

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA
ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT DALAM PERSPEKTIF
ISLAM (STUDI KASUS BADAN AMIL ZAKAT PROVINSI
JAWA TIMUR)**

SKRIPSI



Oleh

**DIMAS CHOIRUL SHOLEH
NIM : 14540047**

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA
ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT DALAM PERSPEKTIF
ISLAM (STUDI KASUS BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
PROVINSI JAWA TIMUR)**

SKRIPSI

Diajukan kepada :

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

DIMAS CHOIRUL SHOLEH

NIM : 14540047

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA
ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT DALAM PERSPEKTIF
ISLAM (STUDI KASUS BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
PROVINSI JAWA TIMUR)

SKRIPSI

Oleh

DIMAS CHOIRUL SHOLEH

NIM : 14540047

Telah disetujui pada Tanggal 28 Juni 2018

Dosen Pembimbing,

Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM
NIP. 19801109 20160801 2 053

Mengetahui :

Ketua Jurusan
Perbankan Syariah (S1)



Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D
NIP. 19751109 199903 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT DALAM PERSPEKTIF ISLAM (STUDI KASUS BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL PROVINSI JAWA TIMUR)

SKRIPSI

Oleh :

DIMAS CHOIRUL SHOLEH

NIM: 14540047

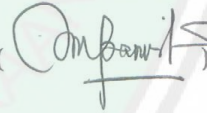
Telah dipertahankan di depan dewan penguji
Dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada tanggal 7 Juni 2018

Susunan Dewan Penguji :

1. Ketua

Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., MM
NIP. 19750426 20160801 2 042

Tanda Tangan

()

2. Dosen Pembimbing/Sekretaris

Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM
NIP. 19801109 20160801 2 053

()

3. Penguji Utama

Yayuk Sri Rahayu, SE., MM
NIP. 19770826 200801 2 011

()

Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan



Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D
NIP. 19751109 199903 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dimas Choirul Sholeh
 NIM : 14540047
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Perbankan Syariah S1

Menyatakan bahwa “skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Perbankan Syariah S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT DALAM PERSPEKTIF ISLAM (STUDI KASUS BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL PROVINSI JAWA TIMUR)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada ‘klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan siapapun.

Malang, 28 Juni 2018

Hormat Saya,



Dimas Choirul Sholeh

NIM: 14540045

PERSEMBAHAN

Ku persembahkan karya kecilku ini untuk kedua orang tuaku yang selama ini telah banyak memberikan segala dukungan dan doa untuk anak-anaknya,

Bapak Didi Purdianto dan Ibu Sarmila.

Serta adik-adikku,

Desmita Ramadhani dan Faradila Mutiara Sari.

Semoga karya kecil ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca baik dari kalangan akademisi maupun praktisi.

MOTTO

*“One step of goodwill can take us beyond our imagination.
But, Don't forget to stay consistent”*

-Dimas Choirul Sholeh-

“Setiap tempat adalah Sekolah,
Setiap orang adalah Guru
Setiap buku adalah Ilmu”

-Roem Topatimasang-

“Segala sesuatu yang dibatasi oleh mati, bukanlah sukses. Sukses adalah suatu pencapaian yang melampaui maut, yang abadi melintasi kematian, mengalir hingga titik simpul dimana awal dan akhir menyatu”

“Jangan mati-matian mengejar sesuatu yang tidak bisa dibawa mati”

-Emha Ainun Najib-

”Jangan jadikan perbedaan sebagai sebab perpecahan dan permusuhan. Karena yang demikian itu merupakan kejahatan besar yang bisa meruntuhkan bangunan masyarakat dan menutup pintu kebaikan di penjuru mana saja”

-K.H. Hasyim Asy'ari-

“Hidup sekali untuk dipertaruhkan. Berhati-hatilah kamu sekalian dalam mempergunakan waktu dalam hidupmu”

-K.H. Ahmad Dahlan-

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum wr.wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, serta inayah-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul **“Implementasi Total Quality Management Pada Organisasi Pengelolaan Zakat Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur) ”**

