

# **Total Quality Management dalam Lembaga Bimbingan Haji dan Umrah: Studi Pengelolaan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) di Yogyakarta**

**Noor Hamid**

*Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga,  
Indonesia*

*E-mail: hamid.081261@gmail.com*

## **Abstrak**

*Kelompok Bimbingan Haji dan Umrah (KBIHU) memiliki peran penting dalam penyelenggaraan proses ibadah haji dan umrah yang ada di Indonesia. KBIHU adalah kelompok yang menyelenggarakan bimbingan ibadah haji dan ibadah umrah yang telah mendapatkan izin dari Kementerian Agama. Keberadaan KBIHU sangat diperlukan sebagai mitra pemerintah dalam membantu jemaah haji dan umrah untuk belajar dan mendalami manasik. Seiring peningkatan jumlah KBIHU di Indonesia, terdapat beberapa persoalan yang dihadapi yang harus dipecahkan, diantaranya adalah semakin banyaknya jumlah KBIHU yang beroperasi membuat persaingan antar KBIHU tidak dapat dihindarkan, sementara kualitas pengelolaan KBIHU sampai saat ini juga belum bisa dikatakan baik, masih banyak pembimbing manasik haji yang kurang kompeten dan kurang profesional, usia pembimbing yang sudah tua, kondisi jemaah haji atau umrah yang masih awam, rata-rata belum memahami tentang aturan-aturan dalam pelaksanaan ibadah haji dan umrah, jemaah pemula belum pernah berangkat haji dan umrah, serta tingkat pemahaman ilmu keagamaan Islam yang beragam, menuntut KBIHU untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan pembinaan dan bimbingan kepada jemaah haji dan umrah. Penelitian ini bertujuan untuk memotret penyelenggaraan pengelolaan KBIHU yang ada di Yogyakarta dalam perspektif Total Quality Management. Jenis penelitian ini ialah penelitian kualitatif studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan in depth interview, studi dokumentasi dan observasi. Data dianalisis menggunakan analisis tematik (thematic analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pengelolaan KBIHU yang ada di Yogyakarta telah mengacu pada konsep TQM. Meskipun demikian beberapa indikator harus dapat ditingkatkan kembali. Diharapkan akan meningkatkan kualitas pelayanan pembinaan dan bimbingan kepada jemaah haji dan umrah.*

**Kata Kunci:** *Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU), Total Quality Management (TQM), Yogyakarta.*

## **Abstract**

*The Haj and Umrah Guidance Group (KBIHU) has an essential role in implementing the Hajj and Umrah pilgrimage processes in Indonesia. KBIHU is a group that organizes guidance for the pilgrimage and umrah pilgrimage that has received permission from the Ministry of Religion. The existence of KBIHU is very much needed as a partner of the government in helping Hajj and Umrah pilgrims to learn and explore rituals. Increasing the number of KBIHUs in Indonesia, several problems must be resolved, including the increasing number of KBIHUs that can make competition between KBIHUs unavoidable. At the same time, KBIHU management's quality has yet to be said to be fair. There are still many manasik mentors. Less competent and less professional pilgrims, the age of the supervisors is old, the*

*condition of the pilgrims or Umrah pilgrims who still lay, on average they do not understand the rules for carrying out the Hajj and Umrah pilgrimages, novice congregations have never left for Haj and Umrah, and the level of understanding Various Islamic religious sciences require KBIHU to continue to improve the quality of guidance and guidance services for Haj and Umrah pilgrims. This study aims to capture the management of KBIHU in Yogyakarta from the perspective of Total Quality Management. This type of research is a qualitative case study research. The data was collected by conducting in-depth interviews, documentation study, and observation. Data analysis using thematic analysis (thematic analysis). The results showed that, in general, the KBIHU in Yogyakarta refers to the TQM concept. However, some indicators should be improved again. It is hoped that it will improve the quality of guidance and guidance services for Haj and Umrah pilgrims.*

**Keywords:** Hajj and Umrah Guidance Group (KBIHU), Total Quality Management (TQM), Yogyakarta.

## PENDAHULUAN

Ibadah haji merupakan salah satu rukun Islam yang wajib dilakukan oleh setiap muslim yang memiliki kemampuan, baik dari segi fisik, finansial maupun pemahaman keagamaan. Islam adalah agama yang dianut oleh mayoritas masyarakat Indonesia. Setiap tahun jemaah haji yang mendaftar sangat banyak dan rata-rata masih belum memahami tentang aturan-aturan dalam pelaksanaan ibadah haji dan umrah. Imam Saukani menyatakan bahwa kebanyakan dari jemaah haji Indonesia masih awam dan dijadikan sebagai objek keuntungan.<sup>1</sup>

Penyelenggaraan bimbingan ibadah haji reguler di Indonesia selain dilakukan oleh pemerintah juga dilakukan oleh masyarakat. Hal ini dijelaskan dalam PMA No.13 Tahun 2018 pasal 19 ayat 1 bahwa selain bimbingan dilaksanakan oleh pemerintah, masyarakat baik secara perseorangan maupun kelompok bimbingan dapat menyelenggarakan bimbingan jemaah haji atas biaya jemaah haji.<sup>2</sup> Mengingat pentingnya pengelolaan dalam menyelenggarakan bimbingan ibadah haji serta banyaknya jemaah yang masih awam maka pemerintah melibatkan atau bekerja sama dengan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU), sebagaimana dinyatakan dalam UU No.8 Tahun 2019 pasal 33 bahwa dalam menyelenggarakan bimbingan pembinaan manasik haji reguler, Menteri melibatkan KBIHU.<sup>3</sup> Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) memiliki peran penting dalam proses penyelenggaraan bimbingan ibadah haji di Indonesia. KBIHU merupakan lembaga sosial Islam yang bergerak dalam bidang pembimbingan jemaah haji baik dalam pembekalan di Indonesia ataupun pada saat pelaksanaan Ibadah haji di Arab Saudi. Di Indonesia, KBIHU menjadi mitra pemerintah dalam penyelenggaraan Ibadah Haji dalam hal pembimbingan

---

<sup>1</sup> Aep Kusnawan et al., "Manajemen Mutu Input Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Indonesia \*," *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies* 11, no. 2 (December 30, 2017): 277–92, <https://doi.org/10.15575/idajhs.v12i.2399>.

<sup>2</sup> Peraturan Menteri Agama RI No.13 Tahun 2018 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Reguler.

<sup>3</sup> Undang-Undang No. 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Dan Umrah.

manasik dan sebagai tempat konsultasi.<sup>4</sup> Dalam perspektif hukum, KBIHU di artikan kelompok yang menyelenggarakan bimbingan ibadah haji dan ibadah umrah yang telah mendapatkan izin dari Menteri.<sup>5</sup>

Jumlah KBIHU yang beroperasi mengalami peningkatan, demikian juga dengan pendaftaran jemaah haji yang setiap tahun selalu mengalami peningkatan. Semakin banyak jumlah KBIHU yang beroperasi membuat persaingan antar KBIHU tidak dapat dihindarkan. Setiap KBIHU berusaha untuk meraih kepercayaan masyarakat dan memenuhi kepuasan jemaah haji. Meski begitu masih banyak persoalan yang terjadi di KBIHU. Elis Sya'adah menyatakan bahwa masih banyak pembimbing manasik haji yang kurang kompeten dan kurang profesional, baru sekitar 42% pembimbing manasik yang telah bersertifikat.<sup>6</sup> Berdasarkan rilis Kementerian Agama RI tanggal 20 Februari 2020, bahwa Ditjen PHU telah bekerja sama dengan 16 PTKN yang tersebar di 13 Provinsi, baik di Pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan NTB untuk melaksanakan sertifikasi pembimbing manasik haji profesional, sudah ada sekitar 6.738 pembimbing yang telah mendapatkan sertifikat pembimbing manasik haji profesional.<sup>7</sup>

