Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 838-848

Implementasi Total Quality Management: Prinsip, Strategi, dan Hambatan dalam Peningkatan Mutu Berkelanjutan (Studi Literatur)

Iqbal Maulana[1], Ummi Sa'adah[2], Salman Barara[3], Nuriyah
[1,2,3,4] Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
Corresponding Author: Iqbal Maulana, e-mail: iqbal.maulana25@mhs.uinjkt.ac.id[1]

Published: January , 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the fundamental principles, implementation strategies, and challenges encountered in the application of Total Quality Management (TQM) across various organizational contexts. The research employs a qualitative approach based on library research by reviewing key literature from prominent TQM figures such as Deming, Juran, and Crosby, as well as contemporary studies related to quality management. The analysis is conducted through thematic categorization based on the core concepts of TQM, namely customer focus, continuous improvement, data-driven management, and the involvement of all organizational members. The findings indicate that TQM can significantly enhance competitiveness, process efficiency, and service quality when supported by leadership commitment, human resource development, and a strong quality culture. However, its implementation still faces challenges, including resistance to change, limited competencies, unsupportive work culture, and insufficient resources. This study emphasizes that the success of TQM depends not only on managerial techniques but also on cultural transformation and organizational commitment to continuous improvement.

Keywords: *Total Quality Management, Continuous Improvement, Quality Culture, Implementation Strategy*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan dinamika kompetisi antarorganisasi telah menciptakan tantangan baru bagi institusi modern di berbagai sektor, termasuk bisnis, pemerintahan, pendidikan, dan lembaga sosial-keagamaan. Era disruptif saat ini tidak hanya ditandai oleh percepatan teknologi, tetapi juga oleh peningkatan ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan dan profesionalisme organisasi. Drucker (2007) menegaskan bahwa organisasi abad ke-21 dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan eksternal melalui inovasi, pengelolaan informasi, dan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia. Dalam konteks tersebut, kualitas menjadi parameter fundamental yang menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan dan unggul dalam persaingan global.

Sejalan dengan itu, teori manajemen modern telah menggeser paradigma organisasi dari pola birokratis yang kaku menuju model yang lebih dinamis, berorientasi proses, dan berfokus pada pelanggan. Daft (2015) mengemukakan bahwa organisasi kontemporer harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai fleksibilitas, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan dalam seluruh aktivitasnya. Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh interaksi perilaku individu, budaya kerja, serta iklim komunikasi yang terbuka. Pergeseran paradigma ini semakin menegaskan pentingnya kualitas sebagai inti dari strategi organisasi.

Dalam upaya meningkatkan kualitas secara sistematis, pendekatan Total Quality Management (TQM) menjadi salah satu model manajerial yang paling banyak diadopsi di berbagai sektor. Gaspersz (2005) mendefinisikan TQM sebagai pendekatan komprehensif yang melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses peningkatan mutu secara berkesinambungan. Konsep ini

diperkuat oleh pemikiran Deming (1986) melalui siklus PDCA yang menekankan perbaikan proses secara terus-menerus, Juran (1999) melalui trilogi mutu (quality planning, quality control, quality improvement), dan Crosby (1979) melalui prinsip zero defects yang menuntut pencegahan kesalahan sejak awal. Teori-teori tersebut menempatkan mutu sebagai hasil dari desain proses yang tepat, bukan sekadar pengawasan pada tahap akhir produksi atau layanan.

Meskipun TQM telah terbukti meningkatkan daya saing dan efektivitas organisasi di berbagai sektor, implementasinya tidak selalu berhasil. Studi Arifin dan Sutrisno (2023) menunjukkan bahwa banyak organisasi menghadapi kendala berupa lemahnya komitmen kepemimpinan, resistensi terhadap perubahan, dan minimnya budaya mutu yang konsisten. Selain itu, Suartina et al. (2019) menemukan bahwa hambatan implementasi sering bersumber dari struktur organisasi yang birokratis, komunikasi yang tidak efektif, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. Pussella dan Yapa (2021) menegaskan bahwa tanpa pelatihan yang memadai, organisasi sulit menginternalisasi nilai-nilai mutu sehingga TQM hanya berhenti pada level administratif.

Tantangan implementasi TQM juga dirasakan oleh lembaga dakwah, yang kini dituntut untuk mengelola program keagamaan secara profesional dan akuntabel. Lembaga dakwah memiliki posisi strategis dalam kehidupan masyarakat, namun sering menghadapi masalah terkait manajemen, koordinasi, dan mutu layanan keumatan. Ibrahim dan Rusdiana (2021) menekankan bahwa manajemen dakwah modern memerlukan pendekatan sistematis, berbasis data, dan berorientasi pelayanan jamaah. Prinsip dasar TQM seperti customer focus relevan untuk memahami kebutuhan umat, sementara konsep continuous improvement selaras dengan nilai Islam tentang ihsan, yaitu memberikan kualitas terbaik dalam setiap amal. Oleh karena itu, TQM dapat menjadi kerangka manajerial yang mampu meningkatkan profesionalisme, transparansi, dan kualitas layanan dakwah.

