

BAB II
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM),
PELAYANAN, UMRAH, DAN MANAJEMEN
DAKWAH

A. Konsep Dasar *Total Quality Management (TQM)*

1. Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Pada dasarnya Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management = TQM*) didefinisikan 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 dan modal tersedia (Gasperz, 2005: 6). Menurut Tobin (1990) *Total Quality Management (TQM)* sebagai usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat persaingan dengan cara terus-menerus memperbaiki setiap bagian budaya organisasi (Yuri dan Rahmat, 2013: 97).

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Santosa menyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)*

merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berkonsentrasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Tjiptono, 2003: 4). *Total Quality Management* (TQM) adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk:

- a. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi,
- b. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
- c. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang (Hardjosoedarmo, 2004: 1).

Total Quality Management (TQM) menurut Nasution (2015: 20) merupakan suatu falsafah manajemen komprehensif dan sekaligus alat (*tool kit*) untuk implementasinya. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem manajemen strategik, terintegrasikan untuk mendapatkan kepuasan konsumen. *Total Quality Management* (TQM) mencakup semua manajer dan karyawan serta menggunakan metode kuantitatif untuk memperbaiki berbagai proses organisasi secara berkesinambungan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Total Quality Management (TQM) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. *Total Quality*

Management (TQM) adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan (Sallis, 2012: 59). Adapun *Total Quality Management* (TQM) menurut Handoko dalam Alhudri (2015: 3-4) ialah:

- a. Total: *Total Quality Management* (TQM) merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya penggunaan akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan eksternal, pemasok, bahkan personalia pendukung.
- b. Kualitas: *Total Quality Management* (TQM) lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekadar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografi.
- c. Manajemen: *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

Singkatnya *Total Quality Management* (TQM) merupakan metode manajemen yang berfokus pada perbaikan terus-menerus dengan berdasar pada partisipasi seluruh anggota organisasi untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Konsep perbaikan ditetapkan terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Proses ini dapat berhasil apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat.

2. **Historisitas dan Urgensi *Total Quality Management* (TQM)**

Landasan *Total Quality Management* (TQM) adalah *statistical process control* (SPC) yang merupakan model manajemen manufaktur, yang pertama-pertama diperkenalkan oleh Edwards Deming dan Joseph Juran sesudah perang dunia II guna membantu bangsa Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya. Ajaran Deming dan Juran itu berkembang terus hingga kemudian dinamakan *Total Quality Management* (TQM) oleh US Navy pada tahun 1985. *Total Quality Management* (TQM) terus mengalami evolusi menjadi semakin matang dan mengalami diversifikasi untuk aplikasi dibidang manufaktur, industri jasa, kesehatan dan dewasa ini juga dibidang pendidikan (Hardjosoedarmo, 2004: 9).

Dasar pemikiran perlunya *Total Quality Management* (TQM) sangat sederhana yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah melalui penerapan *Total Quality Management* (TQM). Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan tersebut.

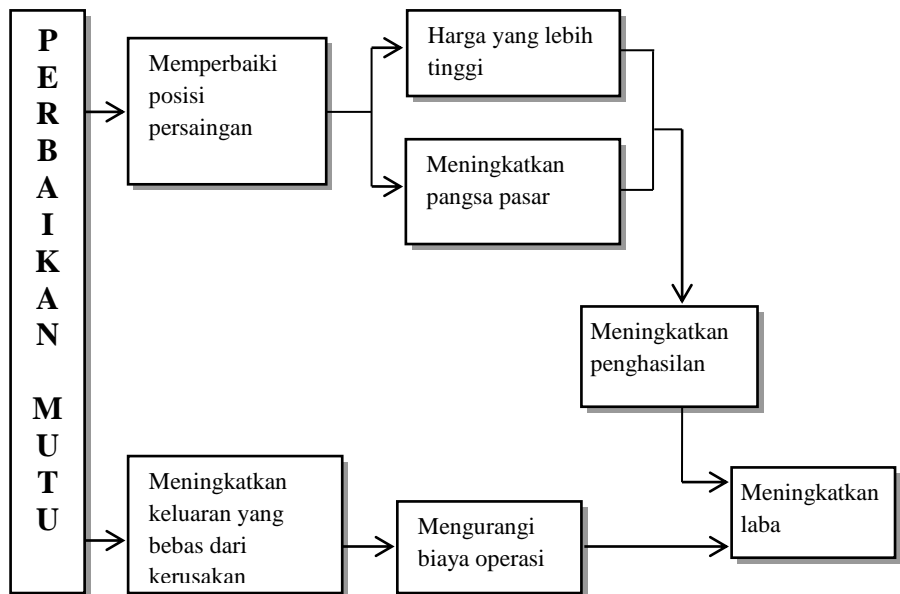
Perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute yang dilakukan melalui perbaikan secara terus-menerus (Tjiptono, 2003: 10).

