mekar Jaya baik di pusat maupun cabang atau perwakilannya selalu mengoptimalkan perubahan dan peningkatan yang berorientasi pada kualitas pelayanan. Tidak terkecuali di PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang yang dibuka tiga tahun terakhir ini.

Adanya metode manajemen yang baik tentu membantu kelancaran kegiatan bagi suatu organisasi. Adapun metode manajemen yang digunakan PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang ialah *Total Quality Management* (TQM). Kehadiran *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu tuntutan mutlak

sebagai alternatif pemecahan masalah dalam hal pelayanan di suatu perusahaan. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam pelayanan jemaah umrah di PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang ditinjau dari perspektif manajemen dakwah ialah sebagai berikut:

1. Perencanaan Dakwah (*takhthith*)

Sebuah perencanaan terkait erat dengan visi dan misi organisasi. Menurut Jatmiko (2003: 87) visi merupakan gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang. Sedangkan visi merupakan kerangka dasar dalam penentuan arah organisasi dan pengambilan keputusan-keputusan manajemen di masa mendatang. Dengan demikian maka visi dan misi merupakan kerangka dasar dalam membuat gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang.

Jika melihat kembali visi dan misi PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang, maka akan terlihat jelas bahwa tujuan organisasi telah tercapai dengan terimplementasikannya prinsip *Total Quality Management* (TQM) dengan baik meliputi kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.


Perencanaan merupakan sebuah proses untuk mengkaji apa yang hendak dikerjakan di masa yang akan datang. Komponen perencanaan adalah ide, penentuan aksi, dan waktu (Munir, 2012: 96). Perencanaan menjadi langkah awal bagi

sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang optimal. Alasannya, bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Jadi, perencanaan memiliki peran yang sangat signifikan, karena ia merupakan dasar dari titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya.

Selaras dengan penjelasan di atas, PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang juga menjadikan perencanaan sebagai langkah awal dari aktivitas yang dijalankan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Heru Purwanto selaku Kepala Cabang pada tanggal 15 Mei 2017 berikut ini:

“Jadi sebelumnya ya pastilah kita ada perencanaan untuk program-program yang akan dijalankan. Baik pelaksanaan umrah, terus pemasaran, atau pameran-pameran gitu kita merencanakan dulu sebelumnya. Harapannya ya agar program itu terlaksana dengan baik.”

Perencanaan dakwah (*takhtith*) PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang mendasar pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan ialah baik. Standar baik dalam Islam adalah sesuai dengan ajaran Al-Qur’an dan as-Sunnah. Kegiatan umrah ini dikatakan baik karena sesuai dengan Firman Allah Swt dalam al-Qur’an Surat Al Baqarah ayat 196 yang berbunyi:

وَأَتِمُّوا الْحَجَّ وَالْعُمْرَةَ لِلَّهِ ... 

Artinya: “*Dan sempurnakanlah haji dan umrah karena Allah...*” (Departemen Agama, 2009: 30).

Selain itu, pelayanan ibadah umrah juga memiliki manfaat, baik bagi perusahaan maupun umat Islam. Kegiatan ini juga didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kegiatan dakwah, di mana pimpinan dan staf PT Patuna Mekar Jaya yang berkedudukan sebagai seorang da'i dalam konteks ini memiliki pengetahuan dan pengalaman sehingga dapat melakukan aktivitas dakwah berdasarkan kompetensi ilmunya. Kemudian, perencanaan yang dilakukan juga dipikirkan dan dianalisis prosesnya, dan kelanjutan dari aktivitas yang akan dilaksanakan.

Dari sinilah dapat diketahui bahwa perencanaan dakwah (*takhtith*) di PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang dikatakan baik, akan tetapi belum maksimal. Hal ini dikarenakan terdapat indikator lain yang belum dilaksanakan yakni studi banding (*benchmark*).

2. Pengorganisasian Dakwah (*thanzim*)

Tahap pengorganisasian merupakan sebuah proses yang menjadi jembatan bagi sebuah organisasi dalam merealisasikan perencanaan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada hakikatnya pengorganisasian ialah pengelompokan subyek dakwah, obyek dakwah, dan lain sebagainya yang terdapat dalam sebuah usaha dakwah.

