

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL BANK MUAMALAT  
KANTOR CABANG YOGYAKARTA**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

**SKRIPSI**

Oleh:

**AJI PAMUNGKAS**  
12391043

**PEMBIMBING:**

1. **M. KURNIA RAHMAN ABADI, S.E., M.M**
2. **H. M. YAZID AFANDI, M. Ag**

**PROGRAM STUDI KEUANGAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2016**

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL BANK MUAMALAT  
KANTOR CABANG YOGYAKARTA**



**SKRIPSI**

**DISUSUN DAN DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
MEMPEROLEH GELAR SARJANA STRATA SATU  
DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

Oleh:

**AJI PAMUNGKAS  
12391043**

**PEMBIMBING:**

- 1. M. KURNIA RAHMAN ABADI, S.E., M.M**
- 2. H. M. YAZID AFANDI, M. Ag**

**PROGRAM STUDI KEUANGAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2016**

## Abstrak

*Total Quality Management* (TQM) merupakan alat atau pendekatan yang digunakan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kepuasan pelanggan dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Adapun indikator TQM yang dijadikan variabel independen yaitu fokus pada pelanggan, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan karyawan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel-variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial Bank Muamalat Cabang Yogyakarta. Akan tetapi variabel fokus pada pelanggan, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Bank Muamalat Cabang Yogyakarta.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management* (TQM), fokus pada pelanggan, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan karyawan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, kinerja manajerial, Bank Muamalat Cabang Yogyakarta.

## *Abstract*

*Total Quality Management (TQM) is a tool that of an organization, focuses on customer satisfaction and is based on the participation of all human resources and the goal is a long term success. This study is to investigate the relationship between Total Quality Management (TQM) and the managerial performance of Bank Muamalat Branch Office of Yogyakarta. The indicators are used as independent variables TQM is focused on the customer, the scientific approach, long-term commitment, teamwork, continuous improvement systems, education and training of employees as well as the involvement and empowerment of employees.*

*The fundings study is that variables simultaneously TQM influence on the managerial performance of Bank Muamalat Branch Office of Yogyakarta. However variable focus on the customer, the scientific approach, long-term commitment, teamwork, partially there are no effect on managerial performance, while variable system improvements on an ongoing basis, education and training, as well as the involvement and empowerment of employees significantly influence managerial performance of Bank Muamalat Branch Office of Yogyakarta.*

*Key words: Total Quality Management (TQM), customer focus, the scientific approach, long-term commitment, teamwork, continuous improvement systems, education and training of employees, the involvement and empowerment of employees, managerial performance, Bank Muamalat branch Yogyakarta.*



**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Hal : Skripsi Saudara Aji Pamungkas

Kepada

**Yth. Bapak Dekan Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Sunan Kalijaga  
Di Yogyakarta.**

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta menyarankan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Aji Pamungkas  
NIM : 12391043  
Judul Skripsi : **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta”**

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam jurusan Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Keuangan Syariah.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqosyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 25 Mei 2016

Pembimbing I

**Kurnia Rahman Abadi, S.E., M.M**  
**NIP. 19780503 200604 1 002**



**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Hal : Skripsi Saudara Aji Pamungkas

Kepada  
**Yth. Bapak Dekan Ekonomi dan Bisnis Islam**  
**UIN Sunan Kalijaga**  
Di Yogyakarta.

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta menyarankan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Aji Pamungkas  
NIM : 12391043  
Judul Skripsi : **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Bank Muaralat Kantor Cabang Yogyakarta”**

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam jurusan Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Keuangan Syariah.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqsyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 25 Mei 2016

Pembimbing II

**H. M. Yazid Afandi, S.Ag., M. Ag**  
**NIP. 197209132003121001**





**PENGESAHAN SKRIPSI**  
**Nomor : B-772.3/Un.02/DEB/PP.05.3/06/2016**

Skripsi/Tugas akhir dengan judul:

**Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh,

Nama : AJI PAMUNGKAS

NIM : 12391043

Telah dimunaqasyahkan pada : 16 Juni 2016

Nilai Munaqasyah : A/B

dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

**Tim Munaqasyah:**  
Ketua Sidang,

**Kurnia Rahman Abadi, SE., MM**  
**NIP. 19780503 200604 1 002**

Penguji I

**Joko Setyono, SE., M.Si**  
**NIP. 19730702 200212 1 003**

Penguji II

**Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi., MM**  
**NIP. 19760616 200501 2 002**

Yogyakarta, 16 Juni 2016

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dekan,



**Dr. Ibnu Oizam, SE., M.Si., Ak. CA.**  
**NIP. 19680102 199403 1 002**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aji Pamungkas  
NIM : 12391043  
Jurusan/Program Studi : Keuangan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

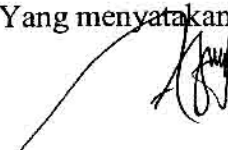
**Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 07 Juni 2016

Yang menyatakan



(Aji Pamungkas)



## SURAT PERNYATAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Aji Pamungkas  
NIM : 12391043  
Jurusan/Prodi : Keuangan Syariah / Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penulis sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi, dan dipergunakan sebagaimana perlunya

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb..*

Yogyakarta, 25 Mei 2016

Penyusun



**AJI PAMUNGKAS**  
**NIM. 12391043**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Skripsi Ini Saya Persembahkan Untuk:*

**“Keluarga Saya Tercinta dan  
Orang-Orang yang Selalu Mendukung Saya”**





**MOTTO**

**“Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah” (Thomas Alva Edison)**

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah rabbil'alamiin, segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan kasih sayang serta karunia-Nya kepada seluruh makhluk ciptaan-Nya. Shalawat serta salam selalu tercurah kepada Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya sampai akhir zaman.

Penelitian ini merupakan tugas akhir pada Program Studi Keuangan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai syarat untuk memperoleh gelar strata satu. Untuk itu, penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. KH. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Ibnu Qizam, S.E, M.Si, Ak, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Bapak H.M. Yazid Affandi, M.Ag selaku Ketua Program Studi Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Kurnia Rahman Abadi, S.E, M.M selaku pembimbing skripsi I dan Bapak H.M. Yazid Affandi, M.Ag selaku dosen pembimbing skripsi II yang telah membimbing, mengarahkan, memberi masukan, kritik, saran dan motivasi dalam menyempurnakan penelitian ini.
5. Bapak Drs. Slamet Khilmi, M.SI. selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing saya dari awal proses perkuliahan hingga akhir semester.

