

**UPAYA PENGEMBANGAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT
PADA MASYARAKAT PELAKU BISNIS
(STUDI KOMPARATIF MANAJEMEN KONVENSIONAL DAN SYARIAH)**

Oleh : Wali Saputra
UIN Suska Riau
saputrawali@gmail.com (HP.081275758748)

Abstract

Total Quality Management (TQM) is an attempt by the company to provide satisfaction to the customers . The concept of quality (quality) for service and non- service basically includes a variety of things that are focused on the customer. A product is created, designed, manufactured and services provided to meet the desires and needs of the customer. Because it is said to be a quality product if it can be exploited, used, consumed in line with expectations, desires, and needs of the customer. Customer satisfaction is very influential on the survival of a company. Considering there is a fundamental difference between the philosophies of quality in the conventional management with quality standards in the management of deep Sharia assesment requires in order to avoid confusion . While there are some principles that the conventional concept of quality management in accordance with the principles of Islamic teachings. Quality standards in the management of Islam based on universal values and timeless as contained in the Qur'an and Sunnah are the main foundation for the way of life of Muslims . Disregard for the core values that exist in the Qur'an and Sunnah will lead to a breakdown in human life . Therefore, the affirmation of the core values that exist in the Qur'an and Sunnah should be the cornerstone of management of sharia. In concept , the sharia management associated with a variety of variables that affect the management of activities within and outside the organization , and the relationship of individual behavior to social factors that influence . Therefore , management sharia regarding various aspects of human life in all areas . sharia value system becomes a principle in every step of human motion , both individually and society , whether in small or large organizations . Therefore, monotheism became the basis for sharia -based institutions in regulating and moral control in organizational life . Second, sincerity can enhance pillars of Tawheed , because without sincerity is not Tawheed has value and meaning. Tawheed without sincerity is the management of non- Muslim life quality. Third,the balance (tawazun). Balance in the various activities of life can give birth to harmony. Fourth, is the creative (work) and innovative. Working as a man who can carry out the principles of worship and mission of the caliph. Fifth, the working principles of trust and transparency as a form of honesty should be the foundation should not be abandoned. Furthermore, the principle of preparation (planning) has an important role in the activity. For all that has been done to enable the evaluation of the need for continuous improvement . Sharia -based management has a vision far ahead is not restricted to a limited time period but for an indefinite period. Because accountability not only in the sight of men , but before God Almighty.

Keywords : Total Quality Management, Conventional, and Sharia Management

PENDAHULUAN

Dewasa ini tuntutan konsumen untuk memperoleh barang dan jasa dengan mutu yang baik semakin meningkat. Meningkatnya kepekaan konsumen terhadap mutu produk disertai meningkatnya jumlah produk dan jasa, menyebabkan daya saing dan daya tahan setiap usaha tidak lagi ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan, tetapi juga ditentukan dengan nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang terbaik. Hal inilah yang mendasari pemikiran akan perlunya suatu sistem manajemen yang terpadu seperti Total Quality Management (TQM) agar dapat menghasilkan berbagai produk berkualitas tinggi.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus terhadap produk jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab, berdasarkan TQM, tolok ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. Pada organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam 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.

TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. 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 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. 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. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

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. 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.

Oleh karena itu, tulisan ini bermaksud memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang perbandingan konsep Total Quality Management (TQM) dalam perspektif ilmu manajemen konvensional dengan manajemen syariah.

Total Quality Management¹

1. Pemikiran Teori Manajemen

Mengkaji tentang *Total Quality Management* selanjutnya disebut TQM tidak akan terlepas dari pemikiran ilmu manajemen walaupun dalam beberapa hal TQM memiliki perbedaan dengan ilmu manajemen.² Konsep manajemen terus berkembang dan berevolusi sejak

¹ N. Oneng Nurul Bariyah, Kontekstualisasi Total Quality Management Dalam Lembaga Pengelola Zakat Untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktik), (Jakarta : Pustaka UIN Syarif Hidayatullah, 2010), 55

² Perbedaan TQM dengan ilmu manajemen terletak pada prinsip dan alur pendiriannya. TQM memiliki dasar teoritis yang berasal dari ilmu statistika. Demikian pula pendirian, asal kelahiran, serta penyebaran informasi. Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Ed. Revisi (Yogyakarta: ANDI OFFSET, 2003), 10-13

terjadinya revolusi industri³ serta dipengaruhi oleh berbagai permasalahan baik ekonomi, sosial, politik, serta budaya manusia. Perubahan dan perkembangan dalam setiap masa melahirkan beberapa pemikiran manajemen sehingga dikenal adanya pemikiran tradisional/klasik⁴, aliran perilaku (*behavioral*), aliran ilmu manajemen atau sains manajemen, aliran manajemen modern sampai munculnya TQM dan teori-teori baru yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.

Aliran manajemen tradisional atau klasik yang lahir ke-18 lahir dari kalangan usahawan dalam merespon kondisi industri maupun pekerja. Robert Owen⁵ seorang tokoh dari aliran manajemen klasik memberikan perhatian besar pada kondisi pekerja. Dia menentang pekerja dibawah umur dimana saat itu banyak anak-anak usia 5-6 tahun bekerja yang jumlahnya mencapai 400-500 anak. Dia juga mengurangi jam kerja dari 13 jam per hari menjadi 10,5 jam. Owen juga memperbaiki lingkungan dengan mendirikan

³ Revolusi industri abad ke-18 dan 19 di Inggris dimana penggunaan teknologi baru saat itu memusatkan perhatian pada bahan baku dan tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar. Dengan banyaknya barang produksi yang dihasilkan serta distribus barang yang banyak diperlukan koordinasi yang baik sehingga mendorong pendekatan sistemik terhadap manajemen. James AF Stoner dan R Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi terjemah (Jakarta: Intermedia, 1994), 46

⁴ Aliran klasik memiliki dua cabang yaitu manajemen ilmiah (*scientific management*) dan teori organisasi klasik (*classical organization theory*).

⁵ Robert Owen (1771-1858) adalah seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark, Skotlandia. Sumber lain menyebutkan ia seorang entrepreneur Inggris yang sukses.

rumah/tempat tinggal bagi para pekerja, membuka toko bagi kebutuhan para pekerja, lingkungan yang baik serta peningkatan pendidikan.

Hal itu dilakukan karena menurut Owen dengan memperbaiki kondisi para pekerja, produksi dan laba akan meningkat dan bekerja merupakan investasi terbaik.⁶ Pemikiran Owen tersebut menunjukkan perhatiannya yang sangat besar akan sumber daya manusia. Selain Owen, ada pemikir lain yaitu Charles Babbage⁷ yang juga memiliki perhatian besar terhadap masalah yang sama yaitu sumber daya manusia. Charles Babbage berpendapat bahwa perlu adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan atas dasar keterampilan.

Babbage juga memandang perlunya pembagian keuntungan (*profit sharing*) antara pekerja dan pemilik pabrik serta pemberian bonus atas sumbang pemikiran pekerja yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas.⁸ Pemikiran Owen dan Charles Babbage memberikan gambaran akan perhatian mereka terhadap sumber daya manusia yang menjadi motor penggerak bagi peningkatan peroduktifitas kerja. Di sisi lain, para pekerja mendapatkan perhatian sehingga hak-hak

mereka diperhatikan. Robert Owen yang meningkatkan kualitas pekerja dengan adanya pendidikan, penyediaan sarana perumahan serta tempat kebutuhan belanja merupakan sesuatu yang sangat mendukung akan kesejahteraan pekerja. Demikian pula, Charles Babbage yang menganjurkan spesialisasi serta adanya bonus dan sistem bagi hasil merupakan sesuatu yang sangat baik dan menunjukkan bentuk keadilan antara pemilik dan pekerja.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen ilmiah telah mendorong terjadinya peningkatan produktivitas kerja serta pendekatan rasional dalam pengembangan karyawan. Seleksi ilmiah, peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan keterampilan menjadikan kompetisi terjadi secara ketat di kalangan pekerja. Hal tersebut mendorong terjadinya upaya-upaya peningkatan sumber daya manusia kearah yang lebih baik.

Namun, disisi lain pendekatan ilmiah tersebut lebih mengedepankan kepuasan kerja dan pencapaian keinginan manusia yang lebih bersifat ekonomis dan fisik belum ada pertimbangan berkaitan dengan kebutuhan sosial dimana manusia hidup berkelompok. Sementara itu Henry Fayol (1841-1925) berpendapat bahwa praktek manajemen memiliki pola tertentu yang dapat diidentifikasi dan dianalisis.⁹ Perhatian Fayol dalam manajemen bersifat menyeluruh menyangkut organisasi total dengan empat belas poin prinsip manajemennya¹⁰. Sedangkan Chester

⁶ Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management* (New York:The McGraww-Hill, 1998), 38-39

⁷ Charles Babbage (1792-1871) tokoh aliran manajemen kalsik seorang ahli matematika yang dikenal sebagai bapak computer. Dia penemu kalkulator mekanis tahun 1822 M. Tahun 1833 ia menyusun mesin analysis (analiysical machine).

⁸ Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management* (New York:The McGraww-Hill,1998), 39; James AF Stoner dan R Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi terjemah (Jakarta: Intermedia, 1994), 48

⁹ Henry Fayol diakui sebagai pendiri aliran klasik karena menjadi perintis peneliti perilaku manajerial. James AF Stoner dan R Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi terjemah (Jakarta: Intermedia, 1994), 55

¹⁰ Ada 14 prinsip manajemen Fayol yaitu:*division of work* (pembagian kerja), *authority* (otoritas), *discipline* (disiplin),

Barnard (1886-1961)¹¹ memiliki pandangan bahwa suatu perusahaan dapat bekerja secara efisien dan tetap hidup jika tujuan organisasi serta kebutuhan individual (pribadi) yang bekerja pada organisasi itu dijaga seimbang.¹² Selain itu para pekerja dapat menerima perintah dari manajer jika adanya kesepahaman dalam komunikasi, satu pandangan dalam organisasi, semua tindakan ditujukan untuk kepentingan perusahaan dan pekerja, serta pandangan mereka baik secara fisik maupun mental dapat dipatuhi.¹³ Pemikiran Chester Barnard tersebut menggambarkan perlunya harmonisasi antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pekerja. Keharmonisan dapat terwujud dengan adanya keseimbangan antara organisasi formal dalam hal ini perusahaan dengan

unity of command (kesatuan komando), *unity of direction* (kesatuan pengarahan), *subordination of individual interest to general interest* (mendahulukan kepentingan umum atas kepentingan perorangan), *remuneration* (imbalan), *centralization* (sentralisasi), *scalar chain* (rantai skalar), *order* (tata tertib), *equity* (keadilan), *stability of personnel* (stabilitas masa jabatan), *initiative* (inisiatif), dan *esprit de corps* (semangat korps). Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management* (New York: The McGraw-Hill, 1998), 45

¹¹ Lahir di Massachusetts, pernah menjadi Direktur Utama perusahaan New Jersey Bell pada tahun 1972. Perhatiannya terhadap organisasi manajemen menghasilkan sebuah buku berjudul *The Functions of the Executive* diterbitkan tahun 1983.