Sementara itu Anisa Pratiwi mengungkapkan bahwa meskipun proses pelaksanaan manajemen di KBIH sudah berjalan cukup baik namun masih banyak kendala dalam penyelenggaraan bimbingan manasik jemaah haji.<sup>8</sup> Jika Menilik perkembangan animo calon jemaah haji di Yogyakarta yang mengikuti Bimbingan manasik ibadah haji di KBIHU tahun 2020 tercatat 93 % dari jumlah kuota Haji DIY 3.150 jemaah.<sup>9</sup>

Kualitas KBIHU sampai saat ini juga belum bisa dikatakan baik. Lukman Hakim menyatakan bahwa masih banyak faktor yang kurang maksimal dalam pelaksanaan manasik haji, masih banyak faktor yang belum berfungsi secara optimal.<sup>10</sup> Oleh karenanya peningkatan kualitas mutu KBIHU harus menjadi perhatian serius agar segera diatasi. Total Quality Manajemen (TQM) merupakan salah satu konsep yang cukup banyak digunakan dalam mendongkrak kualitas mutu Organisasi. Meskipun TQM muncul dan berkembang pada sektor bisnis, namun beberapa negara seperti

---

<sup>4</sup> Abd Wahid, "Peranan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji ( KBIH) Dalam Mencetak Kemandirian Jemaah Calon Haji," *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam* 10, no. 1 (March 15, 2019): 126–43, <https://doi.org/10.36835/syaikhuna.v10i1.3476>.

<sup>5</sup> Undang-Undang No. 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Dan Umrah.

<sup>6</sup> Elis Sya'adah, "Efektivitas Pelatihan Sertifikasi Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pembimbing Manasik Haji Pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten Tahun 2016," September 25, 2017, <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49025>.

<sup>7</sup> Husni Anggoro, "6Ribu Orang Raih Sertifikat Pembimbing Jemaah Haji | Website Haji Dan Umrah Kementerian Agama RI," February 28, 2020, <https://haji.kemenag.go.id/v4/6ribu-orang-raih-sertifikat-pembimbing-jemaah-haji>.

<sup>8</sup> Anisa Pratiwi, "Manajemen Pelayanan Calon Jama'ah Haji Pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Ikhwan Bandar Lampung," April 24, 2018.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Imam Khoiri, "Kasi Bina Haji Bidang Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Kanwil Kemenag DIY."

<sup>10</sup> H Lukmanul Hakim and S Ag M Si Abstrak, "Kualitas Pelayanan Haji Oleh Kelompok Bimbingan Manasik Haji (KBIH) Annihayah Karawang," *Jurnal Politikom Indonesiana*, vol. 2, July 8, 2017, <https://doi.org/10.35706/JPI.V2I1.937>.

Inggris, Amerika, Prancis dan Kanada telah menggunakannya dalam organisasi publik sejak 1990-an.

Studi tentang peningkatan kualitas di KBIH sebenarnya sudah banyak dilakukan. seperti yang dilakukan oleh Anis Sulistinawati & Rahima Zakia Hasil penelitian yang ia lakukan menunjukkan bahwa meskipun secara umum proses manajemen sudah cukup baik namun petugas KBIH rata-rata sudah tua, tingkat pemahaman peserta yang sangat beragam sehingga harus menyesuaikan dengan perkembangan era. Serta kondisi jamaah haji yang berisiko tinggi seperti sakit, usia lanjut dan lain sebagainya.<sup>11</sup>

Selain itu, Nuning Octaviani melakukan penelitian tentang strategi Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) dalam meningkatkan pelayanan prima pada calon jamaah haji pada tahun 2017. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa konsep, Implementasi maupun evaluasi strategi telah dilakukan dengan cukup baik. Pelayanan yang diberikan oleh KBIH Maqdis telah mengarah pada pelayanan Prima. Hal tersebut dilihat dari beberapa program yang dilakukan oleh KBIH Maqdis.<sup>12</sup>

Meskipun studi tentang upaya peningkatan kualitas Mutu sudah banyak dilakukan namun kebanyakan studi membahas tentang penerapan manajerial dan strategi pengelolaan KBIH. TQM sebagai salah satu konsep yang banyak digunakan dalam menilai kualitas mutu belum banyak digunakan dalam studi-studi yang telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas mutu KBIHU. Saat ini teori tentang TQM berkembang pesat di berbagai macam bidang keilmuan. Hampir semua kajian yang berbicara tentang Total Quality Manajemen secara eksplisit mengacu kepada karya-karya dari W. Edwards Deming, Joseph Juran, dan Kaoru Ishikawa. Mereka adalah sumber primer tentang kajian Total Quality Management.<sup>13</sup>

Menurutnya tujuan utama organisasi adalah tetap dalam kepentingan bisnis. Maksudnya ialah organisasi harus dapat meningkatkan stabilitas masyarakat yang dinaunginya, menghasilkan produk dan layanan yang berguna bagi pelanggan, serta membuat peraturan untuk kepuasan dan pertumbuhan anggota organisasi. Fokus dari organisasi adalah pada pelestarian dan kesehatan organisasi. Selain itu juga pada nilai-nilai yang ada di dalam konteks organisasi. Selain itu juga tentang kesejahteraan anggota dalam organisasi.

---

<sup>11</sup> Rahima Zakia and Ani Sulistina Wati, "Manajemen Bimbingan Manasik Haji Pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Hikmah Muaro Sijunjung," *Al Imam: Jurnal Manajemen Dakwah*, 2019, 63–71.

<sup>12</sup> Nuning Octaviani, "Strategi Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Maqdis Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima Terhadap Calon Jamaah Haji Tahun 2017," *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)* 17, no. 1 (June 25, 2019): 75–94, <https://doi.org/10.15575/anida.v17i1.5054>.

<sup>13</sup> J. Richard Hackman and Ruth Wageman, *Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues (Division of Research, Harvard Business School, 1995), <https://doi.org/10.2307/2393640>.

Ishikawa menyatakan dalam salah satu pendapatnya bahwa sebuah organisasi yang anggotanya tidak bahagia maka keberadaan organisasi itu tidak pantas ada.<sup>14</sup> Artinya kebahagiaan menjadi hal yang utama di dalam berjalannya sebuah organisasi. Strategi pengembangan Total Quality Management untuk mencapai hasil normatifnya berakar kepada empat asumsi dasar yang saling berkaitan., keempat asumsi tersebut adalah kualitas, orang / manusia, organisasi dan senior Management / kepemimpinan.<sup>15</sup>

Total Quality Management memberikan tingkatan kesadaran tinggi terhadap sumber daya manusia yang ada. Keterampilan manajemen dan kinerja dapat ditingkatkan dengan cukup optimal<sup>16</sup>. Apabila TQM ini dapat diterapkan dengan baik, semua proses internal akan mengalami peningkatan proses, jaminan kualitas serta memenuhi tuntutan dan keinginan semua pihak yang terlibat. Sistem TQM juga memainkan faktor besar dalam meningkatkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan, kredibilitas dan citra perusahaan serta pangsa pasar dan penempatannya.<sup>17</sup> Dalam perspektif organisasi, TQM dapat menjadi fondasi dalam pengembangan kerangka kerja organisasi yang konseptual. Kerangka kerja ini memiliki potensi dan fungsi sebagai solusi untuk secara efisien dan efektif menerapkan seperangkat praktik terbaik organisasi dalam meningkatkan posisi kompetitif organisasi.<sup>18</sup>

Literatur di atas menunjukkan bahwa TQM merupakan suatu konsep yang banyak digunakan dalam upaya peningkatan mutu baik dalam organisasi sektor bisnis maupun sektor publik. Mengingat permasalahan dalam KBIHU dan belum banyaknya sudi dalam peningkatan kualitas mutu dengan perspektif TQM maka penelitian tentang implementasi TQM di lembaga KBIHU menjadi sangat penting. Penelitian ini akan melihat dan mengeksplorasi peningkatan kualitas mutu KBIHU dengan menggunakan TQM.