Sholawat serta salam tetap tercurahkan pada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang menuntun kita dari zaman kegelapan menuju jalan yang lebih baik untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Pada penulisan penelitian ini penulis menyadari tanpa adanya kerjasama dari pihak lain yang berupa bimbingan dan pemikiran tidak dapat berjalan dengan baik. Oleh karenanya, kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D, selaku Ketua Jurusan S1 Perbankan Syariah UIN Maulan Mailik Ibrahim Malang.
4. Ibu Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi
5. Orang tua Penulis Bapak Didi Purdianto dan Ibu Sarmila yang tidak pernah berhenti memberikan doa kepada anak-anaknya serta memberikan dukungan baik secara moril maupun materil.
6. Adik-adikku tercinta Desmita Ramadhani dan Faradila Mutiara Sari yang selalu memberikan doa, dukungan dan kasih sayang kepada kakak

7. Kawan-kawan seperjuangan Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat Syariah-Ekonomi UIN Malang yang telah banyak memberikan pelajaran dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara
8. Kawan-kawan Pasukan Legendaris Syaeko Boy Alim, Gus Syahman, Bang Fauzi, Bang Nanang, Bang Thoriq, Mas Najib, Mbak Nofa, Mbak Dini, Meyzelina Bella dan lain-lain yang tidak bisa penulis ucapkan satu persatu
9. Kawan- kawan Kopites, Alphabarkah Aziz, Dolid, Aniffathul, Pandu, Ablu Adam yang sering menemani saat diskusi di warung kopi
10. Kawan-kawan SESCOB khususnya senior Pak Anas Budiharjo, Mas Hamdi, Yahya, Ghulam, Syuhadak, Faris yang banyak memberikan motivasi kepada penulis untuk menjadi pejuang ekonom robbani
11. Persahabatan angkatan kedua, PBS UIN Malang dan pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari dalam penelitian ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari sempurna. Untuk itu Penulis memohon maaf atas segala kesalahan. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif agar penelitian skripsi ini menjadi lebih baik lagi

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca baik dari kalangan akademisi, praktisi maupun yang lainnya. Semoga amal baik yang telah kita perbuat selama ini mendapatkn menjadi barokah dari Allah SWT. Amin Ya Robbal Alamin.

Wassalamu'alaikum Wr.wb.

Malang, 4 Juni 2018

Dimas Choirul Sholeh

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Fokus Penelitian.....	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Batasan Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	12
2.2. Kajian Teoritis	18
2.2.1 <i>Total Quality Management (TQM)</i>	18

2.2.2. Pengelolaan Zakat, Infaq dan Shodaqoh (ZIS)	27
2.2.3. <i>Total Quality Management</i> dalam Perspektif Islam	30
2.2.4. Perbedaan TQM perspektif Islam dan Konvensional	37
2.3. Kerangka Berfikir.....	39
BAB III METODELOGI PENELITIAN.....	40
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	40
3.2. Lokasi atau Objek Penelitian	40
3.3. Subjek Penelitian	41
3.4. Data dan Jenis Data.....	42
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.6. Analisis Data	45
3.7. Keabsahan Data	46
BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	48
4.1. Paparan Data	48
4.1.1. Latar Belakang BAZNAS Provinsi Jawa Timur.....	48
4.1.2. Visi dan Misi BAZNAS Provinsi Jawa Timur	50
4.1.3. Struktur Organisasi BAZNAS Provinsi Jawa Timur	51
4.1.4. Ruang Lingkup Kewenangan Kerja.....	52
4.1.5. Tujuan dan Kebijakan Mutu BAZNAS	59
4.1.6. Landasan Hukum Institusi dan Legalitas	61
4.1.7. Kegiatan dan Program Kerja.....	61
4.1.8. Implementasi TQM Pada BAZNAS Provinsi Jawa Timur.....	65
4.1.9. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan TQM Pada BAZNAS Provinsi Jawa Timur	81
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian	98
4.2.1. Implementasi Total Quality Management Pada BAZNAS Provinsi Jawa Timur Dalam Perspektif Islam.....	98
4.2.2. Kendala-kendala yaang dihadapi dalam Pelaksanaan Total Quality Management dalam BAZNAS Provinsi Jawa Timur.....	116

BAB V PENUTUP.....	118
---------------------------	------------

5.1. Kesimpulan	118
-----------------------	-----

5.2. Saran.....	119
-----------------	-----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Perhitungan ZIS di Indonesia (2002-2015)	1
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	14
Tabel 3.1	Deskripsi Informan	42
Tabel 4.1	Reduksi Data dengan Triangulasi Sumber 1.....	91
Tabel 4.2	Reduksi Data dengan Triangulasi Sumber 2.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Befikir	25
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BAZNAS Jawa Timur 2018.....	58