¹² James AF Stoner dan R Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi terjemah (Jakarta: Intermedia, 1994), 59

¹³ Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management* (New York: The McGraw-Hill, 1998), 46

organisasi informal yaitu kehidupan sosial masyarakat yang terdiri dari interaksi antar personal.

Berdasarkan uraian di atas kita dapat menyimpulkan bahwa perkembangan teori manajemen terkait dengan situasi dan kondisi yang terjadi serta bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Perbedaan masing - masing teori tampak sendiri-sendiri dan terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan hingga saat ini. Perkembangan pemikiran manajemen berkaitan erat dengan usaha untuk mencapai kinerja tinggi (*high performance*) atau kinerja efektif (*effective performance*) baik dari karyawan secara individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

2. Konsep Manajemen Mutu (Quality Management) Konvensional

Dalam istilah keseharian kata "kualitas" (*quality*¹⁴ = bahasa Inggris) atau mutu diterapkan pada berbagai keadaan baik barang (benda) yang kongkrit maupun abstrak. Penilaian terhadap mutu berbeda antara satu objek dengan objek lainnya. Misal, menilai mutu pendidikan tentu akan berbeda dengan menilai produksi pabrik atau menilai sebuah jasa.

Hal demikian seperti diungkapkan Lynton Gray¹⁵. Pendapat Lynton dapat

¹⁴ Kata *quality* secara etimologi memiliki beberapa arti, yaitu: tingkatan kebaikan atau keburukan, keunggulan atau mutu yang baik, karakter atau atribut, dan sifat. Dalam kamus bahasa Indonesia, arti *quality* yaitu: tingkat baik buruknya sesuatu; 2) derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dsb); dan 3) mutu. Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), 655

¹⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Edisi Terjemah (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), Cet VIII, 62

diterima, karena penilaian mutu sangat dipengaruhi oleh karakter seseorang, pendidikan, lingkungan, serta sudut pandang. Perbedaan sudut pandang atau pemikiran manusia sebagai sunnatullah¹⁶. Dengan demikian, konsep quality akan berbeda dalam waktu dan tempat berlainan sesuai dengan perubahan kehidupan manusia dari masa lampau sampai modern.

Konsep kualitas tidak sekedar aktivitas inspeksi melainkan mencakup semua fungsi atau manajemen dalam organisasi,¹⁷ Dalam pandangan modern dikenal adanya komponen-komponen yang berhubungan dengan produk seperti:¹⁸ performansi (*performance*)¹⁹, keandalan (*reliability*),²⁰ mudah dalam penggunaan (*ease to use*), estetika (*aesthetics*).²¹ Ada pula hal lain seperti

¹⁶Keragaman manusia yang diciptakan Allah dengan berbagai karakter merupakan sunnatullah. QS. al-Rûm/30:22 yang berpengaruh terhadap penilaian mutu.

¹⁷ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 12

¹⁸ Kathryn M Bartol & David C. Martin, *Management* (New York: The McGraw-Hill Companies, 1998), 544-555; Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 4

¹⁹Performance: karakteristik operasional primer dari suatu produk. Lihat: Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen*, 183

²⁰*Reliability* ; Lamanya produk akan berfungsi dengan baik sebelum terjadi penurunan. Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen*, 183

²¹ *Aesthetics* ; bagaimana kelihatannya keadaan produk, rasa, dan suara. Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen*, 184

*serviceability*²² dan kemampuan perawatan (*maintainability*).²³ ISO 8402 (Quality Vocabulary) mendefinisikan kualitas sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan.²⁴ Pendapat lain menyebutkan kualitas sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan secara terus-menerus. Dalam hal ini dikenal istilah Q-MATCH (*Quality= Meets Agreed Terms and Changes*).²⁵ Dalam arti tersebut tampaknya kepuasan pelanggan merupakan kunci dari kualitas, sehingga ukuran kualitas berdasarkan kesenangan para pelanggan. Namun, perlu diperhatikan pula bahwa pelanggan memiliki karakter yang berbeda-beda, sehingga kepuasan pun akan berbeda pula. Dalam hal ini perlu ditetapkan indikator-indikator mutu yang akan memberikan kepuasan bagi pelanggan.

Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management =*

²²*Serviceability*: kecepatan dan kompetensi saat produk direparasi. Lihat: Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen*, 183

²³A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control* (McGraw-Hill, 1991), 7. Kemampuan perawatan merupakan suatu item untuk bertahan pada kondisi penggunaan yang telah dinyatakan, atau diperbaiki, dalam suatu periode waktu yang diberikan, suatu keadaan dengan menyajikan fungsi-fungsi yang dibutuhkan dengan menggunakan prosedur dan sumberdaya yang telah ditentukan. Lihat: Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (Mutu)* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 143

²⁴Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 5

²⁵ Ibid.

TQM) sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia disertai modal yang tersedia²⁶ dalam upaya meningkatkan mutu semua proses, produk, dan jasa dalam sebuah organisasi.²⁷ *Total quality* sebagai pendekatan yang berusaha untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan secara terus-menerus dalam hal mutu produk, pelayanan, sumber daya manusia, proses dan lingkungan.²⁸ Rumusan TQM tidak terlepas dari dua aspek yaitu customer (pelanggan) dan pemeliharaan.

Menurut ahli teknik Jepang bahwa *quality control* adalah sebuah system untuk memproduksi barang-barang ekonomis yang ditujukan untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan.²⁹ Definisi *quality control* pada intinya tidak jauh berbeda dengan definisi TQM lainnya. Secara

²⁶Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 6; Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar (Total Quality Management)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 9;

²⁷Kathryn M Bartol & David C. Martin, *Management* (New York, McGraw Hill, 1998), Edisi ke-2, 544; Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (Mutu)* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), 227.

²⁸ David L Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality Management For Organizational Excellence*, Edisi X (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010), 22

²⁹ Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992), 27

global bahwa TQM dilakukan agar perusahaan memperoleh keunggulan pada semua dimensi dari produk dan jasa, yang penting bagi pelanggan.³⁰ Sementara dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) yang dikutip Vincent³¹ bahwa Manajemen Kualitas adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*).³² Berdasarkan ISO 8402 tampak bahwa manajemen kualitas dilakukan sejak awal produksi, saat proses serta akhir. Ini artinya manajemen kualitas terjadi secara berkesinambungan dan terus-menerus dalam seluruh proses produksi sehingga mutu dapat terjamin dan terpelihara. Quality merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan dalam seluruh bagian serta seluruh proses produksi. Konsep quality yang ada dalam ISO 8402 itu memiliki prinsip penjaminan kualitas secara berkesinambungan dan menyeluruh pada semua level dan tahapan.

Konsep TQM muncul di Jepang pasca perang dunia II. Istilah tersebut dicetuskan oleh Naval Air Systems Command untuk mendeskripsikan pendekatan gaya-Jepang-Nya dalam peningkatan mutu. TQM didasarkan pada partisipasi semua anggota organisasi dalam

³⁰ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar (Total Quality Management)* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 9

³¹ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 6

³² Vincent Gaspersz, *Total Quality*, 6

meningkatkan proses, produk, jasa, dan budaya dimana mereka bekerja di dalamnya. TQM memberikan keuntungan bagi semua anggota organisasi dan masyarakat.³³ Keuntungan tersebut diperoleh berkat kerjasama semua komponen dalam perusahaan serta adanya komitmen menghasilkan produk yang berkualitas.

3.Strategi Pengembangan Manajemen Kualitas

Untuk meningkatkan mutu sebuah perusahaan atau organisasi agar menjadi maju dan berkembang perlu memperhatikan elemen-elemen yang ada dalam manajemen kualitas untuk dijadikan pilar dalam membangun manajemen kualitas organisasi. Elemen-elemen itu mengacu pada beberapa hal, yaitu:³⁴Visi organisasi, menghilangkan hambatan yang ada, komunikasi, dan evaluasi terus – menerus.

Ada perbedaan antara persepsi atau penilaian seseorang dengan yang lainnya dalam hal suatu barang/produk, hal itu terkait pula dengan penilaian antara mutu produk dan mutu jasa. Mutu jasa (*service quality*)³⁵ terkait dengan perilaku atau sifat para pekerja/pegawai yang memberikan pelayanan. Karena, pelayanan merupakan kunci utama yang memberikan baik buruknya sebuah industri jasa. Pelayanan

³³ Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (Mutu)* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), 228

³⁴Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 226

³⁵Menurut AV Feigenbaum mutu produk dan jasa diartikan sebagai Total karakteristik pemasaran, produksi, ongkos/biaya dalam produk dan jasa yang ditujukan untuk memenuhi harapan pelanggan. Lihat:AV Feigenbaum, *Total Quality Control* (McGraw-Hill, 1991), 7

dinilai buruk (tidak baik) apabila perilaku pekerja yang tidak sopan, tak acuh, lambat, serta sifat lain yang tidak menunjukkan karamahataman, penerimaan yang baik sehingga pada akhirnya memberikan perasaan tidak senang dan tidak nyaman bagi pelanggan.