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang efektif membawa pengaruh positif yang akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Hessel sebagaimana dikutip oleh M. N. Nasution (2002: 53) beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management* (TQM) bagi organisasi antara lain:

- a. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *serviceability*.
- b. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pekerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
- c. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- d. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga pekerja

sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab akan meningkatkan kinerja organisasi.

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Gambar 1. adalah suatu model kualitas laba yang menunjukkan interaksi berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program, dan prosedur kualitas perusahaan.



Gambar 1. Manfaat Total Quality Management (TQM)
Sumber: M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (2015:

Berdasarkan pengaruh hubungan dalam gambar di atas, maka kualitas ditentukan oleh dua pengaruh. Pengaruh pertama berasal dari pasar atau pelanggan perusahaan. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

Pengaruh yang lain bersumber dari efisiensi interaksi dan dicerminkan dalam penurunan biaya. Perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasional perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. Dalam hal memperbaiki kualitas produk secara terus-menerus tentu memerlukan biaya, sebaliknya dengan tidak melakukan perbaikan kualitas atau hanya melakukan inspeksi untuk menyortir produk maka dimungkinkan terjadinya produksi yang cacat yang tentunya merugikan. Selain itu, juga akan terjadi penyimpangan karena proses perbaikan tidak dilakukan atau diabaikan yang berakibat pada pemborosan dalam jumlah besar dan berulang. Dengan demikian kepuasan pelanggan akan menurun bahkan tidak ada lagi kepercayaan. Tanpa adanya perbaikan kualitas, produk tidak mampu bersaing dan pada akhirnya perusahaan dipaksa mundur dari persaingan industri.

3. Perbedaan *Total Quality Management* (TQM) dengan Metode Manajemen Lainnya

Total Quality Management (TQM) memiliki empat perbedaan pokok dengan metode manajemen lainnya yakni:

Tabel 1. Perbedaan *Total Quality Management* (TQM) dengan Metode Manajemen Lainnya

No		<i>Total Quality Management</i> (TQM)	Metode Manajemen Lainnya
1	Asal Intelektual	Teori statistik: analisis sampling dan varians	Ilmu sosial: ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi
2	Sumber Inovasi	Insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga	Sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen
3	Asal Negara Kelahirannya	Internasional, dikembangkan di USA kemudian ditransfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa	Amerika Serikat, kemudian ditransfer secara internasional
4	Proses penyebaran (<i>Dissemination</i>)	Populasi: perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya memainkan peranan yang menonjol	Hierarkis: dari perusahaan-perusahaan industri terkemuka ke perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol; dan dalam perusahaan dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya.

Sumber: Grant, dkk, 1994 (dalam Tjiptono, dkk, 2003: 12).

Terdapat 4 (empat) perbedaan pokok antara *Total Quality Management* (TQM) dengan metode manajemen yang lain. Perbedaan pertama ialah mengenai asal intelektualnya. Asal teoritis *Total Quality Management* (TQM) ialah statistika dimana Pengendalian Proses Statistikal (SPC/ *Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varian. Sedangkan sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian teknik-teknik manajemen keuangan, ilmu psikologi menjadi dasar teknik pemasaran dan sosiologi menjadi dasar konseptual bagi desain organisasi.

Perbedaan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan metode manajemen lainnya juga terdapat pada sumber inovasinya. *Total Quality Management* (TQM) berasal dari insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga. Sedangkan, sebagian besar ide dan teknik manajemen berasal dari sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen. Kemudian, perbedaan lainnya berasal dari negara kelahirannya. *Total Quality Management* (TQM) semula berasal dari Amerika Serikat kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa. Sedangkan kebanyakan teknik manajemen berasal dari Amerika Serikat kemudian tersebar ke seluruh dunia. Terakhir, perbedaan terdapat pada proses penyebaran. *Total Quality Management* (TQM) merupakan proses *bottom up*,

yang dipelopori oleh perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya memainkan peranan yang menonjol dalam implementasinya. Sedangkan sebagian besar manajemen modern bersifat hierarkis dan *top down* yakni dari perusahaan-perusahaan industri terkemuka ke perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol. Dalam perusahaan yakni dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya.

