Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah
http://inteleksia.stidalhadid.ac.id I p-ISSN 2686-1178 I e-ISSN 2686-3367
Vol. 7 No. 2 Desember 2025
DOI Artikel: 10.55372/inteleksiajpid.v7i1.367 I Hal. 307-328
Terakreditasi S4 sinta

MANAJEMEN MUTU LEMBAGA DAKWAH ISLAM: STUDI MASA KEKHALIFAHAN UMAR BIN KHATTAB

Ahmad Hidayat
STID Al-Hadid, Surabaya
ahmadhidayat@stidalhadid.ac.id

Dedy Pradesa
STID Al-Hadid, Surabaya
depra19312@gmail.com

Abstrak: *Manajemen mutu telah menjadi bagian strategi organisasi untuk mencapai produktivitas dan keunggulan kompetitif. Studi ini berangkat dari perlunya lembaga dakwah menerapkan manajemen mutu, yang digali dari praktik baik manajemen mutu kelembagaan Islam, pada masa Kekhalifahan Umar bin Khattab. Masa Umar bin Khattab dikenal karena mampu mengembangkan wilayah dakwah yang progresif, dan memiliki pelayanan pemerintahan sangat baik di bidang hukum, ekonomi dan kesejahteraan sosial. Beragam gubernurnya yang memimpin menjamin mutu pelayanan pemerintahan Islam memiliki standar yang sama. Tujuan studi adalah menggali konsep pengelolaan manajemen mutu pada lembaga dakwah/sosial Islam, pada masa Kekhalifahan Umar bin Khattab. Metodologi studi adalah kepustakaan analistik, yang dipandu dengan teori manajemen mutu terpadu. Hasil studi menunjukkan bahwa kelembagaan pemerintahan Umar bin Khattab menerapkan karakteristik dari manajemen mutu terpadu yang dibingkai dalam nilai-nilai Islam. Umar memiliki perhatian besar pada rakyatnya yang menjadi pelanggan dan pemangku kepentingan utama dalam pengelolaan organisasinya, dalam hal keimanan, keadilan, maupun kesejahteraan ekonomi. Implementasi prinsip-prinsip mutu tersebut terlihat dari bagaimana sejumlah kriteria mutu yang ditetapkan Umar dalam berbagai bidang, pembagian kewenangan, pembentukan kelembagaan, pemilihan pejabat, dan pengawasannya. Yang khas adalah bahwa manajemen mutu yang ditegakkan tidak hanya mengandalkan figuritas dan regulasi tetapi juga spirit dan moral mutu yang selaras dengan ajaran Islam sebagai dasarnya.*
Kata kunci: *Manajemen Mutu Terpadu, Umar bin Khattab, Lembaga Dakwah dan Sosial Pemerintahan*

Abstract: QUALITY MANAGEMENT OF ISLAMIC DA'WAH INSTITUTIONS: A STUDY OF THE CALIPHATE OF UMAR BIN KHATTAB. *Quality management has become part of organisational strategy to achieve productivity and competitive advantage. This study stems from the need for Islamic missionary institutions to implement quality management, which is derived from the best practices of institutional quality management in Islam during the Caliphate of Umar bin Khattab. The era of Umar bin Khattab is known for its ability to develop a progressive missionary territory and for its excellent government services in the fields of law, economics and social welfare. His various governors ensured that the quality of Islamic government services had the same standards. The purpose of the study was to explore the concept of quality management in Islamic da'wah/social institutions during the Caliphate of Umar bin Khattab. The study methodology was analytical literature, guided by integrated quality management theory. The results of the study show that Umar bin Khattab's government institutions applied the characteristics of integrated quality management framed within Islamic values. Umar paid great attention to his people, who were the main customers and stakeholders in the management of his organisation, in terms of faith, justice and economic welfare. The implementation of these quality principles can be seen from the quality criteria established by Umar in*

Article Licensed Under
Creative Commons Attribution-ShareAlike

various fields, the division of authority, the formation of institutions, the selection of officials, and their supervision. What is unique is that the quality management system was not only based on figures and regulations but also on a spirit and moral quality in line with Islamic teachings as its foundation.
Keywords: *Total Quality Management, Umar bin Khattab, Da'wah and Social Government Institution*

Pendahuluan

Artikel ini berangkat dari persoalan pentingnya penerapan manajemen mutu pada lembaga dakwah. Manajemen mutu dalam lanskap organisasi bisnis telah menjadi bagian dari strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas, dan kepuasan pemangku kepentingan.[1] Namun pada lembaga dakwah dan pendidikan Islam yang bersifat nonprofit, penerapan manajemen mutu masih belum sepenuhnya menjadi kesadaran. Banyak lembaga dalwah dan pendidikan Islam yang masih mengelola mutu organisasinya secara konvensional, *ad-hoc*, atau tidak menggunakan sistem manajemen mutu modern yang terintegrasi.[2] Bagi sebuah organisasi yang memiliki tujuan, produk, dan pasar, serta para pemangku kepentingan, manajemen mutu menjadi kaharusan. Terlebih bagi lembaga dakwah dan pendidikan Islam yang membawa misi kebaikan menjadi tempat menyebarluaskan ajaran Islam dan mengembangkan ilmu agama yang rahmatanlilalamin.

Sebagaimana dituturkan oleh Gasperz, bahwa Manajemen kualitas atau mutu sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia, guna memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai visi misinya.[3] Begitu pula dengan lembaga dakwah maupun pendidikan Islam yang memiliki pelanggan atau pasar, dalam hal ini adalah para peserta dakwah, jemaah, maupun peserta didik, sangat penting untuk memerhatikan mutu manajemen kelembagaannya. Peningkatan mutu yang terus menerus akan meningkatkan daya saing lembaga dan akan terus mendapatkan kepercayaan dari publik.

Umat Islam bisa belajar dari sejarah kekhalifahan Umar bin Khattab dalam mengelola lembaga pemerintahannya yang menekankan pada aspek mutu atau kualitas layanan bagi publik. Organisasi pemerintahan Umar bin Khattab sekalipun bukan organisasi dakwah murni, namun bekerja berdasarkan prinsip-prinsip sosial sebagaimana dalam organisasi dakwah, sehingga dapat dijadikan acuan pelajaran pengembangan mutu lembaga dakwah.

[1] Muchamad Fauzi, "Implementation of Total Quality Management in Creating Competitive Advantage," *Journal of Gigital Marketing and Halal Industry* 3, no. 2 (2021): 179–95.
[2] Fadhil Khalid Harefa, "Analisis Manajemen Mutu Pendidikan Islam Untuk Mengembangkan Kesadaran Moderasi Beragama Masyarakat Pegunungan (Studi Di Pondok Pesantren Masyarakat Merapi Merbabu Sawangan Magelang)" (Universitas Muhammadiyah Malang, 2025).
[3] Vincent Gaspersz, *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis Dan Industri* (Jakarta: Vinchristo Publication, 2011).

Sejarah umar adalah sejarah pengembangan wilayah dakwah dan kekuasaan Islam, yang begitu progresif serta memiliki pelayanan pemerintahan sangat baik dan presisi, khususnya di bidang hukum, ekonomi, kesejahteraan, baik di wilayah timur dan barat yang menjadi bagian dari pemerintahannya.[4] Hal tersebut membuahkan beberapa capaian dalam bidang layanan administrasi publik, di antaranya adalah terbentuknya beberapa lembaga pemerintahan yang bertujuan meningkatkan layanan masyarakat, seperti lembaga logistik, pemisahan yudikatif dengan legislatif dan eksekutif, pembentukan jawatan kepolisian dan pekerjaan umum, pembentukan lembaga penasehat. Umar bin Khattab membagi wilayahnya menjadi delapan propinsi yang masing-masing dipimpin oleh seorang gubernur yang bertanggungjawab langsung pada khalifah. Semua pejabatnya diwajibkan melaporkan kepemilikan harta bendanya sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas.[5]

Beragam gubernur yang memimpin wilayahnya, melakukan penjaminan mutu pelayanan pemerintahan Islam dengan standar yang sama, yaitu kepedulian yang tinggi kepada masyarakat yang dipimpin dan para aparatur serta stakeholder yang melayaninya.[6] Khalifah Umar bin Khattab menekankan dan mengawasi betul pejabat-pejabatnya. Dalam menegakkan mutu keadilan di masyarakatnya, Khalifah Umar tidak membedakan antara si kaya dan miskin, antara pejabat dan rakyat biasa. Kasus hukuman kepada Muhammad bin Amr bin As, yang merupakan putra gubernur Mesir, adalah contoh nyata penjaminmutuan dalam penegakan hukum dilakukan Khalifah Umar bin Khattab.[7] Fenomena di atas sangat menonjol tentang kompetensi umar dalam menata proses dan hasil kebijakan pemerintahannya, terutama suatu upaya yang sungguh-sungguh dan sistematis untuk menerapkan pemerintahan yang menjadikan masyarakatnya sebagai tujuan dari semua proses, hasil dan implementasi dari kebijakan ditetapkannya.

M. Husain Haekal adalah sejarawan yang mengulas sejarah Umar bin Khattab, termasuk dalam pemerintahannya dari perspektif lebih dari sekedar kronologis murni dan di luar pemaknaan fikih yaitu melibatkan ilmu politik.[8] Penulis berharap tafsir kontekstualnya bisa menjelaskan lebih utuh, mampu mengangkat khasanah konsep pengembangan organisasi dan wilayah dakwah khas Islam. Yang oleh Haekal disebut bahwa keyakinan adanya persamaan derajat dan kebebasan berpendapat (musyawarah) adalah prinsip-prinsip luhur yang diterapkan dalam organisasi dan pemerintahan Umar bin Khattab secermat mungkin.[9] Suatu hal yang menjadi dasar bagi Umar dalam pengembangan mutu kelembagaannya.