Berdasar pada penjelasan tersebut, peneliti memiliki kegelisahan untuk melakukan riset terhadap manajemen organisasi KBIHU di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam penelitian ini Total Quality Management (TQM) digunakan sebagai basis teoritis. Penelitian ini penting dilakukan dikarenakan masih sedikitnya penggunaan perspektif TQM dalam pengembangan pengelolaan KBIHU di Indonesia. Perspektif TQM ini penting digunakan karena di dalamnya memuat pemaknaan atas mutu yang terus bertumbuh.

---

<sup>14</sup> Kaoru Ishikawa, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way* (Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1985).

<sup>15</sup> Hackman and Wageman, *Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues*.

<sup>16</sup> Gordana Pejović et al., "Towards Medicines Regulatory Authorities' Quality Performance Improvement: Value for Public Health," *International Journal of Health Planning and Management* 31, no. 1 (January 1, 2016): E22–40, <https://doi.org/10.1002/hpm.2265>.

<sup>17</sup> Elizabeta Mitreva and Bardhyl Gorkov, Parapunova, Elena and Gjorshevski, Hristijan and Tushi, "Application of the Total Quality Management (TQM) Philosophy in a Macedonian Air Conditioning Company - UGD Repository," accessed August 9, 2020, <http://eprints.ugd.edu.mk/23955/>.

<sup>18</sup> Ai-Fen Lim et al., "TQM and Organisational Innovation: A Systematic Review and Research Framework," *International Journal of Innovation and Learning* 26, no. 3 (2019): 273–300, <https://econpapers.repec.org/RePEc:ids:ijilea:v:26:y:2019:i:3:p:273-300>.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus menyediakan investigasi holistik dan mendalam, eksplorasi, dan pemahaman tentang masalah yang kompleks<sup>19</sup>. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan *in-depth interviews*, studi dokumentasi, dan observasi. *In-depth interviews* dilakukan terhadap pengelola KBIHU dengan menggunakan skema pertanyaan berbentuk wawancara terbuka dan semi-terstruktur. KBIHU yang ada di Yogyakarta berjumlah 27 KBIHU. KBIHU ini terdiri atas 17 KBIHU Kantor pusat dan 10 KBIHU Kantor Cabang. Para KBIHU ini tersebar di 5 (lima) Kabupaten/Kota. Pemilihan partisipan sendiri menggunakan teknik Stratified Random Sampling dengan mempertimbangkan ketersebaran Kabupaten. Kemudian data transkrip dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis tematik ini bertujuan untuk menganalisis, melaporkan dan mengidentifikasi tema dalam temuan data yang kemudian membantu peneliti menemukan berbagai tema penting penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi TQM dalam Kelompok Bimbingan Haji dan Umrah (KBIHU) DIY

Langkah pertama yang harus dipahami mengenai teori atau konsep yang ditawarkan TQM untuk meningkatkan mutu dan kualitas KBIHU di DIY. Dalam teori TQM, setidaknya terdapat sepuluh kategori yang harus dipahami untuk dapat mengimplementasikan TQM tersebut, diantaranya:

Pertama, Fokus terhadap pelanggan. fokus terhadap pelanggan dimaknai sebagai pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Setiap instansi atau organisasi yang bergerak dibidang produksi barang atau jasa merupakan representasi dari keinginan pelanggan. Maka dari itu setiap produksi haruslah berangkat dari observasi dan hal tersebut paralel dengan tingkat mutu dan kualitas dari perusahaan itu sendiri.

Sesuai dengan konsep dari TQM, kepuasan calon jemaah haji merupakan tujuan penting yang harus dicapai. Setiap Institusi dianggap bermutu jika mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.<sup>20</sup> Di KBIHU pelanggan Internal adalah Instruktur, sedangkan pelanggan eksternal adalah calon jemaah haji. Dalam pelaksanaan bimbingan manasik haji, KBIHU telah fokus pada pelanggan yaitu kepada calon jemaah haji. Anna dari KBIHU Nur Azizah mengatakan bahwa Program bimbingan yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan jemaah haji.<sup>21</sup> Ibadah menambahkan pemenuhan kebutuhan jemaah haji dapat dilihat dari

---

<sup>19</sup> Zaidah Zainal, "Case Study as a Research Method," *Jurnal Kemanusiaan* 5, no. 1 (2007), <https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/165>.

<sup>20</sup> Feiby Ismail, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 10, no. 2 (February 26, 2018), <https://doi.org/10.30984/jii.v10i2.591>.

<sup>21</sup> Wawancara Dengan Anna, "KBIHU Nur Azizah."

saat pendampingan pemantapan regu dimana materi, tempat dan narasumber dari masing-masing kru maupun anggota.<sup>22</sup>

Program disusun untuk memenuhi kebutuhan calon jamaah haji dari awal berangkat sampai kepulangan, mulai dari yang berkaitan dengan ibadah haji sampai pada teknik keseharian selama menjalankan ibadah haji. Herman dari KBIHU Ar Raudhah juga mengatakan hal senada yaitu mereka mendasarkan program bimbingan manasik haji pada calon jamaah haji. Lebih lanjut, Ikhwa dari KBIHU Al-Barokah menjelaskan Bimbingan manasik haji yang diberikan kepada calon jamaah haji sampai di level pemantapan hati dan memahami tata cara Haji secara tepat. Hal ini berangkat dari dasar bahwa sebagian besar jamaah haji berusia 30 tahun ke atas yang berarti harus didampingi secara intensif.<sup>23</sup> Dalam memberikan bimbingan kepada calon jamaah haji, didasarkan pada amanah Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. KBIHU memiliki kewajiban diantaranya mampu memberikan manasik dengan frekuensi paling sedikit 15 kali, memiliki alat peraga, memiliki kurikulum, mempunyai kantor, badan amal usaha dan lain sebagainya.<sup>24</sup>

Kemudian dalam konsep TQM, pelanggan merupakan driver baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. pelanggan eksternal berperan sebagai penentu kualitas produk atau jasa yang diberikan kepada mereka, sementara pelanggan internal memiliki peran besar sebagai penentu kualitas dalam proses produk, mula dari kualitas tenaga kerja, proses maupun lingkungan. Oleh karena itu, pelanggan internal maupun eksternal merupakan penentu kualitas.

Terdapat beberapa karakteristik perusahaan yang sudah memenuhi kriteria fokus terhadap pelanggan, hal tersebut diukur oleh parameter sebagai berikut; 1) perusahaan setidaknya memiliki visi yang ingin dicapai, loyalitas dan totalitas antar karyawan baik secara vertikal maupun horizontal, serta mampu menciptakan lingkungan yang sehat dan positif dalam lingkaran pekerjaan, 2) penajaran dan pelanggan, 3) melakukan observasi secara berkala untuk mengidentifikasi kebutuhan, permasalahan, dan solusi kepada pelanggan, 4) memanfaatkan informasi yang didapat dari pelanggan, 5) membangun komunikasi yang baik dan intensif kepada pelanggan, 6) melakukan pemberdayaan karyawan yang baik dan optimal secara terarah, dan yang terakhir 7) selalu melakukan penyempurnaan/ upgrading terhadap produk yang dibuat. Dalam perspektif tersebut, KBIHU yang ada di Yogyakarta mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggannya.

Kedua, Obsesi pada kualitas, merupakan komitmen terbaik dari perusahaan untuk memberikan kualitas terbaik kepada pelanggan dengan cara menjadikan tingkat keinginan, kebutuhan, dan kepuasan sebagai indikator menciptakan suatu produk bagi mereka. bagi KBIHU kualitas dimaknai para jamaah haji betul-betul mencapai haji yang mabrur. Dan nilai-nilai yang

---

<sup>22</sup> Wawancara dengan Ibah Muthiah, “KBIHU Muslimat Kulonprogo.”

<sup>23</sup> Ikhwa, “KBIHU Al Barokah Kab Sleman,” 2020.

<sup>24</sup> Suwandi Danu Subrata, “KBIHU Aisyiah Bantul.”

didapatkan ketika melakukan ibadah haji dapat diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari setelah prosesi ibadah haji.