Walaupun relevansinya tinggi, kajian akademik mengenai penerapan TQM dalam lembaga dakwah masih terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung fokus pada sektor industri, kesehatan, dan pendidikan formal (Sallis, 2002; Siahaan et al., 2019). Minimnya penelitian komprehensif mengenai integrasi prinsip TQM dalam tata kelola dakwah menunjukkan adanya research gap yang perlu dijembatani. Kajian yang ada biasanya bersifat deskriptif dan belum menghubungkan teori manajemen modern dengan konteks dakwah secara mendalam. Hal ini menuntut analisis literatur yang mampu memetakan prinsip, strategi, dan hambatan TQM secara sistematis dalam konteks lembaga dakwah.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menyusun pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai TQM dengan menelaah prinsip-prinsip fundamental, strategi implementasi, serta hambatan yang sering muncul dalam penerapannya. Selain itu, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi relevansi TQM bagi lembaga dakwah sebagai organisasi sosial-keagamaan yang memerlukan tata kelola profesional dan berorientasi mutu. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan Manajemen Dakwah, tetapi juga rekomendasi praktis bagi lembaga dakwah untuk meningkatkan kualitas pelayanan keumatan secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pendekatan ini dipilih karena objek kajian bersifat konseptual, sehingga analisis diarahkan untuk menelaah secara sistematis gagasan-gagasan teoritis mengenai Total Quality Management (TQM) yang berkembang dalam literatur akademik. Sumber data meliputi buku-buku manajemen mutu, karya para tokoh TQM, serta artikel ilmiah yang membahas prinsip, strategi implementasi, dan hambatan TQM pada berbagai organisasi modern.

Data dianalisis menggunakan teknik deskriptif-analitis. Tahapan analisis mencakup identifikasi konsep-konsep utama, pengelompokan tema berdasarkan aspek inti TQM, serta penafsiran hubungan antarkomponen mutu secara logis dan teoritik. Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan menghasilkan pemahaman ilmiah yang terstruktur mengenai relevansi TQM dalam peningkatan mutu berkelanjutan pada berbagai konteks organisasi, termasuk lembaga dakwah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Konseptual TQM dalam Perspektif Organisasi Modern

Total Quality Management (TQM) pada dasarnya merupakan paradigma manajemen yang memandang mutu sebagai orientasi strategis organisasi. Literatur klasik dan kontemporer menegaskan bahwa TQM bukan hanya seperangkat teknik peningkatan kualitas, melainkan suatu filosofi organisasi yang mencakup pola pikir, budaya kerja, dan kerangka pengambilan keputusan. Deming (1986) menyebut bahwa kualitas adalah hasil dari proses yang dirancang secara sistematis dan didasarkan pada pemahaman terhadap variasi, sehingga keputusan manajerial harus bertumpu pada data, bukan intuisi atau kebiasaan lama. Mengikuti pandangan Deming, Juran (1999) membingkai kualitas sebagai fitness for use, yang mengisyaratkan bahwa kualitas bukan sekadar kesesuaian standar, tetapi sejauh mana produk dan layanan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Crosby (1979) memperluas kerangka ini melalui konsep zero defects, yakni pendekatan yang menekankan bahwa kesalahan tidak boleh dianggap normal atau tolerable dalam sistem manajemen. Menurutnya, mutu tidak tercapai melalui inspeksi akhir, tetapi melalui desain proses yang mencegah terjadinya cacat sejak tahap awal. Ketiga tokoh tersebut menjadikan TQM sebagai suatu pendekatan yang holistik, mencakup perencanaan, desain proses, pengendalian mutu, pengukuran kinerja, pelatihan SDM, dan perbaikan sistematis secara berkelanjutan.

Dalam literatur modern, TQM tidak hanya diposisikan sebagai pendekatan mutu, tetapi sebagai philosophy of management. Evans dan Lindsay (2017) menekankan bahwa TQM mengintegrasikan pengendalian mutu, manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan strategi bisnis dalam satu kerangka yang saling memperkuat. Dengan kata lain, TQM berada pada persimpangan antara teori manajemen operasional, teori organisasi, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, keberhasilan TQM sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistemik seperti budaya organisasi, nilai kepemimpinan, desain struktur, dan pola komunikasi.

Organisasi modern menghadapi tantangan berupa perubahan teknologi, ketidakpastian lingkungan, dan meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan. Dalam konteks tersebut, pendekatan TQM menjadi semakin relevan. Drucker (2007) menekankan bahwa organisasi era digital harus bertumpu pada inovasi, kualitas proses, dan manajemen berbasis pengetahuan. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip kaizen dan perbaikan berkelanjutan yang menjadi inti TQM. Pada saat yang sama, Robbins dan Judge (2019) menyebut bahwa organisasi kini bergerak menuju struktur yang lebih fleksibel dan kolaboratif, sehingga memerlukan pendekatan mutu yang tidak hanya menekankan teknik, tetapi juga perilaku dan motivasi manusia.

Elemen rasionalitas TQM juga tampak dalam relevansinya dengan kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas. Oakland (2014) menjelaskan bahwa kualitas modern tidak dapat dilepaskan dari sistem manajemen risiko, kepatuhan regulasi, dan pengukuran kinerja berbasis indikator. Dalam perspektif ini, TQM tidak lagi bersifat teknis-operasional, tetapi strategis dan bahkan normatifmenuntut perubahan budaya kerja yang konsisten dan partisipatif.