Studi terkait manajemen mutu lembaga dakwah dan pendidikan Islam telah cukup dilakukan secara empiris, seperti studi dari: (1) Tarmizi, dkk. yang mengkaji Implementasi Manajemen Mutu di

[4] Ali Muhammad Ash-Shallabi, *Biografi Umar Bin Khattab* (Solo: Beirut Publishing, 2014).
[5] Nanda Herijal Putra, "Administrasi Publik Dalam Perspektif Islam: Kajian Pada Sistem Pemerintahan Umar Bin Khattab," *Politica: Jurnal Hukum Tata Negara Dan Politik Islam* VIII, no. 2 (2021): 17–24.
[6] Ash-Shallabi, *Biografi Umar Bin Khattab*.
[7] Muhammad Husein Haekal, *Umar Bin Khattab* (Jakarta: Pustaka Litera AntarNusa, 2009), 612–13.
[8] Haekal, *Umar Bin Khattab*.
[9] Haekal, 637.

Pesantren Tahfizh Daarul Qurán,[10] (2) Aimah yang mengkaji manajemen mutu di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung dan Pondok Pesantren Modern Al Kautsar;[11] (3) dan Apriliansyah yang mengkaji manajemen mutu Yayasan Nurul Hayat.[12] Namun kajian manajemen mutu yang digali dari sejarah kegemilangan organisai Islam relatif belum banyak dilakukan, termasuk dalam masa pemerintahan khalifah Umar bin Khattab.

Adapun studi-studi menyangkut kepemimpinan dan pemikiran Umar bin Khattab telah banyak dilakukan, baik studi menyangkut kepemimpinan Umar bin Khattab secara umum,[13] didekati dengan perspektif kepemimpinan tertentu seperti *servant leadership; prophetic leadership,* dan *transformative leadership*;[14] maupun kepemimpinan Umar dalam situasi tertentu.[15] Juga cukup banyak studi-studi yang mengungkap kebijakan Umar bin Khattab dalam pemerintahannya, baik di bidang ekonomi, kesejahteraan sosial, hukum, politik, dan sebagainya.[16] Namun memang studi terkait manajemen mutu kelembagaan atau organisasi pemerintahan yang dikembangkan Umar bin Khattab masih belum dijumpai. Oleh karenanya studi ini memiliki nilai signifikansi guna memperkaya kajian manajemen mutu dalam Islam yang digali dari kepemimpinan dan pemerintahan Umar bin Khattab.

Dengan demikian fokus studi ini adalah mendeskripsikan kelembagaan organisasi pemerintahan atau kekhalifahan era Umar bin Khattab dari perspektif manajemen mutu terpadu, khususnya dalam bidang hukum, ekonomi, dan kesejahteraan. Dari deskripsi tersebut akan dapat ditemukan

[10] Tarmizi and Margono Mitrohardjono, "Implementasi Manajemen Mutu Di Pesantren Tahfizh Daarul Qur'an," *Jurnal Tahdzibi* 5, no. 2 (2020): 81–104, https://doi.org/10.24853/tahdzibi.5.2.81-104.

[11] Siti Aimah, "Manajemen Mutu Terpadu Di Pesantren," *Jurnal Lisan Al-Hal* 15, no. 2 (2021): 195–226.

[12] Andrea Hilamawan Apriliansyah, "Manajemen Mutu Terpadu Lembaga Dakwah (Studi Kasus Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya)" (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017).

[13] Raudah Mahmud and Sudiyarti, "Pola Kepemimpinan Sayyidina Umar Bin Khattab Dalam Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat," *Prediksi Jurnal Administrasi & Kebijakan* 22, no. 1 (2023): 87–92; Dinda Harum Fisari, Rikha Amelia, and Mohamad Djasuli, "Implementasi Prinsip Kesetaraan Pada Masa Kepemimpinan Umar Bin Khattab," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)* 2, no. 3 (November 30, 2022): 686–95, https://doi.org/10.47233/jebs.v2i3.255; Sehan Rifky, Masduki Duryat, and Savitri Tungga Saddami, "Manajemen Kepemimpinan Kebijakan Politik Umar Bin Khattab," *Jurnal Keislaman* 6, no. 2 (2023): 311–25.

[14] M Shobahur Rizqi, "Servant Leaders: Umar Bin Khattab (13-23 H/634- 644 M)," *Al-Turas* XXII, no. 1 (2016): 127–44; Amrin Sofian, Asmal May, and Zamsiswaya, "Pelayanan Publik Dalam Kepemimpinan Profetik Oleh Umar Bin Khattab," *Jurnal An-Nur* 11, no. 1 (2022): 10–19; Ulfia Ningrum, "Umar Bin Khattab: A Transformative Leader," *Falasifa : Jurnal Studi Keislaman* 16, no. 01 (2025); Moh Hasyim Rosyidi, "Kepemimpinan Profetik Umar Bin Khattab Dan Umar Bin Abdul Aziz," *Jurnal Ummul Qura Vol* X, no. 2 (2017): 19–31.

[15] Eric Dwi Rufianto, "Kepemimpinan Sosial Di Masa Krisis: Keteladanan Umar Bin Khattab Dalam Menghadapi Tahun Ramadah 18H," *Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 7, no. 1 (2025): 51–72; Anisah Nur Aini and Mukhammad Dimas Wahudi, "Emotional Quotient Leadership Umar Bin Khattab Dalam Situasi Krisis," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terporgram* 3, no. 2 (2025): 267–88, https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i2.54.

[16] Sehan Rifky, Masduki Duryat, and savitri Tungga Saddami, "Kebijakan Politik Kepemimpinan Umar Bin Khattab," *Jurnal Keislaman* 6, no. 2 (2023): 311–25, https://doi.org/10.54298/jk.v6i2.3897; Muhammad Fauzan, "Kebijakan Fiskal Dalam Perekonomian Islam Di Masa Umar Bin Khattab," *Human Falah* 4, no. 1 (2017): 52–71, http://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/view/1316%0Ahttp://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/download/1316/1137; Lailun Nurul Khamidiyah et al., "Kebijakan Ekonomi Khalifah Umar Ibn Khatab," *Indonesian Journal of Islamic Economics and Finance* 1, no. 1 (2021): 15–36, https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/jief/article/view/878/480; Dedy Pradesa, "Pengambilan Keputusan Khalifah Umar Bin Khattab Dalam Pemberian Tunjangan Wajib," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terporgram* 2, no. 1 (2024): 71–94, https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.

kekhasan atau yang menjadi prinsip dalam manajemen mutu ajaran Islam yang telah diterapkan dengan baik oleh Khalifah Umar bin Khattab. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis memperkaya konsep manajemen mutu lembaga dakwah dan sosial Islam, sedangkan secara praktis dapat menjadi pelajaran bagi praktis lembaga dakwah dan sosial Islam dalam pengembangan manajemen mutu lembaga.

Metode

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif kepustakaan historis. Aktor utama yang dikaji adalah Umar bin Khattab, dengan sitasui sosial pada masa pemerintahannya yaitu tahun 634-644 M, spesifiknya pada tahun-tahun setelah penaklukan berbagai wilayah dari Persia, Irak, Syam, hingga Mesir. Peristiwa yang menjadi fokus sehubungan dengan penataan mutu pada kelembagaan Umar bin Khattab dalam bidang hukum, ekonomi, dan kesejahteraan sosial. Sumber kepustakaan utama studi adalah: (1) *Al-Farouq Umar bin Khattab* karya Muhammad Husain Haekal; (2) *Umar ibn Al-Khattab,* karya Ali Muhammad As-Sallaby; (3) *Al-Bidayah wan Nihayah* karya Al-Hafidz Ibn Katsir. Analisis data historis dilakukan melalui interpretasi dan historiografi dengan menggunakan ilmu manajemen mutu terpadu sebagai panduannya. Analisis data dalam bingkai model Miles dan Huberman, mencakup reduksi data, penyajian data *(display data)*, penarikan dan verifikasi kesimpulan.[17] Hasil dan pembahasan yang disajikan mencakup: (1) Perspektif manajemen mutu terpadu dalam lembaga sosial; (2) Deskripsi umum organisasi pemerintahan Islam pada Masa Khalifah Umar bin Khattab; (3) Analisis penerapan prinsip manajemen mutu terpadu pada bidang keadilan hukum, ekonomi dan kesejahteraan sosial, serta politik dan pemerintahan.

Hasil dan Pembahasan

1. Perspektif Manajemen Mutu Terpadu

Ide yang dikemukakan oleh W. Edwards Deming, yang dijuluki bapak manajemen mutu internasional, bahwa organisasi perlu mengelola mutu, yang untuk melakukanya membutuhkan fokus pada pelanggan. Sarannya adalah jangan hanya membuat dan mencoba menjual, melainkan lakukan: (1) desain ulang dan; (2) kemudian coba kerjakan prosesnya dibawah kontrol; (3) selalu secara bertahap dan berkesinambungan meningkatkan mutu; (4) para pelanggan adalah bagian yang penting dari lini produksi. Sebagaimana disebutkan dalam bukunya *Out of the Crisis*, bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen, sehingga produk atau jasa harus didesain dapat memenuhi ekspektasi pengguna untuk dianggap berkualitas.[18]

Ide sebelumnya tentang upaya perusahaan untuk menjaga mutu produknya adalah mensortir tahap akhir, yaitu produk yang sudah jadi, apakah memenuhi standar yang diinginkan pasar atau tidak. Yang memenuhi syarat akan dijual dan yang tidak akan dibuang. Tentu hal ini akan merugikan tenaga, biaya, bahan baku, dan waktu. Di era persaingan usaha, baik yang bersifat profit atau nonprofit, pasar menuntut produk yang berkualitas, dengan pelayanan yang prima

[17] M.B. Miles and A.M. Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, ed. Rohidi and Tjetjep Rohendi (Jakarta: UI Press, 1992).

[18] M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 2.

plus harga yang murah. Hal ini menuntut organisasi/perusahaan tidak hanya mengendalikan hasil jadinya namun juga proses produksinya serta aktivitas diluar produksi yang menunjang penghantaran produk sampai ke konsumen dengan pelayanan pra, saat, dan paska membeli yang baik.