Menjalankan komitmen obsesi terhadap kualitas memberikan dampak positif kepada perusahaan yang menjalankan, diantaranya; pertama, efisiensi anggaran atau biaya produksi. Dengan melakukan obsesi kualitas, menjadikan produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan minim terhadap kesalahan dan kekurangan, serta meminimalisir anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan produksi barang/ jasa. Kedua, Perusahaan akan selalu melakukan evaluasi dan revitalisasi kualitas secara dinamis atau berkelanjutan. Hal tersebut merupakan syarat mutlak untuk menjadikan produk yang diciptakan selalu menyentuh aspek kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan melakukan perbaikan yang berkelanjutan.<sup>25</sup> Ketiga, aspek perawatan akan selalu menjadi landasan pacu bagi perusahaan untuk menciptakan dan mendistribusikan produk yang diciptakan. Perawatan yang baik dapat dihasilkan dengan cara menjalankan tahap perencanaan, pengambilan tindakan, pemecahan masalah, dan evaluasi kerja yang masif.<sup>26</sup>

Dalam konsep TQM pelanggan internal dan eksternal merupakan penentu akhir kualitas organisasi. Setiap organisasi harus memiliki obsesi untuk mencapai bahkan melebihi kualitas tersebut.<sup>27</sup> Maka organisasi yang berkualitas adalah yang mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggannya. Dalam konteks KBIHU berarti kualitas ditentukan oleh calon jemaah haji. Kepuasan calon jemaah haji dalam hal ini berarti setiap calon jemaah haji merasa nyaman dan mampu memahami setiap hal yang berkaitan dengan ibadah haji mulai dari makna dan tujuan ibadah haji, rukun dan syarat wajib serta sunnah-sunnah ibadah haji, sampai kemampuan mereka melaksanakan ibadah haji secara baik dan benar. Dalam praktiknya bimbingan manasik haji yang dilakukan oleh KBIHU telah didasarkan pada peningkatan kualitas haji. Anna dari KBIHU Nur Azizah mengatakan bahwa bimbingan manasik yang dilakukan oleh KBIHU Nur Azizah dan KBIHU Muslimat menginginkan peningkatan kualitas haji bagi para calon jemaahnya dengan memberikan pemahaman materi yang berkaitan dengan ibadah haji secara berkala yaitu *step by step*.<sup>28</sup> Sementara itu KBIHU Ar Raudhah mendasarkan program bimbingan manasik nya pada pedoman pelaksanaan haji yang dikeluarkan oleh Kemenag RI.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Erni Rismawanti, "Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Laba P.T. Joyfull Bakery Makassar," *Economix*, vol. 4, February 17, 2016, <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/view/8369>.

<sup>26</sup> Yusuf Novrianto, Rudy Soenoko, and Purnomo Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)," *Journal of Engineering and Management Industrial System* 2, no. 1 (February 13, 2014): 19–25, <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2014.002.01.3>.

<sup>27</sup> Pondang J Jessy Palandeng, Indrie Debbie, Gaspar Enjelina Chintia, "Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kualitas Layanan Pada Pt . Pln ( Persero ) Area Manado The Effect Of Total Quality Management On Service Quality In Pt . Pln ( Persero ) Area Manado," *Jurnal EMBA* 7, no. 4 (2019): 5860–69.

<sup>28</sup> Anna, "KBIHU Nur Azizah"; dan wawancara dengan Muthiah, "KBIHU Muslimat Kulonprogo."

<sup>29</sup> Herman, "KBIHU Ar Raudhah."

Dalam Pengembangan kualitas KBIHU, dilakukan kombinasi antara kurikulum yang telah disusun oleh Kementerian Agama dengan kurikulum yang dibuat sendiri oleh KBIHU. Dalam praktiknya ketika para calon jemaah haji belum mendapatkan buku-buku dari Kemenag, KBIHU Darul Qu'an menggunakan buku yang disusun sendiri. Meskipun demikian buku yang disusun sendiri tersebut tetap mengacu pada materi-materi yang ada di Kementerian Agama.<sup>30</sup> Dalam perspektif lain KBIHU Al Barokah berfokus pada peningkatan kualitas dengan cara penetapan jadwal yang disepakati antara jemaah dan KBIHU, pembimbing yang bersertifikat dan berpengalaman dalam manasik di dalam negeri hingga pada saat haji.<sup>31</sup>

Ketiga, Pendekatan Ilmiah. Penjelasan terkait obsesi pada kualitas terletak pada meminimalisir kekurangan produk. Untuk identifikasi masalah merupakan poin penting yang harus dilakukan agar menghindari kegagalan produk. Pendekatan ilmiah merupakan kerangka teori dalam mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam proses produksi pada suatu perusahaan tertentu (baik dari segi perencanaan dan penyusunan kerja, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah).<sup>32</sup>

Pendekatan ilmiah merupakan representasi dari kinerja karyawan untuk menghasilkan produk yang diciptakan. Pendekatan ilmiah menitikberatkan kepada pemberian motivasi kepada karyawan agar bekerja secara loyal dan total kepada perusahaan, baik dengan kompensasi ataupun pemberian reward dari petinggi. Kemudian dalam kerangkanya, pendekatan ilmiah mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu menciptakan role model atau perencanaan jangka panjang dengan berbagai tantangan dan peluang yang akan terjadi (pengaruh-komitmen-pimpinan).

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM. Hal ini sangat penting, terutama untuk mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Pendekatan Ilmiah yang ada dalam konsep TQM memiliki peran penting dalam mencapai kualitas organisasi. Dengan menggunakan pendekatan ilmiah tersebut dapat mengetahui setiap kebutuhan yang diperlukan dalam pemenuhan kualitas. Dengan pendekatan ilmiah ini dapat diketahui permasalahan dan langkah yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan begitu maka organisasi akan mampu menyusun rencana untuk meningkatkan kualitas mutu.<sup>33</sup>

Pendekatan ilmiah juga dapat membuat institusi lebih berhati-hati, tidak mudah merasa puas akan proses kerja yang selama ini berjalan. Institusi menjadi lebih teliti dalam menentukan

---

<sup>30</sup> H.Aryanto Purbo Prasetyo, "KBIHU Darul Qu'an Gunung Kidul," 2020.

<sup>31</sup> Ikhwa, "KBIHU Al Barokah Kab Sleman."

<sup>32</sup> Liah Siti Syarifah, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Pesantren? The Implementation of Total Quality Management (TQM) in Islamic Boarding Schools?," *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan Volume* 30, no. 1 (2020): 93–112.

<sup>33</sup> Lailatul Maghfiroh, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta," *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (January 31, 2018): 19–39, <https://doi.org/10.29062/TA'LIM.V1I1.623>.

rencana.<sup>34</sup> Dalam merumuskan program, KBIHU telah mendesain berdasarkan kaidah-kaidah manajemen program yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan. Dalam proses perencanaan KBIHU Hajar Aswad melibatkan para pengurus dan para pembimbing untuk bersama-sama mendesign program-program ke depan. Produk yang dihasilkan berupa kurikulum dan buku panduan manasik. Buku ini diharapkan menjadi pegangan dan panduan berbagai pihak satu sama lain sehingga langkah yang dilakukan kan sama dan seirama.<sup>35</sup> Dalam perjalanan yang dilakukan, pro kontra menjadi hal yang lumrah terjadi.<sup>36</sup> Antar KBIHU memiliki perbedaan misalnya ketika mengambil kebijakan Apakah mau Tarwiyah atau tidak.<sup>37</sup> Meskipun demikian pada prinsipnya semua sama hanya berbeda ada pada muamalah nya saja.<sup>38</sup>

*Keempat*, komitmen jangka panjang. Implementasi konsep TQM harus memiliki komitmen jangka Panjang. Komitmen jangka panjang merupakan representasi dari perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan konsep dasar yakni loyalitas.<sup>39</sup> Semua poin tersebut harus tersusun, terlaksana, dan dijalankan dengan landasan loyalitas agar terbentuknya komitmen jangka panjang.

TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Mengingat hal tersebut, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.<sup>40</sup> Komitmen merupakan aspek penting yang harus ada dalam peningkatan mutu. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang berpihak kepada organisasi dan tujuannya. Ia juga berniat menjaga keberlangsungan organisasi dengan merawat dan memelihara keanggotaan organisasi tersebut.<sup>41</sup>

Komitmen organisasi dipengaruhi salah satunya oleh pengembangan karier, pengembangan karier terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi.<sup>42</sup> Komitmen juga menjadi hal yang sangat penting dalam mewujudkan inovasi. Inovasi sangat membutuhkan komitmen antara

---

<sup>34</sup> Novrianto, Soenoko, and Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)."

<sup>35</sup> Saijan, "KBIHU Hajar Aswad."

<sup>36</sup> Poniman, "KBIHU Multazam."

<sup>37</sup> Saijan, "KBIHU Hajar Aswad."

<sup>38</sup> Sumaryadi, "KBIHU Aisyah Sleman."

<sup>39</sup> Novrianto, Soenoko, and Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)."

<sup>40</sup> Adri Eferi, "Internal Dan Eksternal Dalam Penerapan Total Quality Management ( TQM ) Di Lembaga Pendidikan Islam," *Attarbiyah* I, no. 1 (November 15, 2016): 149–78, <https://doi.org/10.18326/attarbiyah.v1i1.149-178>.

<sup>41</sup> Teguh Arif Handoko and SB Handayani, "Pentingnya Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Teduh Makmur Semarang," *Proceedings* 1, no. 1 (May 9, 2017), <http://ejurnal.stiedharmaputra-smg.ac.id/index.php/PRO/article/view/250>.

<sup>42</sup> Abdul Haeba Ramli and Rizki Yudhistira, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Infomedia Solusi Humanika Di Jakarta," *Seminar Nasional Cendekiawan Ke*, vol. 4, October 16, 2018, <https://doi.org/10.25105/SEMNAS.V0I0.3339>.

pemimpin, bawahan, dan seluruh unit kerja dalam organisasi.<sup>43</sup> Komitmen jangka panjang juga diamini oleh semua informan dari KBIHU di Yogyakarta. Hal ini Mengingat bahwa terdapat dinamisasi dalam pengelolaan KBIHU. Banyak sekali perubahan-perubahan yang ada dalam proses manajemen KBIHU. Salah satu contoh perubahan yang terjadi misalnya dulu ketika di Arafah itu tidak ada AC-nya , tenda yang digunakan tidak tertata dengan baik. Sekarang tenda yang digunakan sudah tertata dengan baik. Di setiap tenda sudah ada AC yang memberikan kenyamanan bagi para jamaah haji.<sup>44</sup>

Dalam konteks KBIHU komitmen jangka panjang berbentuk program yang berorientasi jangka panjang dengan siklus satu tahun. Dan itu juga berlaku untuk tahun-tahun selanjutnya jika tidak ada evaluasi. KBIHU juga selalu menyesuaikan dengan arahan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kemenag yang mungkin terdapat perubahan-perubahan. Herman dari KBIHU Ar Raudhah mengungkapkan bahwa program bimbingan manasik haji berkomitmen jangka panjang yaitu sampai pasca pelaksanaan ibadah haji.<sup>45</sup>

*Kelima*, kerja sama Team (team work). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.<sup>46</sup> Kerja sama tim dapat membuat kinerja lebih efektif dan efisien namun jika tidak terorganisir dengan baik justru akan membuat kinerja menjadi tidak maksimal. Meskipun demikian, Kerja sama tim bisa saja tidak berpengaruh terhadap kinerja.<sup>47</sup>

Setiap KBIHU memiliki struktur kepengurusan yang berbeda-beda. Namun secara umum, mereka dapat berkoordinasi dengan baik. Pada umumnya struktur KBIHU secara sederhana terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara dan beberapa divisi di bawahnya seperti divisi tata usaha, medis, humas, pembimbing dan lain sebagainya. Meskipun para pengurus KBIHU, beberapa memiliki profesi yang lain selain mengurus KBIHU, akan tetapi mereka tetap mencurahkan perhatiannya terhadap pengelolaan KBIHU dengan baik. KBIHU Aisyah Sleman misalnya melakukan rutinan kumpul setiap 1 (satu) bulan 1 (satu) kali. Ada juga KBIHU yang memiliki santri-santri yang membantu pelaksanaan program manasik haji seperti KBIHU Al Barokah Sleman.

---

<sup>43</sup> Trisno Sakti Herwanto, "Pentingnya Komitmen Penuh Organisasi Dan Stakeholders Dalam Mewujudkan Inovasi Publik," *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 1, no. 2 (November 1, 2015): 19–26, <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2015.001.02.4>.

<sup>44</sup> H.Aryanto Purbo Prasetyo, "KBIHU Darul Qu'an Gunung Kidul."

<sup>45</sup> Herman, "KBIHU Ar Raudhah."

<sup>46</sup> Abdul Aziz Nugraha Pratama and Fira Nur Maghfiroh, "Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah," *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 7, no. 1 (June 1, 2016): 93, <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>.

<sup>47</sup> Jurnal Magister Manajemen, Muhammad Hatta, and Said Musnadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh," *Bisnis Unsyiah* 1, no. 1 (September 28, 2017): 70–80, <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/9268>.

Kerja sama tim yang dilakukan oleh KBIHU terjalin dengan baik antara pengurus dapat berkoordinasi dengan baik. Selain itu, para pengurus KBIHU juga bekerja sama dengan baik dengan Kantor Wilayah Kemenag dan Kemenag Kabupaten/Kota. Di samping itu para pengurus juga membangun komunikasi yang intensif dengan jajaran medis. Berdasarkan keterangan Herman dari KBIHU Ar Raudhah dalam wawancaranya, hal tersebut sudah dilakukan dengan baik dalam bimbingan manasik haji KBIHU Yogyakarta. Koordinasi dilakukan dengan baik antara KBIHU, Kemenag, dan untuk urusan medis. Untuk Praktik manasik haji, KBIH Muslimat Kulon Progo biasa melakukan di Asrama Haji Donohudan.<sup>48</sup>

*Keenam*, perbaikan sistem secara berkesinambungan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. Dalam melakukan proses perbaikan sistem secara kontinu, dibutuhkan mindset yang baik. Mindset ini harus dipertahankan dalam jangka panjang. KBIHU yang ada di Yogyakarta sudah memiliki mindset yang baik tentang perbaikan sistem secara berkesinambungan. Hal ini dapat terlihat dari adanya evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan. Evaluasi dilakukan setiap setahun sekali. Banyak hal yang diperbaiki dari hasil evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh. Dari wawancara didapati bahwa sarana prasarana menjadi hal yang banyak dilakukan perbaikan-perbaikan setiap tahunnya.

Melakukan perbaikan secara berkesinambungan akan meminimalisir kesalahan-kesalahan yang ada, karena setiap ada permasalahan yang terjadi akan langsung segera diketahui dan dibenahi. Kinerja akan lebih terkontrol jika dalam proses implementasi manajemen menerapkan perbaikan secara berkesinambungan.<sup>49</sup> Perbaikan sistem secara berkelanjutan akan membuat karyawan lebih teliti dan bertanggung jawab apabila pengawasan dan kontrol dilakukan secara ketat.<sup>50</sup> Di samping itu, Organisasi harus selalu siap melakukan proses perbaikan secara terus-menerus. Setiap pengelola organisasi harus menyiapkan dirinya untuk melakukan perbaikan yang dilakukan berkali-kali. Hal ini karena kondisi yang dapat berubah sewaktu-waktu.<sup>51</sup> Seperti yang dilakukan oleh KBIHU Hajar Aswad, sejak terjadi situasi pandemi KBIHU hajar aswad melakukan pendampingan secara virtual via *whatsapp group* atau *google meet* demi menjaga kualitas bimbingan manasik haji.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Ibah Muthiah, “KBIHU Muslimat Kulonprogo.”