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK CANDRA A

LAMPIRAN 2 HASIL WAWANCARA DENGAN IBU DWIYATIE

LAMPIRAN 3 HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK ABDUL HAMID

LAMPIRAN 4 HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK ABDUL KHOLIK

LAMPIRAN 5 HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK IDRUS

LAMPIRAN 6 SURAT KETERANGAN PENELITIAN

LAMPIRAN 7 DOKUMENTASI PENELITIAN

LAMPIRAN 8 BUKTI KONSULTASI

LAMPIRAN 9 SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

LAMPIRAN 10 RINCIAN HASIL TURNITIN

LAMPIRAN 11 BIODATA PENELITI

ABSTRAK

Dimas Choirul Sholeh. 2018, SKRIPSI. Judul “Implementasi *Total Quality Management* Pada Organisasi Pengelola Zakat dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur)

Pembimbing : Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM

Kata Kunci : *Total Quality Management*, Organisasi Pengelola Zakat, Perspektif Islam

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan penting untuk memperbaiki performa kualitas organisasi secara keseluruhan. Dalam perspektif islam mengajarkan kepada manusia untuk selalu berusaha memperbaiki suatu keadaan. Terlihat jelas bahwa pentingnya melakukan pekerjaan dengan berulang-ulang dan bersungguh-sungguh. Adapun penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan penerapan TQM yang kemudian ditinjau dari perspektif islam dan kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan TQM pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang dilakukan dengan pendekatan studi kasus pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Timur. Adapun subjek pada penelitian ini berjumlah lima orang terdiri atas stakeholder dalam dan luar. Jenis data yang dipakai yakni data primer yang diambil dari observasi, wawancara dan dokumentasi serta data sekunder yang terdiri dari literatur online dan studi pustaka. Kemudian dari hasil pengumpulan data tersebut dilakukan teknik triangulasi dengan membuat reduksi data terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Timur telah menerapkan variabel TQM yang terdiri dari kepemimpinan manajerial, perencanaan strategis, fokus pada pengelolaan muzzaki dan mustahik, pengukuran analisis, pengelolaan sumber daya amilin dan proses perbaikan ditinjau dari perspektif islam dengan baik. Namun dalam beberapa hal masih ada yang belum dilaksanakan sesuai dengan yang diharuskan seperti pemberian penghargaan kepada amilin guna menunjang motivasi amilin serta penggunaan media informasi online yang belum diperbaharui. Kemudian kendala yang dihadapi terdapat dari sisi internal seperti miss komunikasi dari setiap bagian dan sisi eksternal seperti peraturan pemerintah tentang kebijakan pengumpulan zakat.

ABSTRAK

Dimas Choirul Sholeh. 2018, THESIS. Title “The Implementation Of Total Quality Management on Zakat Management Organization in Islamic Perspective (A Case Study at Nasional Amil Zakat Agency (BAZNAS) in East Java)

Advisor : Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM

Keywords : *Total Quality Management*, Zakat of Management Organanization, Islamic Perspektive

Total Quality Management (TQM) is an important approach to improving the overall quality of the organization. In Islamic perspective, teaches people to always try to improve a situation. It is clear that the importance of doing work repeatedly and earnestly. The purpose of this research is to explain the application of TQM which is then reviewed from the perspective of Islam and the constraints faced in the implementation of TQM in Zakat of Management Organization (known as OPZ).

This research is a type of qualitative research conducted with case study approach at Nasional Amil Zakat Agency (known as BAZNAS) in East Java. The subjects in this study amounted to five people consisting of internal and external stakeholders. Types of data used are primary data taken from observation, interview and documentation and secondary data consisting of online literature and literature study. Then from the data collection is done triangulation technique by making data reduction first.

The results of this study indicate that BAZNAS East Java Province has applied TQM variables consisting of managerial leadership, strategic planning, focus on muzzaki and mustahik management, measurement analysis, amilin resource management and improvement process from the Islamic perspective well. But in some cases there are still not implemented according to the required such as giving awards to amilin to support amilin motivation and the use of online information media that has not been updated. Then the obstacles encountered from the internal side such as miss communication from each part and the external side such as government regulations on zakat collection policy.