6. Seluruh Dosen Program Studi Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan untuk penulis selama menempuh pendidikan.
7. Seluruh pegawai dan staff TU Prodi, Jurusan, dan Fakultas di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Keluarga terutama kedua orangtua tercinta yang selalu mendoakan dan mendukung hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
9. Seluruh manajer dan staff divisi Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta yang telah saya jadikan sampel dalam penelitian ini.
10. Mardiana Wahyu Hidayati yang selalu menemani serta memberikan motivasi hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
11. Seluruh teman-teman KUI angkatan 2012 terutama Udin, Faisol, Osa, Bagus, Fahmi, Goro, Rafi, Sidik yang telah berjuang bersama-sama menempuh pendidikan Keuangan Islam di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta serta semua yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan barakah atas kebaikan dan jasa-jasa mereka semua dengan rahmat dan kebaikan yang terbaik dari-Nya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membaca dan mempelajarinya.

Yogyakarta, 25 Mei 2016

**AJI PAMUNGKAS**  
**NIM. 12391043**



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Hā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Žāl	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	Zāi	z	zet
س	Sīn	s	es

ث	Syīn	sy	es dan ye
ك	Ṣād	ṣ	es (dengan titik di bawah)
د	Ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	‘	koma terbalik di atas
غ	Gain	g	ge
ف	Fā'	f	ef
ق	Qāf	q	qi
ك	Kāf	k	ka
ل	Lām	l	el
م	Mīm	m	em
ن	Nūn	n	en
و	Wāwu	w	w
هـ	Hā'	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Yā'	Y	Ye

**B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap**

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

### C. *Tā' marbūṭah*

Semua *tā' marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>Ḥikmah</i>
عَلَّة	ditulis	<i>‘illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karōmah al-aulyā’</i>

### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----َ-----	Fathah	ditulis	<i>A</i>
-----ِ-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>
-----ُ-----	Ḍammah	ditulis	<i>u</i>

فَعَلَ	Fathah	ditulis	<i>fa‘ala</i>
ذُكِرَ	Kasrah	ditulis	<i>zūkira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

### E. Vokal Panjang

1. fatḥah + alif جاهلية	ditulis	<i>Ā</i> <i>jāhiliyyah</i>
2. fatḥah + yā' mati تَنَسَى	ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
3. Kasrah + yā' mati كريم	ditulis	<i>ī</i> <i>karīm</i>
4. Ḍammah + wāwu mati فروض	ditulis	<i>ū</i> <i>furūd</i>

### F. Vokal Rangkap

1. fatḥah + yā' mati بينكم	ditulis	<i>Ai</i> <i>bainakum</i>
2. fatḥah + wāwu mati قول	ditulis	<i>au</i> <i>qaul</i>

### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدَّتْ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لَنْنُ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

## H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السَّمَاء	ditulis	<i>as-Samā</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

## I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذَوِي الْفُرُوضِ	ditulis	<i>ẓawī al-furūḍ</i>
أَهْلُ السَّنَةِ	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>x</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xx</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xxii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxiii</b>
<b>BAB I   PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Pembahasan.....	8

<b>BAB II</b>	<b>LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1	Kerangka Teori .....	11
2.1.1	Definisi dan Konsep TQM .....	11
2.1.2	Prinsip dan Unsur Pokok TQM .....	12
2.1.3	Teori kedekatan dengan pelanggan .....	17
2.1.4	Pendekatan Ilmiah .....	18
2.1.5	Kerjasama Tim.....	19
2.1.6	Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan .....	20
2.1.7	Pelatihan dan Pengembangan Pegawai.....	21
2.1.8	Tujuan Jangka Panjang.....	21
2.1.9	Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	22
2.1.10	Manajemen Mutu Total pada Organisasi Jasa.....	23
2.1.11	Kinerja Perusahaan .....	24
2.1.12	Kinerja Manajerial.....	25
2.1.13	Manajemen dalam Islam.....	37
2.2	Telaah Pustaka.....	31
2.1	Model Penelitian.....	34
2.2	Rumusan Hipotesis.....	35
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1	Populasi dan Sampel .....	41
3.1.1	Populasi .....	41
3.1.2	Sampel .....	41
3.2	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	42

3.2.1	Kuisisioner.....	42
3.2.2	Wawancara.....	43
3.3	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.4	Definisi Operasional Variabel.....	43
3.4.1	Independen .....	43
3.4.2	Dependen .....	48
3.5	Alat Uji Statistik .....	48
3.5.1	Uji Validitas .....	48
3.5.2	Uji Realibilitas.....	49
3.5.3	Uji Asumsi Klasik .....	50
3.6	Analisis Regresi Bergenda.....	51
3.7	Uji Hipotesis .....	52
3.7.1	Uji F.....	52
3.7.2	Uji Koefisien Determinasi .....	53
3.7.3	Uji T.....	53
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
4.1	Analisis Karakteristik Responden.....	54
4.1.1	Jenis Kelamin.....	55
4.1.2	Usia .....	56
4.1.3	Tingkat Pendidikan .....	56
4.1.4	Masa Kerja .....	57
4.2	Uji Validitas dan Uji Realibilitas .....	57
4.2.1	Uji Validitas .....	57

4.2.2 Uji Realibilitas .....	58
4.3 Uji Asumsi Klasik.....	59
4.3.1 Uji Normalitas .....	59
4.3.2 Uji Multikolinearitas .....	60
4.3.3 Uji Hetetoskedastisitas .....	61
4.4 Uji Regresi Berganda.....	64
4.5 Hasil Uji Hipotesis.....	67
4.5.1 Uji F .....	67
4.5.2 Uji Koefisien Determinasi .....	67
4.5.3 Uji T .....	68
4.6 Analisis dan Pembahasan.....	71
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>82</b>
5.1 Kesimpulan .....	82
5.2 Implikasi.....	85
5.3 Saran.....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	55
Tabel 4.2	Hasil Uji Realibilitas.....	58
Tabel 4.3	Hasil Uji Normalitas .....	60
Tabel 4.4	Hasil Uji Multikolinearitas.....	61
Tabel 4.5	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	63
Tabel 4.6	Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	64
Tabel 4.7	Hasil Uji F.....	67
Tabel 4.8	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	68
Tabel 4.9	Hasil Uji T.....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir.....	35
Gambar 4.2	Hasil Uji Scatterplot.....	62



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Era persaingan bisnis yang sangat ketat saat ini, para pelaku bisnis harus benar-benar memperhatikan kualitas dari produk yang mereka tawarkan kepada konsumen. Baik itu perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, seperti perbankan syariah. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat banyak perusahaan melakukan berbagai inovasi agar produk mereka dapat diterima oleh konsumen. Disepakatinya era persaingan bebas *ASEAN Economic Community* (AEC) atau lebih dikenal dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) selain menambah peluang pasar yang lebih besar, tetapi ada tantangan yang besar juga bagi industri perbankan syariah. Karena ketika MEA berlaku, perusahaan-perusahaan akan bebas masuk dan keluar dari negara satu ke negara lain.