Pengorganisasian dakwah (*thanzim*) di PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang dilaksanakan melalui pembagian tugas, tanggung jawab, maupun wewenang dengan dirumuskannya struktur organisasi. Pembagian tersebut didasarkan pada kompetensi yang dimiliki masing-masing pihak. Akan tetapi, pengorganisasian dakwah (*thanzim*) yang terlaksana memiliki kekurangan yakni dengan adanya *double job* pada struktur organisasi tersebut. Dimana posisi *customer service* dan *accounting* yang dirangkap oleh satu orang. Selain itu, pengorganisasian dakwah (*thanzim*) di PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang kurang berjalan dengan maksimal karena jumlah sumber daya manusia yang kurang. Sebagaimana yang diungkapkan Muhammad Mulkan selaku divisi perlengkapan pada tanggal 15 Mei 2017 berikut:

“Ya kalau bertugas gitu biasanya memang kurang orang Mbak. Makanya kalau ada kerjaan apa gitu nanti siapa yang bisa ya diminta buat ngerjain. Jadi ya butuh tenaga lagi sebenarnya.”

3. Penggerakan Dakwah (*tawjih*)

Pelaksanaan program merupakan langkah aktualisasi ide-ide yang telah terkonsep pada awal penentuan kerja organisasi. Realisasi ini menjadi barometer terlaksananya program kerja yang telah direncanakan.

Penggerakan dakwah (*tawjih*) yang dilaksanakan PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang dilaksanakan dengan adanya bimbingan, motivasi, instruksi, dan nasihat oleh

pimpinan kepada karyawan. Pelaksanaannya dilaksanakan dengan santai dan tidak menuntut karyawan untuk selalu bekerja. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Heru Purwanto selaku Pimpinan Cabang pada tanggal 15 Mei 2017 berikut:

“Kalau disini ya dibagi waktunya, ada waktu memang buat kerja... ada juga buat istirahat. Jadi kalau uda bener-bener ngurus keperluan jamaah, kita juga ada waktu buat istirahat. Misal biasanya kalau *nggak* ada kegiatan, kita ya gunain waktu buat *ngobrol* bareng, terus kadang juga digunain buat *nge-game*. Tapi kalau nanti harus kerja ya kerja.”

Teknik yang dilakukan dalam penggerakan dakwah (*tawjih*) PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang di antaranya:

- a. Pemberian penjelasan secara komprehensif kepada seluruh elemen dakwah yang ada dalam organisasi dakwah. Hal ini dilaksanakan oleh pimpinan wilayah Kota Semarang dan sekitarnya yakni Bapak Heru Wibowo serta Bapak Heru Purwanto selaku pimpinan cabang PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang di awal kerja.
- b. Pemahaman akan tujuan yang telah diterapkan. Hal ini dilaksanakan dengan pemberian materi pada saat training atau pelatihan di awal kerja sehingga karyawan mengetahui dan memahami baik tujuan maupun program-program yang ditawarkan perusahaan.

- c. Setiap pelaku dakwah mengerti struktur organisasi yang dibentuk.
 - d. Memperlakukan secara baik bawahan dan memberikan penghargaan yang diiringi dengan petunjuk untuk semua anggotanya. Dimana pimpinan PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang selain memperlakukan karyawan dengan baik juga memberikan penghargaan berupa rekomendasi keberangkatan umrah dan insentif. (Hasil wawancara dengan Bapak Heru Wibowo selaku Pimpinan Wilayah Kota Semarang dan Sekitarnya pada tanggal 20 Mei 2017)
4. Pengendalian dan Evaluasi Dakwah (*riqabah*)

Pengendalian dan evaluasi dakwah (*riqabah*) yang dilaksanakan diterapkan PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang pada setiap proses pelayanan jemaah umrah meliputi administrasi, bimbingan manasik umrah, hingga pelaksanaan ibadah umrah. Dimana pimpinan dan karyawan menjalin komunikasi pada setiap prosesnya. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri pula adanya miskomunikasi baik dari internal maupun eksternal perusahaan.

Adapun evaluasi dilaksanakan baik di tingkat cabang atau perwakilan dan tingkat pusat. Proses evaluasi program umrah secara keseluruhan dilaksanakan setelah pelaksanaan umrah yakni ketika di tanah suci dengan melibatkan para petugas dan jemaah umrah. Pada forum tersebut semua pihak

khususnya jemaah dapat mengutarakan baik buruknya pelayanan yang telah diberikan PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang sebagai bahan masukan untuk perbaikan perusahaan itu sendiri.