الملخص

ديماس خير الصالح. البحث الجامعي. الموضوع: "تطبيق الادارية الجودة المنظمة الإدارية بالزكاة بمنظور الإسلام (دراسة وصفية وكالاة الزكاة الوطنية جاوا الشرقي) المشرف: نيهياتو اسلمة الصالحة، الماجستير
الكلمات الرئيسية : منظمة الإدارية بالزكاة, الادارية الجودة, المنظور الإسلام

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً مهماً لتحسين الجودة الشاملة للمؤسسة. في منظور الإسلام يعلم الناس أن يحاولوا دائماً تحسين الوضع. من الواضح أن أهمية القيام بالأعمال مراراً وتكراراً. الهدف من هذا البحث هو شرح تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي يتم مراجعتها من منظور الإسلام والقيود التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في تنظيم إدارة الزكاة

هذا البحث هو نوع من البحث النوعي الذي أجراه نهج دراسة الحالة في مقاطعة جاوة الشرقية. بلغت الموضوعات في هذه الدراسة خمسة أشخاص يتألفون من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. أنواع البيانات المستخدمة هي بيانات أولية مأخوذة من الملاحظة والمقابلة والتوثيق والبيانات الثانوية التي تتكون من دراسة الأدب والمطبوعات عبر الإنترنت. ثم يتم من جمع البيانات تقنية التثليث عن طريق الحد من البيانات أولاً تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن محافظة بازناس شرق جاوة قد طبقت متغيرات إدارة الجودة الشاملة المكونة من القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على إدارة موزاكي واهتاهيك وتحليل القياسات وإدارة موارد أميلين وعملية التحسين من منظور الإسلام بشكل جيد. ولكن في بعض الحالات لا يزال هناك عدم التنفيذ حسب المطلوب مثل إعطاء الجوائز لأميلين لدعم تحفيز أميلين واستخدام وسائل الإعلام عبر الإنترنت التي لم يتم تحديثها. ثم العقوبات التي تواجه الجانب الداخلي مثل عدم الاتصال من كل جزء والجانب الخارجي مثل اللوائح الحكومية على سياسة تحصيل الزكاة

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Indonesia sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia dengan jumlah 216,66 juta penduduk atau 85 % dari total populasi yang ada, memiliki potensi zakat yang sangat besar (BPS, 2015). Oleh karenanya hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan Zakat, Infaq dan Shodaqoh (ZIS) di tiap tahunnya. Berdasarkan data jumlah ZIS dari tahun 2002 - 2015 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1 Jumlah Penghimpunan ZIS di Indonesia (tahun 2002 – 2015)

Tahun	Rupiah (miliar)	USD (juta)	Pertumbuhan (%)	Pertumbuhan GDP (%)
2002	68.39	4.98	-	3,7
2003	85.28	6,21	24,70	4,1
2004	150.09	10,92	76,00	5,1
2005	295.52	21,51	96,90	5,7
2006	373.17	27,16	26,28	5,5
2007	740	53,86	98,30	6,3
2008	920	66,96	24,32	6,2
2009	1200	87,34	30,43	4,9
2010	1500	109,17	25,00	6,1
2011	1729	125,84	15,30	6,5
2012	2200	160,12	27,24	6,23
2013	2700	196,51	22,73	5,78
2014	3300	240,17	22,22	5,02
2015	3700	269,29	21,21	4,79

Catatan: 1 USD = Rp13.740,00; Sumber: Badan Amil Zakat Nasional (2016)

Berdasarkan pada tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwasanya penghimpunan dana ZIS mengalami laju peningkatan yang sangat signifikan pada jangka waktu 13 Tahun. Apabila dikalkulasikan dari tahun 2002 sampai 2015, maka pertumbuhan penghimpunan dana ZIS mencapai angka rata-rata kenaikan sebesar 39,28 persen. Tentu hasil pencapaian ini tak lepas dari peran Organisasi

Pengelola Zakat (OPZ) yang sudah banyak melakukan sosialisasi akan pentingnya membayar zakat kepada masyarakat. Oleh karenanya hal yang demikian tersebut mengindikasikan bahwasanya terdapat peningkatan kesadaran masyarakat yang cukup tinggi untuk membayar zakat melalui OPZ dan munculnya rasa kepercayaan yang lebih terhadap kinerja OPZ, baik melalui BAZNAS maupun LAZ.