<sup>49</sup> Firmansyah M, Abraham Lomi, and Dhayal Gustopo, “Meningkatkan Mutu Kain Tenun Ikat Tradisional Di Desa/Kelurahan Roworena Secara Berkesinambungan Di Kabupaten Ende Dengan Pendekatan Metode TQM,” *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri* 3, no. 1 (2017): 5–13, <https://doi.org/10.36040/jtmi.v3i1.171>.

<sup>50</sup> Bramasta Raga Siwi, Susatyo Nugroho, and W P St, “Aplikasi Six Sigma DMAIC Dan KAIZEN Sebagai Metode Pengendalian Dan Perbaikan Kualitas Produk PT. Sarandi Karya Nugraha,” *Industrial Engineering Online Journal*, vol. 5 (Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, 2016), <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/14054>.

<sup>51</sup> Eferi, “Internal Dan Eksternal Dalam Penerapan Total Quality Management ( TQM ) Di Lembaga Pendidikan Islam.”

<sup>52</sup> Saijan, “KBIHU Hajar Aswad.”

*Ketujuh*, pendidikan dan pelatihan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. pelatihan sebenarnya merupakan bagian dari pendidikan, keduanya memiliki tujuan yang sama. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis sedangkan pelatihan lebih bersifat praktis.<sup>53</sup>

Dalam pelaksanaan bimbingan manasik haji oleh KBIHU, sumber daya manusia merupakan syarat penting dalam mencapai tujuan. Keberhasilan bimbingan manasik haji sangat tergantung pada kinerja Instruktur. Kualitas instruktur sangat berpengaruh terhadap keberhasilan bimbingan manasik pada calon jamaah haji. Maka untuk mencapai tujuan bimbingan manasik haji dibutuhkan instruktur yang kompeten dan mampu memahami kondisi calon jamaah haji. Pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu cara dalam pengembangan potensi sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk diterapkan.<sup>54</sup>

Di KBIHU Nur Azizah berdasarkan wawancara dengan Anna, pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan dua program. Pertama yaitu program yang dilakukan oleh Kemenag dan mitranya yang menyelenggarakan sertifikasi pembimbing manasik haji profesional. Yang kedua adalah program yang dilakukan sendiri dengan menyusun standarisasi sendiri dengan kurikulum yang dirumuskan sendiri.<sup>55</sup> Sehingga semua pembimbing manasik di KBIHU memiliki profesionalitas dan kompetensi yang standar sesuai kebijakan Kementerian Agama. Sementara di KBIHU Hajar aswad setelah melakukan evaluasi selalu mengadakan pelatihan terbatas sebagai tindak lanjutnya untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi.<sup>56</sup> Sementara itu demi meningkatkan kualitas pembimbing KBIHU An Nur Sleman selalu mengadakan kajian tentang Ilmu-ilmu haji dan juga kajian fikih kontemporer setiap sebulan sekali.<sup>57</sup>

*Kedelapan*, kebebasan yang terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Kebebasan yang terkendali berarti setiap anggota ataupun pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga

---

<sup>53</sup> Brian R Lamato et al., "Analisis Total Quality Management ( TQM ) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT . Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab . Minahasa Utara," *Jurnal Emba* 5, no. 2 (April 25, 2017): 423–32, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/15698>.

<sup>54</sup> Rismawanti, "Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Laba P.T. Joyfull Bakery Makassar."

<sup>55</sup> Wawancara dengan Anna, "KBIHU Nur Azizah."

<sup>56</sup> Saijan, "KBIHU Hajar Aswad."

<sup>57</sup> Adimas Farasi, "KBIHU Annur Sleman."

pendidikan memiliki kebebasan dalam berekspresi namun tetap terikat pada aturan dan koridor yang berlaku dalam organisasi.

Dalam konteks pendidikan berarti melibatkan civitas akademika dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan Civitas akademika dalam proses pengambilan keputusan diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pemahaman karyawan atau anggota atas keputusan yang telah diambil. Kebebasan yang diberikan kepada civitas akademika tersebut harus berdasarkan pada pengendalian yang telah direncanakan dengan matang.<sup>58</sup>

Konsep TQM memang menekankan keterlibatan staf atau anggota dalam upaya pencarian solusi atas masalah merupakan langkah jitu yang harus dilakukan. Hal tersebut bertujuan untuk menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab kepada staf atau anggota tersebut. Namun kebebasan yang diberikan tersebut harus sudah terencana dan terkendali dengan baik agar dapat mendapatkan hasil yang memuaskan. Tanpa perencanaan dengan matang melibatkan staf atau anggota dalam pengambilan keputusan justru akan membawa masalah.

Sejauh ini KBIHU juga menerapkan hal demikian. KBIHU memberikan kebebasan kepada instruktur dalam penyampaian bimbingan manasik haji. Seperti apa yang disampaikan oleh Herman dari KBIHU Ar Raudhah. Ia menyampaikan bahwa “Diberikan kebebasan penyampaian sepenuhnya kepada pembimbing dalam penyampaian materi dengan rambu-rambu sesuai dengan edaran Kemenag tentang manasik haji dan kurikulum yang sudah kita susun.”<sup>59</sup> Sementara itu berdasarkan wawancara dengan Sumaryadi dari KBIHU Aisyah Sleman didapati bahwa dasar dari penyelenggaraan bimbingan manasik haji sudah ditetapkan dalam kurikulum akan tetapi pembimbing diberikan kebebasan dalam penggunaan metode penyampaian materinya.<sup>60</sup>

Kesembilan, kesatuan tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja. kesamaan tujuan merupakan aspek mendasar dalam pencapaian kinerja perusahaan atau organisasi.<sup>61</sup>

Kesatuan tujuan sangat bergantung pada kesatuan perintah. Diperlukan alur yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab serta garis koordinasi dalam suatu organisasi. jangan sampai terdapat dualisme pemerintah yang diberikan kepada karyawan. hal ini sering terjadi dalam perusahaan yang kurang baik dalam menata manajemennya.

---

<sup>58</sup> Muchtar Ahmad, “Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pelayanan Rumah Sakit,” *Artikel - Jurnal*, vol. 1, October 18, 2013, <https://repository.ung.ac.id/hasilriset/show/1/116/analisis-manajemen-mutu-terpadu-tqm-dalam-pelayanan-rumah-sakit.html>.

<sup>59</sup> Wawancara dengan Herman, “KBIHU Ar Raudhah.”

<sup>60</sup> Sumaryadi, “KBIHU Aisyah Sleman.”

<sup>61</sup> Adli, “Keberhasilan Penerapan SIA Sebagai Variabel Pemoderasi Atas Hubungan Komitmen Organisasional Dan Kinerja,” *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam* 2, no. 2 (June 14, 2019): 127–42, <https://doi.org/10.35836/jakis.v2i2.45>.