4. Prinsip dan Unsur Pokok dalam *Total Quality Management* (TQM)

Konsep *Total Quality Management* (TQM) berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell sebagaimana dikutip oleh Nasution (2015: 24-25), ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management* (TQM). Keempat prinsip tersebut adalah:

a. Kepuasan pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (TQM), konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga,

keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan karena karyawan merupakan sumber daya organisasi yang bernilai paling tinggi.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekadar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan, yakni prioritas (*prioritization*) yang berarti perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan dan variasi atau variabilitas kinerja manusia di mana data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

d. Perbaikan berkesinambungan

Mengenai perbaikan berkesinambungan, diperlukan proses sistematis melalui siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Pada dasarnya, konsep *Total Quality Management* (TQM) mengandung tiga unsur menurut Bounds et al., dalam Nasution (2015: 23), yakni sebagai berikut:

- a. Strategi nilai pelanggan, merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.
- b. Sistem organisasional, berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.
- c. Perbaikan kualitas, diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

Definisi yang telah diberikan mengenai *Total Quality Management* (TQM) mencakup dua komponen, yakni apa dan

bagaimana menjalankan *Total Quality Management* (TQM). Adapun yang membedakan *Total Quality Management* (TQM) dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama menurut Goetch dan Davis dalam Fandy dan Anastasia Diana (2003: 15-18), yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (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.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (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.

d. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja sama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan *Total*

Quality Management (TQM), kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaiki sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada diperlakukan secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang perlu diperhatikan adalah tenaga terampil siap-pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada

habisnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam *Total Quality Management* (TQM). Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah 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 dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. Kesatuan tujuan

Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik jika perusahaan memiliki kesatuan tujuan, dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi tidak berarti bahwa harus ada

persetujuan dan kesepakatan antara manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 dua manfaat utama. Pertama, hal ini meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan yang juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

B. Pelayanan

1. Pengertian Pelayanan

Kata pelayanan berarti perbuatan (cara, hal, dsb) melayani (Poerwadarminta, 2006: 674). Menurut Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha manusia dan pengguna peralatan (Ratminto, 2013: 2). Menurut Gronroos, pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat dari adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan masalah konsumen atau pelanggan (Ratminto, 2013: 2). Pelayanan berarti setiap proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan sebagai kegiatan yang dilakukan orang lain agar masing-masing memperoleh keuntungan yang diharapkan dan mendapat kepuasan (Moenir, 2000: 17).

Setiap penyelenggara pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan menurut keputusan MENPAN Nomer 63

tahun 2004, standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi (Rahmayanti, 2013: 23):

- a. Prosedur pelayanan
Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
- b. Waktu penyelesaian
Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- c. Biaya pelayanan
Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
- d. Sarana dan prasarana
Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- e. Produk pelayanan
Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- f. Kompetensi petugas pemberi layanan
Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

2. Bentuk Pelayanan

Terdapat tiga bentuk pelayanan menurut Moenir (2010: 172), yakni:

a. Layanan dengan lisan

Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas di bidang humas, bidang layanan informasi dan bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan. Terdapat empat syarat pokok yang dilakukan dalam aktivitas pelayanan yaitu:

- 1) Bertingkah laku sopan. Dimana sudah menjadi norma di masyarakat bahwa sopan santun merupakan suatu bentuk penghargaan dan penghormatan kepada orang lain.
- 2) Cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan, cara penyampaian sesuatu hendaknya memperhatikan pada prinsip sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Memahami benar masalah-masalah yang termasuk dalam bidang tugasnya.
- 3) Waktu menyampaikan yang tepat, waktu penyampaian atau penerimaan dokumen sebagai produk dari pengelolaan masalah, merupakan hal penting dalam rangkaian pelayanan, mampu memberikan penjelasan apa yang perlu dengan singkat tetapi jelas sehingga dapat memuaskan bagi seseorang yang ingin memperoleh penjelasan.

4) Keramah-tamahan, baik dalam penyampaian lisan ataupun melalui telepon dan lain-lain dengan menggunakan gaya bahasa yang sopan dan benar.

b. Layanan melalui tulisan

Terdapat dua jenis layanan melalui tulisan yakni layanan dalam bentuk petunjuk yang harus dan perlu diketahui umum serta layanan dalam bentuk surat-menyurat. Layanan dalam bentuk surat-menyurat hendaknya mengikuti pedoman yang berlaku dalam tata persuratan baik yang bersifat umum maupun khusus.

c. Layanan dalam bentuk perbuatan

Layanan dalam bentuk perbuatan perlu disertai kesungguhan dalam melakukan pekerjaan, keterampilan serta pelaksanaan pekerjaan dan disiplin dalam waktu, prosedur, dan metode yang telah ditentukan. Hal demikian dilakukan agar memiliki hasil yang memenuhi syarat atau ketentuan.