Fenomena yang terjadi di lapangan, berdasarkan data statistik perbankan syariah yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia, jumlah Bank Syariah di Indonesia per Januari 2015 telah mencapai 34 unit. Jumlah tersebut terdiri dari 12 Bank Umum Syariah dan 22 Unit Usaha Syariah, sedangkan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) berjumlah 164 unit. Total karyawan yang dimiliki bank syariah pada tahun 2010 yaitu sebesar 20.264 orang. Sedangkan per Januari 2015 total karyawan yang ada di bank syariah berjumlah 58.587 orang.

Melihat data statistik perbankan syariah di atas, perkembangan jumlah pegawai cukup pesat selama lima tahun terakhir. Adanya penambahan pegawai harus dapat dimaksimalkan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perbankan syariah merupakan perusahaan jasa, maka kemampuan dan ketrampilan pegawai menjadi sangat diandalkan agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan karena produk jasa sifatnya *intangible*. Artinya produk tersebut tidak tampak mata tetapi hanya dapat dirasakan oleh nasabah. Maka manajemen perusahaan jasa tidak semudah manajemen perusahaan manufaktur, oleh karena itu pihak manajerial memberikan perhatian khusus, dan salah satu caranya yaitu dengan *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management (TQM)* adalah sistem manajemen dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptoono dan Diana, 2001: 4). TQM dapat meningkatkan performansi secara terus-menerus pada setiap level proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Tujuan utama *Total Quality Management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus. Oleh karena itu, salah satu dimensi TQM yaitu memiliki posisi penting yaitu melakukan perbaikan secara terus menerus. Baik itu perbaikan pada produk dengan tujuan memenuhi keinginan konsumen maupun perbaikan pada manajerial, agar perusahaan lebih efektif dan efisien. Perusahaan/organisasi yang ingin mengikuti bersaing untuk meraih laba/manfaat tidak ada jalan lain kecuali harus menerapkan *Total Quality Management*.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reza Graha Yanuar (2013) menghasilkan kesimpulan fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan, komitmen manajemen serta pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh pada kinerja manajerial pada PT PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang. Sedangkan variabel perbaikan berkelanjutan dan informasi dan teknologi berpengaruh pada kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Yenni Carolina (2012) meneliti tentang penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan. Dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan TQM dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA (*Return On Asset*) positif pada tahun 2008.

Hal ini menunjukkan kesesuaian antara penerapan TQM dengan karakteristik perusahaan manufaktur yang memiliki aktivitas berorientasi pada kualitas produk. Di samping itu budaya organisasi sebagai variable moderasi pada penelitian di atas memberikan pengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Artinya, dengan diterapkannya budaya organisasi yang kondusif pada perusahaan dapat lebih meningkatkan penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Agung Utama dan Fahmy Radhi (2009) menyimpulkan bahwa penerapan TQM memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Namun demikian dari empat dimensi TQM

digunakan dalam penelitian ini, terdapat satu dimensi TQM yang tidak mendapatkan penekanan yaitu *human resource mangement*. Penjelasan mengenai hal ini yaitu kemungkinan perusahaan menilai bahwa praktik TQM yang terkait dengan Sumber Daya Manusia memiliki relevansi yang rendah sehingga untuk saat ini belum mendapat perhatian.

Pada penelitian di atas dijelaskan bahwa praktik penerapan TQM memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan, padahal terdapat elemen penting yang dikesampingkan, yaitu manajemen Sumber Daya Manusia. Sedangkan SDM menduduki posisi yang sangat penting dalam keberhasilan penerapan TQM, mengingat TQM yaitu manajemen yang menempatkan mutu atau kualitas sebagai strategi usaha dan melibatkan setiap fungsi dan anggota organisasi.

Terlebih pada perusahaan jasa, kualitas layanan menjadi harga mati jika ingin tetap bisa bersaing dengan perusahaan lain. Karena produk jasa yang bersifat intangible (tidak nampak) hanya bisa dirasakan oleh pelanggan. Jadi, jika pelanggan merasa kurang puas atau dikecewakan dengan pelayanan yang diberikan perusahaan, maka dapat dipastikan pelanggan tersebut tidak akan kembali lagi. Berbeda halnya pada perusahaan manufaktur, jika ada produk mereka yang rusak atau cacat selama masa garansi, perusahaan bertanggungjawab penuh memperbaiki atau menggantinya.

Dalam penelitian ini teori yang dipakai yaitu teori Goetsch dan Davis, karena menjelaskan TQM lebih komprehensif dibanding dengan teori yang lain. Adapun dimensi atau prinsip utama TQM yang digunakan dalam penelitian ini

yaitu Fokus pada Pelanggan, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim (*Teamwork*), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dimensi-dimensi tersebut yang nantinya akan menjadi variabel independen dalam penelitian ini..

Melihat fenomena dan teori di atas, maka peneliti bermaksud mengadakan penelitian yang membahas tentang **“Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta”**. Pemilihan objek penelitian pada Bank Muamalat karena berdasarkan informasi yang dirilis Bank Muamalat melalui websitenya (<http://www.bankmuamalat.co.id/profil-bank-muamalat>) saat ini Bank Muamalat memberikan layanan bagi lebih dari 4,3 juta nasabah melalui 457 gerai yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Jaringan Bank Muamalat Indonesia (BMI) saat ini juga merupakan satu-satunya bank syariah yang telah membuka cabang ke luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia. Berdasarkan informasi tersebut maka peneliti merasa penting untuk meneliti sistem manajemen yang digunakan di Bank Muamalat bagaimana jika diukur menggunakan *Total Quality Management*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

Berdasarkan fenomena dan paparan para peneliti di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yaitu:

- 1) Bagaimana pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta?
- 2) Bagaimana pengaruh Pendekatan Ilmiah terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta?
- 3) Bagaimana pengaruh Komitmen Jangka Panjang terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta?
- 4) Bagaimana pengaruh Kerjasama Tim (*Teamwork*) terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta?
- 5) Bagaimana pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta?
- 6) Bagaimana pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta?
- 7) Bagaimana pengaruh Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.

