

Integrasi Manajemen Mutu di Lembaga Keuangan dan Publik

Ekki Suryana Zaen¹, Hasna Azhaari², Rahmat Ramadhan³, Nuriyah⁴

¹²³⁴Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

¹ekki.suryana25@mhs.uinjkt.ac.id

²hasna.azhaari25@mhs.uinjkt.ac.id

³rahmat.ramadan25@mhs.uinjkt.ac.id

⁴nuriyah@uinjkt.ac.id

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a holistic strategy crucial for enhancing service quality and organizational performance amidst strategic environmental shifts and digital transformation demands in both public and private sectors. This study critically analyzes the TQM implementation dynamics within Islamic Financial Institutions (IFIs) and public/private organizations in Indonesia, culminating in precise recommendations for refining Human Resource Management (HRM) practices. In IFIs, TQM is systematically interwoven with the foundational principles of Maqashid Syariah, serving as the ultimate customer-centric service benchmark and ensuring all internal processes are strictly aligned with ethical, spiritual, and social values. Digital innovations, particularly the Core Banking System (CBS) and integrated mobile banking platforms (e.g., BSI Mobile), function as TQM enablers by significantly boosting operational transparency (especially in contract disclosure) and process efficiency, directly improving customer satisfaction. Comprehensive cross-sector analysis (Gojek, BCA, BPJS Kesehatan) reveals that sustained quality integration is fundamentally dependent on three core factors: transformative strategic leadership that embeds a quality-first culture, rapid adaptation to disruptive digital technologies, and unwavering focus on operational excellence and customer orientation. The long-term rigidity and sustainability of TQM are predicated upon robust HRM. This requires value-based recruitment (value-fit), a comprehensive performance appraisal system that rigorously evaluates both process adherence and result achievement, and a systematically integrated reward mechanism to continuously reinforce the organizational quality culture. Utilizing Human Resource Information Systems (HRIS) is essential for monitoring and ensuring quality integrity across all organizational facets.

Keywords: Total Quality Management; Islamic Finance; Digital Innovation; HR Management

ABSTRAK

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*) merupakan strategi holistik yang krusial untuk meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi di tengah pergeseran lingkungan strategis dan tuntutan transformasi digital, baik di sektor publik maupun swasta. Studi ini secara kritis menganalisis dinamika implementasi TQM di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan organisasi publik/swasta di Indonesia, serta merumuskan rekomendasi tepat untuk perbaikan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam konteks LKS, TQM secara sistematis diintegrasikan dengan prinsip fundamental *Maqashid Syariah*, yang berfungsi sebagai tolok ukur layanan berorientasi pelanggan tertinggi dan memastikan seluruh proses internal selaras ketat dengan nilai etika, spiritual, dan sosial. Inovasi digital, khususnya *Core Banking System (CBS)* dan platform mobile banking terintegrasi (contoh BSI Mobile), berfungsi sebagai pendorong TQM dengan secara signifikan meningkatkan transparansi operasional (terutama dalam pengungkapan akad) dan efisiensi proses, yang secara langsung meningkatkan kepuasan pelanggan. Analisis komprehensif lintas sektor (Gojek, BCA, BPJS Kesehatan) mengungkapkan bahwa integrasi mutu yang berkelanjutan secara mendasar bergantung pada tiga faktor inti: kepemimpinan strategis transformatif yang menanamkan budaya quality-first, adaptasi cepat terhadap teknologi digital

disruptif, dan fokus teguh pada keunggulan operasional serta orientasi pelanggan. Kekakuan dan keberlanjutan TQM jangka panjang didasarkan pada Manajemen SDM yang kokoh. Hal ini memerlukan rekrutmen berbasis nilai (*value-fit*), sistem penilaian kinerja komprehensif yang secara ketat mengevaluasi kepatuhan proses dan pencapaian hasil, serta mekanisme reward yang terintegrasi secara sistematis untuk terus memperkuat budaya mutu organisasi. Pemanfaatan *Human Resource Information Systems* (HRIS) sangat penting untuk memantau dan menjamin integritas mutu di seluruh aspek organisasi.