Dalam industri senjata kesatuan tujuan diarahkan untuk menyamakan persepsi mengenai pentingnya mengutamakan kualitas. Kunci keberhasilan perusahaan bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada baik yang berkontribusi secara langsung ataupun tidak langsung. Sumber daya tersebut meliputi stake holders dan pegawai atau karyawan perusahaan. Perusahaan membutuhkan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini diorientasikan untuk penyamaan persepsi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan atau pegawai. Karena tujuan perusahaan dan karyawan merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisah-pisahkan.<sup>62</sup>

Dalam pengelolaan pendidikan, kesatuan tujuan bisa diwujudkan dalam penetapan rencana pendidikan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah untuk merumuskan visi dan misi serta tujuan sekolah. Keterlibatan seluruh komponen sekolah dalam perumusan visi dan misi akan memberikan persamaan persepsi tentang tujuan yang ingin dicapai.<sup>63</sup>

Dari wawancara dengan H.Aryanto Purbo Prasetyo dari KBIHU Darul Qur'an Gunung Kidul didapati maksud dari kesamaan tujuan dalam konteks KBIHU. Kesamaan tujuan di KBIHU berarti bersama-sama menjaga kesolidan dan kekompakan untuk menjadi haji yang mabrur, bukan hanya mabrur secara pribadi tapi juga mabrur secara bersama-sama. Setiap pribadi diusahakan untuk mencapai mabrur sosial dan memiliki kesalehan sosial.<sup>64</sup>

Anna dari KBIHU Nur Azizah mengungkapkan bahwa antar pihak di KBIHU memiliki tujuan yang sama. Tujuan yang dimaksud ialah untuk menyukseskan para calon jamaah haji.<sup>65</sup> Herman dari KBIHU Ar Raudhah juga menyatakan demikian, Herman menjelaskan bahwa di KBIHU Ar Raudhah terdapat tujuan yang sama yaitu agar calon jamaah haji memahami seluruh teori dan praktik manasik haji dengan penataan struktur ketua regu dan ketua rombongan untuk melaksanakan ibadah haji di tanah suci.<sup>66</sup>

Kesepuluh, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. keberhasilan implementasi TQM sangat tergantung pada pemberdayaan karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan dan keterlibatan karyawan secara terencana merupakan salah satu elemen kunci yang sangat dibutuhkan.<sup>67</sup> Bagi Handoko dalam

---

<sup>62</sup> Novrianto, Soenoko, and Budi Santoso, "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)."

<sup>63</sup> Nur Retnoningsih, "Pelaksanaan TQM DI Sekolah Islam Terpadu MI Luqman Al Hakim Tegal," *Educational Management* 1, no. 2 (2012), <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>.

<sup>64</sup> H.Aryanto Purbo Prasetyo, "KBIHU Darul Qu'an Gunung Kidul."

<sup>65</sup> Wawancara dengan Anna, "KBIHU Nur Azizah."

<sup>66</sup> Wawancara dengan Herman, "KBIHU Ar Raudhah."

<sup>67</sup> Musran Munizu, "Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar)," *Iqtishoduna*, 2012, 1–16, <https://doi.org/10.18860/iq.v0i0.1749>.

Musran Munizu (2010) pemberdayaan karyawan dalam hal manajemen dan wewenang akan meningkatkan motivasi, semangat, dan kinerja karyawan.<sup>68</sup>

Untuk mencapai tujuan organisasi, pemberdayaan dan keterlibatan adalah hal yang harus ada. Hal tersebut memiliki dua manfaat utama yaitu pertama, peningkatan kemungkinan mendapatkan keputusan, rencana, dan perbaikan yang baik dan efektif karena mencakup lebih banyak pandangan dari pihak langsung berhubungan dengan situasi kerja di lapangan. Kedua, dapat meningkatkan rasa tanggung jawab kepada karyawan karena lebih merasa memiliki dan terlibat atas keputusan yang dihasilkan. Tjiptono mengungkapkan bahwa pemberdayaan dimulai dengan beberapa langkah yaitu:

Keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.

- a. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
- b. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.
- c. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan.<sup>69</sup>

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terbukti sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi maupun perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia di semua level adalah penentu keberhasilan perusahaan, tanpa sumber daya manusia yang memadai perusahaan atau organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di KBIHU telah berjalan cukup baik. Anna dari KBIHU Nur Azizah menyatakan bahwa seluruh staf dan kru mulai dari penasihat, ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, pembimbing manasik termasuk staf operasional yang ada di KBIHU dilibatkan dalam perumusan kurikulum. Hal ini bertujuan untuk sinkronisasi dalam melaksanakan program-program selanjutnya agar lebih mudah.<sup>70</sup> Herman dari KBIHU Ar Raudah juga menyatakan demikian, Ia menangkap bahwa karyawan dilibatkan dalam hal administratif maupun teknis lapangan.<sup>71</sup>

Sementara KBIHU Al Barokah Kabupaten Sleman selalu melibatkan karyawan dalam rapat penyusunan program KBIHU.<sup>72</sup> Begitu juga yang dilakukan oleh KBIHU Hajar Aswad, hal tersebut dilakukan karena karyawan merupakan garda terdepan dalam proses penyelenggaraan bimbingan manasik haji. Karyawan adalah orang yang berhubungan langsung dengan Calon Jamaah haji.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> O E Y Hannes Widjaya and Ian Nurpatricia Suryawan, "Pengaruh Total Quality Management Dan Quality Management Information Terhadap Kinerja Perusahaan," *Media Bisnis* 6, no. 2 (2014): 88–96.

<sup>69</sup> Fandy Tjiptono et al., *Total Quality Management* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2001).

<sup>70</sup> Wawancara dengan Anna, "KBIHU Nur Azizah."

<sup>71</sup> Herman, "KBIHU Ar Raudhah."

<sup>72</sup> Ikhwa, "KBIHU Al Barokah Kab Sleman."

<sup>73</sup> Saijan, "KBIHU Hajar Aswad."

## KESIMPULAN

Berdasar pada pembahasan yang telah di paparkan sebelumnya, secara umum pengelolaan KBIHU yang ada di Yogyakarta telah mengacu pada konsep TQM. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator yang ada dalam TQM telah terimplementasi dengan baik. Para pengelola KBIHU di Yogyakarta telah menerapkan indikator dalam TQM yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka Panjang, kerja sama Team (teamwork), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Meskipun demikian di beberapa indikator pengelolaan dapat di tingkatkan lagi dan peningkatan pelayanan pembimbingan ibadah haji atau umrah secara berkelanjutan akan membawa pada kualitas yang menyeluruh. Sehingga jemaah haji dan jemaah umrah diharapkan akan dapat melaksanakan ibadahnya di Tanah Suci sesuai syari'at yang dicontohkan Rasulullah SAW.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adli. "Keberhasilan Penerapan SIA Sebagai Variabel Pemoderasi Atas Hubungan Komitmen Organisasional Dan Kinerja." *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam* 2, no. 2 (June 14, 2019): 127–42. <https://doi.org/10.35836/jakis.v2i2.45>.
- Ahmad, Muchtar. "Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pelayanan Rumah Sakit." *Artikel - Jurnal*. Vol. 1, October 18, 2013. <https://repository.ung.ac.id/hasilriset/show/1/116/analisis-manajemen-mutu-terpadu-tqm-dalam-pelayanan-rumah-sakit.html>.
- Anna. "KBIHU Nur Azizah." 2019.
- Anonim. "KBIHU Al Barokah Kab Sleman." 2020.
- Audina Sito P, Visca. "Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur." *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 6, no. 1 (2018): 1–7.
- Eferi, Adri. "Internal Dan Eksternal Dalam Penerapan Total Quality Management ( TQM ) Di Lembaga Pendidikan Islam." *Attarbiyah* I, no. 1 (November 15, 2016): 149–78. <https://doi.org/10.18326/attarbiyah.v1i1.149-178>.
- Farasi, Adimas. "KBIHU Annur Sleman." 2020.
- Firmansyah M, Abraham Lomi, and Dhayal Gustopo. "Meningkatkan Mutu Kain Tenun Ikat Tradisional Di Desa/Kelurahan Roworena Secara Berkesinambungan Di Kabupaten Ende Dengan Pendekatan Metode TQM." *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri* 3, no. 1 (2017): 5–13. <https://doi.org/10.36040/jtmi.v3i1.171>.
- Hackman, J. Richard, and Ruth Wageman. *Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. Administrative Science Quarterly*. Vol. 40. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. Division of Research, Harvard Business School, 1995. <https://doi.org/10.2307/2393640>.
- Hajarianto. "KBIHU Darul Qu'an Gunung Kidul." 2020.
- Hakim, H Lukmanul, and S Ag M Si Abstrak. "Kualitas Pelayanan Haji Oleh Kelompok Bimbingan Manasik Haji (KBIH) Annihayah Karawang." *Jurnal Politikom Indonesiana*. Vol. 2, July 8, 2017. <https://doi.org/10.35706/JPI.V2I1.937>.
- Herman. "KBIHU Ar Raudhah." 2020.
- Herwanto, Trisno Sakti. "Pentingnya Komitmen Penuh Organisasi Dan Stakeholders Dalam Mewujudkan Inovasi Publik." *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 1, no. 2 (November 1, 2015): 19–26. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2015.001.02.4>.