### 1.3 Tujuan Penelitian

- 1.) Untuk meneliti bagaimana pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta..
- 2.) Untuk meneliti bagaimana pengaruh Pendekatan Ilmiah terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.
- 3.) Untuk meneliti bagaimana pengaruh Komitmen Jangka Panjang terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.
- 4.) Untuk meneliti bagaimana pengaruh Kerjasama Tim (*Teamwork*) terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.
- 5.) Untuk meneliti bagaimana pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.
- 6.) Untuk meneliti bagaimana pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.
- 7.) Untuk meneliti bagaimana pengaruh Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka manfaat penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1.) Secara Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang *Total Quality Management*.

2.) Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada para praktisi terutama manajemen agar dapat mengaplikasikan *Total Quality Mangement* dengan baik dan benar.

3.) Secara Penliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti khususnya dalam penulisan karya ilmiah yang baik dan benar.

#### 1.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika penyusunan skripsi ini dibagi dalam 5 (lima ) bab, di mana untuk setiap bab diperinci dengan berbagai uraian singkat dari setiap bab. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

Bab 1 menjelaskan latar belakang masalah, pokok masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan. Latar belakang merupakan masalah yang menjadi landasan untuk dilakukannya penelitian. Rumusan masalah dituangkan dalam bentuk pertanyaan. Tujuan dan



kegunaan penelitian berisi tentang tujuan dilakukannya penelitian dan kegunaannya, kemudian diakhiri dengan sistematika pembahasan yang menjelaskan sistematika penyajian hasil penelitian dari awal penelitian hingga penyajian kesimpulan dari hasil penelitian.

Bab II menjelaskan tentang literatur dan landasan teori yang digunakan sebagai acuan perbandingan untuk membahas masalah, meliputi teori-teori yang relevan ataupun mendukung terselesaikannya penelitian ini. Seperti teori *Total Quality Management* dan macam-macamnya dan kinerja serta hal yang berkaitan dengan objek penelitian. Selain landasan teori, terdapat juga telah pusataka yang membahas penelitian terdahulu dan posisi penelitian saat ini (orisinilitas penelitian).

Bab III menjelaskan tentang gambaran cara atau teknik yang akan digunakan dalam penelitian terkait metode penelitian, jenis dan sifat penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, dan pengukurannya. Kemudian bab ini juga membahas cara dan langkah pengujian hipotesis serta uji-uji statistik apa saja yang digunakan.

Bab IV berisi tentang hasil penelitian dari pengolahan data dengan pembahasannya, yang didasarkan pada analisis hasil pengujian data secara deskriptif maupun analisis hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan. Dalam bab ini akan dijelaskan nilai dari hasil uji statistik yang telah dilakukan. Selanjutnya bab ini akan membahas tentang penjelasan alasan-alasan dan pengambilan keputusan pengujian hipotesis.

Bab V merupakan penutup di mana penulis menyimpulkan hasil penelitiannya dalam bentuk simpulan atas pengujian hipotesis yang diperoleh dari masing-masing variabel. Selain simpulan bab ini juga menjelaskan implikasi penelitian, saran dan keterbatasan penelitian.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Bank Muamalat sudah menerapkan fokus pelanggan seperti menyediakan beberapa fasilitas untuk memudahkan nasabah menyampaikan keluhan. Akan tetapi Bank Muamalat belum mampu memaksimalkan fasilitas-fasilitas tersebut karena ada beberapa aspek kepuasan nasabah yang belum terpenuhi. Seperti dari aspek harga, harga yang ditawarkan Bank Muamalat seperti biaya administrasi masih belum bisa bersaing dengan Bank BRI Syariah dan BNI Syariah. Dari aspek ketepatan waktu, pelayanan di counter *customer service* masih cukup lama dan belum efektif sehingga menimbulkan antrian nasabah.
2. Pendekatan ilmiah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut karena dalam struktur organisasi Bank Muamalat tidak ada divisi yang khusus menangani masalah data. Akan lebih baik jika ada divisi khusus riset yang konsennya mengumpulkan semua data yang dibutuhkan pihak staff maupun manajemen. Jadi masing-masing divisi akan lebih terfokus dalam bekerja apabila data-data yang mereka butuhkan sudah tersedia..

3. Komitmen jangka panjang berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manjerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Hasil tersebut dikarenakan pihak manajemen tidak menitikberatkan pada target jangka panjang sebagai pendekatan terbaik untuk memaksimalkan profit. Karena menahan dividen yang ada untuk diinvestasikan terlebih dahulu bukanlah satu-satunya cara memaksimalkan profit. Memang perusahaan akan mendapatkan laba yang lebih banyak tetapi hal tersebut juga berpengaruh pada citra perusahaan yang tidak langsung membagikan dividennya kepada stakeholder.
4. Kerjasama tim berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manjerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Hal tersebut dikarenakan staff di bank lebih dominan kerja mandiri daripada kerjasama. Hal itu dapat terlihat dari teller, teller-teller yang ada mereka bekerja secara mandiri tidak ada kerjasama dengan rekannya. Sedangkan dari marketing, pihak AO (*Account Officer*) dan FO (*Funding Officer*) dalam bekerja juga lebih dominan bekerja secara mandiri bukan kerjasama. Karena masing-masing AO dan FO masing-masing mempunyai target yang harus mereka capai.
5. Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manjerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Hal ini dikarenakan selain melakukan perbaikan terhadap sumber daya manusia yang mereka miliki, Bank Muamalat Cabang Yogyakarta juga melakukan perbaikan terhadap sistem operasional,

seperti menjalin kerjasama dengan beberapa Bank, sehingga transfer ke bank-bank tersebut tidak akan dikenakan biaya administrasi. Selain itu Bank Muamalat juga terus melakukan evaluasi sistem sehingga saat ini dapat membuka beberapa cabang di luar negeri, contohnya di Malaysia.

6. Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manjerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Hal ini dikarenakan setiap staff di Bank Muamalat Cabang Yogyakarta baik itu bagian operasional maupun pemasaran akan mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berjenjang untuk menunjang kompetensi dan kinerja mereka. Jadi, setelah mendapatkan pelatihan tahap satu, selanjutnya staff tersebut akan mendapatkan pelatihan tahap kedua, begitu juga seterusnya
7. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta. Sesuai dengan Goetsch dan Davis, Bank Muamalat selalu melibatkan para staffnya dalam pengambilan keputusan, jadi keputusan tidak hanya diambil dari satu pihak saja. Selain itu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa tanggungjawab dan rasa memiliki mereka terhadap perusahaan.