Kata kunci: Total Quality Management; Keuangan Syariah; Inovasi Digital; Manajemen SDM

A. PENDAHULUAN

Manajemen mutu merupakan salah satu pendekatan komprehensif yang digunakan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Perubahan lingkungan strategis, kemajuan teknologi, dan tuntutan persaingan global mendorong organisasi untuk mengadaptasi prinsip manajemen mutu secara sistematis dan berkelanjutan. Total Quality Management (TQM) hadir sebagai pendekatan yang menekankan pentingnya perbaikan berkesinambungan, partisipasi seluruh anggota, dan orientasi kuat pada kebutuhan pelanggan (Lindsay, 2017).

Di Indonesia, konsep TQM mengalami perkembangan signifikan seiring dengan meningkatnya kebutuhan organisasi untuk bertransformasi dalam menghadapi era digital dan kompleksitas operasional. Lembaga keuangan syariah, perbankan nasional, perusahaan teknologi, dan institusi publik seperti BPJS Kesehatan dituntut untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dengan menjunjung prinsip akuntabilitas dan transparansi (Shinta, 2021). Integrasi antara manajemen mutu dan nilai-nilai organisasi, seperti maqashid syariah pada lembaga keuangan syariah, menunjukkan bahwa pendekatan mutu dapat disesuaikan dengan identitas lembaga (Chapra, 2000).

Praktik nyata integrasi mutu ini tercermin melalui inovasi digital, penguatan kepemimpinan, efisiensi operasional, serta strategi manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya kompetensi dan budaya kerja kolaboratif. Studi kasus lintas sektor (Gojek, BCA, Berrybenka, serta BPJS Kesehatan) penting untuk menganalisis bagaimana prinsip-prinsip TQM dapat diterapkan secara adaptif dan efektif sesuai konteks organisasi (Saraswati, 2022). Analisis lebih lanjut mengenai implikasi praktik untuk perbaikan manajemen SDM menegaskan bahwa kualitas organisasi sangat ditentukan oleh kualitas manusia di dalamnya, di mana rekrutmen berbasis nilai, sistem penilaian, dan budaya organisasi yang kuat merupakan syarat utama keberlanjutan mutu (Kotter, 2012).

Oleh karena itu, tujuan penelitian dan analisis ini adalah untuk memahami dinamika implementasi TQM di lembaga keuangan dan publik serta memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk berkembang secara berkelanjutan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Prinsip dan Model Fundamental Total Quality Management

Total Quality Management dibangun di atas empat pilar utama: fokus pelanggan, perbaikan proses berkelanjutan (*continuous improvement*), partisipasi total, dan dukungan manajemen puncak. W. Edwards Deming merumuskan 14 Poin Manajemen yang menjadi kerangka kerja filosofis inti TQM. Poin-poin ini menekankan pentingnya adopsi filosofi baru, penghapusan kuota kuantitas yang berlawanan dengan kualitas, dan penghilangan ketakutan. Implementasi praktis TQM sering mengikuti siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), yang memastikan bahwa setiap perbaikan diuji, distandardisasi, dan diintegrasikan secara berkelanjutan. Sementara itu, Joseph Juran memperkenalkan Juran Trilogy yang berfokus pada: (1) Perencanaan Mutu (*Quality Planning*), (2) Peningkatan Mutu (*Quality Improvement*), dan (3) Pengendalian Mutu (*Quality Control*). Ketiga kerangka ini menjadi basis akademik untuk merancang sistem TQM yang ritig.

Konsep TQM pada Lembaga Keuangan Syariah

Di Lembaga Keuangan Syariah (LKS), TQM diintegrasikan dengan prinsip-prinsip syariah seperti maqashid syariah, yang tujuan utamanya meliputi perlindungan terhadap agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Manajemen syariah adalah pengelolaan yang berlandaskan pada hukum-hukum Islam yang diambil dari Al-Qur'an dan hadis (Arifin, 2016). Manajemen syariah harus memenuhi perilaku yang berhubungan dengan nilai keimanan, mementingkan struktur organisasi, dan menekankan pada sistem perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian yang tertib.

Pada lembaga keuangan syariah, TQM diadaptasi dengan prinsip syariah untuk menghindari kontradiksi, salah satunya dengan melalui penerapan pendekatan maqashid syariah sebagai standar pelayanan orientasi pelanggan. Dimana standar kualitas layanan yang dibuat berdasarkan maqashid memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan proses internal sesuai dengan spiritual dan sosial. Kata maqasid adalah bentuk jamak dari "maqad" artinya maksud atau tujuan, sedangkan kata syariah berarti hukum-hukum Allah yang telah ditetapkan sebagai pedoman hidup. Sehingga maqasid syariah adalah segala hal yang ditentukan oleh Allah swt dan nabi-Nya dimaksudkan untuk kebaikan umat manusia secara umum. Ini bertujuan untuk menjaga eksistensi dan meningkatkan kualitas serta kuantitas material maupun spiritual.