Sistem Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) adalah pengelolaan proses atau aktivitas yang merubah input dari sumber daya menjadi sebuah produk atau jasa yang memenuhi tujuan organisasi, dan memuaskan tuntutan mutu oleh konsumen, mematuhi peraturan atau memenuhi tujuan lingkungannya. MMT merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota orgasinasi. MMT juga merupakan suatu cara untuk meningkatkan performa secara terus menerus *(continuous performance improvement)* pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.[19]

Pendekatan mutu terpadu dalam pengelolaan organisasi dapat tercapai apabila organisasi memerhatikan kesepuluh karakteristik MMT sebagaimana dirumuskan oleh Goetsch dan Davis (1994), yaitu: (1) fokus pelanggan, baik pelanggan internal (staf internal organisasi/perusahaan) maupun eksternal; (2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; (3) menggunakan pendekatan ilmiah/rasional dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; (4) memiliki komitmen jangka panjang; (5) membutuhkan kerjasama tim; (6) memperbaiki proses secara berkesinambungan; (7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; (8) memberikan kebebasan terkendali; (9) memiliki kesatuan tujuan; (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.[20]

Meskipun makna teknis dari manajemen mutu terpadu selalu melibatkan statistik (untuk instrumen pengendalian mutunya) dan standar organisasi mutu internasional, namun secara prinsip organisasi yang memiliki karakteristik sepuluh hal di atas bisa dikatakan menerapakan manajemen mutu, tentu level keakuratan pengendalian mutunya tidak setinggi penggunaan instumen statistik yang canggih.

Tanggung jawab manajemen mutu bukan hanya pada pimpinan atau top manajemen organisasi, tetapi pada semua level dari manajemen. Manajemen puncak sebagai pengendali mutu utama, dan implementasinya perlu melibatkan semua anggota organisasi. Untuk itu diperlukan perangkat-perangkat seperti: (1) perencanaan mutu, yaitu penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk mutu serta penerapan sistem mutu; (2) pengendalian mutu, yaitu berbagai teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan mutu; (3) penjaminan mutu, yaitu semua tindakan terencana dan sistematis guna memberikan kepercayaan bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas

[19] Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 6–7.
[20] Fandy Tjiptono and Anastasia Diana, *Total Quality Management - Edisi Revisi* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2000), 4–5; Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, 14–15.

tertentu; (4) peningkatan mutu, yaitu tindakan-tindakan guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui efisiensi dan efektivitas dari proses dan aktivitas organisasional.[21]

Dalam konteks organisasi dakwah, sosial, dan layanan publik, manajemen mutu tidak kalah pentingnya guna kemajuan lembaga. Bagaimanapun juga organisasi tersebut memiliki pelanggan, yaitu para jemaah, atau masyarakat umum misalnya, yang perlu diperhatikan kebutuhan dan keinginannya. Organisasi juga perlu menjaga kepercayaan dari publik. Mutu pelayanan kepada jemaah dan pelayanan publik yang prima mencerminkan bagaimana tata kelola manajemen mutu lembaga dilakukan. Untuk itu diperlukan standar dan indikator mutu yang jelas, terukur, dan dapat diterapkan secara konsisten, yang menjadi acuan mutu lembaga. Maka pelaksanaan manajemen mutu terpadu dalam lembaga sosial, termasuk lembaga pemerintahan, secara prinsip sejalan dengan sepuluh karakteristik di atas, yang dilaksanakan dengan perangkat perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu.

Di tahap berikutnya akan diidentifikasi (apakah ada) makna dibalik dinamika Khalifah Umar bin Khattab dalam menetapkan kebijakan dan implementasinya, yang bermakna adanya aktivitas manajemen mutu terpadu. Apabila dijumpai, maka pertanyaan lanjutan adalah, bagaimana gaya manajemen mutu terpadu dari organisasi pemerintahan khalifah Umar Bin Khattab, dan pertanyaan terakhir adalah apakah terdapat temuan gaya MMT yang khas dari organisasi pemerintahan di masa Khalifah Umar Bin Khattab.

2. Identifikasi Organisasi Kekhalifahan Umar Bin Khattab Sebagai Fenomena Manajemen Mutu Terpadu

Organisasi kekahlifahan Umar bin Khattab pada dasarnya adalah kelanjutan dari organisasi Abu Bakar, dan Nabi Muhammad Saw. yang menjadi peletak dasar organisasi. Organisasi tersebut sejak masa Nabi telah mengemban misi dakwah yang dengan semakin meluasnya wilayah kekuasaan organisasi maka semakin kompleks pula bidang-bidang yang harus ditangani. Umat Islam dan masyarakat

Pada masa awal kepemimpinan Umar bin Khattab, dimana kehadiran diri pimpinan secara langsung dalam penyelesaian masalah masyarakat dan keorganisasian masih memungkinkan dan cukup efektif. Hal tersebut ditunjang dengan kemampuan, integritas, serta legitimasi kepemimpinan Umar yang tinggi di lingkungan organisasinya. Namun ketika wilayah dakwah dan organisasi Islam makin meluas maka dibutuhkan sistem manajemen yang mampu menjangkau dan menjamin pelaksanaan pelayanan publik dengan baik.

Keberhasilan perluasan wilayah dakwah pada masa khalifah Umar bin Khattab telah membuat masyarakat dunia pada saat itu bingung, sampai para sejarawan berupaya menyelidiki faktor-faktornya. Haekal termasuk sejarawan yang ingin mengungkap faktor-faktor yang dipandang berhubungan menyebabkan kegemilangan Islam, baik dalam memperluas wilayah dakwah maupun efektivitas pemerintahan di wilayah baru yang diduduki. Haekalpun mengajukan hipotesa disamping faktor sistem pemerintahan di Semenanjung Arab, Haekal

[21] Gaspersz, *Total Quality Management*, 6–7.

menuturkan bahwa keimanan (spiritualitas) Umar terhadap penegakan keadilan di segala tempat, menampak dalam moralitas dirinya yang sangat berhati-hati terhadap masalah hukum dan berani berkorban untuk menegakkan keadilan tersebut.[22] Demikian pula keimanan dan moralitas Umar tentang kesungguhan pengabdiannya kepada kepentingan umat dan masyarakat, dan rasa kasih sayangnnya terhadap mereka, bahkan telah jadi *track record* pemerintahannya.

Sejak pidato pertamanya sebagai pemimpin organisasi Islam, Umar telah menunjukkan komitmen dan pridnip-prinsip mutu yang yang menjadi garis perjuangan pemerintahannya. Ash-Shallabi menyebut beberapa manhaj Umar dalam pemerintahannya sebagaimana yang ditekankan dalam pidatonya, yaitu: (1) jabatan khalifah adalah ujian kepadanya; (2) Kekhalifahan adalah tanggungjawabnya, untuk itu dia harus mengangkat gubernur terbaik dan kompeten untuk melayani rakyatnya; (3) keadilan, siapapun yang berbuat zhalim dan melampaui batas akan diberhentikan dari jabatannya; (4) khalifah menjadi penjamin pembelaan umat dan agama; (5) menunaikan hak-hak keuangan rakyat secraa utuh.[23]

Kesanggupan Umar dan kesediaannya untuk mengorbankan kepentingan sendiri serta pegabdian dalam menjalankan tugasnya atas dasar kesadaran betapa beratnya tugas itu. Dikisahkan pula Umar bertahan di masjid Madinah karena semata untuk kepentingan umat dan masyarakat, dengan itu Umar ingin mengikuti keadaan masyarakatnya secara langsung.[24] Beliau tidak memilih membangun istana dan berkantor didalammnya, walaupun para aparatur negaranya tidak dilarangnya untuk melakukan hal tersebut.

Umar juga telah melakukan upaya untuk membangun sistem pemerintahan modern yang peduli, berkualitas, bersih yang dapat lincah dan fokus menangani berbagai wilayah kekuasaannya yang luas. Umar menjalankan pemerintahan menggunakan azas musyawarah karena difirmankan Allah SWT dan sebagaimana diteladankan oleh Nabi dan Abu Bakar. Umar sering dalam mengambil kebijakan bertanya kepada kalangan ahli yang dibentuknya dan bahkan kalangan masyarakat umum.[25] Umar, sebagaimana yang dikatakan Ash-Shallabi, tidak memutuskan sendiri suatu permasalahan tanpa melibatkan kaum muslimin. Hal tersebut selaras dengan perkataannya terkait pentingnya musyawarah adalah, "Tiada kebaikan dalam suatu masalah jika diputuskan tanpa musyawarah." Perkataannya, "Musyawarahkanlah masalahmu dengan orang yang takut kepada Allah." Umar juga mendorong agar para panglima dan gubernurnya melakukan musyawarah.[26]

Di antara kaidah dalam ajaran Islam adalah penegakan keadilan dan kesetaraan. Itulah yang dilakukan Umar dalam pemerintahannya. Umar pernah memberikan keputusan yang memenangkan laki-laki Yahudi dari seorang muslim. Keadilannya untuk seorang mesir yang mengadu karena perlakuan putra Amr bin Ash, Gubernur Mesir. Pada tahun paceklik, prinsip kesetaraan dihidupkan Umar melalui keteladanannya, sebagaimana yang

[22] Haekal, *Umar Bin Khattab*, 614–17.
[23] Ash-Shallabi, *Biografi Umar Bin Khattab*, 106–8.
[24] Haekal, *Umar Bin Khattab*, 605.
[25] Haekal, 600–601.
[26] Ash-Shallabi, *Biografi Umar Bin Khattab*, 110–11.

diucapkannya, "Bagaimana aku dapat memerhatikan urusan umat, jika aku tidak merasakan apa yang mereka rasakan." Demikian pula ketika putranya, Abdurrahman bin Umar melanggar ketentuan dengan minum khamr, maka Ia tidak segan-segan memberlakukan hukuman yang sama dengan orang lain pada umumnya.[27]