## 5.2 Implikasi

Sebagai suatu penelitian yang telah dilakukan di lingkungan perusahaan maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi dalam bidang manajemen dan juga penelitian-penelitian selanjutnya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka implikasinya yaitu hasil penelitian mengenai variabel-variabel TQM yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, ternyata sebagian besar variabel TQM tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial Bank Muamalat. Dari hasil tersebut mengindikasikan Bank Muamalat tidak menerapkan sistem manajemen dengan cara TQM dalam manajemennya menggunakan pendekatan manajemen yang lain, bukan *Total Quality Management*.

Secara teori memang TQM memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan, karena tujuan utama dari TQM yaitu perbaikan kualitas produk secara terus menerus dengan melibatkan semua anggota organisasi. Tetapi tidak ada yang mengharuskan semua perusahaan harus menerapkan TQM dalam manajemen usahanya.

## 5.3 Saran

Adapun saran-saran bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan topik ini yaitu:

1. Memasukkan variabel lain terkait dengan *Total Quality Mangement* seperti kebebasan yang terkendali dan kesatuan tujuan.

2. Mengambil sampel yang lebih banyak, seperti pengambilan sampel tidak hanya dalam lingkup satu kantor saja, tetapi dari beberapa kantor cabang pembantu yang masih dalam satu cabang.
3. Selain variabel TQM, akan lebih baik jika ada variabel lain di luar variabel TQM seperti, komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengukuran kinerja yang nantinya dapat dijadikan variabel moderating atau intervening.



## Daftar Pustaka

### Buku

- Bacal, Robert. 2005. *Performnace Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Hartono, Jogiyanto. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis (Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman)*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manatemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Jackson, Robert dan Schuller. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Buku 1 Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Khoirunnasir, dkk. 2013. *Praktikum Statistik SPSS Ver. 17*. Yogyakarta: Arti Bumi Intaran.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajamen Pemasaran, Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks. Kelompok Gramedia.
- Mukhtarom, Zaini. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin dan IKFA
- Munir, Wahyu Illahi. 2006. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Pernerda Media.
- Pearce, dan Richard. 2013. *Strategic Management – Formulation, Implementation, and Control 12th ed*. Jakarta: Salmeba Empat
- Ratminto dan Atik Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi penelitian untuk bisnis 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Siregar, Syofian. 2010. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Stoner, Freeman dan Gilbert. (1995). *Pengantar Bisnis*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.



- Supranto. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan. Cetakan Ketiga*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyono. 2007. *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis Buku 1 Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra Gregorius. 2004. *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, dan Diana, Anastasia. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wahyu, Dorothea. 2012. *Manajemen Kualitas*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

## **Jurnal**

- Agung Utama dan Fahmy Radhi, *Penerapan Total Quality Mangement Dan Just In Time terhadap Kinerja Operasional Dan Keunggulan Kompetitif*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2009), Vol 3 No 3.
- Meyliana dan Agnes Yoan Renata, *Pengaruh Total Quality Management Pada Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pengembangan Produk Dan Efisiensi Biaya: Studi Kasus Pada PT Bintang Alam Semesta*. Jurnal Akuntansi (2012), Vol 4 No 1.
- Nova Yanti, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Konsep total Quality Management*. Jurnal Teknik Industri (2014), Vol 3 No 1.
- Ramadani, Arif, *Pengaruh Total Quality Management dan Sistem reward Terhadap Kinerja Manajerial dengan Profit Center Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Akuntansi, Perpajakan, dan Auditing (2008), Vol 1 No. 13.
- Sri Hastuti dan Luky Wijayanti, *Kinerja Manajerial: Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan*. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis (2009), Vol 9 No. 1.
- Suhermini, *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan Prima Pada Aparat Kelurahan di Kecamatan Gunungpati, Semarang*. Jurnal Akuntansi dan Management (2010), Vol 11 No 2.

Yenni Carolina, *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat Yang Listing Di BEI)*. Jurnal Akuntansi (2012), Vol 4 No 2

### Website

<http://www.bankmuamalat.co.id/profil-bank-muamalat> akses tanggal  
05/01/2016.

[www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/syariah/default.aspx](http://www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/syariah/default.aspx) akses tanggal  
19/05/2015.

Tesis Disertasi Com, *Rumus-rumus pengambilan sampel penelitian*,  
<http://tesisdisertasi.blogspot.com/2009/12/rumus-rumus-pengambilan-sampel.html> akses. 22/05/2015.

# LAMPIRAN

## 1. TERJEMAHAN DALIL

No	Halaman	Terjemah
1	32	<p>Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.</p>
2	33	<p>Dan (ingatlah) ketika Musa berkata kepada kaumnya: "Hai kaumku, mengapa kamu menyakitiku, sedangkan kamu mengetahui bahwa sesungguhnya aku adalah utusan Allah kepadamu?" Maka tatkala mereka berpaling (dari kebenaran), Allah memalingkan hati mereka; dan Allah tidak memberi petunjuk kepada kaum yang fasik..</p>
3	33	<p>Dan (ingatlah) ketika Isa ibnu Maryam berkata: "Hai Bani Israil, sesungguhnya aku adalah utusan Allah kepadamu, membenarkan kitab sebelumku, yaitu Taurat, dan memberi khabar gembira dengan (datangnya) seorang Rasul yang akan datang sesudahku, yang namanya Ahmad (Muhammad)". Maka tatkala rasul itu datang kepada mereka dengan membawa bukti-bukti yang nyata, mereka berkata: "Ini adalah sihir yang nyata"</p>
4	34	<p>Hai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penolong (agama) Allah sebagaimana Isa ibnu Maryam telah berkata</p>

		<p>kepada pengikut-pengikutnya yang setia: "Siapakah yang akan menjadi penolong-penolongku (untuk menegakkan agama) Allah?" Pengikut-pengikut yang setia itu berkata: "Kamilah penolong-penolong agama Allah", lalu segolongan dari Bani Israil beriman dan segolongan lain kafir; maka Kami berikan kekuatan kepada orang-orang yang beriman terhadap musuh-musuh mereka, lalu mereka menjadi orang-orang yang menang.</p>
--	--	---

## 2. DRAFT KUISIONER

Hal: Kuisisioner Penelitian

Yth.