3. Ciri-ciri Pelayanan yang Baik

Pengertian pelayanan yang baik adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang sudah ditetapkan. Kemampuan tersebut ditunjukkan oleh sumber daya manusia dan sarana serta prasarana yang dimiliki. Sebagai upaya memberikan kepuasan pada pelanggan, perusahaan berusaha memberikan pelayanan

yang baik. Dalam prakteknya pelayanan yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Kasmir, 2005: 186-187):

- a. Tersedianya karyawan yang baik
- b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik
- c. Dapat bertanggung jawab
- d. Mampu melayani secara cepat dan tepat
- e. Mampu berkomunikasi
- f. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik
- g. Berusaha memahami kebutuhan jemaah
- h. Mampu memberikan kepercayaan kepada jemaah.

Kotler dan Keller menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan, di mana persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu pelayanan. Dalam hal ini, konsumen adalah pihak yang mengkonsumsi dan menikmati jasa perusahaan, sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa merupakan nilai menyeluruh atas keunggulan atau jasa (Tjiptono, 2001: 10).

C. Umrah

1. Pengertian Umrah

Pengertian umrah secara bahasa menurut Muhammad Baqir Al-Habsi dalam buku Fikih Praktis, berasal dari kata *i'timar* yang berarti ziarah, yakni menziarahi *Ka'bah* dan

bertawaf, kemudian ber-*sa'i* antara Shafa dan Marwah, serta mencukur rambut (*tahalul*) tanpa wukuf di Arafah (Sukayat, 2016: 24). Sedangkan pengertian umrah secara istilah adalah mendatangi Baitullah al-Haram untuk melaksanakan *thawaf*, *sa'i*, dan mencukur atau menggunting rambut. Waktu umrah tidak ditentukan, jadi dapat dilaksanakan kapan saja (Mulyono, 2013: 15).


Kata umrah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai kunjungan (ziarah) ke tempat suci (sebagai bagian dari upacara naik haji, dilakukan setiba di Mekah) dengan cara berihram, *tawaf*, *sai*, dan bercukur, tanpa wukuf di Padang Arafah, yang pelaksanaannya dapat bersamaan dengan waktu haji atau di luar waktu haji (Departemen Pendidikan Nasional, 2008: 1526). Umrah adalah menziarahi Ka'bah, dengan tujuan untuk melaksanakan ibadah dengan niat untuk memperoleh ridho Allah Swt melalui ketentuan rukun dan syarat-syarat umrah itu sendiri (Jaelani, 2015: 26).

Umrah dapat dilaksanakan kapan saja, kecuali ada beberapa waktu yang dimakruhkan melaksanakan umrah bagi jemaah haji, yaitu pada saat jemaah haji wukuf di Padang Arafah pada hari arafah, hari nahar (10 Dzulhijjah) dan hari-hari *tasyriq* (Kementerian Agama RI, 2011: 89-90).

2. Dasar Hukum Umrah

Hukum umrah adalah *fardlu 'ain* atas setiap muslim sekali dalam seumur hidup bersamaan dengan ibadah haji,

sebagaimana wajibnya haji. Bagi yang melaksanakan lebih dari satu kali, hukumnya sunnah. Diwajibkannya umrah ini didasarkan pada Firman Allah Swt dalam al-Qur'an Surat Al Baqarah ayat 196 yang berbunyi:


 وَأَتُّمُوا الْحَجَّ وَالْعُمْرَةَ لِلَّهِ ...^ج

Artinya: “*Dan sempurnakanlah haji dan umrah karena Allah...*”
(Departemen Agama, 2009: 30).

Ayat ini mempunyai pemahaman bahwa ibadah haji dapat dinyatakan sempurna jika telah melaksanakan umrah untuk memperoleh ridho Allah Swt. Artinya, meskipun dalam rukun Islam hanya haji saja yang disebut rukun Islam yang ke lima, tetapi tidak sempurna apabila seorang muslim hanya mengerjakan haji tanpa melaksanakan umrah. Akhirnya, antara haji dan umrah ini menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Seorang muslim berangkat ke Mekkah untuk haji, harus pula mengerjakan umrah untuk mengerjakan hajinya. Dari ayat di atas maka jelaslah, umrah pun wajib hukumnya dilakukan sekali seumur hidup bersamaan dengan ibadah haji (Jaelani, 2015: 27).