Jika dianalisis dalam konteks lembaga dakwah, relevansi TQM semakin jelas. Lembaga dakwah menghadapi dinamika sosial yang cepat, tuntutan profesionalisme, dan ekspektasi jamaah terhadap layanan keagamaan yang lebih berkualitas (Ibrahim & Rusdiana, 2021). TQM menyediakan kerangka rasional, terstruktur, dan terukur untuk memastikan bahwa kegiatan dakwah tidak hanya efektif secara substansi, tetapi juga efisien dari sisi manajerial. Prinsip customer focus, misalnya, memberi landasan bagi lembaga dakwah untuk melihat umat sebagai penerima layanan yang harus dipahami kebutuhannya secara ilmiah. Demikian pula, prinsip continuous improvement menuntut lembaga dakwah untuk secara terus-menerus mengevaluasi metode dakwah, kualitas layanan, dan bentuk interaksi dengan jamaah.

Dengan demikian, secara konseptual, TQM dapat dipandang sebagai pendekatan manajemen yang tidak hanya relevan bagi organisasi bisnis dan publik, tetapi juga bagi organisasi sosial-keagamaan seperti lembaga dakwah. TQM memberikan perangkat analitis dan operasional untuk membangun tata kelola dakwah yang profesional, transparan, dapat dievaluasi, dan berorientasi pada peningkatan kualitas berkelanjutan. Hal ini memperlihatkan bahwa TQM mampu menjembatani kebutuhan antara nilai-nilai spiritualitas Islam dan tuntutan profesionalisme modern, menghasilkan pendekatan manajemen dakwah yang integratif dan berkelanjutan.

Integrasi TQM dan Manajemen Dakwah

Integrasi Total Quality Management (TQM) dengan manajemen dakwah merupakan langkah strategis dalam membangun lembaga dakwah yang modern, profesional, dan berorientasi mutu. Walaupun TQM lahir dari tradisi manajemen industri, sementara dakwah berakar pada nilai-nilai spiritual, keduanya memiliki titik temu pada prinsip pelayanan manusia, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan (Deming, 1986; Juran, 1999; Crosby, 1979). Ketiga tokoh tersebut menegaskan bahwa kualitas merupakan hasil dari desain proses yang konsisten dan terukur, bukan hasil spontan, sehingga pendekatan TQM menjadi kerangka yang relevan untuk organisasi dakwah yang ingin meningkatkan kualitas tata kelola dan layanannya (Nuriyah, 2025).

Prinsip customer focus dalam TQM menempatkan pelanggan sebagai pusat proses organisasi (Evans & Lindsay, 2017). Dalam konteks dakwah, pelanggan dipahami sebagai jamaah atau masyarakat penerima manfaat yang harus mendapatkan layanan dakwah yang sesuai kebutuhan mereka (Ibrahim & Rusdiana, 2021). Pendekatan ini mendorong lembaga dakwah untuk mereformulasi program berdasarkan riset kebutuhan jamaah, bukan sekadar rutinitas dakwah yang dilakukan tanpa mekanisme evaluasi.

Konsep continuous improvement yang menjadi fondasi TQM sejalan dengan nilai ihsan dalam Islam, yaitu melakukan perbaikan secara berkelanjutan (Imai, 1986). Organisasi dakwah yang menerapkan evaluasi rutin, monitoring program, serta penyempurnaan metode dakwah sedang menerapkan prinsip continuous improvement sebagaimana dijelaskan dalam literatur mutu (Sallis, 2002). Siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) yang diperkenalkan oleh Deming dapat dijadikan kerangka evaluasi terukur dalam pelaksanaan kegiatan dakwah seperti pengelolaan kajian, manajemen masjid, dan pelayanan umat (Deming, 1986).

Keterlibatan seluruh anggota organisasi juga merupakan prinsip utama TQM (Goetsch & Davis, 2014). Hal ini memiliki keselarasan langsung dengan konsep syura dalam Islam, yaitu musyawarah kolektif dalam mengambil keputusan. Dalam lembaga dakwah, partisipasi dai, pengurus, relawan, dan jamaah sangat diperlukan agar budaya mutu dapat tumbuh secara organik dan berkelanjutan (Nuriyah, 2025). Pendekatan ini memperkuat struktur manajemen dakwah yang kolaboratif, bukan hierarkis.

TQM juga menekankan perlunya pengambilan keputusan berbasis fakta (Deming, 1986). Tanpa data, organisasi hanya mengandalkan intuisi sehingga rentan melakukan kesalahan dalam penentuan program dan strategi. Juran dan Godfrey menegaskan bahwa perbaikan mutu hanya dapat dilakukan apabila organisasi memahami kondisi secara objektif melalui data proses dan hasil (Juran & Godfrey, 1999). Dalam dakwah, data kehadiran jamaah, tingkat kepuasan, efektivitas kegiatan, dan pola keterlibatan relawan menjadi penting untuk memastikan layanan dakwah benar-benar berdampak.

Budaya organisasi merupakan fondasi utama implementasi TQM (Oakland, 2014). Banyak lembaga dakwah menghadapi tantangan budaya seperti pola kerja informal, ketergantungan pada figur pemimpin, serta minimnya SOP atau evaluasi terstruktur (Rusdiana & Tatang, 2021). TQM menyediakan pendekatan sistemik untuk mentransformasi budaya tersebut menuju organisasi dakwah yang lebih profesional, akuntabel, dan efisien.

Integrasi TQM dengan nilai-nilai dakwah juga memperkuat aspek spiritual dan etis dalam manajemen dakwah. Prinsip transparansi, amanah, dan tanggung jawab yang diajarkan Islam memiliki kesesuaian dengan prinsip-prinsip mutu yang menekankan akuntabilitas dan konsistensi (Sallis, 2002). Dengan demikian, penerapan TQM bukan hanya strategi teknis, tetapi bagian dari komitmen moral dalam memberikan pelayanan terbaik kepada umat.