Bapak/Ibu/Sdr./Sdri.

Pegawai Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta  
di Yogyakarta

Dengan hormat,

Bersama ini saya,

Nama : Aji Pamungkas

NIM : 12391043

Jurusan : Keuangan Syariah

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)

Universitas : UIN Sunan Kalijaga

Meminta kesediaan Bapak/ Ibu/ Sdr./ Sdri. Pegawai Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta untuk mengisi kuisisioner penelitian saya yang berjudul "**Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta**". Untuk itu, diharapkan

kesediaan Bapak/ Ibu/ Sdr./ Sdri. mengisi kuesioner yang tersedia. Seluruh data yang diperoleh akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik serta tidak dipublikasikan secara umum untuk itu mohon dibaca dengan baik dan jawablah dengan jujur setiap pertanyaan di bawah ini.

Atas partisipasi Bapak/ Ibu/ Sdr./ Sdri. saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Aji Pamungkas

#### **Petunjuk Pengisian Kuisisioner:**

1. Tulislah terlebih dahulu identitas Anda pada kolom yang sudah disediakan.
2. Isilah dengan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda dengan memberi tanda silang (X) dari pertanyaan/ pernyataan di bawah ini:

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 N : Netral/Ragu-Ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

3. Dalam satu nomor tidak boleh ada jawaban atau tanda centang lebih dari satu.
- 

#### **Identitas Responden**

1. Nama : (Boleh tidak diisi)
2. Usia : a. 20-30 Tahun c. 41-50 Tahun  
 b. 31-40 Tahun d. > 50 Tahun
3. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

4. Pendidikan : a. SMA b. S1 c. S2

5. Masa Kerja : a. < 5 Tahun c. 16-25 Tahun  
b. 5-15 Tahun d. > 25 Tahun

### Kuesioner Fokus Pada Pelanggan

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Nasabah diberi informasi yang membantu dalam mengembangkan harapan yang realistis terhadap produk.					
2	Nasabah dapat mengajukan keluhan dengan mudah.					
3	Kebutuhan nasabah lebih diutamakan daripada kebutuhan internal perusahaan.					
4	Karyawan memahami atribut produk yang paling bernilai bagi nasabah.					
5	Masukan-masukan dari nasabah digunakan untuk proses pengembangan produk.					

### Kuesioner Pendekatan Ilmiah

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Setiap keputusan yang diambil harus berlandaskan pada data.					
2	Dalam menetapkan tujuan perusahaan, manajemen harus mempunyai target yang ditetapkan di awal.					
3	Keputusan yang diambil juga harus menggunakan skala prioritas.					
4	Pihak manajemen harus dapat membuat forecast/prediksi anggaran, untuk menjaga stabilitas kinerja bank sesuai dengan data yang telah dibuat.					
5	Dalam bekerja, para staff mudah dalam memperoleh data yang mereka butuhkan.					

### Kuesioner Komitmen Jangka Panjang

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan harus mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai target jangka panjang.					



<b>2</b>	Perusahaan lebih memilih dividen sebagai laba ditahan untuk diinvestasikan daripada dibagikan kepada stakeholder.					
<b>3</b>	Pihak manajemen aktif mengingatkan stafnya tentang pencapaian target perusahaan.					
<b>4</b>	Target jangka panjang merupakan metode terbaik untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas berkelanjutan.					
<b>5</b>	Dalam jangka panjang perusahaan dapat menambah atau mengurangi pelayanan yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja.					

### Kuesioner Kerjasama Tim

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Pertemuan tim dilaksanakan secara teratur dan dihadiri oleh seluruh anggota kerja.					
<b>2</b>	Setiap divisi mencari cara untuk memberika kontribusi bagi produk akhir					
<b>3</b>	Anggota tim memberi dan menerima umpan balik untuk menguatkan tim					

	kerja.					
<b>4</b>	Peran kepemimpinan/penanggungjawab digilir dan bergantian pada <i>project</i> atau program yang berbeda-beda.					
<b>5</b>	Terjadi kerjasama yang luas antar berbagai tim dan departemen dalam usaha mencapai tujuan organisasi.					

### Kuesioner Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Permintaan pelanggan dianalisis dalam proses pengembangan produk.					
<b>2</b>	Pihak manajemen harus aktif menilai pesaingnya untuk memperbaiki kualitas produk.					
<b>3</b>	Karyawan aktif bertanya pada nasabah tentang masukan kritik dan saran untuk kinerja yang lebih baik.					
<b>4</b>	Staf memperoleh kesempatan untuk memeberikan masukan, sebagai bahan evaluasi kinerja manjemen.					
<b>5</b>	Staf berusaha melakukan perbaikan cara kerja mereka.					

### Kuesioner Pendidikan dan Pelatihan

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan berkualitas tinggi.					
2	Ketika perusahaan tidak melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, berarti perusahaan membahayakan kehidupan perusahaan.					
3	Pendidikan dan pelatihan terus dilakukan dalam skala periode tertentu.					
4	Pendidikan dan pelatihan mampu memotivasi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru.					
5	Pembelajaran dalam organisasi dipandang sebagai kebutuhan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.					

### Kuesioner Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Manajemen harus mengenali kemampuan staf-stafnya, agar lebih optimal ketika diberi wewenang.					
2	Perusahaan memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan agar tumbuh rasa memiliki.					
3	Karyawan diberikan kesempatan untuk ikut membuat keputusan, untuk meningkatkan rasa tanggungjawab.					
4	Karyawan didorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan mereka secara terbuka					
5	Karyawan merasa senang dan nyaman dengan pekerjaan mereka					

### Kuesioner Kinerja Manjerial

NO	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Pimpinan mempunyai kemampuan untuk membuat perencanaan					

	operasi perusahaan sesuai bidang kerja masing-masing					
<b>2</b>	Perusahaan selalu melakukan penilaian serta mengukur hasil dari kinerja karyawan					
<b>3</b>	Pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan.					
<b>4</b>	Pimpinan selalu menghadiri pertemuan kelompok bisnis untuk kepentingan perusahaan.					
<b>5</b>	Pimpinan selalu menyeleksi dan mempromosikan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.					

### 3. Draft Wawancara

Keterangan: A: peneliti

B: responden (pimpinan Bank Muamalat Yogyakarta)

A: berdasarkan hasil statistik deskriptif, jumlah pegawai laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan perempuan. Tujuannya apa ya pak?