Terdapat pula hadits mengenai ibadah umrah, yakni:

عن عائشة أما لمؤمنين قالت: قلت: يارسول الله هل عل النساء جهاد؟
قال: عليهن جهاد لا قتال فيه, احج والعمرة (رواه أحمد وابن ماجه
وابن خزيمة)

Dari ‘Aisyah Umul Muminin, ia bertanya kepada Rasulullah SAW: “Adakah wajib atas perempuan berperang?” Beliau menjawab: “Ya, tetapi berperangnya mereka tidak bunuh-membunuh, melainkan mengerjakan haji dan umrah” (HR. Ahmad, Ibn Majah, dan Ibn Hujaimah).

Adapun mengenai keutamaan umrah terdapat dalam hadits berikut:

عن أبي هريره أن النبي صلى الله عليه وسلم قال العمرة كفارة ما بينهما
والحج المبرور ليس له جزاء إلا الجنة (رواه ابن ماجه)

“Dari Abu Hurairah berkata, Nabi SAW bersabda, di antara satu umrah ke umrah lain adalah kifarat (pemutihan) dosa, dan haji yang mabrur tiada lain balasannya kecuali surga” (HR. Ibn Majah).

3. Syarat, Rukun dan Wajib Umrah

Terdapat syarat-syarat ibadah umrah. Hal yang dimaksud dengan syarat dalam ibadah umrah adalah sesuatu yang apabila seseorang telah dapat memenuhi atau memiliki sesuatu tersebut, maka wajiblah baginya untuk melakukan haji (sedangkan untuk umrah hukumnya sunnah) satu kali dalam hidupnya. Adapun syarat umrah di antaranya:

- a. Islam
- b. Baligh (dewasa)
- c. Berakal

- d. Merdeka
- e. Mampu (Mulyono, 2010:27-31).

Selain syarat-syarat, terdapat pula rukun umrah yang merupakan amalan-amalan yang harus dilaksanakan dan akan tidak sah jika terdapat salah satunya yang ditinggalkan. Adapun rukun umrah di antaranya:

- a. Ihram

Kata ihram berasal dari bahasa Arab, yaitu **إِحْرَامًا**, yang mempunyai arti terlarang atau tercegah. Sedangkan secara istilah berarti niat untuk mengerjakan haji atau umrah ke Baitullah Ka'bah di Mekkah untuk memulai ritual haji atau umrah, dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan syariat (Jaelani, 2015: 37). Ihram yakni mengenakan pakaian ihram dengan niat untuk umrah di Miqat. Ihram dari miqatnya merupakan wajib umrah.

- b. Thawaf

Thawaf berarti mengelilingi Ka'bah sebanyak 7 (tujuh) kali. Adapun posisi Ka'bah berada di sebelah kiri jemaah. Thawaf diawali dan diakhiri sejajar dan searah dengan Hajar Aswad. Jemaah berputar mengelilingi Ka'bah tersebut pada posisi berlawanan dengan arah jarum jam.

- c. Sa'i

Sa'i ialah salah satu rukun umrah yang dikerjakan dengan cara berlari-lari kecil dari bukit Shawa ke bukit Marwah

sebanyak 7 (tujuh) kali bolak-balik. Jarak kedua bukit tersebut kurang lebih 405 meter.

d. Tahallul (mencukur rambut)

Menurut bahasa tahallul berarti menjadi boleh atau diperbolehkan. Dengan demikian tahallul ialah diperbolehkannya atau dibebaskannya seseorang dari larangan atau pantangan ihram. Pembebasan tersebut ditandai dengan setidaknya tiga helai rambut (Gayo, 2007: 317). Pelaksanaan tahallul boleh dengan dicukur sendiri atau orang lain. Waktu tahallul ialah setelah sa'i.

e. Tertib

Tertib dalam hal ini berarti serangkaian kegiatan dalam ibadah umrah di atas harus dikerjakan sesuai dengan urutannya.

Selain itu, terdapat pula wajib umrah. Wajib umrah merupakan semua amalan yang harus dilakukan, bila ada sesuatu yang ditinggalkan, maka umrah tetap sah tetapi harus membayar *dam* (denda). Umrah memiliki dua kewajiban, yaitu berpakaian ihram dari miqat dan tidak melakukan perbuatan yang dilarang waktu ihram umrah (Mulyono, 2013: 79).