Umar melakukan penguatan kelembagaan organisasi pemerintahannya dengan pemisahan kekuasaan yudikatif dan eksekutif. Berbagai faktor yang menyebabkan beliau mengambil kebijakan revolusioner ini dengan berbagai pertimbangan yang ujungnya adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahannya agar tetap prima. Berita-berita mengenai armada Islam di Irak, Syam dan daerah lainnya menyita banyak sekali perhatian dan waktu Umar bin Khattab. Demikian pula segala tindak tanduk para pejabatnya. Disamping itu, kepentingan rakyat di Madinah menambah rumit dan kompleksnya permasalahan, terlebih jumlah penduduknya yang terus meningkat dan besarnya kekayaan yang masuk. Keadaan-keadaan ini yang kemudian membuat Umar mengambil kebijakan memisahkan kekuasaan yudikatif di Madinah dari kekuasaannya. Untuk itulah dia mengangkat Abu Darda sebagai yang akan menyelesaikan segala perkara hukum yang diajukan orang-orang. Demikian pula untuk wilayah lain, khususnya Kuffah dan Basrah, dua kota garnisun yang cepat sekali mengalami perkembangan. [28] Umar mengangkat orang-orang yang dipandangnya kompeten dan berintegritas sebagai hakim dan membuat berbagai ketentuan yang membimbing para hakim untuk menjalankan tugasnya secara rasional, bebas dari intervensi dan berkeadilan. Pengangkatan hakim itu merupakan langkah baru dalam administrasi pemerintahan. Kebijakan umar terkait para pejabatnya adalah dengan mengenalkan visi semata-mata untuk kepentingan umat.

Umar juga melakukan pengaturan keuangan dan pemberian tunjangan pada para aparat dan tentara, yaitu dengan pembentukan lembaga keuangan yang mengatur sistem moneter atau keuangannegara baru tumbuh itu. Termasuk didalammnya mengatur pemberian tunjangan. Di dalam lembaga tersebut dipilihkan orang yang berkompeten dan berintegritas dan dilengkapi dengan ketentuan sebagai panduan prosedur kerja mereka. Kantor-kantor administrasi seperti kantor perpajakan dibentuk, dan didirikannya arta yasa untuk pembuatan uang logam dan sejumah baitul mal diberbagai kota besar. Hal ini dalam pandangan Haekal merupakan salah satu faktor yang menyebabkan perkembangan begitu cepat dan telah meyebabkan datangnya kemenangan dan tersebarnya kaum muslimin di kedua imperium Persia dan Romawi sehingga mendapatkan respon positif dari masyarakat di daerah tersebut.[29]

Adanya pemisahan dan pembentukan dewan itu tidak membuat Umar bersikap melepaskan tanggung jawabnya, melainkan Beliau tetap melakukan pengawasaan dengan berbagai sistem. Didalammnya terdapat berbagai prosedur kerja serta telah diketahui oleh para anggota aparatur pemerintahannya. Di dalam dewan tersebut Umar memberikan pengarahan, melakukan seleksi dan penempatan personel, membuat

[27] Ash-Shallabi, 114–16.
[28] Haekal, *Umar Bin Khattab*, 617–20.
[29] Haekal, 630–35.

pengawasan yang ketat serta displin menjalankan pengawasan. Hal ini bisa dijumpai dari adanya temuan-temuan dalam pengawasan yang kadang berimplikasi terhadap pemecatan, agar semata-mata untuk perbaikan pelayanan masyarakat. [30]

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa seiring dengan kompleksitas masalah yang dihadapi dan luasnya daerah yang diperintahnya, maka Umar bin Khattab mengupayakan: (1) mengurangi sekaligus membatasi kekuasaan dan bidang fokusnya pada hal yang bersifat ekstekutif saja. Sedangkan bidang yudikatif, administrasi ditangani secara spesifik; (2) membangun departemen dan sistem kerja yang memungkinkan Umar hanya memantau dari jauh karena sistemnya telah bekerja, sekaligus memastikan mutu kinerja aparatur pemerintahannya di berbagai wilayah sama, yaitu mencirikan sistem pemerintahan Islam yang menegakkan keadilan, memiliki kasih sayang terhadap yang tidak mampu, dan kepedulian terhadap umat.

Apa yang sudah dilakukan oleh Umar tersebut bukanlah hal yang sporadis atau asal-asalan, melainkan betul-betul terencana dan sistematis yang ujungnya adalah kepuasaan masyarakat dan aparaturnya terhadap kinerja pemerintahannya. Dengan kata lain dapat disimpulkan, bahwa fenomena dinamika perkembangan pemerintahan khalifah kedua itu patut diidentifikasi sebagai fenomena penataan sistem manajemen mutu terpadu pada kinerja lembaga organisasi pemerintahannya.

Karena itu seterusnya dalam artikel ini menggunakan kerangka berfikir manajemen mutu terpadu untuk mendeskripsikan lebih jauh berbagai fakta terkait dinamika yang dilakukan Umar sebagai pimpinan, dan sistem kelembagaan pemerintahannya yang berlangsung sebagai suatu upaya yang sistematis untuk mengelola mutu organisasinya secara terpadu. Artinya Umar hanya melakukan pengendalian kualitas dari sisi produk yang sudah jadi, yaitu kebijakan yang dikeluarkan dan implementasinya, ataukah beliau juga melakukannya pula secara sistemik proses untuk menghasilkan kebijakan yang bermutu tersebut. Bermutu dalam hal ini adalah bermuara pada kepuasan umat Islam, aparatur, dan pihak pemangku kepentingan dari pemerintahnnya, serta masyarakat secara umum, termasuk mereka yang non muslim.

3. Prinsip-Prinsip MMT dalam Lembaga Kekhalifahan Umar bin Khattab dan Implementasinya

Sebelumnya telah disimpulkan bahwa dalam menjalankan organisasi pemerintahannya, Umar bin Khattab sangat menekankan kualitas dan berorientasi pada kemaslahatan dan kepuasan jemaah. Dalam hal ini adalah umat Islam, para pejabat, termasuk masyarakat umum. Obsesi terhadap kualitas/mutu layanan disadari betul sebagai amanah dalam jabatannya. Oleh karenanya jika dianalisis maka didapati sejumlah standar mutu yang menjadi acuan dalam pelaksanaan organisasi pemerintahannya baik di tingkat pusat maupun daerah. Standar mutu tersebut dibangun atas dasar pemahaman ajaran Islam yang baik, berbasiskan pendekatan rasional, sehingga Umar bisa mengembangkannya dalam

[30] Haekal, 618.

situasi yang berbeda di masa kepemimpinannya. Prinsip-prinsip yang menjadi standar mutu dalam pengelolaan kelembagaannya tersebut dapat diidentifikasi dalam berbagai bidang garap keorganisasiannya, di antara yang akan dianalisis lebih lanjut dalam tulisan ini adalah pada bidang hukum, ekonomi dan kesejahteraan sosial, serta birokrasi dan pemerintahan.

a. MMT Bidang Hukum

Secara prinsip, standar mutu layanan bidang hukum yang ditegakkan oleh Umar adalah sejalan dengan nafas ajaran Islam, yaitu, *pertama,* keadilan dan kesetaraan dalam penegakan hukum. Keadilan dalam Islam adalah nilai utama yang harus diwujudkan dalam setiap aspek kehidupan. Keadilan bukanlah sekedar pembagian sama rata, tetapi ada keseimbangan dan upaya untuk memastikan bahwa hak setiap individu dihormati dan ditegakkan sesuai prinsip ajaran Islam. Keadilan harus dipahami dalam konteks yang lebih luas, melibatkan moralitas, tanggung jawab sosial, serta kepatuhan terhadap perintah dan larangan Allah.[31] Sedangkan kesetaraan di bidang hukum berarti semua manusia berdiri setara di hadapan hukum, tanpa diskriminasi status sosial atau kedudukan individu. Prinsip kesetaraan menegaskan bahwa semua manusia memiliki kedudukan yang sama di hadapan hukum dan Tuhan, tanpa memandang ras, jenis kelamin, status sosial, atau agama.[32]

Kedua, orientasi pada kemaslahatan, dan mencegah kerusakan. Maslahat berarti, hukum harus diarahkan untuk mencapai kebaikan umum dan mencegah atau menghilangkan bahaya. Kemaslahatan itulah yang menjadi tujuan hukum syariat. Yang menurut As-Syatibi, maslahat paling dasar dalam agama ada lima: menjaga agama, menjaga nyawa, menjaga keturunan, menjaga hal milik, dan menjaga akal.[33] Prinsip pencegahan sebab-sebab kerusakan sebelum terjadi juga ditekankan guna melindungi tatanan sosial dari potensi kerusakan yang lebih besar.

Ketiga, tidak memberatkan dan memberi kemudahan. Secara prinsip hukum Islam tidak dibebankan untuk menyulitkan umat, tetapi untuk memberi kemudahan serta keseimbangan antara kewajiban dan kapasitas manusia. Jika dalam kesempatan tertentu, orang merasa kesulitan (masyaqqah) untuk melakukan kewajiban, Islam kemudian memberikan bantuan atau kemudahan (rukhshah).[34] *Keempat,* berkaitan dengan hakim atau aparat penegak hukum, maka prinsip amanah dan tanggung jawab serta kompetensi dalam proses *istinbath* hukum menjadi standar mutu dalam masa kekhalifahan Umar. Artinya, Umar dalam menetapkan hakim untuk suatu wilayah ada kriteria dan seleksi yang dilakukan.

---

[31] Muhammad Hasan Nasution, Faisar Ananda, and Nurasiyah, "Justice in the Maqashid Aproach Al-Syari'ah," *Al-Usrah: Jurnal Al-Ahwal As Syakhsiyah* 12, no. 01 (2025): 1–20.

[32] Simontaro Halenzky Sinaga et al., "The Principle of Justice and Equality in the Perspective of Islamic Law on the Modern Concept of Human Rights," *Muhadarah: Journal of Islamic Studies* 01, no. 1 (2026): 7–14.