Menggabungkan TQM dengan nilai-nilai syariah adalah strategi penting untuk mendukung perbaikan terus-menerus, kepuasan pelanggan, dan keterlibatan semua pihak (Maulidiyah et al., 2022). Kualitas dalam konteks ini mencakup komitmen terhadap nilai-nilai ilahi dan kebaikan bagi masyarakat (Nuriyah, 2025). Maqashid syariah digunakan sebagai standar pelayanan orientasi pelanggan, memungkinkan organisasi menyelaraskan proses internal sesuai dengan spiritual dan sosial. Indeks kinerja pada LKS dapat diukur melalui pendekatan ini, mencakup *Tahdhib al-fard* (pendidikan individu), *Iqamah al-adl* (penegakan keadilan, bebas maysir, gharar, dan riba), serta *Al-Maslahah* (kesejahteraan) (Nurmahadi & Setyorini, 2018).

Integrasi Etika dan Syariah dalam Mutu Lembaga Keuangan Syariah

Di Lembaga Keuangan Syariah (LKS), TQM harus diselaraskan dengan kerangka manajemen syariah (Arifin, 2016). Integrasi TQM dengan tujuan Maqashid Syariah menjadikan mutu LKS unik. Maqashid Syariah bertindak sebagai standar etis tertinggi, mencakup perlindungan agama (*hifz al-din*), jiwa (*hifz al-nafs*), akal (*hifz al-aql*), keturunan (*hifz al-nasl*), dan harta (*hifz al-mal*) (Chapra, 2000).

Dalam konteks TQM:

1. *Hifz al-Din*: Mutu berarti kepatuhan total terhadap Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan memastikan produk/layanan bebas *riba* dan *gharar*.
2. *Hifz al-Mal*: Mutu berarti transparansi penuh dalam akad dan mitigasi risiko yang ketat, yang sejalan dengan prinsip *Iqamah al-adl* (penegakan keadilan).
3. *Hifz al-Nafs/Aql/Nasl*: Mutu berarti penciptaan layanan yang memberikan manfaat sosial dan kesejahteraan umum (*Al-Maslahah*), melampaui sekadar kepuasan pelanggan individual (Maulidiyah et al., 2022).

Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Mutu

Kepemimpinan adalah salah satu pilar penting dari lima pilar TQM (produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen). Peran pemimpin sangat berarti bagi organisasi berbasis nilai seperti lembaga syariah yang mencerminkan prinsip etis, partisipatif, dan visioner. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola lembaga atau organisasi sangat tergantung pada kemampuannya untuk menunjukkan karakter yang bisa dijadikan contoh oleh anggotanya. Seorang pemimpin yang baik menyadari bahwa memberi contoh bukan hanya tentang memberi

nasihat, tetapi juga merupakan cara yang kuat dan efektif untuk mempengaruhi dinamika kepemimpinannya (Dina Arfianti Siregar et al., 2024).

Kepemimpinan dalam manajemen mutu bertujuan untuk meningkatkan performa manusia (*man*) dan mesin (*machine*), memperbaiki kualitas yang sudah ada, meningkatkan *output* dan produktivitas. Pimpinan menetapkan tujuan yang bersifat sinergik yang diarahkan untuk usaha perbaikan mutu secara terus-menerus dan berkesinambungan. Budaya mutu dibangun melalui elemen melalui kepemimpinan yang berkualitas, yaitu sebagai berikut (Raka Pria Anugrah dkk, 2023):

1. *Demonstrate leadership*: mengambil inisiatif dan menunjukkan komitmen terhadap kualitas.
2. *Open communication*: komunikasi bebas dan terbuka, serta saling menanggapi.
3. *Team development*: menciptakan dorongan untuk mencapai tujuan melalui visi jangka panjang dan pelatihan.
4. *Continuous improvement*: pengembangan kerja tim dan perbaikan proses secara terus-menerus.
5. *Customer focus*: memahami kebutuhan pelanggan internal dan eksternal.

C. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi literatur (*library research*). Penelitian ini berfokus pada analisis integrasi konsep *Total Quality Management* (TQM) dengan nilai-nilai organisasi pada Lembaga Keuangan Syariah (LKS) serta studi kasus lintas sektor (publik dan swasta) di Indonesia. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder yang berasal dari pustaka ilmiah relevan, termasuk jurnal, buku, dan laporan kinerja organisasi yang diacu. Teknik analisis data dilakukan dengan mengidentifikasi, menginterpretasi, dan mensintesis konsep TQM dan faktor keberhasilan implementasinya dari berbagai studi kasus dan literatur, dengan tujuan untuk merumuskan implikasi praktik bagi perbaikan manajemen SDM.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Total Quality Management dan Inovasi Digital di Lembaga Keuangan Syariah

Implementasi TQM di Lembaga Keuangan Syariah saat ini dihadapkan pada dikotomi tuntutan kecepatan digital dan ketelitian syariah. LKS, yang direpresentasikan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI), menunjukkan bahwa TQM modern bergantung pada arsitektur teknologi yang mendukung *Sharia Quality Excellence*.

Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Gresik Menganti menerapkan *Total Quality Management* melalui unit kerja *Distribution Network Management* (DNM). Aktivitas DNM yang menerapkan TQM meliputi: Inovasi pada administrasi, *Network and Support* (pemantauan jaringan dan dukungan infrastruktur), dan *Business and Development* (membuat kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kualitas bisnis).

Unit kerja *Distribution Network Management* (DNM) mencerminkan integrasi TQM melalui fokus pada Inovasi Administrasi, *Network and Support*, serta *Business and Development*. Ketiga fokus ini secara esensial adalah implementasi siklus PDCA (*Plan/Do, Check, Act*). Inovasi Administrasi (*Plan/Do*) adalah upaya standarisasi, sementara *Network and Support* (*Check*) adalah mekanisme jaminan keandalan sistem (*reliability*), dan *Business and Development* (*Act*) adalah tindak lanjut strategis berbasis data kualitas. Kualitas layanan di LKS diukur dari dimensi *reliability* sistem mobile banking (BSI Mobile) dan tangibles informasi yang disajikan.

Inovasi digital di LKS, seperti BSI, berperan penting dalam penerapan TQM karena meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Beberapa inovasi yang diintegrasikan dengan TQM dan prinsip syariah meliputi:

- *Mobile Banking* dan *Fintech Syariah*: Aplikasi seperti BSI Mobile menyediakan fitur transfer instan dan layanan Islami (ZISWAF, cicil emas *online*), selaras dengan TQM melalui transparansi akad dan evaluasi berkala untuk perbaikan pengalaman pelanggan (BSI, 2024).
- *Core Banking System (CBS)*: Sistem terpusat ini mendukung penerapan TQM dengan mitigasi risiko dan kepatuhan syariah via DPS (Dewan Pengawas Syariah). Sistem ini diaudit oleh *e-audit syariah* untuk pemeriksaan transparan pada kesesuaian akad dan tata kelola.
- *E-Channel* dan *Cash Management System*: Layanan digitalisasi seperti BSI EDC (Electronic Data Capture) memfasilitasi transaksi non-tunai, dan BSI CMS (Cash Management System) membantu nasabah non-perorangan mengelola keuangan secara mandiri, cepat, dan akurat

Analisis Komparatif: TQM Agile vs. TQM Konservatif Lintas Sektor

Keberhasilan TQM di Indonesia dapat dianalisis melalui dua lensa komparatif: TQM yang didorong oleh Agile Management pada perusahaan teknologi disruptif dan TQM yang didorong oleh Six Sigma pada perusahaan konservatif.

Total Quality Management Agile (Gojek): Gojek menerapkan kerangka TQM yang sangat *Agile*. *Total Quality Management* nya berfokus pada iterasi cepat, MVP (*Minimum Viable Product*) dengan kualitas tinggi, dan feedback loop yang ekstrem (melalui sistem rating dan keluhan real-time). Keberhasilan Gojek didasarkan pada perbaikan berkelanjutan yang didorong oleh data pelanggan live (Herlambang, 2018). Dalam hal ini, *speed of service (Responsiveness)* dan *user experience (Tangibles/Empathy)* adalah metrik kualitas utama. *Total Quality Management Konservatif Bank Central Asia*: Bank Central Asia (BCA) menerapkan *Total Quality Management* yang lebih mirip dengan Six Sigma (fokus pada pengurangan cacat dan variasi) yang didukung oleh manajemen risiko yang kuat. Kualitas layanan BCA berakar pada konsistensi, keamanan, dan zero-downtime (*Reliability*) dari Core Banking System dan jaringan ATM/digital mereka (Umar, 2015).