Adapun macam-macam umrah ada dua, yaitu:

a. Umrah wajib

Umrah wajib ialah umrah yang dilakukan pertama kalinya dalam kaitan dengan pelaksanaan ibadah haji seperti diketahui, dalam melaksanakan ibadah haji kita diwajibkan

untuk melakukan ibadah haji dan umrah untuk satu kesatuan (Gayo, 2007: 345).

b. Umrah sunah

Umrah sunah bisa dilakukan kapan saja baik sebelum atau sesudahnya. Ibadah umrah juga boleh dilakukan diluar musim haji, dimana tata cara pelaksanaannya sama dengan umrah wajib yang termasuk ibadah haji, setelah jemaah bertahalul maka selesailah ibadah umrah sunah. Adapun yang membedakannya adalah dalam mengucapkan niatnya (Iwan Gayuh, 1999: 345). Bagi jemaah yang sudah ada di Mekkah, umrah sunah bisa dilakukan dengan mengambil miqat di tan'im atau ja'ronah karena miqat ini pada awalnya dipergunakan untuk miqat oleh Aisyah.

Terdapat pula wajib umrah yang merupakan serangkaian kegiatan di dalam ritual pelaksanaan umrah yang harus dilaksanakan sebagai pelengkap rukun umrah. Apabila salah satu dari wajib umrah ini ada yang ditinggalkan, maka umrahnya maka tetap sah. Hanya saja, orang tersebut wajib membayar *dam* (denda). Adapun wajib umrah ialah:

- a. Ihram dari miqatnya
 - b. Tidak melakukan hal-hal yang diharamkan selama ihram.
- Berikut adalah larangan selama berihram (Jaelani, 2015: 28):

- 1) Memotong atau mencabut rambut, kuku, dan menggaruk badan sampai kulit terkelupas atau berdarah.
- 2) Menggunakan parfum.
- 3) Bertengkar.
- 4) Jima' (berhubungan intim dengan suami istri).
- 5) Berbicara buruk.
- 6) Menikah atau menikahkan.
- 7) Berburu atau membantu berburu.
- 8) Membunuh binatang (kecuali mengancam), memotong atau mencabut tumbuh-tumbuhan, dan segala hal yang mengganggu kehidupan makhluk.
- 9) Berdandan.
- 10) Bagi pria, dilarang memakai penutup kepala, berpakaian yang berjahit, dan beralas kaki sampai menutup kedua mata kaki.
- 11) Bagi wanita dilarang menutup wajah dan memakai sarung tangan sehingga menutupi telapak tangan.

D. Manajemen Dakwah

1. Pengertian Manajemen Dakwah

Manajemen dakwah terdiri dari dua kata yakni manajemen dan dakwah. Pengertian manajemen secara etimologis berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Sedangkan

secara terminologi, terdapat beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Terry (2009: 1) manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing”-pengelolaan-, sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola. Sementara itu, Robert Kritiner sebagaimana yang dikutip oleh Munir (2012: 10) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan yang efektif dan efisien terhadap penggunaan sumber daya manusia.

Adapun kata dakwah secara etimologi dalam *Majma' al-Lughah al-'Arabiyah*, berasal dari bahasa Arab yakni *da'a*, *yad'u*, *da'wan*, *du'a* yang diartikan sebagai mengajak atau menyeru, memanggil, seruan, permohonan, dan permintaan. Adapun secara terminologi, menurut Nasarudin Latif (tt: 11) dakwah adalah setiap usaha aktivitas dengan lisan maupun tulisan yang bersifat menyeru, mengajak, memanggil manusia lainnya untuk beriman dan menaati Allah Swt, sesuai dengan garis-garis akidah dan syariat serta akhlak Islamiah. Quraish Shihab (1992: 194) turut memberikan definisi bahwa dakwah sebagai seruan atau ajakan kepada keinsafan, atau usaha

mengubah situasi yang tidak baik kepada situasi yang lebih baik dan sempurna baik terhadap pribadi maupun masyarakat.

Kemudian, definisi manajemen dakwah menurut A. Rosyad Shaleh (1993: 123) ialah proses perencanaan tugas, mengelompokkan tugas, menghimpun dan menetapkan tenaga-tenaga pelaksana dalam kelompok-kelompok tugas dan kemudian menggerakkan ke arah pencapaian tujuan dakwah. Dari sinilah diketahui bahwa inti dari manajemen dakwah ialah pengaturan sistematis dan koordinatif dalam kegiatan atau aktivitas dakwah yang dimulai sebelum pelaksanaan hingga akhir kegiatan dakwah.

2. Peranan Manajemen Dakwah

Di era modern ini, yang ditunjukkan dengan berkembangnya pengetahuan dan teknologi. Selain itu juga dikarenakan adanya berbagai problem yang kompleks, baik menyangkut sosial, politik, ekonomi, budaya dan lainnya. Maka diperlukan adanya ilmu manajemen dalam mengatasi hal tersebut. Ilmu manajemen perlu dikaji dan dikembangkan pula dalam berbagai kegiatan termasuk kegiatan dakwah.