[33] Nirwan Nazaruddin and Farhan Kamilullah, "Maqashid As-Syariah Terhadap Hukum Islam Menurut Imam As-Syatibi Dalam Al-Muwafaqat," *Jurnal Asy-Syukriyyah* 21, no. 1 (2020): 106–23, https://doi.org/10.36769/asy.v21i1.101.

[34] Mahmudin Bunyamin, "Adam Al-Haraj: A Rukhshah Application in the Implementation of Islamic Law in Modern Society Life," *Al-Adalah* 15, no. 1 (2018): 101–24.

Prinsip-prinsip mutu di atas ditegakkan oleh Khalifah Umar guna menghadirkan layanan bidang hukum yang berkualitas bagi masyarakatnya. Umar sangat terkenal akan keadilannya, juga perlakuannya yang memandang setara semua orang di mata hukum. Contoh kasus penegakan keadilan dan kesetaraan yang sudah disinggung di atas adalah kasus seorang pria Mesir yang mengadukan putra gubernur Mesir Amr bin Ash kepada Umar bin Khattab. Umar menegakkan keadilan dengan menghukum putra Amr bin Ash. Dalam riwayat lain diceritakan, bahwa suatu ketika Umar memerintahkan pegawainya untuk menemuinya, kemudian setelah berkumpul, Umar dengan tegas mengingatkan bahwa dia tidak mengutus para pegawainya untuk memandang warna kulit.[35]

Suatu saat Amr bin Ash melaksanakan sangsi meminum khamr bagi Abdurrahaman bin Umar bin Khattab ketika ia menjadi gubernur Mesir. Pelaksanaan hukuman tersebut harusnya di hadapan publik, namun Amr menghukumnya dalam rumah. Hal itu diketahui Umar, dan memintanya untuk tidak membeda-bedakan, siapapun yang melakukan pelanggaran harus diperlakukan setara. Abdurrahman kemudian dikirim ke Madinah atas permintaan Umar, dan dihukum secara terang-terangan.[36] Ketika Gubernur Ghassan, Jabalah, menampar seseorang karena dia telah menginjak sarungnya dan hal tersebut dilaporkan ke Umar, sehingga ia akan dihukum. Di hadapan Umar, Jabalah kaget bagaimana bisa dia setarakan dengan rakyat biasa, padahal dia adalah raja.[37] Itulah prinsip keadilan dan kesetaraan hukum yang menjadi standar mutu Umar bin Khattab. Yang semuanya itu dilakukan untuk mencapai kemaslahatan bersama.

Pada saat musim paceklik, Umar tidak makan makanan yang tidak mudah di dapatkan oleh semua kaum muslimin. Ketika ada penyembelihan unta, mereka memotong-motong dagingnya dan disajikan kepada Umar. Namun dia tidak setuju, bahkan mengatakan "Aku adalah seburuk-buruk pemimpin jika memakan daging unta itu, sementara orang-orang makan tulang belulangnya." Pada musim itu pula, ada dua orang budak mencuri seekor unta. Ketika hal itu diperkarakan, budak tersebut menegaskan bahwa mereka sebenarnya tidak bermaksud mencuri kecuali karena keadaan darurat. Terhadap situasi itu, Umar tidak menjatuhkan hukuman potong tangan kepada mereka.[38] Apa yang dilakukan Umar tersebut menunjukkan bahwa dia menegakkan prinsip mutu dalam hukum Islam, yaitu tidak memberatkan dan memudahkan, terlebih ada situasi khusus yang darurat karena musim kemarau yang panjang. Sehingga Umar tidak hanya berpijak pada teks hukum formal, tetapi spirit yang melandasinya yang menjadi acuan mutu bidang hukum.

Telah disebutkan bahwa Umar membentuk lembaga peradilan. Ketika Umar mulai mendelegasikan fungsi yudikatif dalam pemerintahannya, apakah Umar membuat sistem pengawasan mutu agar orang-orang yang ditugaskan senantiasa menghasilkan keputusan pengadilan yang memenuhi rasa keadilan masyrakat, aparat dan para pemangku kepentingan yang berperkara hukum, dan apakah umar juga melakukan pengendalian pada proses terkait sebelum

[35] Ash-Shallabi, *Biografi Umar Bin Khattab*, 115–16.
[36] Ash-Shallabi, 118–19.
[37] Ash-Shallabi, 119–20.
[38] Ash-Shallabi, 331–32.

para hakim mengambil keputusan yang bermutu?

Berbagai riwayat menunjukkan benar Umar telah melakukan pengawasan terhadap hasil keputusan hakim yang dipercayainya, dengan menghidupkan saluran langsung bisa bertemu atau bersurat dari yang berperkara atau mereka yang mengikuti (proses dan hasil) pengadilan langsung ke khalifah. Umar juga membuat ketentuan pula agar para hakim tidak usah segan-segan untuk meninjau kembali keputusan yang ada bila dirasa membutuhkannya. Umar juga membangun sistem untuk mengendalikan proses terkait dibelakang keputusan pengadilan yang berkualitas. Hal ini dapat diketahui dari: (a) adanya penataan sistem rekrutmen hakim, (b) adanya kriteria dan seleksi atas berbagai kandidat hakim atas dasar kondisi objektif para kandidat tersebut.
Umar memilih dan menetapkan para hakim untuk ditempatkan diseluruh wilayah kekuasaan Islam, seperti Kuffah, Basrah, Syam dan Mesir. Ini membuktikan bahwa kepemimpinan Islam pada saat itu merupakah refleksi kepribadian Umar yang kuat dalam meletakkan dasar-dasar manejemen, administrasi pemerintahan dan pengaturan otoritas negara.[39]

Surat-surat penting Umar kepada para hakimnya telah menjadi panduan kerja bagi para hakim, karena di dalamnya termuat undang-undang peradilan Umar yang menjadi standar mutu dalam penegakan hukum. Surat tersebut memberikan gambaran tentang etika seseorang hakim dan dasar-dasar peradilan dalam Islam. Sebagian ilmuwan sejarah mengatakan, bahwa jika surat tersebut ditulis oleh kepala negara sekarang dimana prinsip-prinsip peradilan sedang dikembangkan, kemudian dilakukan kajian secara intens oleh para mahasiswa diberbagai universitas dan perguruan tinggi, maka bisa muncul buku dalam jumlah dan kapasitas yang banyak. Banyak lagi upaya menetapkan prosedur sekaligus pengawasan dilakukan oleh Umar guna menjaminmutuan layanan bidang hukum . Salah satu dintaranya adalah beliau menulis surat kepada hakim Syuraih tentang ijtihad yang isinya, “Apabila datang kepadamu suatu perkara, maka putuskanlah dengan ada dalam kitab Allah. Jika tidak ada di wahyu, maka putuskanlah denganapa yang telah dilakukan *Rasulullah*, namun bila kamu tidak mendapatkannya pada keduanya maka putuskanlah sesuai pendapatmu yang terbaik menurutmu.”[40]

Semua prosedur kerja, pemilihan aparatur hukum, sistem penggajian, dan sebagainya merupakan suatu usaha sistematis Umar untuk menjaga mutu pemerintahannya di bidang hukum yang tidak hanya melakukan pengendalian proses akhir (keputusan hakim) namun proses yang melingkupinya juga dijaga mutunya. Sehingga sekalipun bukan Umar sendiri yang memutuskan semua perkara peradilan setelahnya, namun mutu keputusan hukum yang dilakukan para aparatur yang ditunjukkan di berbagai belahan wilayah memiliki kualitas yang nyaris sama dengan keputusan Umar yang lebih berpengalaman, memiliki kompetensi yang lengkap serta didukung oleh integritas sebagai hakim dan khalifah. Dari hasil keputusan yang telah ditetapkan para hakim ini tidak sedikit masyarakat umum mampu

[39] Ash-Shallabi, 422.

[40] Ash-Shallabi, 426.

memenangkan perkara peradilannya atas para pejabat dan pengusaha yang ada.

b. MMT bidang Ekonomi & Kesejahteraan Sosial

Dalam bidang ekonomi dan kesejahteraan sosial, Umar juga memiliki prinsip-prinsip standar mutu yang menjadi acuan bagi seluruh pegawainya dalam memberikan layanan publik. Standar mutu tersebut mengacu pada nilai-nilai keadilan ekonomi dan kemaslahatan. Keadilan ekonomi yang dimaksud tidak terbatas pada distribusi hasil, tetapi mencakup keadilan akses, proses, beban, dan perlindungan sosial. Artinya bagaimana sistem ekonomi bisa mendistribusikan kekayaan secara adil, dan transaksi yang setara antara individu dan lembaga. Setiap individu akan mendapatkan haknya sesuai dengan kontribusi yang diberikannya, dan pada saat yang sama setiap individu juga harus terbebaskan dari eksploitasi orang lain. Sedangkan prinsip maslahah merupakan fondasi utama dalam pemikiran ekonomi Islam yang bertujuan untuk mencapai kesejahteraan ekonomi yang holistik, meliputi aspek material, moral, dan spiritual.[41]

Tujuan dari ekonomi kesejahteraan tersebut adalah terpenuhinya kebutuhan dasar rakyat, adanya distribusi yang adil, kemiskinan yang turun, dan krisis atau bencana tertangani. Umar menyadari betul bahwa rakyatnya bukan sekedar objek pajak, tapi pihak yang harus dilayani dan dilindungi, sehingga pemenuhan kebutuhan dasar menjadi prioritasnya (pangan, keamanan, nafkah). Kebijakan ekonominya diambil dan diukur dari dampaknya ke rakyat. Dalam pengelolaan keuangan negara, Umar tidak membiarkan penerimaan negara berjalan apa adanya, tetapi membangun berbagai sistem, melalui pengelolaan baitul mal dan berbagai lembaga keuangan guna mengatur dan memastikan agar dana publik tidak bocor dan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dalam kaitannya dengan dasar-dasar kehidupan ekonomi guna menghadirkan kesejahteraan sosial, yaitu proses produksi, distribusi, dan konsumsi, Umar juga memiliki beberapa pandangan yang menjadi prinsip mutu dalam pengelolaan dan layanan bidang ekonomi dan kesejateraan sosial. *Pertama,* dalam produksi. Produksi mendapat perhatian besar dari Khalifah Umar, bahkan diriwayatkan Umar menilai kegiatan produksi sebagai salah satu bentuk jihad fi sabilillah. Umar menghimbau agar kaum muslimin memperbaiki ekonomi mereka dengan melakukan kegiatan yang produktif. Dan Bukan hanya itu, melalui pengelolaan keuangan baitul mal, Umar memberikan dukungan kepada orang-orang yang sedang atau ingin melakukan kegiatan produksi. [42] Tujuan dari kegiatan produksi tersebut tidak lain adalah guna merealisasikan kecukupan individu dan keluarganya, agar tidak mengandalkan orang lain, sekaligus untuk melindungi dan mengembangkan hartanya dengan cara-cara yang baik. Muara dari itu semua adalah kesejahteraan sosial.