4. Mutu Sumber Daya Manusia

Sumber Daya manusia atau hal yang berkaitan dengan "orang" dalam suatu organisasi merupakan masalah yang penting. SDM merupakan bagian yang penting dari sebuah perusahaan untuk mendapatkan ISO 9000.³⁶Manusia sebagai tenaga kerja adalah bagian dari manajemen³⁷ yang memiliki peran sangat penting dalam menjalankan roda sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam kegiatan perusahaan atau organisasi modern, manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi³⁸ atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan

³⁶ ISO 9000 adalah standar manajemen mutu dan jaminan mutu dari International Organization for Standardization. Lihat: Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Benyamin Molan, dari buku *Human Resource Management 7e* (Jakarta: Prenhallindo, 1997),344

³⁷Manusia bagian dari manajemen SDM yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sebuah angkatan kerja yang efektif dalam sebuah organisasi. Lihat: Richard L Daft, *Management, 6th Edition* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 144

³⁸Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management* (The McGraw-Hill Companies, 1994), 316

berkaitan dengan "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajer yang meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pemberian upah, dan penilaian kinerja.³⁹Intinya, kegiatan manajemen SDM menyangkut seluruh kegiatan yang berhubungan dengan masalah tenaga kerja mulai masuk perusahaan atau lembaga, saat berkerja, dan saat putus kerja. Berbicara tentang konsep mutu SDM, berarti mengidentifikasi sumber daya manusia. Mutu sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen. Manajemen SDM yang berhubungan dengan tenaga kerja mulai dari input, proses sampai pada out put. *Input*⁴⁰antara lain mencakup: tingkat pendidikan, keterampilan atau manajerial, pengalaman kerja, kedisiplinan, kejujuran, motivasi, sikap, dan kesehatan mental maupun fisik.

Berdasarkan uraian di atas, peningkatan mutu tenaga kerja (pegawai/karyawan) merupakan sesuatu yang sangat penting. Upaya peningkatan mutu karyawan memerlukan strategi yang tepat sehingga memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan dan bagi tenaga kerja (pegawai) itu sendiri.

5. Membangun Motivasi, Etika, dan Kedisiplinan

³⁹ Gary Dessler, *Human Resource Management 7 e* (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997), Edisi bahasa Indonesia, 2

⁴⁰*Input* biasanya dimulai dengan proses seleksi seperti mengajukan lamaran dengan mengisi formulir lamaran. Formulir lamaran merupakan satu cara yang baik untuk cepat mengumpulkan data historis yang dapat dibenarkan dan akurat dari calon pelamar. Lihat: Gary Dessler, *Human Resource Management 7 e*, Edisi bahasa Indonesia (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997), 164

Ketenangan dan kepuasan pegawai atau karyawan di lingkungan kerja sangat mendukung peningkatan kinerja sebuah organisasi. Dalam suasana yang nyaman akan terbentuk komunikasi efektif di antara karyawan, maka rasa bosan dan jenuh dalam bekerja tidak akan dirasakan. Sebaliknya, kondisi yang tidak nyaman akan membuat para karawan tidak betah berada di tempat kerja. Namun, ketidaknyamanan itu dapat pula dipengaruhi oleh faktor luar yang membuat kurangnya motivasi kerja para karyawan. Oleh karena itu, perlu upaya membangun motivasi karyawan/pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya. Sebagai manusia sosial, setiap karyawan termotivasi oleh kebutuhan sosial dan memperoleh *sense of identity* melalui hubungannya dengan orang lain.⁴¹Menurut Frederick Herzberg ada dua faktor utama yang mempengaruhi karyawan melakukan pekerjaan, yaitu *maintenance/hygienic factors* dan *motivation factors*.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Total Quality Management (TQM) adalah suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dengan adanya kepuasan pelanggan akan meningkatkan kepercayaan mereka yang akan berpengaruh kepada tingginya produktifitas.
2. Dalam pemikiran TQM terdapat perbedaan dikalangan para ahli yang menjadi sumber pemikirannya. Berikut perbedaan pandangan antara Deming, Juran dan Crosby tentang manajemen kualitas:
3. Konsep mutu (kualitas) baik pada perusahaan jasa maupun non jasa pada dasarnya mencakup berbagai hal yang terfokus pada pelanggan. Sebuah produk dibuat, didesain, diproduksi

⁴¹Ibid, 112

serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggan. Karena itu suatu produk dikatakan berkualitas apabila dapat dimanfaatkan, digunakan, dikonsumsi sesuai dengan harapan, keinginan, dan kebutuhan para pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah perusahaan.

4. Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang berhubungan dengan peningkatan kualitas demi terpenuhinya kepuasan pelanggan.

Manajemen Mutu Syariah

1. Konsep Manajemen Syariah

Upaya perbaikan dalam sistem manajemen telah menghasilkan konsep manajemen mutu yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk sehingga dapat memberikan kepuasan kepada para konsumen (pelanggan). Karena syarat utama dari mutu didasarkan atas pemenuhan kebutuhan dan keinginan para pelanggan (customer).⁴² Kepuasan pelanggan berimplikasi tingginya kepercayaan terhadap perusahaan yang berpengaruh bagi kelangsungan sebuah perusahaan sehingga akan meningkatkan pendapatan (*income*) perusahaan.

Manajemen kualitas (TQM) merupakan peingintegrasian semua sumber daya manusia baik manager maupun pegawai untuk meningkatkan performansi secara terus menerus dalam setiap level.⁴³

⁴²David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management for Organizational Excellence*, (New Jersey: Prentice Hall, 2010), hlm 6; Howard S. Gitlow, dkk, *Quality Management* (New York: McGraw Hill, 2005), 17

⁴³David L. Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality Management for Excellence Introduction to Total Quality* (New Jersey: Prentice Hill, 2010), Edisi 6, 6

Prinsip-prinsip TQM merupakan karakteristik sistem kualitas modern⁴⁴ dalam perusahaan (*profit oriented*) dan lembaga-lembaga lain yang bergerak dalam bidang jasa seperti rumah sakit⁴⁵ dan lembaga pendidikan.⁴⁶ Hampir semua lembaga saat ini berusaha meningkatkan kualitas pelayanan atau berupaya menghasilkan produk yang bermutu. Jaminan kualitas menjadi syarat bagi tingginya kepercayaan konsumen (*customer*) atau pelanggan. Sebuah lembaga, perusahaan atau organisasi akan mendapat kesuksesan serta memiliki pengaruh besar di mata publik karena memiliki standar mutu yang mendapat kepercayaan dari publik. Adanya kepercayaan yang tinggi dari konsumen, mitra, atau publik terhadap kinerja sebuah lembaga dapat meningkatkan eksistensi, keuntungan dan keberlangsungan sebuah lembaga.

Untuk menjawab pertanyaan di atas, perlu pengkajian mendalam agar tidak

⁴⁴Karakteristik manajemen modern yaitu: Organisasi yang fokus pada pelanggan, partisipasi aktif kepemimpinan, keterlibatan karyawan, mencegah kerusakan, kualitas sebagai jalan hidup (*way of life*). Lihat: Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 13-14

⁴⁵ Konsep mutu pada rumah sakit antara lain menekankan pada pelayanan prima yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada para pasien.

⁴⁶ Konsep TQM pada lembaga pendidikan antara lain dikembangkan oleh Edward Sallis dengan bukunya yang berjudul *Quality Management in Education*. Buku tersebut telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan judul *Manajemen Mutu Pendidikan*. Alih bahasa oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, diterbitkan oleh IRCiSoD, Yogyakarta

terjadi kerancuan. Mengingat ada perbedaan mendasar antara filsafat mutu dalam manajemen konvensional dengan standar mutu dalam manajemen shari'ah. Walaupun ada beberapa prinsip konsep mutu manajemen konvensional yang sesuai dengan prinsip ajaran Islam.⁴⁷ Standar mutu dalam manajemen Islam berdasarkan pada nilai-nilai universal dan abadi sebagaimana tercantum dalam al-Qur'an dan sunnah yang menjadi landasan utama bagi pedoman hidup umat Islam.⁴⁸ Pengabaian terhadap nilai-nilai utama yang ada dalam al-Qur'an dan sunnah akan menimbulkan terjadinya kerusakan dalam kehidupan manusia.⁴⁹ Oleh karena itu, peneguhan terhadap nilai-nilai utama yang ada dalam al-Qur'an dan sunnah harus menjadi landasan manajemen shari'ah.

⁴⁷ Di antara contoh konsep mutu yaitu melakukan perbaikan secara terus – menerus. Konsep ini sesuai dengan ajaran Islam yang menuntut manusia agar terus melakukan perbaikan. Apabila hari ini sama baiknya dengan hari esok, maka hal tersebut merupakan suatu kerugian, apalagi jika terjadi kekurangan.

⁴⁸ Kitab suci al-Qur'an sebagai petunjuk hidup manusia. Hal ini tercantum dalam al-Qur'an surat al-Baqarah/ 02:97, al-Isra/17:09, Yunus/10:57. Oleh karena itu umat Islam diperintahkan mengikuti petunjuk Allah agar dia tidak tersesat dan mendapat kelapangan. Sebaliknya, jika manusia berpaling dari ajaran Tuhan, dia akan mendapatkan kesempitan. Lihat: QS.Thaha/20:123-124.

⁴⁹ Hal ini mengacu pada hadis Nabi Muhammad saw. yang artinya: "Aku tinggalkan untuk kalian dua perkara. Kalian tidak akan tersesat selama masih berpegang kepada keduanya yaitu al-Qur'an dan sunnahku." Ditakhrij oleh Malik bin Anas. Lihat: Imam Malik, *al Muwatta*, Juz II, 899

Karakteristik manajemen shari'ah yaitu:⁵⁰ 1) Secara teori terkait erat dengan falsafah sosial muslim dan berhubungan dengan akhlak dan etika sosial (variabel etika sosial); 2) Konsen terhadap variabel ekonomi dan motif materi, dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologis individu (variabel ekonomimateri); 3)Memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan dan spiritual serta memuliakan manusia untuk berpartisipasi dalam aktivitas manajemen; 4) Konsen terhadap sistem dan menentukan tanggung jawab dan wewenang, menghormati kekuasaan dan organisasi, menuntut ketaatan kepada kebaikan. Sebagai variabel etika dan sosial, manajemen syariah memiliki sistem nilai yang memegang teguh etika dan moral. Etika dan moral berlaku secara universal bagi setiap orang beriman dimana pun dia berada dan pada bangsa manapun.