Total Quality Management Sektor Publik (BPJS Kesehatan), BPJS menghadapi tantangan dalam menyelaraskan TQM dengan kompleksitas pelayanan sosial. TQM di BPJS harus fokus pada *equity* dan *access* selain *efficiency*. Penekanan TQM harus dialihkan ke proses rujukan berjenjang dan tata kelola layanan di fasilitas kesehatan, dengan metrik kualitas yang mengukur *Fairness* dan *Accessibility* (Thabrany, 2015). Kegagalan *Total Quality Management* di sektor publik sering terjadi karena lemahnya komitmen politik dalam memastikan *resource allocation*.

Analisis lintas sektor (publik dan swasta) memberikan gambaran nyata mengenai faktor keberhasilan dan tantangan implementasi mutu:

- Studi Kasus Keberhasilan (Gojek dan BCA): Gojek berhasil mentransformasi industri melalui inovasi teknologi disruptif (*real-time tracking, cashless payment* melalui GoPay), model bisnis inklusif, dan kemampuan adaptasi terhadap kondisi lokal (Kasali, 2017; Herlambang, 2018). BCA berhasil melakukan transformasi digital melalui kanal-kanal seperti KlikBCA dan m-BCA, yang didukung oleh manajemen risiko yang *prudent* dan fokus pada *customer service excellence* (Umar, 2015).
- Studi Kasus Kegagalan (Berrybenka): Kegagalan e-commerce seperti Berrybenka sering kali disebabkan oleh keterbatasan modal, persaingan ketat, *operational inefficiency*, dan kesulitan dalam membangun *brand differentiation* di industri dengan *low switching cost* (Alma, 2016; Rangkuti, 2013).

- Studi Kasus Organisasi Publik (BPJS Kesehatan): BPJS Kesehatan menghadapi tantangan kompleks dalam mencapai *Universal Health Coverage*, terutama dari aspek finansial, *governance*, dan *behavioral* (Thabrany, 2015). Keberhasilan implementasi kebijakan publik memerlukan kemauan politik yang kuat, pendanaan memadai, dan tata kelola partisipatif.

Implikasi Praktik untuk Perbaikan Manajemen SDM

Kekakuan (*rigidity*) dan keberlanjutan *Total Quality Management* jangka panjang didasarkan pada seberapa dalam budaya mutu tersemat dalam struktur dan sistem SDM organisasi. Kualitas organisasi sangat ditentukan oleh kualitas manusia di dalamnya. Kepemimpinan harus bersikap transformasional, tidak hanya mengawasi hasil, tetapi juga mengubah keyakinan dan nilai-nilai karyawan agar selaras dengan mutu (Kotter, 2012). Pemimpin harus menghilangkan struktur organisasi yang kaku (*silo mentality*) yang menghambat aliran informasi antar-departemen, karena TQM membutuhkan kolaborasi horizontal. Pemimpin harus secara konsisten mempromosikan integritas syariah sebagai inti dari kualitas layanan.

Total Quality Management menuntut pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). Desain pekerjaan harus diubah sehingga setiap karyawan, dari *front-liner* hingga *back-office*, merasa memiliki tanggung jawab langsung terhadap kualitas output. Pembentukan Gugus Kendali Mutu (*Quality Control Circle/QCC*) di mana tim kecil secara sukarela mengidentifikasi dan memecahkan masalah kualitas di area kerja mereka sendiri adalah praktik TQM kunci yang harus dihidupkan (Evans & Lindsay, 2017).

Selain mengukur *Key Performance Indicators* (KPI) tradisional, TQM memerlukan integrasi metrik kualitas dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC). Mutu diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC): (1) Keuangan (*cost of quality*); (2) Pelanggan (*C-SAT, Complaint Rate*); (3) Proses Internal (*Error Rate, Cycle Time*); dan (4) Pembelajaran & Pertumbuhan (*Training Hours, Employee Engagement*) (Susanti, 2020). Penilaian proses (seperti kepatuhan SOP atau etika) harus memiliki bobot yang signifikan, sejajar dengan penilaian hasil. Mutu berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui organisasi pembelajaran (*learning organization*). Program pelatihan harus bergeser dari sekadar *product knowledge* ke kompetensi TQM, termasuk pelatihan dalam metode statistik pengendalian proses (SPC), *root cause analysis*, dan teknik *process mapping*. Pelatihan juga harus bersifat *cross-functional* untuk memecah *silo* antar departemen, memastikan setiap karyawan memahami dampak pekerjaannya pada rantai nilai keseluruhan.