Secara keseluruhan, integrasi TQM dengan manajemen dakwah menghasilkan pendekatan tata kelola yang sistematis, adaptif, dan berkelanjutan. Lembaga dakwah yang mengadopsi TQM akan lebih mudah meningkatkan efektivitas program, memperkuat legitimasi lembaga, serta menjaga kepercayaan jamaah melalui pelayanan yang profesional dan berorientasi mutu (Evans & Lindsay, 2017; Ibrahim & Rusdiana, 2021).

Evaluasi Prinsip-Prinsip TQM dalam Konteks Dakwah

Penerapan prinsip-prinsip utama Total Quality Management (TQM) dalam lembaga dakwah memberikan fondasi yang kuat untuk membangun sistem tata kelola yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan umat. Dalam konteks dakwah, prinsip TQM tidak dapat diterapkan secara mekanis, tetapi harus dipahami sebagai pendekatan yang menuntut kesadaran kolektif, budaya kerja yang matang, serta komitmen untuk menghadirkan mutu sebagai bagian dari amanah spiritual. Evaluasi berikut menunjukkan bagaimana empat prinsip utama TQM dapat dimaknai dan diadaptasi untuk memperkuat efektivitas dakwah.

Kepuasan Pelanggan (Jamaah)

Dalam lembaga dakwah, jamaah menempati posisi sebagai penerima manfaat yang menjadi tolok ukur kualitas layanan. Prinsip ini menuntut organisasi untuk memahami kebutuhan spiritual, edukatif, dan sosial jamaah secara mendalam, sehingga program dakwah dapat dirancang lebih relevan, kontekstual, dan bernilai. Pendekatan berbasis pelanggan memungkinkan lembaga dakwah memetakan harapan jamaah dan membandingkannya dengan performa aktual layanan, sehingga kesenjangan mutu dapat diidentifikasi dan diperbaiki (Juran, 1999; Juharni, 2017).

Melalui pengukuran sederhana seperti tingkat kehadiran, survei kepuasan jamaah, atau pola partisipasi kegiatan, lembaga dakwah dapat memperoleh informasi penting mengenai konsistensi kualitas layanan. Pemanfaatan data tersebut menjadi dasar untuk menyusun prioritas perbaikan serta memastikan bahwa setiap kegiatan dakwah benar-benar memberikan manfaat bagi jamaah (Nasution, 2005; Evans & Lindsay, 2017).

Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)

Perbaikan berkelanjutan menjadi kebutuhan utama dalam lembaga dakwah, karena dinamika sosial menuntut metode penyampaian dakwah yang selalu diperbarui. Konsep ini menuntut organisasi untuk terus mengevaluasi materi dakwah, pola pelayanan, serta efektivitas program secara sistematis. Pendekatan PDCA (Plan–Do–Check–Act) membantu lembaga dakwah menjalankan proses perbaikan dengan lebih terstruktur: mulai dari perencanaan program, pelaksanaan kegiatan, evaluasi hasil, hingga tindakan penyempurnaan (Imai, 1986; Deming, 1986).

Dengan menerapkan PDCA, lembaga dakwah dapat menghindari pola kerja rutinitas yang stagnan. Evaluasi berkala atas kebutuhan jamaah, kualitas penyampaian dakwah, dan respons masyarakat memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan metode dakwah secara adaptif. Praktik ini terbukti efektif dalam lingkungan pendidikan dan keagamaan, sehingga relevan untuk diterapkan dalam pengelolaan dakwah kontemporer (Susanto et al., 2024).

Manajemen Berbasis Data

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi kebutuhan mutlak dalam organisasi dakwah modern. Tanpa data, keputusan dakwah berisiko diambil berdasarkan intuisi, persepsi personal, atau kebiasaan yang tidak selalu relevan dengan kebutuhan jamaah. Pengumpulan data seperti aktivitas jamaah, tren topik kajian, efektivitas program sosial, atau tingkat partisipasi relawan memberikan gambaran objektif tentang kualitas kinerja lembaga dakwah (Deming, 1986). Penggunaan data juga mendorong transparansi, mengurangi bias subjektif, dan meningkatkan akuntabilitas internal. Analisis data internal dan eksternal memungkinkan lembaga dakwah mengukur dampak program secara lebih akurat dan menyusun strategi dakwah jangka panjang yang berbasis bukti, bukan hanya asumsi (Juran & Godfrey, 1999; Evans & Lindsay, 2017). Data yang valid dan terstruktur menjadi bahasa bersama yang memperkuat koordinasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi (ASQ, 2022).

Keterlibatan Seluruh Anggota Organisasi

Mutu dalam organisasi dakwah tidak dapat dicapai jika hanya bergantung pada seorang dai atau figur pemimpin. Prinsip TQM menekankan keterlibatan seluruh elemen organisasi, termasuk pengurus, relawan, dan jamaah, dalam proses evaluasi dan perbaikan layanan. Keterlibatan ini membentuk rasa memiliki, menciptakan budaya kolaboratif, dan mendorong munculnya gagasan inovatif yang berdampak langsung pada peningkatan layanan dakwah (Goetsch & Davis, 2014).