Dalam ajaran Islam, mencari penghidupan bukan semata-mata untuk pemenuhan kebutuhan materi melainkan mengandung unsur spiritual. Mencari penghidupan bagian dari perintah agama, sehingga berbuat malas secara normatif pengingkaran terhadap perintah agama. Usaha yang dilakukan harus halal dan tidak mengandung unsur ribawi⁵¹ dan dilarang melakukan kecurangan dan merugikan orang lain.⁵² Setiap muslim diberi kebebasan untuk mencari penghidupan dengan syarat bahwa usaha yang dilakukan membawa manfaat, tidak menimbulkan kerugian, mengarah pada kemaslahatan dan sesuai dengan aturan Islam.⁵³ Oleh karena

⁵⁰ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, 235 -236

⁵¹ QS. al-Baqarah/2:168

⁵² QS.al-Mutaffifin/ 83 :1-3

⁵³ Prinsip-prinsip ekonomi Islam antara lain: produk halal bukan yang haram, tidak mengandung unsur ribawi, tidak boleh melakukan penimbunan barang, tidak melakukan penipuan. Lihat:

itu, bentuk-bentuk usaha yang membawa kerusakan seperti jual beli barang yang najis dan memabukkan dilarang dalam Islam, sehingga perusahaan yang memproduksi makanan dan minuman yang dilarang secara syar'i sekalipun menggunakan manajemen mutu tidak dibenarkan. Inilah salah satu bentuk perbedaan falsafah mutu manajemen konvensional dengan konsep Islam. Pelayanan yang baik terhadap pelanggan atau mitra yang beroperasi tidak sesuai syariah tidak dibenarkan.

Bekerja dan beraktivitas sebagai amanah dan tanggung jawab⁵⁴ yang harus dilakukan dengan baik.⁵⁵ Bagi setiap muslim, melaksanakan amanah dan tanggung jawab adalah suatu keharusan. Amanah harus diberikan kepada orang yang pantas, sesuai kompetensi yang dimiliki. Orang yang memiliki kompetensi profesional harus ditempatkan pada posisi sesuai dengan kepantasannya. Seorang pegawai dituntut melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan batas kemampuannya. Di sinilah Islam bersifat toleransi dan lemah lembut terhadap manusia dengan tidak mewajibkan suatu beban di luar batas kemampuan.⁵⁶ Demikian pula, penghargaan terhadap pekerja dengan memberikan upah yang patut sebagai kompensasi dari pekerjaan yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan.⁵⁷

'Alá' al-Din Za'tary, *Ma'alim Iqtisad iyat fi Hayat al-Muslim* (Damaskus: Bayt al-Hikmah, 1421H/2001M), 22-25

⁵⁴ QS. al-Nisa/4:58

⁵⁵ QS. al-Taubah/09:105

⁵⁶ QS. al-Baqarah/2:286

⁵⁷ Ada dua kompensasi yang diterima pegawai, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi moneter melibatkan penilaian kontribusi karyawan guna membagikan kompensasi langsung dan kompensasi

Pekerja yang sakit mendapatkan santunan sebagai bentuk *takâful al-ijtima'* (solidaritas sosial), dan saat ini santunan untuk tenaga kerja dikenal dengan istilah JAMSOSTEK. Jaminan sosial tenaga kerja memberikan jaminan para pekerja agar mereka merasa tenang dalam melakukan aktifitasnya.

Bagian lain dari sistem manajemen shari'ah adalah konsep shura (musyawarah).⁵⁸ Di sini tampak adanya keterlibatan semua pihak (pekerja dan manajer) dalam upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi. Bermusyawarah dapat meringankan beban karena adanya tukar pendapat antara pegawai. Tentu, dalam bermusyawarah di sini disesuaikan dengan mekanisme yang berlaku. Musyawarah dapat membangun komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, antara manajer dengan pekerja sehingga dapat terjalin kerjasama yang harmonis. Kesatuan dan kekuatan pekerja untuk saling bekerjasama dan tolong - menolong⁵⁹ merupakan motor utama bagi kemajuan sebuah lembaga atau perusahaan. Sebaliknya, permusuhan dan silang pendapat (*conflict of interest*) akan membawa kehancuran bagi semua pihak.

tidak langsung secara adil dan wajar. Kompensasi non finansial mencakup imbalan dari Allah dan manusia. Imbalan dari manusia berupa imbalan karir dan sosial yang seringkali dihargai oleh karyawan. Imbalan karir meliputi rasa aman, pengembangan diri, fleksibilitas karir dan peluang karir. Imbalan sosial meliputi simbol status, pujian dan pengakuan, kenyamanan tugas dan persahabatan. Lihat: M. Suyatno, *Muhammad Business Strategy & Ethics* (Yogyakarta: CV. ANDI Offset, 2008), 232-235

⁵⁸ QS. Ali Imran/03:159

⁵⁹ QS. al-Maidah/5:2

Dengan demikian standar mutu manajemen shari'ah berlandaskan pada prinsip spiritual yaitu bagian dari amal saleh yang menjadi tugas manusia sebagai hamba Allah. Maka, secara konsepsi manajemen mutu shari'ah merupakan sistem peningkatan performansi sumber daya dalam peningkatan perbaikan amal secara terus menerus agar memberi manfaat sesuai kehendak syari'at. Manajemen shari'ah berpijak pada nilai-nilai al-Qur'an dan sunnah yang bersifat universal dan berlaku pada semua bidang. Berpegang teguh pada nilai-nilai shari'ah merupakan nilai mutu utama bagi umat Islam dalam kehidupan baik secara individu maupun kelompok (manajemen).

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Syariah

Semua proses aktifitas manajemen dalam ajaran Islam telah diatur dalam pedoman utama umat Islam yaitu al-Qur'an dan sunnah. Pola hidup dan aturan kehidupan merupakan manajemen kehidupan telah terpola dengan aturan kehidupan alam sebagai sunnatullah. Sebagai acuan pola hidup manusia dapat melihat struktur bangunan alam yang telah diatur oleh Tuhan Sang Pencipta dengan ukuran yang tepat⁶⁰ sehingga manusia dapat mengikutinya agar selalu dalam keteraturan. Setiap muslim dituntut untuk memiliki visi dan misi hidup ke depan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki dengan mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki. Agar tujuan itu dapat tercapai dengan efektif dan efisien harus berpegang pada prinsip-prinsip yang sesuai dengan nilai-nilai shari'ah. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

a. Tauhid

Manusia diperintahkan Allah untuk mengakui Tuhan Yang Maha Esa (tauhid)⁶¹

⁶⁰ QS.al-Furqan /25:2; QS.al-Qamar/54:49

⁶¹ QS.al-Ikhlâs/112:1-4

dan beribadah⁶² kepada-Nya. Ajaran tauhid menjadi pondasi (basic), benteng, pilar, prinsip utama dan *starting point* manajemen kehidupan manusia beriman. Implementasi tauhid sebagai ruh seluruh aktifitas manusia baik yang bersifat keduniaan maupun akhirat (ukhrawi).

Aktifitas manusia memiliki dua dimensi yaitu pertama peran manusia sebagai khalifah juga dalam peran manusia sebagai hamba Tuhan (*ibadurrahman*) yang memiliki tugas mengabdikan (beribadah). Namun, kedua peran yang diemban oleh manusia tersebut memiliki nilai sama dan merupakan amal saleh apabila dilakukan dengan penuh keikhlasan.⁶³ Ibadah dimanifestasikan dalam berbagai perbuatan manusia yang meliputi seluruh aspek kehidupan⁶⁴ baik yang berkaitan dengan masalah hubungan antar sesama manusia (*mu'amalat ma'a al-nas*/ibadah sosial), hubungan manusia dengan Sang Khalik (*mu'amalat ma'a al-khalîq*), serta hubungan manusia dengan makhluk lain yang ada di alam. Tauhid sebagai satu kesatuan antara keyakinan, perkataan, dan tindakan, dan tauhid sebagai kesatuan integritas dan perilaku.

Dalam sistem manajemen nilai-nilai tauhid tercermin antara lain dalam kesatuan

⁶² QS.al-Dharyat/51:56

⁶³ QS.al-Bayyinah/98:5

⁶⁴ Ibadah mencakup perkataan dan perbuatan. Karena yang dinamakan ibadah itu adalah suatu bentuk ketundukan hamba kepada Allah SWT dengan penuh kecintaan serta mengagungkan-Nya dengan melaksanakan segala perintah dan menjauhi segala sesuatu yang dilarang-Nya. Lihat: Muhammad Salih (*Fiqh al-'Ibadah*, TT.Tp., 1425), 4; 'Abd al-'Aziz bin

Muhammad 'Ali Abd al-Latif, *al-Tauhid li al-Nashiat wa al-Mubtadiin* (Saudi: Wizarat al Shu'ûn al-Islamiyyah wa al-Awqaf wa al-Da'wah wa al-Irsyad, t.t.), 8

visi dan misi yang dimiliki sebuah organisasi atau lembaga. Dengan kesatuan visi, misi, tujuan, dan prinsip itulah sebuah lembaga dapat melakukan kegiatan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Semua elemen dalam organisasi menjalankan kegiatan dengan berpegang pada aturan yang sama serta memberikan pelayanan yang sama tanpa adanya perbedaan.

Semua orang diperlakukan secara adil tanpa adanya diskriminasi. Dengan demikian, nilai *tauhid* yang menjadi jiwa organisasi atau lembaga Islam dapat menjadi motivator bagi kemajuan dan dinamika organisasi dalam mencapai tujuan.

b. Ikhlas (*Integrity*)

Perilaku utama yang harus dimiliki oleh manusia secara individu maupun kolektif dalam sebuah manajemen adalah ikhlas⁶⁵. Keikhlasan (*integrity*) merupakan sifat yang didalamnya ada kejujuran (*honesty*) dan amanah (dapat dipercaya / *dependability*).⁶⁶ Dalam perilaku tersebut terkandung juga kejujuran. Semua yang dilakukan semata karena melaksanakan perintah Allah dalam menjalankan tugas

utama yaitu mengabdikan kepada -Nya. Komitmen terhadap keikhlasan melakukan perintah Tuhan sesungguhnya adalah integritas yang dibangun dalam diri manusia disertai motivasi.