Implementasi manajemen mutu yang berkelanjutan memerlukan sistem SDM yang terintegrasi, yakni:

1. Rekrutmen Berbasis Nilai (*Value-Fit*): Rekrutmen harus memastikan kesesuaian nilai kandidat dengan budaya mutu perusahaan, di samping kompetensi teknis. *Behavioral interview* digunakan untuk menggali komitmen terhadap perbaikan proses dan kemampuan kolaboratif (Kotter, 2012).
2. Sistem Penilaian Kinerja Holistik: Penilaian tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga kualitas proses dan perilaku yang mendukung budaya mutu. Di sektor publik, Kementerian Keuangan mengadopsi sistem seleksi berbasis *merit* dan mengembangkan Sistem Penilaian Kinerja Individu (SPKI) (Susanti, 2020).
3. Sistem *Reward* Terintegrasi: *Reward* berbasis mutu dapat berbentuk finansial maupun non-finansial (penghargaan simbolik seperti *Quality Champion*), yang memvalidasi kontribusi individu dan menciptakan standar perilaku baru.

4. Penguatan Budaya Organisasi: Menciptakan budaya yang kuat didukung oleh internal *branding* (misalnya program "I Am Quality" di PT Telkom Indonesia) dan peran *role model* dari pimpinan (Dr. Nuriyah TH, 2025). Pemanfaatan teknologi HR modern, seperti HRIS (*Human Resource Information System*), menjadi katalis untuk menyediakan data kinerja yang akurat, transparan, dan *real-time* (Kotter, 2012).

E. KESIMPULAN

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) merupakan prasyarat strategis bagi LKS dan organisasi publik/swasta dalam mencapai keunggulan kinerja di tengah disrupsi digital. Dalam LKS, TQM diperkuat secara signifikan melalui integrasi dengan nilai *Maqashid Syariah*, memastikan kualitas tidak hanya efisien tetapi juga etis, didukung oleh inovasi teknologi (CBS dan *mobile banking*) yang menjamin transparansi operasional dan kepatuhan. Keberhasilan TQM secara fundamental bergantung pada tiga elemen: kepemimpinan transformasional yang adaptif, kemampuan organisasi dalam mengadopsi kerangka TQM yang *Agile* atau *Six Sigma* sesuai konteks, dan sistem Manajemen SDM yang kokoh. Sistem SDM harus direformasi secara rigat melalui rekrutmen *value-fit*, penilaian kinerja holistik yang terintegrasi dengan BSC, pengembangan QCC, serta sistem *reward* yang didasarkan pada metrik kualitas. Penerapan sistematis ini, didukung oleh teknologi *Human Resource Information System*, merupakan kunci untuk menjaga integritas dan keberlanjutan kualitas organisasi, sekaligus mencapai target *Sharia Quality Excellence* di LKS.

Hal ini ditunjukkan melalui rekrutmen berbasis nilai, sistem penilaian kinerja yang holistik, sistem *reward* yang mengikat pada kontribusi mutu, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Keberhasilan implementasi *Total Quality Management* membutuhkan kepemimpinan yang visioner, partisipasi anggota, dan strategi SDM yang tepat untuk mencapai kualitas yang unggul dan berkelanjutan.