Keterlibatan aktif dapat dibangun melalui forum internal, struktur komunikasi yang terbuka, pembagian tugas yang jelas, serta pemberdayaan setiap anggota organisasi. Lingkungan dakwah yang

memberikan ruang kontribusi kepada seluruh anggota organisasi akan lebih mudah membangun budaya mutu yang berkelanjutan (Nuriyah, 2025; Oakland, 2014).

Strategi Implementasi TQM dalam Organisasi Dakwah

Penerapan strategi Total Quality Management (TQM) di lembaga dakwah menuntut pendekatan yang sistematis, terukur, dan adaptif terhadap karakteristik organisasi keagamaan. Strategi implementasi ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada dimensi kultural dan spiritual yang memengaruhi perilaku anggota organisasi. Dalam konteks dakwah, strategi TQM harus dirancang dengan mempertimbangkan nilai-nilai Islam, pola kepemimpinan, sumber daya, serta karakteristik jamaah yang dilayani. Empat strategi utama berikut merupakan elemen krusial untuk mengintegrasikan TQM secara efektif dalam manajemen dakwah.

a. Komitmen dan Keteladanan Kepemimpinan

   Kualitas dalam lembaga dakwah sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin memegang peran sebagai pengarah perubahan. Pemimpin harus mampu menanamkan visi mutu, membangun semangat kolektif, dan menunjukkan komitmen melalui tindakan nyata seperti monitoring kegiatan dakwah, reformasi SOP, serta keterlibatan aktif dalam proses evaluasi. Tanpa keteladanan, TQM hanya berhenti menjadi jargon administratif. Kepemimpinan dakwah juga membutuhkan kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan prinsip manajerial modern. Pemimpin yang visioner mampu menggerakkan organisasi untuk berorientasi mutu, menyatukan tim dakwah, dan menggugah anggota untuk konsisten dalam perbaikan berkelanjutan (Deming, 1986; Evans & Lindsay, 2017). Komitmen inilah yang nantinya membentuk budaya mutu yang kuat dan berkelanjutan (Nuriyah, 2025).

b. Pengembangan SDM: Kompetensi dan Etos Kerja Berbasis Mutu

   Pengembangan sumber daya manusia merupakan strategi fundamental dalam TQM. Di lembaga dakwah, peningkatan kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan menyampaikan materi dakwah, tetapi juga pemahaman manajemen organisasi, adaptasi teknologi, komunikasi jamaah, dan kemampuan mengevaluasi efektivitas program. Pelatihan yang berkelanjutan akan memperkuat profesionalisme dai, pengurus, dan relawan. Selain kompetensi teknis, pembentukan etos kerja berbasis mutu menjadi sangat penting. Nilai seperti amanah, disiplin, komitmen, dan orientasi pelayanan harus diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi. Budaya mutu hanya dapat tumbuh apabila organisasi menciptakan ruang kolaborasi, mendorong partisipasi, dan memberikan penghargaan atas kontribusi anggota (Sallis, 2002; Goetsch & Davis, 2014). Dengan demikian, pengembangan SDM bukan hanya strategi administratif, tetapi juga instrumen spiritual yang memperkuat kesungguhan dalam melayani umat.

c. Penerapan Siklus PDCA sebagai Mekanisme Evaluasi Dakwah

   PDCA (Plan–Do–Check–Act) merupakan instrumen yang sangat efektif dalam memastikan kegiatan dakwah berjalan secara terukur dan terarah. Dalam organisasi dakwah, penerapan siklus PDCA dapat membantu meningkatkan kualitas program seperti kajian, layanan sosial, pendidikan, dan pengelolaan masjid.

   Plan: perencanaan kegiatan berdasarkan kebutuhan jamaah.

   Do: pelaksanaan program sesuai rencana dan SOP.

   Check: evaluasi kualitas penyampaian materi, kehadiran jamaah, atau hasil kegiatan.

   Act: penyempurnaan program untuk siklus berikutnya.

   Siklus ini memungkinkan lembaga dakwah menghindari kesalahan berulang, memperbaiki metode penyampaian dakwah, serta menyesuaikan layanan berdasarkan dinamika sosial (Imai, 1986; Deming, 1986). PDCA juga mendorong akuntabilitas internal melalui dokumentasi dan analisis yang sistematis (Susanto et al., 2024).

d. Penguatan Sistem Komunikasi dan Kolaborasi

   Komunikasi yang efektif merupakan prasyarat utama keberhasilan TQM. Dalam lembaga dakwah, koordinasi antarbidang seperti pendidikan, sosial, kehumasan, dan keuangan harus berjalan dengan jelas, terbuka, dan konsisten. Sistem komunikasi internal yang baik akan mengurangi miskomunikasi, mempercepat proses perbaikan, dan memperkuat rasa kebersamaan. Komunikasi juga harus berorientasi pada kolaborasi lintas fungsi. Semakin terintegrasi aliran informasi, semakin mudah sebuah lembaga dakwah membangun budaya mutu

yang adaptif dan responsif. Sistem komunikasi digital, forum evaluasi rutin, dan ruang diskusi terbuka dapat mempercepat pertukaran gagasan dan solusi (ASQ, 2022; Hidayat & Wibowo, 2022).

e. Pengembangan Sistem Penghargaan untuk Mendorong Inovasi

Strategi implementasi TQM akan berjalan efektif apabila organisasi mampu memberikan insentif yang sesuai terhadap kontribusi anggota. Penghargaan tidak harus berbentuk material, tetapi dapat berupa apresiasi publik, peluang pengembangan diri, atau pengakuan formal dalam struktur organisasi.