Mengingat pengertian dan lapangan dakwah sangat luas dan tentu tidak dapat dilaksanakan secara sendiri-sendiri, maka aktivitas dakwah harus dikelola secara baik dalam sebuah organisasi dakwah agar dapat berjalan efektif dan mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam sebuah organisasi dakwah peranan manajemen secara umum merujuk kepada kategori-

kategori tertentu dalam tingkah laku manajerial. Menurut Milzbererg sebagaimana dikutip oleh Munir (2012: 66-69), peranan manajerial dapat diklasifikasikan dalam berbagai kegiatan antara lain:

- a. Berkaitan dengan hubungan antar pribadi
- b. Berkaitan dengan informasi
- c. Berkaitan dengan pengambilan keputusan

Dalam manajemen dakwah, hasil yang difokuskan adalah sasaran dakwah yang menjadi target bagi aktivitas dakwah yang direalisasikan dalam bentuk yang konkret. Oleh karena itu, diperlukan tindakan kolektif dalam bentuk kerja sama sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki oleh para pelaku dakwah, sehingga masing-masing mampu memberikan kontribusi yang maksimal secara profesional (Munir, 2012: 69).

3. Fungsi Manajemen Dakwah

- a. Perencanaan Dakwah (*takhtith*)

Perencanaan (*takhtith*) merupakan *starting point* dari aktivitas manajerial. Hal ini dikarenakan bagaimanapun sempurnanya suatu aktivitas manajemen tetap membutuhkan sebuah perencanaan. Perencanaan merupakan langkah awal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang optimal. Alasannya, bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Jadi, perencanaan memiliki peran yang

sangat signifikan, karena ia merupakan dasar dari titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya. Oleh karena itu, agar proses dakwah dapat memperoleh hasil yang maksimal, maka perencanaan itu merupakan sebuah keharusan. Segala sesuatu itu membutuhkan rencana, sebagaimana dalam hadits Nabi Muhammad SAW:

“Jika engkau ingin mengerjakan suatu pekerjaan, maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah.” (HR. Ibnu Mubarak)

Perencanaan merupakan sebuah proses untuk mengkaji apa yang hendak dikerjakan di masa yang akan datang. Komponen perencanaan adalah ide, penentuan aksi, dan waktu. Waktu di sini, bisa dalam jangka pendek (*short planning*) dan jangka panjang (*long planning*). Perlu ditegaskan, bahwa perencanaan berbeda dengan perkiraan (*forecasting/prediction/projection*). Karena sebuah prediksi itu hanya merupakan sebuah ramalan di masa yang akan datang yang sifatnya tidak proaktif (Munir, 2012: 96).

Sebuah perencanaan dikatakan baik, jika memenuhi persyaratan berikut:

- 1) Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik. standar baik dalam Islam adalah sesuai dengan ajaran Al-Qur'an dan as-Sunnah.
- 2) Dipastikan betul bahwa sesuatu yang dilakukan memiliki manfaat. Manfaat ini bukan sekadar untuk

orang yang melakukan perencanaan, tetapi juga untuk orang lain, maka perlu memperhatikan asas maslahat untuk umat, terlebih dalam aktivitas dakwah.

- 3) Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kegiatan dakwah, maka seorang da'i harus banyak mendengar, membaca, dan memiliki ilmu pengetahuan yang luas sehingga dapat melakukan aktivitas dakwah berdasarkan kompetensi ilmunya.
- 4) Dilakukan studi banding (benchmark). Benchmark adalah melakukan studi terhadap praktik terbaik dari lembaga atau kegiatan dakwah yang sukses menjalankan aktivitasnya.
- 5) Dipikirkan dan dianalisis prosesnya, dan kelanjutan dari aktivitas yang akan dilaksanakan (Munir, 2012: 99).

Rosyad Saleh dalam bukunya Manajemen Dakwah Islam menyatakan bahwa perencanaan dakwah adalah proses pemikiran dan pengambilan keputusan yang matang dan sistematis, mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka menyelenggarakan dakwah. Menurutnya aktivitas dakwah akan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Perkiraan dan perhitungan masa depan.
- 2) Penentuan dan perumusan sasaran dalam rangka menentukan tujuan dakwah yang telah ditetapkan sebelumnya.

- 3) Menetapkan tindakan-tindakan dakwah serta memprioritaskan pada pelaksanaannya.
 - 4) Menetapkan tindakan-tindakan dakwah serta penjadwalan waktu, lokasi. Penetapan biaya, fasilitas serta faktor lainnya (Munir, 2012: 101).
- b. Pengorganisasian Dakwah (*thanzim*)

Pengorganisasian adalah seluruh proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan (Munir, 2012: 117). Pada proses pengorganisasian ini menghasilkan sebuah rumusan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Jadi, yang ditonjolkan adalah wewenang yang mengikuti tanggung jawab, bukan tanggung jawab yang mengikuti wewenang.