Motivasi yang ada dalam diri manusia untuk setiap gerak langkah tidak berorientasi pada kepentingan sesaat saja melainkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang.⁶⁷ Kepentingan di sini adalah suatu manfaat yang dapat dirasakan sebagai hasil dari aktifitas kerja. Manfaat dari usaha berdampak bagi masalah yang dapat dirasakan tidak hanya oleh diri sendiri, tetapi juga dapat dinikmati orang lain.⁶⁸ Dalam hal ini *out put* atau hasil dari kerja setiap muslim merupakan pemenuhan kebutuhan baik jasmani maupun ruhani bagi sesamanya.

Faktor motivasi yang tersebut di atas, tidak akan lepas dari kehidupan manusia. Sehingga pemberian upah atau gaji bagi pegawai tidak menupakan keikhlasan para pegawai termasuk pegawai pengelola zakat ('amil).⁴⁷³ ⁶⁹Adanya balas jasa, berupa upah atau gaji, kondisi kerja, pengakuan terhadap prestasi dan penghargaan sangat berpengaruh terhadap rasa aman dan nyaman para 'amil. Adanya rasa aman dan nyaman dapat melahirkan hasil (*out put*) yang bermutu. Oleh karena itu, pemberian upah atau gaji yang layak dan sesuai merupakan indikator bagi

⁶⁵Ikhlas lawan dari syirik. Suatu perbuatan disebut ikhlas apabila motivasi yang menjadi pendorong/pembangkit dalam bertindak hanya satu (*taqarrub*). Lihat: Sa'îd Hawwa, *Intisari Ihya' 'Ulum al-Din Al-Ghazali Mensucikan Jiwa*, terjemah Aunur Rafiq Shaleh Tahmid (Jakarta: Robbani Press, 2003), 318

⁶⁶Etika utama yang harus dimiliki manusia sebagai pegawai maupun organisasi/perusahaan yaitu *fairness, dependability, integrity, honesty, dan truthfulness*. Lihat: David L. Gooetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management for Organizational Excellence Introduction to Total Quality* (New Jersey: Pearson Education, 2010), 78

⁶⁷ Yakni kebaikan dan manfaat di dunia dan akhirat. QS al-Baqarah/2:201

⁶⁸ Hal ini berdasar pada sabda Nabi Muha} mmad yang artinya: "Sebaik-baik manusia adalah orang yang dapat memberikan manfaat bagi sesamanya."

⁶⁹ Dalam hal upah 'amil dapat juga dilihat keterangan Umar bin Khattab yang menolak pemberian upah sebagai 'amil. Namun, Rasulullah meminta Umar untuk menerimanya. Lihat: Abi 'Ubayd al-Qasim ibn Salam, *Kitab al-Amwal* (Bayrut Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, t.t.), 597- 598

terjaminnya mutu manajemen kinerja lembaga zakat.

c. Keseimbangan (Tawazun)

1) Keseimbangan antara hak dan kewajiban

Dalam beraktifitas setiap muslim harus memperhatikan kemampuan keterbatasan fisik. Manusia yang diciptakan memiliki keterbatasan fisik tidak dapat dipaksa untuk melakukan aktifitas di luar kemampuan. Oleh karena itu, keseimbangan (tawazun) antara waktu istirahat dan bekerja harus menjadi suatu prinsip. Ini artinya, ada pengaturan waktu kerja dan istirahat yang seimbang.⁷⁰ Berlebihan akan mengakibatkan kepincangan baik dalam kerja maupun fisik. Pengaturan itu menunjukkan perlunya program kerja yang jelas sehingga capaian-capaiannya dapat terukur.

Manajemen yang baik memperhatikan kemampuan manusia dalam berbagai aspek. Disiplin dalam menggunakan waktu secara teratur akan melahirkan karya-karya yang bermutu. Sementara ketidakteraturan menimbulkan masalah dalam bekerja, bahkan dapat menimbulkan ketidakseimbangan baik dalam bekerja maupun fisik.

2) Keseimbangan antara ruhani dan jasmani

Sebagai makhluk yang terdiri atas unsur ruhani dan jasmani setiap muslim

dituntut untuk dapat menjaga keseimbangan antara keduanya baik antara ruhani dan jasmani maupun antara ibadah dengan usaha (kerja)⁷¹. Beribadah tidak dapat dilakukan dengan benar tanpa adanya unsur material. Sebagai contoh, ibadah salat sah dilakukan jika menutup aurat. Penutup aurat jelas berupa kain atau yanglainnya yang sifatnya materi. Syarat penutup aurat tersebut harus bersih dan suci serta diperoleh dengan usaha yang halal.

Demikian pula ibadah haji, yang diwajibkan bagi orang yang mampu serta memiliki bekal yang cukup untuk keperluannya selama perjalanan serta bekal bagi keluarga yang ditinggalkan. Ibadah zakat pun demikian dapat dilakukan apabila memiliki kecukupan harta. Semua itu menunjukkan bahwa setiap muslim harus dapat mengatur waktu untuk beribadah dan bekerja (aktifitas) dengan seimbang.

Keseimbangan antara ruhani dan jasmani berarti juga keseimbangan antara unsur zikir (do'a) serta ikhtiar. Do'a sebagai motivasi intrinsik bagi setiap muslim yang dapat menjadi penggerak dalam jiwa dan do'a juga merupakan ibadah. Sementara ikhtiar merupakan aktifitas yang telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Intisari keseimbangan antara jasmani dan ruhani dalam manajemen yaitu perasaan yang senang dan nyaman bagi setiap pegawai atau pekerja. Aktifitas yang dilakukan tidak semata-mata mengikuti aturan yang dibuat oleh manusia melainkan bagian dari perintah agama.

Unsur jasmani dapat berupa finansial yang memebri motivasi bagi kegairahan dalam bekerja. Karena,

⁷⁰ Prinsip keteraturan waktu dalam aktifitas sebagai hal yang penting. Bahk an dalam ibadah pun harus memperhatikan keseimbangan, sehingga Nabi Muhammad melarang sahabatnya yang ingin melakukan ibadah terus tanpa henti, berpuasa terus, tanpa berbuka, hidup membujang tanpa menikah. Lihat: Muhammad bin Isma'il al-Kahlani, *Subul al-Salam*, Juz III, (Bandung: Maktabah Dahlan, tt), 110

⁷¹ Allah menyuruh manusia untuk mencari karunia setelah ditunaikan ibadah shalat. QS.al-Jumu'ah/ 62:10

manusia tidak bisa lepas dari kebutuhan materi yang menjadi penunjang kehidupan. Oleh karena itu, dukungan finansial hendaknya tidak diabaikan, karena dapat memberi dampak pada ruhani.

3) Keseimbangan antara pribadi dan masyarakat (publik)

Manusia sebagai makhluk sosial memerlukan bantuan dan peran serta orang lain. Begitu pula pada harta yang dimiliki seseorang terdapat hak orang lain.⁷²Keseimbangan antara kepentingan pribadi dan publik dapat direalisasikan dalam berbagai aktifitas antara lain kepekaan (responsif) terhadap orang lain. Kepedulian terhadap masalah yang dihadapi orang lain merupakan salah satu karakter orang yang beriman. Sehingga, seseorang yang tidak memiliki kepedulian dinilai sebagai orang yang tidak memiliki kualitas iman yang sempurna.⁷³Jadi, perwujudan responsif dapat dilakukan dengan memiliki sifat empati dan simpati terhadap orang lain. Responsif terhadap masalah orang lain memupuk jiwa pemurah dan menghilangkan sifat kikir.

Terbangunnya suasana partisipatif menjadi sebuah kekuatan yang dapat menjadi modal sosial (*social capital*) sehingga dapat menumbuhkan berbagai

⁷² Hak orang lain yang dimaksud adalah fakir miskin. QS.al-Dharyyat /51:19

⁷³ Hal ini dapat dilihat dalam sabda Nabi Muhamamd saw yang berbunyi sebagai berikut: Diriwayatkan dari Anas r.a. (bahwa) Nabi saw., bersabda:"Demi Dzat yang Menguasai diriku, Tidaklah sempurna iman seseorang sehingga ia mencintai saudaranya sebagaimana mencintai dirinya sendiri". (HR.Bukhari Muslim dengan redaksi menurut riwayat Bukhari). Lihat:Muhammad bin Isma'îl al-Kahlanî, *Subul al-Salam*, Juz IV (Bandung: Maktabah Dahlan,t.t.), 165

aksi kolektif. Aksi kolektif dapat menjadi solusi dalam mengatasi problem-problem kehidupan (masalah-masalah sosial) yang dihadapi masyarakat dan bangsa. Salah satu bentuk dari sifat responsif adalah dengan menunaikan zakat, infaq, dan sadaqah.

d.Kreativitas ('amal)

Manusia yang beriman diperintahkan untuk mencari karunia Allah⁷⁴sebagai bekal dalam memenuhi kebutuhan hidup. Manusia dituntut untuk memiliki keterampilan (*skill*) untuk bekerja. Agama mencela orang yang tidak mau bekerja dengan mengemis atau meminta-minta pada orang lain. Sifat mental pengemis sangat dicela dan tidak disukai agama.⁷⁵Setiap muslim dianjurkan

⁷⁴ QS. al-Jumu'ah/62:10

⁷⁵Dalam sabdanya, Nabi Muhammad menyuruh orang untuk bekerja sekalipun hanya mencari kayu bakar. Hal ini tercermin dalam sabdanya sebagai berikut : Hadits dari Abu Hurairah r.a ia berkata:"Nabi saw., bersabda;" Seikat kayu bakar di atas punggung salah seorang diantaramu sungguh lebih baik daripada dia meminta kepada orang lain lalu dia memberinya atau menolak (permintaannya)". (Ditakhrij oleh al-Bukhari dalam kitab al- Buyû'). Dalam sabdanya yang lain Nabi Muhammad mencela sifat peminta-minta. Lihat: Muhammad bin Ismaîl, al-Bukhari (w.256H), *Sahih al-Bukharî*, Juz VII, hadis no. 1932, *Kitab al-Buyu'*, 237