Secara substantif, Zakaat, Infaq dan Shodaqoh merupakan mekanisme ekonomi islam yang bertujuan untuk pemerataan pendapatan. Dimana dana tersebut dipungut dari harta orang kaya untuk kemudian disalurkan kepada yang berhak menerimanya, namun tidak memiskinkan si kaya. Hal ini dikarenakan bahwa dana tersebut sudah diperhitungkan dan ditimbang sesuai kriteria prosentase/kadar untuk dizakati. Oleh karena itu dana zakat tidak bisa sembarangan diberikan dan harus sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam syariat islam (Heryani, 2005: 3).

Kemudian di dalam aktivitas pengelolaan zakat, zakat tersebut diambil dari harta-harta orang yang berkewajiban untuk membayarnya dalam hal ini disebut muzzaki yang kemudian disalurkan kepada mereka yang membutuhkan yang demikian disebut dengan mustahiq. Kemudian amil zakat adalah mereka yang bertugas menjalankan segala aktivitas yang berhubungan dengan zakat mulai dari pengumpulan, distribusi dan pendayagunaan serta mencatat arus masuk dan keluar kas dana zakat (Hafidhuddin, 2008: 196)

Pembahasan mengenai mekanisme pengelolaan zakat, tentu tidak lepas dari aktivitas manajemen yang menjadi suatu topik yang menarik. Sebab, segala

aktivitas pengelolaan zakat yang dikelola dalam hal ini amil zakat apabila dijalankan dengan manajemen yang baik akan menghasilkan sesuatu yang baik. Demikian sebaliknya, apabila manajemen yang dilaksanakan tidak baik, maka tidak akan mendapatkan hasil yang baik dan sesuai apa yang diinginkan.

Di Indonesia, peraturan tentang Zakat diatur dalam Undang-undang RI Nomor 38 tahun 1999 tentang pengelolaan Zakat. Pada pasal (1) ayat 1 tentang pengelolaan zakat, dijelaskan bahwa pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Kemudian pada pasal 6 dan 7 menyatakan bahwa Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Indonesia terdiri dari dua macam, yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Badan Amil Zakat dibentuk oleh pemerintah, sedangkan Lembaga Amil Zakat didirikan oleh masyarakat. Kemudian untuk pembagian wilayah kerja disebutkan dalam UU No.23/2011 bahwa BAZNAS adalah organisasi yang berwenang untuk melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional. Sedangkan LAZ adalah organisasi yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Menurut Mahyudidin (2011:237) menyebutkan bahwa “lembaga atau institusi zakat bertindak sebagai penyeimbang dalam menciptakan keadilan dalam konsep kepemilikan kekayaan. Efektifitas pengelolaan zakat bisa menunjukkan bagaimana zakat bisa menjadi katalisator dalam memperbaiki kehidupan orang miskin dan yang membutuhkan”. Ini menunjukkan bahwa sebuah

institusi/lembaga pengelola zakat haruslah profesional dan amanah dalam mengelola dana zakat.

Berdasarkan hal tersebut, untuk meningkatkan daya guna hasil pengelolaan zakat. Zakat harus dikelola secara institusional atau lembaga sesuai dengan syariat islam, yakni amanah, kebermanfaatan, keadilan, taat hukum, integritas dan akuntabilitas sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja OPZ adalah dengan mengimplementasikan manajemen mutu total (TQM: *Total Quality Management*). TQM adalah seni mengelola keseluruhan organisasi untuk mencapai keunggulan. TQM merupakan sebuah filosofis sekaligus kumpulan prinsip yang merepresentasikan pondasi dari perbaikan organisasi yang berkesinambungan (Besterfield, 1999).

Tenner mengemukakan tiga prinsip dalam TQM. Adapun tiga prinsip tersebut adalah: Fokus kepada Pelanggan (*focus on customer*). Kualitas didasarkan kepada konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan. Keinginan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat oleh sebuah organisasi. Oleh sebab itu, untuk menentukan keinginan pelanggan, sejumlah analisis harus dilakukan agar tidak salah langkah. Pihak lembaga harus melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan pelanggan atas kualitas serta melakukan langkahh-langkah yang tepat dan sesuai (Tenner, 1992:22).