- Husni Anggoro. "6Ribu Orang Raih Sertifikat Pembimbing Jemaah Haji | Website Haji Dan Umrah Kementerian Agama RI," February 28, 2020. <https://haji.kemenag.go.id/v4/6ribu-orang-raih-sertifikat-pembimbing-jemaah-haji>.
- Ishikawa, Kaoru. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1985.
- Ismail, Feiby. "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 10, no. 2 (February 26, 2018). <https://doi.org/10.30984/jii.v10i2.591>.
- Khoiri, Imam. "Kasi Bina Haji Bidang Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Kanwil Kemenag DIY." 2020.
- Kusnawan, Aep, Arif Rahman, Dede Lukman, and Encep Dulwahab Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati. "Manajemen Mutu Input Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Indonesia \*." *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies* 11, no. 2 (December 30, 2017): 277–92. <https://doi.org/10.15575/idajhs.v12i.2399>.
- Lamato, Brian R, Arrazi Bin Hasan Jan, Merlyn Mourah Karuntu, Arrazi Jan, and Merlyn Karuntu. "Analisis Total Quality Management ( TQM ) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT . Asegar Murni Jaya Desa Tumuluntung Kab . Minahasa Utara." *Jurnal Emba* 5, no. 2 (April 25, 2017): 423–32. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/15698>.
- Lim, Ai-Fen, Radha Krishnan Nair, Pik-Yin Foo, Ai-Fen Lim, Radha Krishnan Nair, and Pik-Yin Foo. "TQM and Organisational Innovation: A Systematic Review and Research Framework." *International Journal of Innovation and Learning* 26, no. 3 (2019): 273–300. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ids:ijlea:v:26:y:2019:i:3:p:273-300>.
- Maghfiroh, Lailatul. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta." *TALIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (January 31, 2018): 19–39. <https://doi.org/10.29062/TA'LIM.V1I1.623>.
- Magister Manajemen, Jurnal, Muhammad Hatta, and Said Musnadi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh." *Bisnis Unsyiah* 1, no. 1 (September 28, 2017): 70–80. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/9268>.
- Menteri Agama Republik Indonesia. PMA No.13 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Reguler (2018).
- . Undang-Undang No. 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah (2019).
- Mitreva, Elizabeta, and Bardhyl Gorkov, Parapunova, Elena and Gjorshevski, Hristijan and Tushi. "Application of the Total Quality Management (TQM) Philosophy in a Macedonian Air Conditioning Company - UGD Repository." Accessed August 9, 2020. <http://eprints.ugd.edu.mk/23955/>.
- Muhammad Ali Yusni. "Studi Tentang Pelayanan Haji Di Kementerian Agama Kota Samarinda." *EJournal Ilmu Pemerintahan* 3, no. 1 (2015). <https://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/?p=1260>.
- Munizu, Musran. "Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar)." *Iqtishoduma*, 2012, 1–16. <https://doi.org/10.18860/iq.v0i0.1749>.
- Muthiah, Ibah. "KBIHU Muslimat Kulonprogo." 2020.
- Novrianto, Yusuf, Rudy Soenoko, and Purnomo Budi Santoso. "Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus Pada Industri Senjata)." *Journal of Engineering and Management Industial System* 2, no. 1 (February 13, 2014): 19–25. <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2014.002.01.3>.
- Octaviani, Nuning. "Strategi Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Maqdis Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima Terhadap Calon Jemaah Haji Tahun 2017." *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)* 17, no. 1 (June 25, 2019): 75–94. <https://doi.org/10.15575/anida.v17i1.5054>.
- Palandeng, Indrie Debbie, Gaspar Enjelina Chintia, Pondang J Jessy. "Pengaruh Total Quality Management ( Tqm ) Terhadap Kualitas Layanan Pada Pt . Pln ( Persero ) Area Manado The Effect Of Total Quality Management On Service Quality In Pt . Pln ( Persero ) Area Manado." *Jurnal EMBA* 7, no. 4 (2019): 5860–69.
- Pejović, Gordana, Jovan Filipović, Ljiljana Tasić, and Valentina Marinković. "Towards Medicines Regulatory Authorities' Quality Performance Improvement: Value for Public Health." *International Journal of Health*

- Planning and Management* 31, no. 1 (January 1, 2016): E22–40. <https://doi.org/10.1002/hpm.2265>.
- Poniman. “KBIHU Multazam.” 2020.
- Pratama, Abdul Aziz Nugraha, and Fira Nur Maghfiroh. “Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah.” *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 7, no. 1 (June 1, 2016): 93. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>.
- Pratiwi, Anisa. “Manajemen Pelayanan Calon Jama’ah Haji Pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Ikhwan Bandar Lampung,” April 24, 2018.
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang No. 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah (2019).
- Ramli, Abdul Haeba, and Rizki Yudhistira. “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Infomedia Solusi Humanika Di Jakarta.” *Seminar Nasional Cendekiawan Ke.* Vol. 4, October 16, 2018. <https://doi.org/10.25105/SEMNAS.V0I0.3339>.
- Retnoningsih, Nur. “Pelaksanaan TQM DI Sekolah Islam Terpadu MI Luqman Al Hakim Tegal.” *Educational Management* 1, no. 2 (2012). <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>.
- Rismawanti, Erni. “Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Laba P.T. Joyfull Bakery Makassar.” *Economix.* Vol. 4, February 17, 2016. <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/view/8369>.
- Saijan. “KBIHU Hajar Aswad.” 2020.
- Siwi, Bramasta Raga, Susatyo Nugroho, and W P St. “Aplikasi Six Sigma DMAIC Dan KAIZEN Sebagai Metode Pengendalian Dan Perbaikan Kualitas Produk PT. Sarandi Karya Nugraha.” *Industrial Engineering Online Journal.* Vol. 5. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, 2016. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/14054>.
- Subrata, Suwandi Danu. “KBIHU Aisyiah Bantul.” 2020.
- Sumaryadi. “KBIHU Aisyah Sleman.” 2020.
- Sya’adah, Elis. “Efektivitas Pelatihan Sertifikasi Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pembimbing Manasik Haji Pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten Tahun 2016,” September 25, 2017. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49025>.
- Syarifah, Liah Siti. “Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Pesantren? The Implementation of Total Quality Management (TQM) in Islamic Boarding Schools?” *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan Volume* 30, no. 1 (2020): 93–112.
- Teguh Arif Handoko, and SB Handayani. “Pentingnya Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Teduh Makmur Semarang.” *Proceedings* 1, no. 1 (May 9, 2017). <http://ejournal.stiedharmaputra-smg.ac.id/index.php/PRO/article/view/250>.
- Tjiptono, Fandy, Anastasia Diana, Diana, Fandy Tjiptono, and Anastasia Diana. *Total Quality Management.* Yogyakarta: Penerbit Andi, 2001.
- Wahid, Abd. “Peranan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji ( KBIH) Dalam Mencetak Kemandirian Jamaah Calon Haji.” *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam* 10, no. 1 (March 15, 2019): 126–43. <https://doi.org/10.36835/syaikhuna.v10i1.3476>.
- Widjaya, O E Y Hannes, and Ian Nurpatria Suryawan. “Pengaruh Total Quality Management Dan Quality Management Information Terhadap Kinerja Perusahaan.” *Media Bisnis* 6, no. 2 (2014): 88–96.
- Zainal, Zaidah. “Case Study as a Research Method.” *Jurnal Kemanusiaan* 5, no. 1 (2007). <https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/165>.
- Zakia, Rahima, and Ani Sulistina Wati. “Manajemen Bimbingan Manasik Haji Pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Hikmah Muaro Sijunjung.” *Al Imam: Jurnal Manajemen Dakwah*, 2019, 63–71.