B: kami memang sengaja membuat komposisi pegawai lebih banyak daripada perempuan, karena ketika ada pekerjaan lapangan mobilisasi laki-laki akan lebih mudah daripada perempuan.

A: karakteristik responden yang kedua yaitu berdasarkan usia, jumlah pegawai yang berusia 41-50 tahun cukup banyak yaitu 20% apakah akan efisien pak?

B: bisa tetap efisien karena pegawai yang muda juga banyak, yaitu kisaran 40% jadi adanya pegawai yang lebih tua/senior diharapkan dapat memberi contoh dan teladan yang baik untuk yang masih muda yang nantinya akan menggantikan pegawai yang tua. Selain itu kita juga sedang melakukan ekspansi usaha, jadi pegawai yang sudah berpengalaman kita promosikan untuk memimpin di kantor cabang baru.

A: apakah nasabah mudah dalam menyampaikan keluhan dan masukan?

B: iya, kami memberi beberapa fasilitas supaya nasabah mudah dalam menyampaikan keluhan-keluhan mereka. Fasilitas-fasilitas tersebut seperti telepon (salam muamalat), website, kotak saran, media sosial (facebook dan twitter).

A: bagaimana metode pengambilan keputusan yang dilakukan seorang manajer?

B: kami selalu melibatkan para staff dalam pengambilan keputusan dan menggunakan skala prioritas untuk mendapat hasil yang maksimal.

A: Apakah menurut bapak menetapkan target jangka panjang merupakan metode terbaik untuk memperoleh profitabilitas berkelanjutan?

B: Bank Muamalat mempunyai dua pencapaian, yaitu tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Akan tetapi kita tidak menitikberatkan pada salah satu tujuan sebagai metode terbaik untuk memperoleh profit. Karena bagi kami profit yang maksimal dengan memaksimalkan tujuan tersebut, tidak terpaku pada salah satu

A: Bagaimana manajemen kerjasama tim di Bank Muamalat kantor cabang Yogyakarta?

B: manajemen kerjasama tim yang kami terapkan yaitu kerjasama untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Bukan tujuan antar divisi, karena jika hal tersebut hanya akan menimbulkan persaingan individu.

A: Apakah pihak manajemen selalu aktif mengevaluasi hasil kerja para stafnya?

B: Iya, kita selalu mengadakan evaluasi kinerja para staff dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu pimpinan juga terbuka menerima masukan-masukan dari para staffnya.

A: Bagaimana manajemen pendidikan dan pelatihan yang ada di Bank Muamalat kantor cabang Yogyakarta?

B: Setiap staff akan mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berjenjang untuk menunjang kompetensi mereka. Jadi, setelah mendapatkan pelatihan tahap satu, selanjutnya staff tersebut akan mendapatkan pelatihan tahap kedua, begitu juga seterusnya.

A: Apakah karyawan diberi kesempatan ikut berperan dalam pengambilan keputusan?

B: Iya. Supaya memiliki rasa tanggungjawab dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan kita selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu masukan dari para staff dapat menghasilkan hasil yang baik.

#### 4. HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

##### a. Fokus Pelanggan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FP1	15.9818	2.907	.594	.722
FP2	15.7636	3.888	.607	.741
FP3	16.4000	3.133	.442	.789
FP4	15.6909	3.662	.655	.720
FP5	15.8727	3.039	.643	.700

##### b. Pendekatan Ilmiah

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PI1	16.6545	2.415	.666	.867
PI2	16.4545	2.660	.778	.839
PI3	16.5091	2.588	.733	.846
PI4	16.4909	2.736	.779	.842
PI5	16.5818	2.433	.667	.866



### c. Komitmen Jangka Panjang

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KJP1	15.4909	2.773	.402	.731
KJP2	15.9273	2.995	.289	.772
KJP3	15.4000	2.504	.801	.593
KJP4	15.4909	2.440	.719	.609
KJP5	15.6545	2.786	.404	.730

### d. Kerjasama Tim

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	15.2909	3.877	.433	.821
KT2	15.3818	3.426	.774	.713
KT3	15.3818	3.648	.769	.724
KT4	15.6727	3.706	.472	.812
KT5	15.3636	3.791	.598	.768

**e. Perbaiki Sistem secara Berkesinambungan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PSB1	15.8364	2.880	.649	.822
PSB2	15.8727	2.558	.676	.814
PSB3	15.9636	2.517	.646	.826
PSB4	15.8182	2.522	.728	.799
PSB5	15.7818	3.063	.647	.828

**f. Pendidikan dan Pelatihan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	15.9818	3.203	.671	.722
PP2	15.8545	3.978	.331	.831
PP3	15.9455	3.201	.660	.726
PP4	15.7818	3.285	.664	.725
PP5	15.7091	3.914	.607	.756

### g. Keterlibtan dan Pemberdayaan Karyawan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KPK1	15.2000	5.274	.785	.928
KPK2	15.2000	5.459	.814	.924
KPK3	15.3273	4.965	.852	.916
KPK4	15.3091	4.995	.853	.915
KPK5	15.3273	5.113	.839	.918

### h. Kinerja Manajerial

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM1	15.8727	2.928	.629	.788
KM2	15.6364	3.162	.578	.803
KM3	15.6182	3.463	.481	.826
KM4	15.7818	2.766	.666	.778
KM5	15.8545	2.756	.758	.749

## 5. HASIL ASUMSI KLASIK

### a. Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.04545510
Most Extreme Differences	Absolute	.173
	Positive	.103
	Negative	-.173
Kolmogorov-Smirnov Z		1.285
Asymp. Sig. (2-tailed)		.074

a. Test distribution is Normal.