Sistem penghargaan yang tepat meningkatkan motivasi, memperkuat loyalitas anggota, dan mendorong inovasi dalam pelayanan dakwah (Crosby, 1979; Evans & Lindsay, 2017). Dalam konteks lembaga dakwah, penghargaan dapat diberikan kepada dai yang meningkatkan kualitas materi, relawan yang paling berdedikasi, atau unit kerja yang mampu menciptakan inovasi pelayanan.

Hambatan Implementasi TQM dalam Organisasi Dakwah

Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam lembaga dakwah tidak dapat dilepaskan dari sejumlah hambatan yang bersifat struktural, kultural, maupun teknis. Hambatan ini muncul karena karakteristik lembaga dakwah berbeda dengan organisasi bisnis yang menjadi basis pengembangan TQM. Analisis berikut merangkum empat hambatan utama yang paling signifikan dan menjelaskan bagaimana masing-masing faktor dapat memengaruhi keberhasilan penerapan TQM dalam manajemen dakwah.

a. Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan paling mendasar dalam penerapan TQM. Banyak lembaga dakwah memiliki pola manajemen berbasis tradisi dan preferensi personal, sehingga perubahan ke arah sistem yang lebih terukur sering dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kenyamanan kerja atau otoritas tertentu. Resistensi ini dapat muncul baik dari pengurus senior, relawan, maupun dai yang telah lama terbiasa dengan pola kerja informal.

Resistensi semakin menguat ketika perubahan tidak disertai komunikasi yang efektif atau pelibatan pihak-pihak kunci dalam proses perencanaan. Pada kondisi ini, perubahan dianggap sebagai kebijakan sepihak, bukan kebutuhan bersama. Hambatan ini juga dipengaruhi oleh absennya budaya refleksi dan evaluasi dalam lembaga dakwah, sehingga upaya perbaikan kerap dianggap mengkritik individu, bukan sistem (Deming, 1986; Pussella & Yapa, 2021).

Dalam konteks dakwah, resistensi sering berbentuk penolakan terhadap SOP baru, enggan menggunakan instrumen evaluasi, atau ketidakbersediaan memanfaatkan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Pola ini menunjukkan bahwa hambatan psikologis dan kultural memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi TQM (Rusdiana & Tatang, 2021).

b. Kurangnya Pemahaman dan Kompetensi Manajemen Mutu

Hambatan berikutnya adalah minimnya literasi manajemen mutu di kalangan pengurus lembaga dakwah. TQM memerlukan pemahaman yang cukup tentang konsep-konsep seperti PDCA, quality control, analisis variasi, pengukuran kinerja, dan manajemen berbasis data. Tanpa pemahaman ini, TQM hanya akan menjadi jargon birokratis tanpa penerapan yang substansial.

Sebagian besar lembaga dakwah tidak memiliki struktur pelatihan rutin yang membekali pengurus dengan keterampilan teknis manajemen. Di sisi lain, banyak pengurus bekerja secara sukarela dan belum familiar dengan pendekatan manajerial modern, sehingga kemampuan mereka dalam menerapkan prinsip mutu sangat terbatas (Nuriyah, 2025). Pada kondisi seperti ini, kegiatan dakwah berjalan baik, tetapi aspek manajerialnya sering tertinggal jauh dari standar kualitas organisasi modern.Kesenjangan kompetensi ini membuat lembaga dakwah sulit mengidentifikasi akar masalah, menyusun indikator kinerja, atau melakukan evaluasi berbasis data (Goetsch & Davis, 2014). Ketika pengetahuan teknis tidak cukup, implementasi TQM menjadi tidak konsisten dan hanya bersifat administratif.

c. Keterbatasan Sumber Daya Organisasi

Sumber daya terbatas adalah hambatan signifikan dalam penerapan TQM, terutama di lembaga dakwah yang mengandalkan donasi, tidak memiliki pendanaan stabil, dan bergantung pada

tenaga relawan. TQM membutuhkan investasi waktu, biaya, dan tenaga untuk pelatihan, penyusunan sistem dokumentasi, pengembangan SOP, dan evaluasi berkala.

Beban kerja relawan yang sudah tinggi membuat mereka kesulitan mengalokasikan waktu tambahan untuk pelatihan mutu, forum evaluasi, atau penyusunan perbaikan. Selain itu, infrastruktur pendukung seperti sistem informasi jamaah, database, dan perangkat digital sering kali tidak tersedia, sehingga proses pengumpulan data berjalan lambat dan tidak konsisten (McKinsey, 2021). Keterbatasan ini sering membuat program TQM berhenti pada tahap awal implementasi karena organisasi merasa perubahan terlalu "berat" dibandingkan kapasitas sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, strategi implementasi TQM perlu diprioritaskan secara realistis sesuai kemampuan lembaga dakwah (Ibrahim & Rusdiana, 2021).

d. Budaya Kerja yang Belum Mendukung Perbaikan Berkelanjutan

Budaya organisasi merupakan penentu keberhasilan TQM. Banyak lembaga dakwah masih memiliki budaya kerja yang bersifat hierarkis, karismatik, atau berbasis figur, sehingga mekanisme refleksi atau evaluasi objektif sulit berkembang. Dalam budaya seperti ini, kesalahan lebih sering ditutupi daripada dipelajari, dan kritik sering dianggap sebagai serangan personal.