Rosyid Saleh sebagaimana dikutip oleh Munir (2012: 119-120) mengemukakan bahwa pengorganisasian dakwah adalah rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha dakwah dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan, serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara satuan-satuan organisasi atau petugasnya.

Adapun bentuk-bentuk organisasi dakwah di antaranya (Munir, 2012: 120-132):

- 1) Spesialisasi kerja
- 2) Departementalisasi dakwah
- 3) Rantai komando
- 4) Rentang kendali
- 5) Sentralisasi dan desentralisasi
- 6) Formalisasi dakwah

c. Penggerakan Dakwah (*tawjih*)

Penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. *Motiving* secara *implicit* berarti, bahwa pimpinan organisasi di tengah bawahannya dapat memberikan sebuah bimbingan, instruksi, nasihat, dan koreksi jika diperlukan. Agar fungsi dari pergerakan dakwah ini dapat berjalan secara optimal, maka harus menggunakan teknik tertentu yang meliputi:

- 1) Memberikan penjelasan secara komprehensif kepada seluruh elemen dakwah yang ada dalam organisasi dakwah.
- 2) Usahakan agar setiap pelaku dakwah menyadari, memahami, dan menerima baik tujuan yang telah diterapkan.

- 3) Setiap pelaku dakwah mengerti struktur organisasi yang dibentuk.
- 4) Memperlakukan secara baik bawahan dan memberikan penghargaan yang diiringi dengan petunjuk untuk semua anggotanya (Munir, 2012: 139-140).

Terdapat beberapa poin dari proses pergerakan dakwah yang menjadi kunci dari kegiatan dakwah yang dikemukakan oleh A. Rosyad Sholeh sebagaimana yang dikutip Munir (2012: 140), yaitu:

- 1) Pemberian motivasi
- 2) Bimbingan
- 3) Penyelenggaraan komunikasi
- 4) Pengembangan dan peningkatan pelaksana.

d. Pengendalian dan Evaluasi Dakwah (*riqabah*)

Pengendalian menurut James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman sebagaimana yang dikutip oleh Munir (2012: 169), adalah sebuah proses untuk memastikan, bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan (*the process of ensuring that actual activities conform to planned activities*).

Pengendalian dakwah diterapkan untuk memastikan langkah kemajuan yang telah dicapai sesuai dengan sarana dan penggunaan sumber daya manusia secara efisien. Pengendalian juga dapat dimaksudkan sebagai sebuah kegiatan mengukur penyimpangan dari prestasi yang

direncanakan dan menggerakkan tindakan korektif. Adapun program untuk pengendalian dan peningkatan mutu dakwah dapat dilaksanakan dengan beberapa cara antara lain:

- 1) Menentukan operasi program pengendalian dan perbaikan aktivitas dakwah
- 2) Menjelaskan mengapa operasi program itu dipilih
- 3) Melaksanakan agresi data
- 4) Menentukan rencana perbaikan
- 5) Melakukan program perbaikan dalam jangka waktu tertentu
- 6) Mengevaluasi program perbaikan tersebut
- 7) Melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan atas standar yang ada (Munir, 2012: 169).

Pengendalian manajemen dakwah lebih bersifat komprehensif di mana lebih mengarah pada upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan dari organisasi tercapai. Dalam hal ini unsur-unsur yang terkait, meliputi detektor, selektor, efektor, dan komunikator, yang satu sama lain akan saling berkaitan membentuk suatu jalinan proses kerja. Diperlukan adanya acuan normatif yang berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah. Dalam konteks ini, Islam melakukan koreksi terhadap kekeliruan berdasarkan atas:

- a. *Tawa shau bi al haqqi* (saling menasihati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas). Tidak mungkin sebuah pengendalian berlangsung dengan baik tanpa norma yang

baik. Norma dan etika itu tidak bersifat individual, melainkan harus disepakati bersama dengan aturan-aturan yang jelas.

- b. *Tawa shau bis shabri* (saling menasihati atas dasar kesabaran). Pada umumnya, seorang manusia saling mengulangi kesalahan yang pernah dilakukan. Oleh karena itu, diperlukan *tawa shau bis shabri* atau berwasiat dengan kesabaran. Koreksi yang diberikan tidak cukup sekali, namun harus dilakukan secara berulang-ulang. Dalam konteks inilah pentingnya sebuah kesabaran (Munir, 2012: 171).