Kedua, distribusi ekonomi. Makna distribusi ekonomi di Islam mencakup pengaturan

[41] Miftahul Janna Ritonga and Mawardi, "Landasan Filosofis Pemikiran Ekonomi Syariah: Prinsip Maslahah Sebagai Pilar Utama Dalam Mencapai Kesejahteraan Ekonomi," *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 10, no. 204 (2025): 189–200.

[42] Jaribah bin Ahmad, *Fikih Ekonomi Umar Bin Al-Khattab*, ed. Asmuni Solihan Zamakhsyari and Muhammad Ihsan (Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar, 2006), 41–44.

kepemilikan unsur-unsur produksi dan sumber-sumber kekayaan. Tujuan distribusi tersebut mencakup pula tujuan dakwah, sosial, dan pendidikan, selain untuk kebutuhan ekonomi, yaitu: pengembangan harta dan pembersihannya, pemberdayaan sumber daya manusia, serta realisasi kesejahteraan sosial ekonomi. Umar memiliki berbagai pandangan agar distribusi ekonomi mencapai tujuannya, di antaranya dalam hal manajemen kepemilikan. Setelah meluasnya wilayah taklukan Islam dan penguasaan bumi subur di daerah tersebut, Umar menolak membagi tanah-tanah tersebut kepada orang-orang yang sudah menaklukkannya. Hal tersebut karena dilandasi pandangan keadilan distributif terhadap tanah-tanah tersebut. Bahwa tanah-tanah itu adalah milik semua umat Islam, ada hak-hak kaum muslimin pada masa itu dan yang akan datang. Umar juga menolak tegas kepemilikan lahan yang luas dari tanah yang mati, dan melalui pemerintahannya menangani tanah yang mati itu untuk kemaslahatan. [43]

Ketiga, dalam konsumsi. Umar menyadari akan keniscayaan konsumsi dan memberikan perhatian betul kepada masyarakatnya. Umar berupaya untuk memenuhi tingkat konsumsi yang layak bagi setiap individu rakyatnya. Ketika Umar pergi ke Syam, dan mengetahui kondisi sebagian orang yang miskin, Umar memerintahkan kepada bawahannya agar menetapkan kadar makanan yang mencukupi dan diberikan kepada mereka tiap bulannya. Beberapa kaidah konsumsi yang dipraktekkan Umar sekaligus menjadi arahan bagi para pegawainya adalah bahwa seorang muslim tidak akan mengkonsumsi selain yang halal, dan menjauhi yang subhat, secara keuantitas tidak berlebihan, ada kesesuaian antara konsumsi dan pemasukan, serta memperhatikan prioritas.[44] Dalam hal ini Umar menjadi teladan pola konsumsi dalam kehidupannya betul-betul menjauhi hal yang subhat, dan menegakkan hidup sederhana. Ketika musim paceklik, Umar memiliki empati tinggi terhadap rakyatnya, Beliau hanya makan, makanan yang sama dengan rakyatnya.

Prinsip-prinsip tersebut diimplementasikan dalam upayanya membangun kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakatnya. Umar telah mendirikan Lembaga pekerjaan umum *(Nazharat al-Nafiiah)* yang menangani masalah pembangunan ekonomi terutama fasilitas umum dan sosial seperti gedung-gedung pemerintahan, irigasi dan rumah sakit.[45] Sehingga pembangunan kota yang dilakukannya berupa dukungan terhadap jalan, sarana-sarana transportasi darat dan laut, membangun berbagai pelabuhan dan kota-kota sebagai pangkalan militer dan pusat penyiaran kebudayaan.

Pembangunan yang disebutkan di atas di antaranya dilaksanakan di kota Basrah dan Kufah. Dalam pembangunan tersebut dipilih orang-orang yang kompeten menjadi aparatur sipilnya serta ditetapkan prosedur kerja yang baku dan terdokumentasi dengan baik dan diperkuat dengan sistem pengawasan yang ketat. Hal teserbut sebagai bagian dari upaya menjamin mutu pembangunan ekonomi yang ada di berbagai wilayah kekuasaan Islam, yaitu kepuasaan masyarakat yang dipimpin, aparatur dan para pemangku kepentingan.

[43] Ahmad, 219–25.
[44] Ahmad, 143–58.
[45] Haekal, *Umar Bin Khattab*, 467.

Begitu besarnya pemasukan yang bersumber dari harta rampasan perang, pemungutan Jizyah dan pajak perdagangan yang lebih reguler, agar tersimpan dengan baik dan tidak tergesa-gesa sehingga menghasilkan keputusan yang berkualitas mengenai pendistribusiannya, maka dibentuklah oleh khalifah Umar lembaga keuangan dan pemberian tunjangan. Dalam lembaga tersebut ditetapkan tujuan, prosedur kerja, penunjukkan petugas yang kompeten, termasuk sistem pengawasan dan disiplin dalam menjalankan pengawasan.[46] Dalam hal tunjangan kesejahteraan kepada para tentara aktif dan pesiunan. Umar telah membuat lembaga tersendiri, dipilihnya orang yang tepat dan ditetapkannya prosedur kerja yang baku dan dirumuskan pula sistem pengawasan kenerja aparatur terkait.

Di lingkup Kota Madinah, Khalifah Umar juga sering melakukan operasi pasar, yang dalam kaca mata manajemen adalah melakukan pengawasan dan pengendalian mutu secara langsung.

Ketika terjadi masa paceklik orang-orang Arab dari segala penjuru kota medinah. Untuk menangani membludaknya pengungsi yang tentu membutuhkan penanganan yang rumit, disini umar mendirikan semacam badan urusan pengungsi, dan membagi-bagi tugasnya kepada pegawai, dimana setiap pegawai telah mengetahui tugas yang telah diamanahkan kepadanya (tentu setelah di lakukan pembekalan) tanpa melalaikan dan tidak melampaui pekerjaan lainya yang ditugaskan kepada orang lain. Beliau juga menentukan para pemimpin di penjuru kota untuk untuk melakukan pengawasan, ditetapkannya sistem dan prosedur pengawasan yang bakunya. Para pejabat betul-betul mengawasi, demikian khalifah mengawassi kenerja mereka, bahkan tidak segan ikut terlibat langsung. Jika sore tiba, mereka berkumpul di menghadap Umar secara langsung untuk melaporkan kepada beliau apa yang telah terjadi dan kemudian beliau memeberikan arahan kepada mereka.[47]

Umar memberikan makanan kepada orang badui pada saat paceklik tersebut dari lumbung tepung yang merupakan salah satu lembaga perekonomian pada masa Umar Bin Khattab. Umar memberikan pembekalan terhadap delegasi yang datang ke madinah, baik berupa tepung, buah anggur, kurma dan anggur kering. [48]

Penataan aparatur yang menangani lumbung, penataan fisik lumbung yang memadai, prosedur kerja yang rapi dan baku serta pemilihan orang yang kompeten disertai sistem dan pelaksanaan pengawasan kerja yang baik. Hasilnya adalah lumbung tepung semakin berkembang sehingga mampu memberikan makanan puluhan ribu orang yang datang ke madinah selama sembilan bulan.

c. MMT Bidang Politik dan Pemerintahan

Prinsip-prinsip mutu bidang politik dan pemerintahan Kekhalifahan Umar dapat diidentifikasi dari beberapa hal yaitu: *pertama,* adanya sistem syura dalam pemerintahan dan pengambilan kebijakannya. Umar melaksanakan sistem kepemiminan yang responsif dan partisipatif dengan membentuk semacam dewan syura, yang bertugas memberikan pendapat dan

[46] Ash-Shallabi, *Biografi Umar Bin Khattab*, 354.
[47] Ash-Shallabi, 354–55.
[48] Ash-Shallabi, 354–55.

masukan bagi khalifah. Seringkali Umar sebelum mengambil kebijakan meminta pendapat anggota syura yang terdiri atas sahabat-sahabat utama Nabi, baik dari kaum anshar maupun muhajirin. Hal ini guna menjaminmutuan setiap kebijakan yang dikeluarkan Khalifah, sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat otoriter.[49]

Al-Thabari menarasikan cara kerja anggota majelis syura di masa Umar, yaitu dengan menyeru kepada khalayak umum, memanggil rakyat untuk salat berjamaah di masjid, setelah salat, anggota majelis akan menaiki mimbar dan menyampaikan permasalahan yang perlu dibicarakan. Umar kerap turun langsung dan menaiki mimbar untuk mendengarkan keluhan dan aspirasi dari masyarakatnya sekaligus menyelesaikan permasalahan bersama dengan prinsip musyawarah.[50]
Umar juga mendorong para gubernur dan panglimanya untuk senantiasa bermusyawarah dalam pengambilan keputusan. Ketika ia mengutus Abu Ubaid Ats Tsaqafi untuk memerangi Persia, Umar berpesan agar mendengarkan para sahabat nabi dan bermusyawarah dengan mereka. Demikian pula pesannya kepada Saad bin Abi Waqash, Utbah bin Ghazwan, dan sebagainya.[51] Sehingga prinsip musyawarah atau syura menjadi standar mutu dalam pengelolaan bidang politik dan pemerintahannya.