Hadith dari Ibnu Umar r.a bahwa Rasulullah saw., bersabda pada saat beliau di atas mimbar dan menerangkan tentang sadaqah, 'iffah (menjaga diri), dan minta-minta; "Tangan yang di atas lebih baik daripada tangan yang di bawah. Tangan yang di atas adalah (tangan) orang yang berinfak, dan tangan yang di bawah adalah (tangan orang) yang meminta". (HR. al-

untuk mencari penghidupan sendiri tanpa menggantungkan diri kepada orang lain. Setiap bentuk pekerjaan adalah mulia, karena hal itu menunjukkan adanya upaya seseorang untuk berikhtiar (berusaha) sesuai dengan perintah Allah. Sebaliknya, Allah sangat tidak menyukai sikap malas dengan menggantungkan diri kepada orang lain tanpa mau berusaha. Bagi seorang muslim bekerja merupakan ibadah, sehingga bekerja harus senantiasa sesuai dengan prinsip ibadah, salah satunya adalah ikhlas. Bekerja juga merupakan manifestasi dari amal saleh seorang mukmin, karena bekerja bagian dari perintah agama yang dilakukan setelah menunaikan kewajiban kepada Tuhan. Pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang bernilai dan bermutu dengan memenuhi kriteria sebagai berikut:

1) Ihsan

Ihsan dalam aktifitas (kerja/amal) artinya melakukan sesuatu dengan lebih baik (optimal). Pekerjaan yang dilakukan harus mengikuti langkah-langkah (prosedur) yang baik dan tepat. Karena, dalam manajemen alur kerja (*flow chart*) merupakan strategi yang memberikan arah agar suatu kegiatan berlangsung dengan

Bukhari dalam kitab zakat). Dalam sabdanya Nabi mencela peminta-minta serta gambarannya yang buruk di akhirat. Lihat: Muhammad bin Isma'îl, al-Bukhari (w.256H), *Sahîh al-Bukharî*, Juz V, hadis no. 1339, Kitab al-zakah, 237

Diriwayatkan dari Abdullah bin Umar ia berkata ;"Nabi saw. Bersabda:"Seseorang yang selalu meminta-minta kepada orang lain, akan datang pada hari kiamat dengan muka tanpa berbungkus dengan daging." (HR al-Bukhari). Muhammad bin Isma'îl, al-Bukhari (w.256H) , *Sahîh al-Bukharî*, Juz V, hadis no. 1381, Kitab al-zakah, 325

tertib. Ihsan memiliki dua makna, yaitu:⁷⁶ **Pertama**; Melakukan yang terbaik dari apa yang dapat dilakukan. Pesan yang dikandung yaitu agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan.⁷⁷ **Kedua**; Melakukan sesuatu lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Pesan yang terkandung adalah perbaikan terus-menerus seiring dengan bertambahnya pengalaman, ilmu pengetahuan, waktu, dan sumber daya lainnya. Suatu pekerjaan dinilai baik apabila terjadi peningkatan kualitas secara terus-menerus.

2) Manfaat (efektif dan efisien)

Efektif dan efisien artinya tidak berlebihan (*israf*).⁷⁸ Asas manfaat merupakan prinsip dari manajemen syari'ah. Setiap aktivitas manusia harus memberikan manfaat (nilai guna) serta menghindari sesuatu yang tidak bermanfaat (kesia-siaan). Rasulullah saw. menyuruh umatnya untuk meninggalkan sesuatu yang tidak memberikan manfaat.⁷⁹ Apabila suatu program tidak memberikan dampak apa pun (manfaat), maka secara manajemen hal tersebut tidak sesuai dengan prinsip syari'ah. Suatu program harus membuahkan hasil. Oleh karena itu, merencanakan suatu program harus mempertimbangkan manfaat apa yang akan

⁷⁶Didin Hafiduddin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 41

⁷⁷ QS. al-Mulk/67:02

⁷⁸ QS. al-A'raf:31

⁷⁹ Nabi Muhammad bersabda: "Diantara kebaikan islam seseorang adalah meninggalkan perbuatan yang tidak ada manfaatnya. Muhammad bin Isma'îl al-Kahlanî, *Subul al-Salam*, Juz IV, *bab al-zuhd wa al-wara'*, no. 8 (Bandung: Maktabah Dahlan, t.t.), 178

diperoleh serta memperhatikan aspek resiko yang akan terjadi.

3) Halal

Suatu pekerjaan yang halal adalah suatu pekerjaan yang dilakukan sesuai tuntunan syari'at. Sifat halal yang melekat dalam suatu pekerjaan memiliki dimensi *tayyib*, antara lain: bermanfaat, tidak merugikan untuk diri dan orang lain, sesuai kemampuan. Pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang dilakukan berdasarkan kemampuan (*'amal al-rajul biyadiah*) dan jujur (*mabrur*)⁸⁰. Sebaliknya, pekerjaan yang tidak halal adalah pekerjaan yang dilakukan dengan cara batil⁸¹ yaitu perbuatan yang dapat membawa kerusakan (mafsadat) bagi diri pelaku dan lingkungan masyarakat.

Usaha yang dikehendaki yaitu setiap usaha yang halal sehingga dapat membawa kebaikan bagi diri, keluarga, dan masyarakat. Usaha yang halal akan menghasilkan konsumsi (makanan dan minuman) yang halal pula.⁸² Makanan yang halal akan melahirkan manusia yang kuat sehingga dapat membangun masa depannya. Sebaliknya, manusia yang lemah tidak memiliki harapan masa depan yang lebih baik. Oleh karena itu, setiap muslim hendaknya menjadi pribadi yang

⁸⁰ Dasarnya adalah hadis Nabi riwayat Rifa'ah sebagai berikut: "Dari Rifa'ah bin Rafi' (diriwayatkan) bahwa Nabi saw., (pernah) ditanya tentang apa pekerjaan yang paling baik? Nabi menjawab: (pekerjaan yang paling baik adalah) usaha seseorang yang diperoleh dari hasil tangannya sendiri dan setiap jual beli yang jujur." (HR. al-Bazar dan disahihkan oleh Hakim). Lihat: al-Bazzar, Abu Bakr Ahmad bin Amr al-Bashri, *Kitab Musnad al-Bazzar, musnad Rifa'ah bin al-Rafi'*, Juz 2, no. 3731, 55.

⁸¹ Hal tersebut ditegaskan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 188

⁸² QS. al-Baqarah/2:168

kuat dan mandiri. Kemandirian dapat menjadikan setiap orang mampu mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi. Pekerjaan halal melahirkan manusia yang berkepribadian baik, sedangkan perbuatan tidak halal membentuk manusia yang tidak memiliki kepribadian mandiri dan terhormat.

Kehalalan secara *shar'i* ada beberapa macam, yaitu halal cara memperoleh⁸³, cara mengolah, dan menyajikannya. Halal cara memperoleh yaitu pekerjaan yang dilakukan tidak menyalahi aturan agama seperti mencuri (korupsi), melakukan penipuan, jual beli barang najis, dan sebagainya. Halal cara mengolahnya antara lain dalam penyembelihan hewan harus sesuai aturan *shara'*. Demikian pula halal dalam penyajian, yakni makanan halal tidak bercampur dengan barang najis. Kehalalan dalam usaha, pengolahan dan penyajian produk memiliki pengaruh besar terhadap aktifitas ekonomi baik skala mikro maupun makro.

4) Sungguh-sungguh (*mujahadah*)

Setiap perbuatan / usaha / pekerjaan harus dilakukan dengan sungguh - sungguh. Setiap orang yang melakukan kesungguhan, Allah akan memberikan petunjuk kepadanya.⁸⁴ Jalan yang sesuai dengan petunjuk Allah akan dapat membawa keberkahan dan manfaat yang banyak. Dari segi manajemen, kesungguhan akan dapat menghasilkan output atau produk sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan, atau dapat menyelesaikan suatu rencana sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Kesungguhan dalam bekerja harus ditunjang oleh kekuatan (*al-qawiyiy*),

⁸³ Usaha yang halal antara lain perniagaan. Sedangkan usaha haram yaitu usaha yang mengandung unsur ribawi. QS. al-Baqarah/02:275

⁸⁴ Lihat QS. al-Ankabût/29:69

kemampuan (*istitha'at/kompetensi*), kesabaran (komitmen kuat), ketawakkalan (*istiqamah*). Kekuatan ada beberapa dimensi, yaitu: kecerdasan (intelektual, emosional, dan sosial. Kesungguhan merupakan komitmen yang kuat dalam bekerja dengan memegang teguh aturan yang berlaku. Kelalaian terhadap aturan yang berlaku dapat menimbulkan kerugian sehingga membawa pada kehancuran.

e. Responsif dan Amanah (*Dependability*)

Untuk mencapai kualitas perlu adanya kepekaan terhadap suatu masalah (*responding to a problem*). Sikap tanggap dan peka terhadap masalah yang terjadi akan mendorong perbaikan (*improvement*). Perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) akan melahirkan produk yang bermutu.

Realisasi amanah sebuah lembaga shari'ah yaitu melaksanakan semua tugas sesuai dengan kepatutan. Amanah menunjukkan kepercayaan yang besar dari publik terhadap keberadaan sebuah lembaga atau organisasi. Pada lembaga yang amanah sebuah tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik dan profesional. Ada beberapa indikator dari amanah, antara lain: tepat waktu, sesuai aturan, tidak mengingkari janji, transparansi, memberikan pelayanan terbaik bagi setiap mitra.

f. Transparan

Salah satu indikator dari sifat amanah adalah keterbukaan (*transparan*). Sifat transparan dilakukan dalam menyampaikan hasil (*out put*) yang dicapai atau program yang telah dilaksanakan. Transparansi dapat berbentuk laporan keuangan atau berbagai hal lain yang menunjukkan prestasi atau kekurangan yang dimiliki oleh sebuah lembaga. Transparansi merupakan bagian dari

bentuk kejujuran sehingga dapat meningkatkan kepercayaan (*trust*).