Ketiadaan budaya belajar (learning culture) menjadi hambatan besar bagi internalisasi PDCA atau proses evaluasi lainnya. Tanpa budaya keterbukaan, lembaga dakwah cenderung mempertahankan pola kerja "apa adanya", bukan pola kerja "berbasis mutu". Di sisi lain, inovasi sulit berkembang ketika anggota organisasi tidak diberi ruang untuk menyampaikan gagasan atau mencoba metode baru (Oakland, 2014; Sallis, 2002). Kondisi ini berpotensi menciptakan stagnasi, menurunkan adaptabilitas lembaga dakwah, dan melemahkan kemampuan organisasi dalam menjawab kebutuhan jamaah yang berubah cepat (Hidayat & Wibowo, 2022). Dalam jangka panjang, budaya yang tidak mendukung perbaikan berkelanjutan dapat menghambat pertumbuhan organisasi dan mengurangi kepercayaan masyarakat.

Integrasi TQM sebagai Model Penguatan Manajemen Dakwah Modern

Integrasi Total Quality Management (TQM) ke dalam manajemen dakwah menawarkan kerangka konseptual dan operasional yang mampu memperkuat profesionalitas, efektivitas, dan keberlanjutan lembaga dakwah. Dalam konteks perkembangan sosial dan teknologi yang semakin dinamis, lembaga dakwah perlu mengadopsi pendekatan manajemen modern agar mampu menjawab kebutuhan jamaah yang beragam, membangun kepercayaan publik, serta memastikan keberlangsungan pengelolaan dakwah secara sistematis. TQM menjadi model yang relevan karena menggabungkan prinsip mutu, pembelajaran organisasi, dan orientasi pelayanan, yang seluruhnya selaras dengan nilai-nilai dakwah.

Integrasi ini dapat dimulai dari pemahaman bahwa jamaah merupakan pusat aktivitas dakwah. Prinsip customer focus dalam TQM memberikan landasan bagi lembaga dakwah untuk menempatkan jamaah sebagai pihak yang harus dipahami kebutuhannya, baik secara spiritual, edukatif, maupun sosial. Dengan pendekatan berbasis kebutuhan, lembaga dakwah dapat merancang metode penyampaian dakwah yang lebih adaptif dan kontekstual sehingga pesan yang disampaikan tidak hanya sampai tetapi juga berdampak (Ibrahim & Rusdiana, 2021; Evans & Lindsay, 2017). Ketepatan sasaran dakwah menjadi indikator utama dari kualitas layanan keagamaan dalam analisis manajemen dakwah modern.

Selain orientasi jamaah, integrasi TQM memberikan ruang bagi lembaga dakwah untuk mengembangkan proses dakwah yang sistematis dan terukur. Penerapan PDCA (Plan–Do–Check–Act) memungkinkan lembaga dakwah menyusun program yang berorientasi data, mengevaluasi kualitas penyampaian dakwah, serta melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan temuan empiris (Deming, 1986; Susanto et al., 2024). Melalui mekanisme ini, dakwah tidak hanya bergerak secara intuitif, tetapi juga berdasarkan analisis yang dapat dipertanggungjawabkan. Mutu dakwah menjadi bagian dari siklus pengembangan organisasi, bukan hasil kebiasaan atau spontanitas.

Organisasi dakwah juga dapat memperkuat struktur internal melalui integrasi prinsip employee involvement dalam TQM. Keterlibatan dai, pengurus, relawan, dan jamaah dalam proses perbaikan mutu dapat menciptakan budaya dakwah yang kolaboratif dan adaptif. Setiap individu memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi pada peningkatan mutu layanan dakwah, sehingga organisasi tidak hanya bergantung pada figur pemimpin tertentu (Goetsch & Davis, 2014; Nuriyah,

2025). Ketika keterlibatan menjadi budaya, efektivitas dakwah meningkat karena berbagai perspektif terakomodasi dalam pengambilan keputusan.

Di sisi lain, integrasi TQM juga memperkuat akuntabilitas lembaga dakwah. Prinsip manajemen berbasis data memungkinkan lembaga dakwah mengembangkan sistem informasi jamaah, indikator kinerja dakwah, serta instrumen evaluasi kegiatan. Dengan data yang valid, lembaga dakwah dapat menyusun strategi dakwah yang lebih realistis, efektif, dan sesuai konteks sosial (Juran & Godfrey, 1999; ASQ, 2022). Penggunaan data juga meningkatkan transparansi organisasi, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan jamaah terhadap pengelolaan lembaga.

Integrasi TQM tidak hanya bersifat teknis tetapi juga spiritual. Nilai-nilai seperti ihsan, amanah, dan akuntabilitas merupakan dimensi etis dalam Islam yang sejalan dengan prinsip mutu. Dengan demikian, penerapan TQM dalam lembaga dakwah dapat dipahami sebagai upaya mewujudkan kualitas kerja terbaik sebagai bagian dari ibadah. Pendekatan ini membangun kesadaran bahwa mutu bukan sekadar standar profesional, tetapi juga bentuk pengabdian dan tanggung jawab moral (Sallis, 2002; Oakland, 2014).