Kedua, pembagian kewenangan dan pembentukan kelembagaan. Dalam uraian sebelumnya, telah dijelaskan bahwa Umar melakukan pembagian kewenangan, khususnya dalam bidang hukum dengan menunjuk hakim yang kompeten untuk memberikan layanan hukum yang bermutu bagi publik. Umar juga membentuk berbagai kelembagaan guna optimalisasi layanan pemerintahannya. Selain dalam bidang peradilan, juga kelembagaan keuangan dan pekerjaan umum.

Berbagai sumber pemasukan yang meningkat drastis pada masa kekhalifahannya, mulai dari zakat*, jizyah, kharaj, usyur*, serta *fai* dan *ghanimah* memerlukan pengelolaan administratif yang memadai guna menghasilkan layanan mutu yang sejalan dengan prinsip mutu ekonomi dan kesejahteraan sosial. Baitulmal yang sudah ada, dikembangkan Umar menjadi lembaga/tempat pemyimpanan pendapatan negara serta tempat darinya belanja semua pengeluaran untuk kepentingan publik. Diwan yang dibentuk Umar, menjadi tempat/lembaga pencatatan untuk tunjangan yang diberikan kepada para tentara demi menjaga hak-hak mereka. Yang demikian tidak hanya di pusat pemerinatahannya, tetapi di berbagai daerah Umar juga memerintahkan pembentukan diwan-diwan tersebut.[52]

Dengan adanya lembaga yang fokus terhadap beragam aktivitas pencatatatan atau pendokumentasian dan penyimpanan dokumentasi kegiatan pemerintahan, penempatan personel yang tepat pada pos lembaga sekretariat negara, prosedur kerja yang baku, serta sarana fisik tempat penyimpanan arsip yang memadai dan berkualitas. Semua itu akan memberikan

[49] Ardian Rizky et al., "Reformasi Dan Dinamika Hukum Islam Pada Masa Pemerintahan Umar Bin Khattab," *Al Mikraj: Jurnal Studi Islam Dan Humaniora* 6, no. 1 (2025): 353–67, https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7800.

[50] Musthafa Murad, *Kisah Hidup Umar Ibn Khattab* (Jakarta: Zaman, 2007), 171–73.
[51] Ash-Shallabi, *Biografi Umar Bin Khattab*, 110–11.
[52] Ash-Shallabi, 304–7.

jaminan mutu produk administrasi negara yang baik dan memuaskan.

Luasnya wilayah tidak memungkinkan Khalifah Umar untuk memberikan pelayanan kepada semua rakyatnya secara tersentral. Untuk itu dia membagi kewenangannya dengan menunjuk gubernur yang menjadi perwakilannya untuk memberikan layanan yang bermutu bagi masyarakat. Ash-Shallabi menyebut pembagian wilayah yang dipimpin lembaga gubernuran pada masa Umar adalah sebagai berikut: Mekkah, Madinah, Thaif, Yaman, Bahrain, Wilayah Mesir, Wilayah Syam, Basrah, Kufah, Madain, Wilayah Irak dan Persia; Wilayah Azerbaijan. Selain itu ada wilayah-wilayah otonom, seperti Mosul, Halwan, Kaskar.[53]

Ketiga, pemilihan pejabat. Dalam pemilihan pejabat-pejabatnya, Khalifah Umar memiliki standar mutu yang menjadi acuan pemilihannya. Seperti dalam pemilihan Gubernur, Umar tidak memilih seseorang kecuali jika mempunyai kemampuan dan amanah, serta memiliki etos kerja yang lebih baik dari pada yang lain. Umar selalu melakukan pengamatan dan bekerja keras dalam memilih pejabat gubernurnya. Beberapa prinsip standar mutu yang menjadi acuannya adalah: (1) kuat dan amanah; (2) memiliki ilmu kepemimpinan; (3) cerdas dalam bekerja; (4) memhami karakteristik penduduk; (5) bersikap menyayangi dan lemah lembut terhadap rakyatnya. Umar tidak akan memilih keluarganya sendiri menjadi pejabat gubernur. Ia juga tidak akan memilih orang yang berambisi, melarang pejabatanya terlibat perdagangan, bahkan melakukan pendataan kekayaan calon pegawainya. Sungguhpun begitu, Umar dalam menetapkan pegawai gubernurnya juga bermusywarah dengan sahabat senior.[54]

Dalam pemilihan pejabat hakim, Khalifah Umar memiliki kriteria yang menjadi acuan mutunya, yang selaras dengan sifat-sifat yang harus dimiliki hakim, yaitu: (1) menguasai hukum-hukum syariat; (2) tidak mengharapkan balasan dari manusia; (3) memiliki kecerdasan tinggi; (4) bersikap tegas tapi tidak kasar, lembut tapi tidak lemah; (5) memiliki karakter yang kuat. Selain itu Umar juga menyarankan agar pegawai kehakiman hendaknya dair orang-orang kaya dan bangsawan, sebab mereka tidak berhasrat terhadap harta dan tidak mengkhawatirkan ancaman dan teror dari manusia.[55] Demikian pula SDM yang dipilih sebagai pejabat Baitulmal dan Diwan, Umar memiliki kriteria agar pelaksanaan layanan dalam penyaluran dana dari Baitulmal maupun pemberian tunjangan dapat terlaksana dengan baik.

Keempat, pengawasan pejabat. Umar tidak merasa cukup denganmengangkat pejabatnya yang dipandang memenuhi kualifikasi, namun juga melakukan pengawasan kepada mereka. Hal ini menegaskan bagaimana mutu dilaksanakan, dikontrol, dan dikendalikan agar tercipta perbaikan berkelanjutan. Terhadap para gubernurnya, Umar bahkan memiliki moto, “lebih baik bagiku memecat satu gubernur setiap hari, dari pada membiarkan gubernur yang zhalim sesaat dalam satu hari.” Dikatakan bahwa untuk hal itu, Umar memiliki dinas rahasia yang selalu berhubungan dengannya untuk mengawasi keadaan gubernur dan rakyatnya.[56]

[53] Ash-Shallabi, 349–61.
[54] Ash-Shallabi, 362–65.
[55] Ash-Shallabi, 321–22.
[56] Ash-Shallabi, 382–83.

Adapun cara-cara Umar dalam melakukan pengawasan di antaranya: (1) menyuruh gubernur untuk memasuki Madinah pada siang hari, hal ini dimaksudkan agar apa yang dia bawa itu jelas sehingga memudahkan pemeriksaan; (2) meminta utusan dari gubernur-gubernurnya agar dapat mengetahui keadaan daerah dan seberapa besar *kharaj* yang dibebankan kepada mereka; (3) melalui surat menyurat; (4) Umar mengangkat petugas pengawas umum para gubernur; (5) memanfaatkan momentum musim haji untuk laporan para gubernur atau pengawasnya; (6) melakukan inspeksi ke daerah.[57]

Dari serangkaian penjelasan di atas, apabila dianalisis lebih lanjut maka dapat ditemukan bagaimana prinsip-prinsip MMT dilsakanakan pada berbagai bidang organisasi pemerintahan Umar bin Khattab. Umar memperhatikan betul keadaan masyarakatnya, khususnya umat Islam yang menjadi "pelanggan" utamanya. Bagaimana keinginannya untuk bisa mensejahterakan masyarakatnya, bahwa semua umat Islam berhak atas harta Baitulmal. Sekalipun demikian masyarakat di luar Islam juga diperhatikannya, agar mereka diperlakukan secara adil, tidak dizhalimi. Umar memiliki obsesi yang kuat terhadap mutu, artinya Umar mengusahakan agar setiap bidang kerja organisasinya benar-benar memiliki standar yang menjadi acuan layanan mutu terhadap publik. Dalam penegakan hukum, keadilan ekonomi, kesejhateraan sosial, termasuk kepada para pejabatnya, dipilih mereka yang berkualitas secara keimanan, moralitas, dan kompetensi. Jika ada yang melanggar sedikit, Umar tidak ragu untuk memecatnya. Perhatian terhadap mutu pejabat benar-benar diperhatikan, karena bagi Umar, para pejabat itulah yang menjadi kepanjangan tangan dari visi pembangunan masyarakat.

Dalam pemecahan-pemecahan masalah bidang hukum, ekonomi, maupun politik, Umar senantiasa mengedepankan pendekatan ilmiah/rasional. Di atas sudah dicontohkan beberapa kasus hukum, Umar dengan ijtihadnya mampu memberikan solusi dan melakukan pengembangan-pengembangan pemecahan masalah baru di zamannya. Hal ini didukung dengan kemampuan Umar yang tinggi dalam analisa rasional. Umar menyadari bahwa organisasi yang dibangunnya bukanlah sementara, tetapi memiliki komitmen jangka panjang. Dan perhatiannya terhadap masa depan umat sangat terlihat, manakala dia memecahkan masalah pembagian tanah di Irak dan Syiria, dengan pertimbangan jangka panjang, Umar mengambil keputusan bahwa tanah-tanah tersebut tidak dibagi kepada pasukan.

Dalam upayanya memberikan layanan mutu yang prima kepada masyarakatnya, Umar memilih pegawai-pegawai dengan standar mutu yang dia tetapkan. Merekalah yang menjadi kepanjangan tangan Khalifah di daerah. Disinilah Umar membangun kerjasama tim, memberikan mereka pengarahan, pendidikan, bahkan pelatihan secara langsung maupun tidak langsung kepada para pegawainya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Umar juga memberikan otonomi dan kebebasan kepada mereka secara terkendali untuk bersama-sama memberikan layanan kepada

[57] Ash-Shallabi, 383–85.

umat sesuai standar mutu yang diharapkan, sehingga ada kesatuan tujuan dalam gerak pengelolaan organisasinya sebagai pengemban misi dakwah dan pembangunan masyarakat. Umar juga melakukan evaluasi dan pengendalian kepada para pejabatnya. Umar sangat berhati-hati, sehingga ketika ada laporan kekeliruan atau aduan dari rakyat terhadap pegawainya, maka Umar akan segera mengevaluasi dan memperbaiki, serta mengganti pejabatnya. Semuanya itu dilakukan agar dapat menghasilkan perbaikan sistem layanan yang terus menerus sejalan dengan prinsip manajemen mutu terpadu.