Pengendalian dan evaluasi dakwah (*riqabah*) dilaksanakan untuk memastikan langkah kemajuan yang telah dicapai sesuai dengan sarana dan penggunaan sumber daya manusia secara efisien. Pengendalian ini digunakan untuk mengukur adanya penyimpangan dari kegiatan yang direncanakan dan menggerakkan tindakan korektif.

B. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Pelayanan Jemaah Umrah di PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang (Perspektif Manajemen Dakwah)

PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang berusaha semaksimal mungkin untuk mengaplikasikan *Total Quality Management* (TQM) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada jemaah umrah jemaah umrah. Meskipun demikian terdapat berbagai macam faktor pendukung dan penghambat implementasi tersebut. Merujuk pada teori manajemen, proses analisis yang pasti telah teruraikan dalam analisis SWOT.

Analisis SWOT identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada

logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Rangkuti, 2005: 18).

Dalam menganalisa data, peneliti berusaha menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada Jemaah Umrah PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang tersebut. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun yang termasuk faktor eksternal ialah kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Terdapat matrik SWOT yang merupakan sebuah alat yang penting untuk membantu para pengambil keputusan dalam mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman) dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk

menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan teknik defentif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Adapun matrik SWOT dari implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan kualitas pelayanan jemaah umrah PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang ialah sebagai berikut:

Tabel 6. Matrik SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p>Kekuatan (<i>strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resmi sebagai PPIU dan provider VISA 2. Menyediakan produk berkualitas tinggi dan variatif 3. Memiliki pelayanan yang prima 4. Tanggal keberangkatan yang pasti 5. Petugas yang ramah dan berpengalaman 6. Memanfaatkan teknologi dengan baik 7. Memberikan fasilitas yang baik 8. Memiliki citra positif 9. Promosi yang relatif tinggi 	<p>Kekurangan (<i>weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga program umrah yang relatif tinggi dan belum pasti (menggunakan dollar) 2. Intensitas pendidikan/pelatihan karyawan yang kurang dan belum terprogram 3. Penempatan karyawan yang kurang sesuai dan kuantitasnya yang kurang dari kebutuhan 4. Kurang dikenalnya nama perusahaan di sebagian wilayah 5. Miskomunikasi di internal perusahaan 6. Kurang sesuainya konsumsi dengan selera jemaah. 7. Lokasi kurang strategis
<p>Peluang (<i>opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingginya loyalitas eks jemaah 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga dan meningkatkan kualitas 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendekatan dan

<ol style="list-style-type: none"> 2. Hubungan baik perusahaan dengan masyarakat atau perusahaan lain 3. Kesadaran masyarakat akan pentingnya kualitas pelayanan. 	<p>pelayanan</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menjaga hubungan baik dengan jemaah maupun pihak lainnya 3. Meningkatkan SDM dan sistem teknologi 4. Melakukan strategi pemasaran yang agresif. 	<p>sosialisasi kepada masyarakat</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Peningkatan pendidikan/pelatihan bagi karyawan 3. Memperbaiki dan meningkatkan sumber daya perusahaan.
<p>Ancaman (<i>threat</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan yang semakin tinggi 2. Banyaknya PPIU di wilayah yang sama 3. Kecenderungan masyarakat pada harga program umrah yang murah. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan sumber daya saing melalui peningkatan kualitas 2. Melakukan strategi kompetitif 3. Meningkatkan sosialisasi dan reputasi perusahaan guna memahami dan memperkuat citra perusahaan di masyarakat. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan diklat terhadap SDM untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi 2. Pendekatan dan pemahaman terhadap masyarakat.

Adapun rincian matrik SWOT mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada jemaah umrah PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang di atas yaitu sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strength*), merupakan hal-hal yang menjadi kekuatan yang bersumber dari perusahaan. Kekuatan dapat dikontrol dan diawasi demi kepentingan atau perkembangan perusahaan.