Secara keseluruhan, TQM dapat menjadi model penguatan manajemen dakwah modern karena menyediakan landasan sistemik untuk meningkatkan kualitas layanan, memperkokoh budaya organisasi, memperkuat kepemimpinan dakwah, dan membangun tata kelola yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan menerapkan TQM secara konsisten, lembaga dakwah dapat menjawab tantangan zaman sekaligus meneguhkan perannya sebagai institusi yang melayani umat dengan lebih efektif, profesional, dan berintegritas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa Total Quality Management (TQM) memiliki relevansi strategis bagi penguatan manajemen dakwah di era modern. Sebagai pendekatan yang menempatkan mutu sebagai inti pengelolaan organisasi, TQM menyediakan kerangka filosofis, struktural, dan operasional yang mampu menjawab kompleksitas kebutuhan jamaah dan dinamika perubahan sosial. Konsep-konsep utama TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi terbukti kompatibel dengan nilai-nilai dakwah yang menekankan amanah, ihsan, profesionalitas, dan pelayanan umat. Analisis menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam lembaga dakwah memungkinkan terciptanya sistem pelayanan keagamaan yang lebih terukur, adaptif, dan akuntabel. Melalui prinsip *customer focus*, lembaga dakwah dapat merancang program dan layanan yang lebih relevan dengan kebutuhan jamaah. Penerapan siklus PDCA memperkuat mekanisme evaluasi sehingga setiap program dakwah mengalami penyempurnaan yang berkelanjutan. Sementara itu, manajemen berbasis data menjadi dasar objektif dalam menyusun strategi dakwah serta menghindari bias subjektif. Keterlibatan seluruh anggota organisasi memperkuat budaya kolaborasi dan membangun komitmen kolektif terhadap mutu. Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah hambatan yang bersifat struktural, kultural, dan teknisseperti resistensi perubahan, keterbatasan literasi manajemen mutu, minimnya sumber daya, dan budaya kerja yang belum mendukung perbaikan berkelanjutan. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM dalam organisasi dakwah sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam membangun budaya mutu, memperkuat sistem kepemimpinan, serta menyediakan pelatihan dan infrastruktur yang memadai. Secara keseluruhan, TQM dapat dipandang sebagai model manajemen dakwah modern yang integratif, menghubungkan prinsip-prinsip manajemen dengan nilai-nilai spiritual Islam. Integrasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas proses tata kelola, tetapi juga memperkuat kepercayaan jamaah dan keberlanjutan lembaga. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model implementasi TQM yang lebih spesifik untuk berbagai tipe lembaga dakwah, menguji efektivitasnya melalui studi kasus, atau memperluas analisis pada konteks digitalisasi dakwah.

REFERENSI

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

ASQ (American Society for Quality). (2022). Fact-Based Decision Making in Quality Management. Diakses melalui https://asq.org/quality-resources/fact-based-decision-making-in-quality-management.com pada tanggal 12 Oktober 2025 pukul 08.00 Wib.

Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Cengage Learning.

Dale, B. G. (2015). *Managing Quality* (8th ed.). Wiley.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge:MIT Press.

Dihardjo, D., & Lena Ellitan. (2021). Total Quality Management: A Review of Recent Trend. *International Journal of Trend in Research and Development*, 8(6).

Drucker, P. F. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence* (10th ed.). Boston: Cengage Learning.

Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence* (8th ed.). Pearson Education.

Hackman, J. R., & Johnson, C. E. (2013*). Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Press.

Hidayat, A., & Wibowo, S. (2022). Penerapan Prinsip TQM terhadap Kinerja Pelayanan di Organisasi Publik. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11 (2).

Ibrahim, T. & Rusdiana. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bandung:YRAMA WIDYA.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

Juharni. (2017). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Makassar:SAH MEDIA.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Katerina Kareska. (2023). Total Quality Management in Production and Service Organizations. Diakses melalui https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4591999&utm.com pada tanggal 11 Oktober 2025 pukul 20.00 Wib.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Lawler, E. E. (2003). *Treat people right!: How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*. Jossey-Bass.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

Maknun, A. I, L., Najla Mahirah Asmedi & Safuan. (2024). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Syntax Admiration*, 5(8).

Muluk, K. (2018). "Motivasi Pegawai dalam Pelayanan Publik." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1).

Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nasution. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor:Ghalia Indonesia.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Nuriyah. (2025). *Manajemen Mutu Terpadu dan Kinerja Karyawan Pendekatan Strategis dalam Organisasi Modern*. Depok: Rajawali Buana Pusaka.

Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). London: Routledge.

Pussella, H. D. M. M., & Yapa, S. T. W. S. (2021). Challenges in Implementing Total Quality Management (TQM): A Study of Selected Organizations. *International Journal of Management and Applied Research*, 8(1).

Putra, A., & Arifin, Z. (2022). The Importance of Total Quality Management (TQM) in Building a Sustainable and Adaptive Organizational Culture to Change. *Jurnal Organization and Strategic Studies*, 3(2).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Kogan Page.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Siahaan, A., Reny Maya Sari & Shopiana. (2019). Sejarah dan Tokoh Pemikir Mutu. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan*, 4(2).

Siahaan, S., Sari, D. P., & Shopiana. (2019). Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2).

Sukirman, Suyono & Achadi Budi Santosa. (2023). *Manajemen Pendidikan Mutu Terpadu*. Yogyakarta: Nuta Media.

Susanto, T. T. D., Alfiani Nur Julia & Jihan Fadia Salsabila. (2024). Literature Review: Tantangan dan Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Institusi Pendidikan. *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13(1).

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). John Wiley & Sons.

Wibowo, A. (2020). "Implementasi Budaya Mutu dalam Sektor Publik." *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 7(2).