Simpulan

Secara prinsip, pengelolaan kelembagaan organisasi Kekhalifahan masa Umar bin Khattab sejalan dengan karakteristik manajemen mutu terpadu. Namun terdapat temuan khas Islam dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu pada studi kasus pemerintahan khalifah Umar Bin Khattab. Islam mendorong penegakan etos kerja pemerintahan yang baik, tidak hanya mengandalkan figuritas dan kehadiran pemimpin langsung, melainkan perlu dilembagakan sebagai sistem untuk memastikan pelayanan pemerintahan yang baik.

Islam tidak hanya mengandalkan pengendalian mutu hanya dari segi sistem/regulasi, namun juga memikirkan moralitas dari aparatur yang ditunjuk untuk menjalankan lembaga yang ada. Oleh karena itu sejak semula, Umar dalam pemilihan pejabat menekankan aspek moralitas pejabatnya. Islam tidak hanya mengandalkan sistem/regulasi yang memaksa, namun juga spirit dan moral mutu Islam yang mampu menciptakan kultur mutu pada masyarakat. Dengan kultur mutu yang terbentuk, semua komponen tidak mudah menyimpang di wilayah abu-abu, apalagi memanfaatkan aturan yang baik untuk kepentingan pribadi atau permufakatan jahat.

Manajemen mutu terpadu yang dikembangkan masyarakat Barat kuat pada segi "hukum positif" mutu. Sementara manajemen mutu dalam organisasi Islam sebagaimana yang dipraktikkan Umar bin Khatatb tidak hanya segi hukum possitif namun juga kuat pada aspek motif atau niat, dan moralitas mutu, yang dibentuk dari spirit Islam yang dilembagakan dalam kultur lewat keteladanan pemimpinnya.

Dengan demikian penting bagi para pelaku lembaga dakwah atau sosial dewasa ini untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu yang dilandasi semangat moralitas mutu dalam ajaran Islam. Penerapan manajemen mutu kelembagaan pada masa pemerintahan Umar bin Khattab adalah pelajaran penting, betapa umat Islam perlu memerhatikan aspek mutu guna keberlangsungan dan kemajuan organisasi secara terus menerus.

Bibliografi

Ahmad, Jaribah bin. *Fikih Ekonomi Umar Bin Al-Khattab*. Edited by Asmuni Solihan Zamakhsyari and Muhammad Ihsan. Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar, 2006.

Aimah, Siti. "Manajemen Mutu Terpadu Di Pesantren." *Jurnal Lisan Al-Hal* 15, no. 2 (2021): 195–226.

Aini, Anisah Nur, and Mukhammad Dimas Wahudi. "Emotional Quotient Leadership Umar Bin Khattab Dalam Situasi Krisis." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terporgram* 3, no. 2 (2025): 267–88. https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i2.54.

Apriliansyah, Andrea Hilamawan. "Manajemen Mutu Terpadu Lembaga Dakwah (Studi Kasus Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya)." UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017.

Ash-Shallabi, Ali Muhammad. *Biografi Umar Bin Khattab*. Solo: Beirut Publishing, 2014.

Bunyamin, Mahmudin. "Adam Al-Haraj: A Rukhshah Application in the Implementation of Islamic Law in Modern Society Life." *Al-Adalah* 15, no. 1 (2018): 101–24.

Fauzan, Muhammad. "Kebijakan Fiskal Dalam Perekonomian Islam Di Masa Umar Bin Khattab." *Human Falah* 4, no. 1 (2017): 52–71. http://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/view/1316%0Ahttp://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/download/1316/1137.

Fauzi, Muchamad. "Implementation of Total Quality Management in Creating Competitive Advantage." *Journal of Gigital Marketing and Halal Industry* 3, no. 2 (2021): 179–95.

Fisari, Dinda Harum, Rikha Amelia, and Mohamad Djasuli. "Implementasi Prinsip Kesetaraan Pada Masa Kepemimpinan Umar Bin Khattab." *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)* 2, no. 3 (November 30, 2022): 686–95. https://doi.org/10.47233/jebs.v2i3.255.

Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014.

———. *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis Dan Industri*. Jakarta: Vinchristo Publication, 2011.

Haekal, Muhammad Husein. *Umar Bin Khattab*. Jakarta: Pustaka Litera AntarNusa, 2009.

Harefa, Fadhil Khalid. "Analisis Manajemen Mutu Pendidikan Islam Untuk Mengembangkan Kesadaran Moderasi Beragama Masyarakat Pegunungan (Studi Di Pondok Pesantren Masyarakat Merapi Merbabu Sawangan Magelang)." Universita Muhammadiyah Malang, 2025.

Khamidiyah, Lailun Nurul, Ahmad Syafi'i SJ, Diyan Putri Ayu, Anif Maftuhin, Tantin Puspitarini, and Sosial Ekonomi. "Kebijakan Ekonomi Khalifah Umar Ibn Khatab." *Indonesian Journal of Islamic Economics and Finance* 1, no. 1 (2021): 15–36. https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/jief/article/view/878/480.

Mahmud, Raudah, and Sudiyarti. "Pola Kepemimpinan Sayyidina Umar Bin Khattab Dalam Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat." *Prediksi Jurnal Administrasi & Kebijakan* 22, no. 1 (2023): 87–92.

Miles, M.B., and A.M. Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Edited by Rohidi and Tjetjep Rohendi. Jakarta: UI Press, 1992.

Murad, Musthafa. *Kisah Hidup Umar Ibn Khattab*. Jakarta: Zaman, 2007.

Nasution, M. Nur. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2005.

Nasution, Muhammad Hasan, Faisar Ananda, and Nurasiyah. "Justice in the Maqashid Aproach Al-Syari'ah." *Al-Usrah: Jurnal Al-Ahwal As Syakhsiyah* 12, no. 01 (2025): 1–20.

Nazaruddin, Nirwan, and Farhan Kamilullah. "Maqashid As-Syariah Terhadap Hukum Islam Menurut Imam As-Syatibi Dalam Al-Muwafaqat." *Jurnal Asy-Syukriyyah* 21, no. 1 (2020): 106–23. https://doi.org/10.36769/asy.v21i1.101.

Ningrum, Ulfia. "Umar Bin Khattab: A Transformative Leader." *Falasifa : Jurnal Studi Keislaman*

16, no. 01 (2025).

Pradesa, Dedy. "Pengambilan Keputusan Khalifah Umar Bin Khattab Dalam Pemberian Tunjangan Wajib." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terporgram* 2, no. 1 (2024): 71–94. https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.

Putra, Nanda Herijal. "Administrasi Publik Dalam Perspektif Islam : Kajian Pada Sistem Pemerintahan Umar Bin Khattab." *Politica: Jurnal Hukum Tata Negara Dan Politik Islam* VIII, no. 2 (2021): 17–24.

Rifky, Sehan, Masduki Duryat, and Savitri Tungga Saddami. "Manajemen Kepemimpinan Kebijakan Politik Umar Bin Khattab." *Jurnal Keislaman* 6, no. 2 (2023): 311–25.

Ritonga, Miftahul Janna, and Mawardi. "Landasan Filosofis Pemikiran Ekonomi Syariah: Prinsip Maslahah Sebagai Pilar Utama Dalam Mencapai Kesejahteraan Ekonomi." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 10, no. 204 (2025): 189–200.

Rizky, Ardian, M Asep Rahmatullah, Ahmad Mubarok, Sanin Sudrajat, and Rachmatullah Jundi. "Reformasi Dan Dinamika Hukum Islam Pada Masa Pemerintahan Umar Bin Khattab." *Al Mikraj: Jurnal Studi Islam Dan Humaniora* 6, no. 1 (2025): 353–67. https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7800.

Rizqi, M Shobahur. "Servant Leaders: Umar Bin Khattab (13-23 H/634- 644 M)." *Al-Turas* XXII, no. 1 (2016): 127–44.

Rosyidi, Moh Hasyim. "Kepemimpinan Profetik Umar Bin Khattab Dan Umar Bin Abdul Aziz." *Jurnal Ummul Qura Vol* X, no. 2 (2017): 19–31.

Rufianto, Eric Dwi. "Kepemimpinan Sosial Di Masa Krisis: Keteladanan Umar Bin Khattab Dalam Menghadapi Tahun Ramadah 18H." *Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 7, no. 1 (2025): 51–72.

Sehan Rifky, Masduki Duryat, and savitri Tungga Saddami. "Kebijakan Politik Kepemimpinan Umar Bin Khattab." *Jurnal Keislaman* 6, no. 2 (2023): 311–25. https://doi.org/10.54298/jk.v6i2.3897.

Sinaga, Simontaro Halenzky, Rafie Zuhairi Ahmad, Muhammad Sultan Ulil Albab, Abimanyu Valdi Al Ghazali Setiawan, and Na'il Febrian Achmad. "The Principle of Justice and Equality in the Perspective of Islamic Law on the Modern Concept of Human Rights." *Muhadarah: Journal of Islamic Studies* 01, no. 1 (2026): 7–14.

Sofian, Amrin, Asmal May, and Zamsiswaya. "Pelayanan Publik Dalam Kepemimpinan Profetik Oleh Umar Bin Khattab." *Jurnal An-Nur* 11, no. 1 (2022): 10–19.

Tarmizi, and Margono Mitrohardjono. "Implementasi Manajemen Mutu Di Pesantren Tahfizh Daarul Qur'an." *Jurnal Tahdzibi* 5, no. 2 (2020): 81–104. https://doi.org/10.24853/tahdzibi.5.2.81-104.

Tjiptono, Fandy, and Anastasia Diana. *Total Quality Management - Edisi Revisi*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2000.