Kekuatan PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang di antaranya:

- a. Provider VISA
- b. Resmi terdaftar sebagai penyelenggara umrah dan haji khusus
- c. Pemberangkatan dua hari sekali dengan jadwal yang pasti
- d. Produk dan program yang berkualitas serta bervariasi
- e. Tanggal keberangkatan yang pasti
- f. Memanfaatkan teknologi dengan baik
- g. Mempunyai citra yang baik di masyarakat
- h. Petugas yang ramah, memiliki SDM yang baik, dan berpengalaman
- i. Terdapat dokter dan perawat yang cukup
- j. Pendaftaran fleksibel, dapat dilakukan kapan saja dan bisa melalui media *website*, telepon, atau langsung ke kantor
- k. Menggunakan transportasi bagus dan bervariasi
Pada perjalanan udara, PT Patuna Mekar Jaya menggunakan maskapai penerbangan yang memiliki kualitas bagus dan bervariasi yakni Garuda Indonesia, Qatar Airways, Etihad Airway, Saudi Arabian, dan Turkish Airlines. Adapun pada perjalanan darat menggunakan yakni Hyger, Mercy, dan Saptco.
- l. Konsumsi mencukupi, disajikan dengan prasmanan, dan sesuai selera jemaah
- m. Fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan jemaah

- n. Hotel berstandar internasional dan memiliki lokasi dekat dengan Masjidil Haram
 - o. Tingkat promosi yang relatif tinggi
2. Kelemahan (*weaknesses*), merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan atau kendala yang berasal dari perusahaan dan menyebabkan kesulitan bagi perusahaan. Kelemahan PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang di antaranya:
- a. Daftar harga program umrah yang relatif tinggi dibanding PPIU setempat
 - b. Kurang terkenalnya PT Patuna Mekar Jaya di beberapa daerah Kota Semarang
 - c. Sistem pembayaran dengan dollar, sehingga tidak dapat dipastikan harga paket karena mengikuti *kurs* yang selalu berubah.
 - d. *Miscommunication* yang kadang terjadi pada staf atau pimpinan
 - e. Jenis masakan yang tidak diminati sebagian jemaah (pada paket ungu dan biru memiliki jenis masakan internasional)
 - f. Jumlah karyawan yang kurang dan pembagian tugas yang kurang sesuai
 - g. Pelatihan bagi karyawan di tingkat perwakilan atau cabang kurang terprogram
 - h. Intensitas pelatihan atau pendidikan karyawan kurang tinggi
 - i. Lokasi kurang strategis

3. Peluang (*opportunity*), merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Peluang merupakan faktor lingkungan yang menjadi pendorong bagi perusahaan. Peluang PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan di antaranya:
 - a. Tingginya loyalitas jemaah yang telah menggunakan jasa PT Patuna Mekar Jaya.
 - b. Kecenderungan sebagian masyarakat yang mulai mementingkan kualitas pelayanan dibandingkan harga yang murah
 - c. Hubungan yang baik dengan jemaah yang telah menggunakan jasa PT Patuna Mekar Jaya, masyarakat sekitar, maupun perusahaan lain.
4. Ancaman (*threat*), merupakan situasi yang dapat mengurangi kemampuan perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukannya di pasar. Ancaman ialah faktor luar perusahaan yang tidak dapat dihilangkan, namun dapat diperkecil intensitas kemunculannya. Ancaman PT Patuna Mekar Jaya Perwakilan Semarang di antaranya:
 - a. Persaingan yang semakin tinggi
 - b. Banyaknya Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) di wilayah yang sama
 - c. Kecenderungan yang lebih meminati program umrah dengan harga yang murah.

Setelah diketahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) di atas, maka dapat

ditentukan strategi dalam mengambil keputusan. Beberapa strategi tersebut ialah strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman) dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

1. Strategi SO (kekuatan-peluang), merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Adapun strategi yang dilakukan ialah:
 - a. Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan
 - b. Menjaga hubungan baik dengan jemaah maupun pihak lainnya
 - c. Meningkatkan SDM dan sistem teknologi
 - d. Melakukan strategi pemasaran yang agresif
2. Strategi WO (kelemahan-peluang), bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Adapun strategi yang dilakukan ialah:
 - a. Meningkatkan pendekatan dan sosialisasi kepada masyarakat
 - b. Peningkatan pendidikan/pelatihan bagi karyawan
 - c. Memperbaiki dan meningkatkan sumber daya perusahaan
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman), yakni strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Adapun strategi yang dilakukan ialah:
 - a. Memaksimalkan sumber daya saing melalui peningkatan kualitas
 - b. Melakukan strategi kompetitif

- c. Meningkatkan sosialisasi dan reputasi perusahaan guna memahami dan memperkuat citra perusahaan di masyarakat.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman), merupakan teknik defentif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Adapun strategi yang dilakukan ialah:
- a. Melakukan diklat terhadap SDM untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi
 - b. Pendekatan dan pemahaman terhadap masyarakat.