F. SARAN

Organisasi, khususnya lembaga publik dan keuangan syariah, disarankan untuk terus mengembangkan sistem mutu secara adaptif agar mampu menghadapi tantangan masa depan dan merespons kebutuhan pelanggan. Pengembangan ini harus didorong oleh kepemimpinan yang berkomitmen strategis dan didukung oleh pemanfaatan teknologi HR modern (HRIS) untuk memastikan mekanisme penilaian kinerja yang akurat dan transparan, sehingga budaya mutu dapat tertanam kuat dalam operasional SDM. *Human Resource Information System* (HRIS) harus dirancang untuk secara eksplisit melacak metrik kualitas proses, bukan hanya hasil akhir, guna memastikan akurasi dan transparansi penilaian kinerja berbasis mutu. Organisasi perlu membentuk gugus tugas mutu (*Quality Task Force*) yang multi-disiplin untuk secara periodik meninjau ulang keselarasan antara prosedur operasional standar (SOP), teknologi yang digunakan, dan nilai-nilai organisasi, terutama dalam konteks *E-Service Quality*. Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan studi kuantitatif yang mengukur korelasi dan dampak kausal antara implementasi sistem SDM berbasis nilai (*value-based HRM*) dan tingkat kepuasan pelanggan serta kinerja keuangan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2016). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Arifin, J. (2016). Penguatan Manajemen Syariah Melalui Total Quality Management bagi Pelaku Lembaga Keuangan Syariah Di Kota Semarang. *At-Taqaddum*, 8(2), 180–208.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Buku Pegangan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Armstrong*. London: Kogan Page Publishers.

- BSI. (2024). *BSI Andalkan Digitalisasi untuk Perkuat Penetrasi Keuangan Syariah*.
- Chapra, M. Umer. (2000). *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Leicester: Islamic Foundation
- Chernev, A. (2020). *Strategic Marketing Management: Theory and Practice*. New York: Cerebellum Press.
- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dina Arfianti Siregar, Marlya Fatira AK, Nur Ahmadi, & Hendri Tanjung. (2024). Analisis Literatur terkait dengan Model Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Islam (Kasus Penggabungan Tiga Bank Syariah Besar Menjadi BSI). *Mutiara: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 129–147.
- Evans, James R. dan Lindsay, William M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Boston: Cengage Learning
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Herlambang, S. (2018). *Ekonomi Digital dan Transformasi Bisnis di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2017). *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press
- Maulidiyah, A., Aprissa M, D., Ainiyah, F., & Huda, B. (2022). Implementasi Total Quality Manajemen pada Bank Syariah Indonesia KCP Gresik Menganti. *Al-Muhasib: Journal of Islamic Accounting and Finance*, 2(2), 274–300.
- Munandar, A. N. I., Hermawan, A., & Andriani, R. F. (2025). Membangun Lembaga Keuangan Syariah Bermutu: Sebuah Pendekatan Filsafat Ilmu, Manajemen Mutu, Dan Transparansi Akuntansi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(8), 1–27.
- Norton, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nuriyah. (2025). *Manajemen Mutu Terpadu Dan Kinerja Karyawan: Pendekatan Strategis dalam Organisasi Modern* (1st ed., p. 90). PT. Rajawali Buana Pusaka.
- Nurmahadi, & Setyorini, C. T. (2018). Maqasid Syari'ah dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syari'ah di Indonesia. *JAS: Jurnal Akuntansi Syariah*, 2(1), 29–55.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Public Expose Paparan Kinerja Q4-202 PT. Bank Syariah Indonesia*. (2024).
- Rangkuti, F. (2013). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raka Pria Anugrah, Farah Chalida Hanoum T, Nugroho Djati Satmoko, Muyasaroh, Roberto Tomahuw, Raden Isma Anggraini, E. M., & Diqbal Satyanegara, Arif Murti R, Irra Chrisyanti Dewi, Gerry Ganika, Yongker Baali, Agus Koni, E. H. M. (2023). *Manajemen Kualitas* (pp. 124–128). Penerbit Widina Media Utama.
- Rivai, V., Basri, A. F. M., Sagala, E. J., & Murni, S. (2013). *Commercial Bank Management: Manajemen Perbankan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sakinah, N., Arafah, L., Darman, D. M., Marro'aini, & Kenedi, J. (2024). Inovasi Digitalisasi Produk Perbankan Dan Dampaknya Pada Pertumbuhan Dan Perkembangan Perbankan Syariah. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 7(2), 802–812.

- Saraswati, Dita. (2022). Implementasi Mutu dalam Era Digital: Studi pada Lembaga Publik dan Swasta. *Jurnal Manajemen Mutu Indonesia* 9, no. 2
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shinta, Reni. (2021). Transformasi Mutu Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik* 12, no. 1
- Susanti, S. (2020). Sistem Penilaian Kinerja Individu dalam Birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik* 9, no. 1, 77.
- Thabrany, H. (2015). *Jaminan Kesehatan Nasional*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Toha, Miftah. (2012). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Trisnantoro, L. (2014). *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit: Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, H. (2015). *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Harlow, England: Pearson Education.