Transparansi menjadi tolak ukur profesionalisme sebuah lembaga atau perusahaan. Dengan adanya transparansi, maka publik dapat menilai keberadaan sebuah lembaga atau perusahaan. Dengan menyebutkan bahan-bahan atau alat atau produk yang ada pada sebuah perusahaan secara jelas, hal tersebut dapat menarik kepercayaan. Sebaliknya, ketidakjelasan (*samar-samar*) akan menimbulkan keraguan (*shubhat*) yang sulit bagi publik untuk memberikan kepercayaan pada lembaga atau perusahaan demikian. Shari'at menghendaki adanya kejujuran (*transparansi*) dalam setiap tindakan. Keterbukaan dapat menghindari terjadinya persangkaan buruk yang dapat menjurus pada suatu fitnah.

g. Demokratis (*Shura*)

Unsur yang sangat penting dalam manajemen adalah adanya koordinasi antara semua bagian yang terlibat dalam sebuah organisasi. Koordinasi dilakukan melalui musyawarah. Musyawarah sebagai ajang bertukar pikiran dan pendapat dalam menyelesaikan berbagai persoalan atau program yang akan dan sedang serta telah dilakukan. Koordinasi merupakan perintah agama⁸⁵ agar terjadi kesepahaman antar anggota dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan musyawarah dapat menghindari terjadinya kesalahfahaman atau informasi yang salah.

Konsep shura dalam manajemen tercermin dalam koordinasi antara pimpinan atau koordinasi antara pimpinan dengan pegawai. Terjadinya komunikasi⁸⁶ yang baik antara elemen atau

⁸⁵QS. Ali Imran/3:159, QS. al-Syura/42:38

⁸⁶Komunikasi yang digunakan dapat berupa komunikasi lisan, tulisan, maupun bahasa

bagian dalam manajemen sebagai bentuk realisasi nilai-nilai musyawarah. Musyawarah dapat memperkecil kesalahan yang akan terjadi. Karena, salah satu sebab terjadinya kesalahan adalah tidak adanya koordinasi (musyawarah) antar bagian yang terkait.

h. Orientasi Kemaslahatan Ummat

Kemaslahatan merupakan sesuatu yang dikehendaki oleh shari'at. Dalam kemaslahatan terdapat unsur manfaat yang dapat dinikmati oleh individu maupun masyarakat. Setiap kewajiban dan hak yang melekat pada setiap individu setiap muslim di dalamnya terdapat maslahat. Oleh karena itu, salah satu karakter dari manajemen shari'ah adalah berorientasi pada kemaslahatan ummat. Dalam hal ini, kemaslahatan ummat menjadi prioritas utama daripada kemaslahatan individu. Setiap bentuk usaha yang dilakukan oleh manusia tidak boleh menimbulkan kerusakan (mafsadat) dan jauh dari mashlahat.⁸⁷ Secara praktik, kemaslahatan terwujud dalam bentuk manfaat yang diperoleh. Sedangkan mafsadat yaitu bentuk-bentuk negatif jika suatu kegiatan/usaha dilakukan. Pertimbangan akan resiko merupakan salah satu bentuk memelihara terwujudnya maslahat yang diinginkan.

tubuh. Lihat: Tb. Sjafrri Mangkuprawira dan Aida Vitalaya Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber*

Daya Manusia (Bogor: Ghalia Indonesia, 2007), Cet I, 65

⁸⁷Hal tersebut sesuai dengan kaidah fikih yang berbunyi: *اداسف رج فرصت لكو* (Setiap usaha yang menimbulkan kerusakan dan tidak membawa maslahat harus ditinggalkan). 'Ali Ahmad al-Nadwi, *al-Qawa'id al-Fiqhiyyah*, (Damaskus: Dar al-Qalam, 1412H/1991M), Cet. II, 177

i. Memiliki Strategi Perencanaan

Perencanaan (*planning*) merupakan persiapan-persiapan yang dilakukan untuk melaksanakan suatu program. Perencanaan adalah langkah awal dari niat setiap orang atau kelompok (lembaga) dalam memulai program yang dibuat. Perencanaan perlu dipersiapkan dengan matang untuk melihat resiko atau kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi baik sisi positif maupun negatif. Strategi perencanaan berupa langkah-langkah kongkrit untuk mempercepat suatu program dilakukan. Perencanaan merupakan sesuatu yang mesti ada dalam sebuah manajemen. Tanpa adanya perencanaan ibarat kapal tanpa nakhoda. Karena, perencanaan merupakan landasan/dasar untuk melakukan pengaturan, pengendalian serta kontrol (evaluasi).⁸⁸ Dengan adanya perencanaan, manusia sebagai individu maupun organisasi dapat mempersiapkan langkah-langkah strategis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan merupakan sunnatullah yang dilalui manusia. Dalam penciptaan makhluk termasuk manusia Allah memiliki perencanaan yang persiapannya tergantung pada ketetapan-Nya.⁸⁹ Setiap makhluk memiliki ketetapan yang berbeda, sebagai contoh manusia pada umumnya berada dalam kandungan selama 9 bulan, dan makhluk lain seperti binatang berbeda-beda. Ini artinya, perencanaan yang ada pada setiap makhluk beragam, karena pada perencanaan tersebut ada hikmah yang bisa diambil pelajaran.

Dalam perencanaan ada dua macam, yaitu: rencana besar (*grand planning*) dan rencana biasa. Rencana besar merupakan rencana menyeluruh yang

⁸⁸ Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management*, (New York: The McGraw-Hill, 1998), 135

⁸⁹ QS. Yasin /36:82

akan dilakukan.⁹⁰ Dengan menetapkan rencana besar, maka seluruh program yang dilakukan dipersiapkan untuk mencapai tujuan yang ada pada rencana besar tersebut. Untuk melaksanakan program juga harus melakukan beberapa hal, yaitu: analisis kebutuhan, analisis kemampuan, dan penyusunan langkah kerja.⁹¹ Dengan menganalisis kebutuhan, program yang akan dilakukan dipersiapkan atas dasar pertimbangan kebutuhan. Hal ini untuk menghindari penyusunan program yang tidak dibutuhkan sehingga akan membuang waktu dan biaya.

j. Evaluasi (*muhasabah*) dan Perbaikan Terus Menerus (*Continuous Improvement*)

Meninjau hasil kerja yang telah selesai dilakukan merupakan suatu upaya untuk melihat keberhasilan yang dicapai atau kekurangan yang masih ada atau melihat program yang belum terlaksana. Dengan adanya evaluasi (*muhasabah*) selanjutnya dilakukan perbaikan terhadap kekurangan yang terjadi. Evaluasi dilakukan secara kontinu sehingga perbaikan pun dilakukan secara terus menerus. Evaluasi sebagai sesuatu yang harus dilakukan⁹² agar tidak terjadi pengulangan terhadap kesalahan yang dilakukan. Demikian pula dengan adanya evaluasi dapat dilakukan perencanaan yang lebih matang dalam mempersiapkan program baru yang akan dilakukan selanjutnya.

Proses evaluasi dilakukan dalam tiga tahap, yaitu pada awal perencanaan,

pada tahap pelaksanaan, dan tahap penyelesaian (akhir). Pada proses evaluasi, para pelaksana program dapat melihat berbagai indikator yang berpengaruh terhadap terlaksananya sebuah program, baik faktor dari dalam (intern) maupun dari luar (ekstern). Kedalaman analisis atas faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah program dapat menjadi pijakan (*feedback*) bagi langkah selanjutnya agar melakukan perbaikan.

Setelah evaluasi, hendaknya setiap muslim bersungguh-sungguh untuk menghadapi urusan lainnya.⁹³ Tidak boleh merasa putus asa jika mendapat suatu kegagalan, tetapi harus optimis.⁹⁴ Karena, sikap putus asa akan membawa manusia pada kemunduran dan kehancuran. Dalam menghadapi berbagai masalah manusia dituntut untuk bersabar dan selalu bertawakkal kepada Allah.

Berdasarkan uraian di atas, prinsip-prinsip manajemen syari'ah dibangun atas beberapa pilar. Pertama, asas tauhid. Tauhid merupakan pilar utama bagi setiap muslim dalam melakukan seluruh aktifitas. Tauhid menjadi syarat utama dan menjadi identitas keislaman seseorang. Tauhid menjadi prinsip utama manajemen syari'ah, karena tanpa nilai-nilai tauhid tidak mungkin sebuah lembaga dapat melakukan aktifitas dengan baik.

Manajemen berbasis shari'ah memiliki visi jauh ke depan yang tidak terbatas pada masa waktu terbatas melainkan untuk waktu yang tidak terbatas. Karena, pertanggungjawaban tidak hanya di hadapan manusia melainkan dihadapan Tuhan.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan

⁹⁰Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah Dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), Cet I, 84

⁹¹Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen*, 86

⁹²Perintah evaluasi berdasar ayat al-Qur'an surah al-Hashr ayat 18

⁹³QS. al-Inshirah :7-8

⁹⁴QS. Yusuf: 87

organisasi.⁹⁵ Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu organisasi atau lembaga untuk menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi karakter dan perilaku orang yang dipimpinnya untuk mengikuti apa yang telah direncanakan.

Gaya dan model kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin tentu dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilannya dalam memimpin apakah gaya mengarahkan⁹⁶, gaya demokratis,⁹⁷ gaya berorientasi pada tugas,⁹⁸ atau gaya membangun motivasi⁹⁹.

⁹⁵Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management*, (McGraw-Hill Companies, 1998),415

⁹⁶Gaya ini dipakai apabila seorang manajer mengarahkan karyawan untuk melakukan sesuatu. Lihat: TB Sjafrî Mangkuprawira dan Aida Vitalaya Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2007), 140

⁹⁷Ciri dari gaya demokratis (*democratic leader*) yaitu seorang pemimpin atau manajer melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk pencapaian konsensus. Lihat: TB

Sjafrî Mangkuprawira dan Aida Vitalaya Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2007), 140; Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management*, (McGraw-Hill Companies, 1998), 418

⁹⁸Model gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas biasanya diterapkan pada situasi dimana karyawan sudah ditargetkan sesuai waktu tertentu, atau keadaan yang mendesak. TB Sjafrî Mangkuprawira dan Aida Vitalaya Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2007),141

⁹⁹Gaya kepemimpinan membangun motivasi biasa diterapkan pada karyawan yang sudah memiliki otonomi dan

Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin akan berpengaruh pada sistem dari sebuah lembaga atau organisasi.