### b. Hasil Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
LN1	.215	4.658
LN2	.273	3.662
LN3	.487	2.054
LN4	.170	5.866
LN5	.523	1.914
LN6	.463	2.161
LN7	.233	4.286

a. Dependent Variable: LNY

**c. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		-1.323	.192
LN1	.492	1.831	.073
LN2	.277	1.163	.251
LN3	.002	.010	.992
LN4	.207	.686	.496
LN5	-.480	-2.782	.008
LN6	.101	.553	.583
LN7	-.528	-2.046	.046

a. Dependent Variable: Lnei2

**6. HASIL REGRESI BERGANDA**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
	B	Std. Error	Beta	
1(Constant)	.546	.268		2.039
LN1	-.091	.133	-.094	-.686
LN2	-.003	.139	-.003	-.022
LN3	.048	.092	.047	.524
LN4	-.163	.131	-.190	-1.242
LN5	.200	.092	.189	2.160
LN6	.299	.087	.321	3.457
LN7	.531	.091	.759	5.805

a. Dependent Variable: LNY

## 7. HASIL UJI HIPOTESIS

### a. Uji f

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.484	7	.069	29.123	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.112	47	.002		
	Total	.596	54			

a. Predictors: (Constant), LN7, LN3, LN5, LN6, LN2, LN1, LN4

b. Dependent Variable: LNY

### b. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.901 <sup>a</sup>	.813	.785	.04872	1.711

a. Predictors: (Constant), LN7, LN3, LN5, LN6, LN2, LN1, LN4

b. Dependent Variable: LNY

### c. Uji T

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
(Constant)			2.039	.047
LN1		-.094	-.686	.496
LN2		-.003	-.022	.983
LN3		.047	.524	.603
LN4		-.190	-1.242	.220
LN5		.189	2.160	.036
LN6		.321	3.457	.001
LN7		.759	5.805	.000

Coefficients<sup>a</sup>

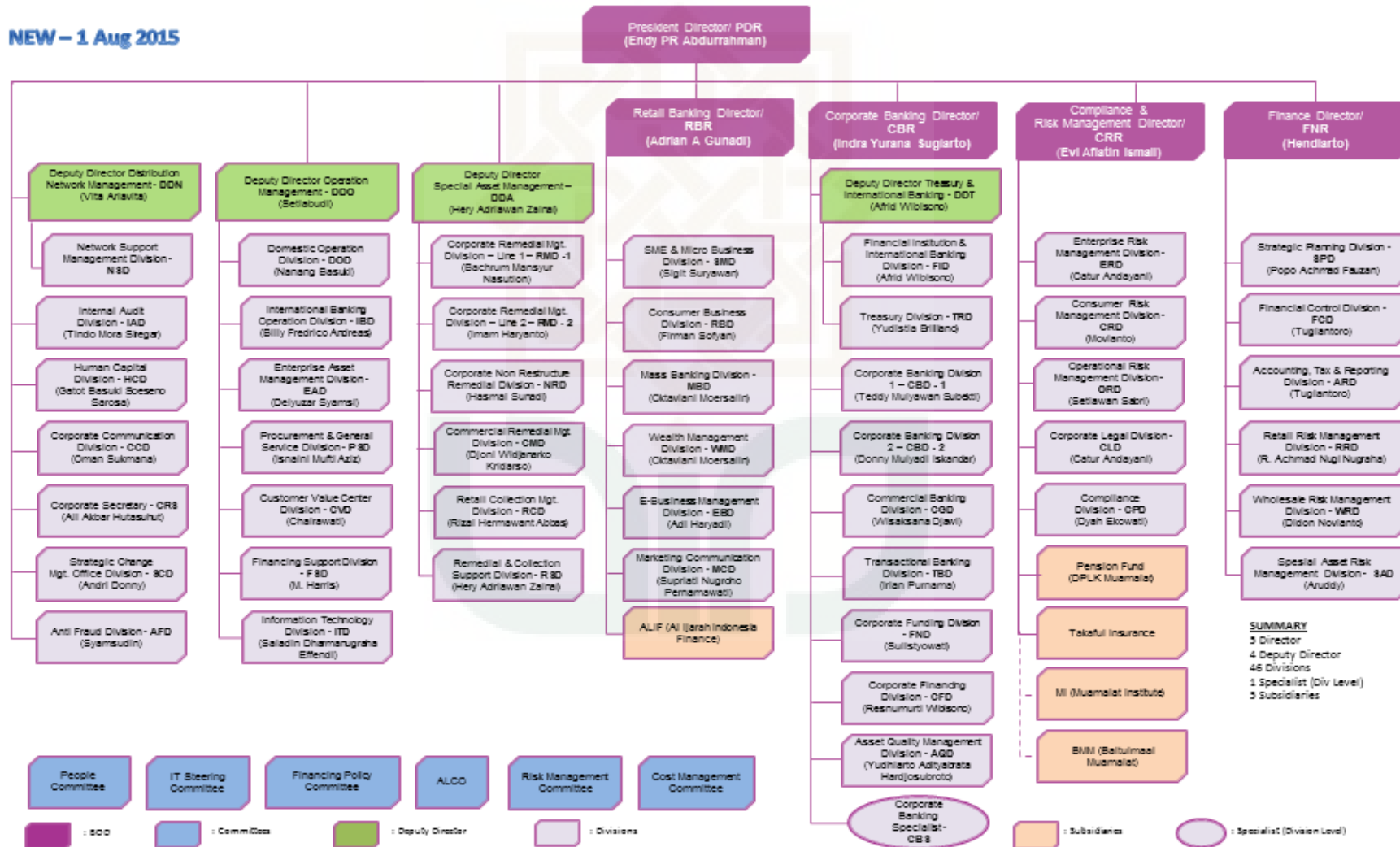
Model	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
(Constant)			2.039	.047
LN1	-.094		-.686	.496
LN2	-.003		-.022	.983
LN3	.047		.524	.603
LN4	-.190		-1.242	.220
LN5	.189		2.160	.036
LN6	.321		3.457	.001
LN7	.759		5.805	.000

a. Dependent Variable: LNY

# ORGANIZATION STRUCTURE OF PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.



NEW – 1 Aug 2015





## CURRICULUM VITAE

### Data Pribadi:

Nama : Aji Pamungkas

Tempat, Tanggal Lahir : Bantul, 01 Juli 1994

Usia : 21 Tahun

Tempat Tinggal : Sirau, RT 004 RW 005, Kemranjen, Banyumas

Status : Belum Menikah

Agama : Islam

Alamat Domisili : Janti No. 18 RT 02 RW 01, Caturtunggal, Depok, Sleman

Email : [ajibahripamungkas@gmail.com](mailto:ajibahripamungkas@gmail.com)

No telp : 085747701907



### Pendidikan Formal:

2000 - 2006 : MI Muhammadiyah 02, Sirau, Kemranjen

2006 - 2009 : MTs Wathoniyah Islamiyah, Kebarongan, Kemranjen

2009 - 2012 : MA Wathoniyah Islamiyah, Kebarongan, Kemranjen

2012 : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Keuangan Syariah -  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

### Riwayat Organisasi:

2012 – 2014 : IKAPMAWI Yogyakarta

2012 - 2015 : FORSEI (Forum Studi Ekonomi Islam)