Dalam ajaran Islam kepemimpinan merupakan sesuatu yang dimiliki setiap individu. Artinya, setiap manusia adalah pemimpin bagi dirinya sendiri. Oleh karena itu, dia memiliki tanggung jawab terhadap segala hal yang dibebankan kepada dirinya dan akan dimintai pertanggungjawabannya.¹⁰⁰ Rasulullah mencontohkan bentuk kepemimpinan dalam keluarga serta tanggung jawab masing-masing. Suami bertanggung jawab terhadap seluruh anggota keluarga, seorang isteri bertanggung jawab terhadap kekayaan dalam rumah tangga, begitu pula seorang pembantu bertanggung jawab terhadap apa yang dibebankan kepadanya.

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi atau lembaga, setiap orang memiliki tanggung jawab sehingga eksistensi dari sebuah lembaga atau organisasi sangat tergantung pada kebersamaan dari semua anggota. Apabila seseorang diangkat untuk menjadi pemimpin, dia memiliki tanggung jawab ganda yaitu bertanggung jawab atas dirinya sendiri dan bertanggung jawab atas apa yang dibebankan kepadanya.

1) Syarat dan Tipe Pemimpin

kemandirian yang tinggi. TB Sjafrî Mangkuprawira dan Aida Vitalaya Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2007), 141

¹⁰⁰Nabi Muhammad saw. bersabda:(Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu akan diminta pertanggung jawaban).Lihat: Jalal al-Dîn 'Abd al-Rahman bin Abi Bakr, al-Suyuti, *al-Fath al-Kabir fi Damm al-Ziyad at ila al-Jam i'al-Saghir*, No. 8795, Juz 2 (Bayrutt: Dar al-Fikr, 1423H/ 2003M), tahqiq :Yûsuf al-Nabhanî,Cet.I,310-311

Seorang pemimpin dalam setiap lembaga baik pada level yang paling rendah maupun level yang terbesar seperti negara harus memiliki persyaratan yang menjadi kelayakannya untuk memegang suatu jabatan sebagai pimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut: Adil, berilmu, sehat panca inderanya, sehat badannya, memiliki visi menyangkut kemaslahatan umat, memiliki keberanian.¹⁰¹Sifat adil merupakan sifat yang utama bagi seorang pemimpin. Sifat adil merupakan sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin. Ada beberapa indikator dari sifat adil antara lain: jujur, komitmen terhadap kebenaran, dan tidak berpihak kepada salah satu kelompok atau golongan.

Selain adil seorang pemimpin harus sehat jasmani dan ruhani. Sehat jasmani merupakan syarat agar seorang pemimpin dapat melakukan aktifitasnya sendiri, tidak tergantung kepada orang lain, dan pemimpin itu harus mampu melayani masyarakat. Apabila seorang pemimpin itu tidak sehat (cacat) tentu akan berdampak pada kurangnya pelayanan yang baik. Begitu pula, seorang pemimpin harus sehat ruhani, karena hanya orang yang memiliki ruhani yang baik untuk dapat menjadi pemimpin. Seseorang yang tidak sehat ruhaninya, jelas ia tidak dapat memimpin, janganlan untuk orang lain, dia sendiri tidak memiliki kemampuan mengendalikan dirinya sendiri.

Seorang pemimpin memiliki syarat yang bersifat keilmuan, antara lain:Memiliki ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang yang diembannya, memiliki

¹⁰¹Ali bin Muhammad bin Muhammad bin Habîb al-Bishri, al-Mawardi (w.450H), *al-Ahkam al-Sulthaniyyah*. Tanpa Penerbit dan tahun penerbitan.Namun, dalam masalah imamah al-Mawardi menambahkan syarat lain yaitu keturunan Quraisy.

kemampuan mengelola organisasi, memiliki kemampuan mengatur orang yang ada di sekitarnya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, dan memiliki analisis kerja yang baik untuk kemajuan organisasi /lembaga.

Selain itu, ada sifat dan karakter yang harus dimiliki, yaitu:¹⁰²keterbukaan (*extroversión*), keramah-tamahan (*agreeableness*), kehati-hatian (*conscientiousness*), kestabilan emosional (*emotional stability*), dan keterbukaan pada pengalaman (*openess to experience*). Seorang pemimpin juga harus bersifat adil dalam memperlakukan masyarakat atau bawahan. Semua manusia diperlakukan secara sama tanpa membedakan status sosial. Seorang pemimpin menjadi suri tauladan bagi orang yang dipimpinya. Karena, contoh yang baik akan mudah ditiru dan diikuti oleh orang sekitarnya, baik di lingkungan kerja maupun di tempat lainnya.

KESIMPULAN

Total Quality Management (TQM) adalah suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Konsep mutu (kualitas) baik pada perusahaan jasa maupun non jasa pada dasarnya mencakup berbagai hal yang terfokus pada pelanggan. Sebuah produk dibuat, didesain, diproduksi serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggan. Karena itu suatu produk dikatakan berkualitas apabila dapat dimanfaatkan, digunakan, dikonsumsi sesuai dengan harapan, keinginan, dan kebutuhan para pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah perusahaan. Mengingat ada perbedaan

¹⁰²Richard L. Daft, *Management*, edisi terjemah (Jakarta: Salemba Empat, 2003), 274

mendasar antara filsafat mutu dalam manajemen konvensional dengan standar mutu dalam manajemen shari'ah memerlukan pengkajian yang mendalam agar tidak terjadi kerancuan. Walaupun ada beberapa prinsip konsep mutu manajemen konvensional yang sesuai dengan prinsip ajaran Islam. Standar mutu dalam manajemen Islam berdasarkan pada nilai-nilai universal dan abadi sebagaimana tercantum dalam al-Qur'an dan sunnah yang menjadi landasan utama bagi pedoman hidup umat Islam. Pengabaian terhadap nilai-nilai utama yang ada dalam al-Qur'an dan sunnah akan menimbulkan terjadinya kerusakan dalam kehidupan manusia. Oleh karena itu, peneguhan terhadap nilai-nilai utama yang ada dalam al-Qur'an dan sunnah harus menjadi landasan manajemen shari'ah.

Secara konsep, manajemen shari'ah terkait dengan berbagai variabel yang berpengaruh terhadap aktivitas manajemen dalam dan luar organisasi, dan hubungan perilaku individu terhadap faktor-faktor sosial yang berpengaruh. Oleh karena itu, manajemen shari'ah menyangkut berbagai aspek kehidupan manusia dalam segala bidang. Sistem nilai shari'ah menjadi prinsip dalam setiap gerak langkah manusia baik secara individu maupun masyarakat, apakah dalam organisasi kecil maupun besar. Oleh karena itu, tauhid menjadi dasar bagi lembaga yang berbasis shari'ah dalam mengatur dan kontrol moral dalam kehidupan organisasi. Kedua, keikhlasan dapat menyempurnakan pilar *tauhid*, karena tanpa keikhlasan *tauhid* tidak memiliki nilai dan makna. Tauhid tanpa keikhlasan adalah manajemen kehidupan muslim yang tidak bermutu. Ketiga, keseimbangan (*tawazun*). Keseimbangan dalam berbagai aktifitas kehidupan dapat melahirkan keserasian. Keempat, adalah kreatif (*kerja*) dan inovatif. Bekerja sebagai prinsip manusia yang dapat melaksanakan misi ibadah dan

khalifah. Kelima, dalam bekerja prinsip amanah dan transparansi sebagai bentuk kejujuran harus menjadi landasan yang tidak boleh ditinggalkan. Selanjutnya prinsip persiapan (perencanaan) memiliki peran yang penting dalam beraktifitas. Atas semua yang telah dilakukan perlu adanya evaluasi agar terjadi perbaikan berkelanjutan. Manajemen berbasis shari'ah memiliki visi jauh ke depan yang tidak terbatas pada masa waktu terbatas melainkan untuk waktu yang tidak terbatas karena pertanggungjawaban tidak hanya di hadapan manusia melainkan dihadapan Allah SWT.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Ahmad al-Nadwi, *al-Qawa'id al-Fiqhiyyah*, (Damaskus: Dar al-Qalam, Cet. II, 1412H/1991M)
- A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw-Hill, 1991
- Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008)
- Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar (Total Quality Management)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993)
- Arnold Deutch, *The Human Resource Revolution: Communicate or Litigate*, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1979)
- David L Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality Management For Organizational Excellence*, Edisi X (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010)
- Didin Hafiduddin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003)
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Edisi Terjemah

- (Yogyakarta: IRCiSoD, Cet VIII,2008)
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Ed.Revisi Yogyakarta: ANDI OFFSET, 2003
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Benyamin Molan, dari buku *Human Resource Management 7e* (Jakarta: Prenhallindo, 1997)
- James AF Stoner dan R Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi terjemah, Jakarta: Intermedia, 1994.
- James AF Stoner, dkk. *Manajemen* (Jakarta: Prenhallindo, 1996)
- Jenny Waller, dkk, *The Quality Management Manual: how to write and develop a successful manual for quality management systems*, Edisi terjemah (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994)
- Jhon M. Echols, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: PT Gramedia, Cet. 23,1996)
- Kathryn M. Bartol & David C. Martin, *Management*, New York:The McGraww-Hill,1998
- M. Suyatno, *Muhammad Business Strategy & Ethics* (Yogyakarta: CV. ANDI Offset, 2008)
- Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992)
- N. Oneng Nurul Bariyah, Kontekstualisasi Total Quality Management Dalam Lembaga Pengelola Zakat Untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktik), Jakarta : Pustaka UIN Syarif Hidayatullah,2010
- Philip B Crosby, *Quality is Still Free Making Quality Certain in Uncertain Times* (New York: McGraw-Hill, 1996)
- Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007
- Richard L Daft, *Management, 6th Edition* (Jakarta: Salemba Empat, 2006)
- Sa'îd Hawwa, *Intisari Ihya' 'Ulum al-Din Al-Ghazali Mensucikan Jiwa*, terjemah Aunur Rafiq Shaleh Tahmid (Jakarta: Robbani Press, 2003)
- Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (Mutu)*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006
- Tb. Sjafrî Mangkuprawira dan Aida V, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2007)
- Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,2008