Perbaikan proses (*process improvement*). Konsep peningkatan kualitas secara terus-menerus berawal dari asumsi bahwa sebuah hasil kerja merupakan

akumulasi dari serangkaian langkah kerja yang saling terakit hingga muncullah output. Perhatian yang berkelanjutan terhadap setiap langkah dalam proses kerja merupakan satu hal yang harus dilakukan demi mengurangi output yang berbeda-beda dan meningkatkan kepercayaan proses. Tujuan pertama dari perbaikan yang berkesinambungan adalah proses yang tepercaya dalam artian bahwa output yang dihasilkan setiap waktu akan sama dan sesuai dengan standar yang ditentukan. Apabila variasi output telah diperkecil namun hasilnya belum dapat diterima, tujuan kedua dari perbaikan proses adalah mendesain ulang proses produksi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dan sesuai dengan harapan pelanggan.

Keterlibatan Total (*total involvement*). Pendekatan ini dimulai dengan adanya pemimpin yang aktif dari manajemen senior dan mencakup usaha untuk menggunakan keahlian karyawan dari organisasi tersebut untuk meraih keuntungan persaingan di pasar. Karyawan di setiap jenjang diberi bekal untuk meningkatkan hasil kerja dengan bekerja sama dalam struktur bekerja yang fleksibel dalam penyelesaian masalah, peningkatan proses, dan memberikan kepuasan pada pelanggan (Tanner, 1992:32-33).

TQM yang belakangan ini merupakan salah satu terobosan manajemen yang pada umumnya dilakukan oleh perusahaan berskala besar atau profit oriented untuk meningkatkan kualitas prodak yang muaranya meningkatkan kepuasan konsumen (Kuratko dkk, 2001:6-7). Sebagai contoh, Talib dkk (2012) dalam penelitian disalah satu organisasi yg berorientasi laba di malaysia menyatakan bahwa “atribut kualitas layanan sangat perlu diperhatikan bagi sebuah perusahaan”. Artinya, TQM sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk

mempertahankan keunggulan kompetitif. Ada 3 hal yang kemudian menjadi perhatian dalam TQM. Pertama pemahaman kebutuhan pelanggan, kedua peningkatan kualitas layanan dan perbaharuan sistem (Talib, 2012: 4).

TQM pula mulai diterapkan pada lembaga-lembaga filantropi yang fokus pada bidang pelayanan pengelolaan ZIS. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Nafsiyah (2017) yang menyimpulkan bahwa, "Yayasan Dana Sosial Al-Falah Surabaya telah dengan sukses dalam mengimplementasikan TQM pada pengelolaan zakatnya". Dalam penelitian tersebut terlihat bahwa konsep TQM yang diterapkan terlihat pada pelayanan yang prima kepada pelanggan dan perbaikan manajemen yang tak ada hentiya. Namun, untuk keterlibatan total tidak semua elemen/karyawan lembaga terlibat dalam pengambilan keputusan.

Selaras dengan itu kemudian diperkuat oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Hasan (2012 :97) menyebutkan bahwa, "Implementasi nilai TQM pada lembaga Dompot Dhuafa dalam pengelolaan Wakaf dikatakan relatif maju dikarenakan perhatian yang lebih lembaga terhadap pelanggan, baik itu dari eksternal dan internal cukup bagus, begitu pula untuk perbaikan proses dan keterlibatan total".

Kontras dengan hal tersebut, ditemukan *gap research* (perbedaan hasil penelitian) dari persoalan manajemen mutu pengelolaan zakat. Ahmad (2015:31) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa, "pengujian karakteristik TQM kurang sesuai untuk pengelolaan lembaga zakat yang ada di Malaysia, terutama lembaga-lembaga inilah yang berada di tengah transformasi dari subsistem menjadi zakat produktif. Ketidaksesuaian metode ini disebabkan oleh ketidakcocokan fitur TQM

dari perspektif Islam”. Implikasinya adalah bahwa TQM tidak dapat secara komprehensif menafsirkan unsur-unsur implementasinya. Sebagai contoh, Kualitas ditafsirkan sebagai keunggulan dari aspek fisik atau alam tanpa mempertimbangkan non fisik atau abstrak seperti berkah untuk mendapatkan dana atau sumber dari perspektif syariah dan keuntungan produk pada individu, lembaga dan juga masyarakat umum.

Hal inilah yang kemudian menjadi celah penelitian yang perlu dilakukan untuk meninjau ulang konsep TQM pada organisasi pengelolaan zakat dalam perspektif islam. Terutama pada aspek TQM pengelolaan yang sewajarnya diimplementasikan oleh setiap organisasi pengelolaan zakat baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pengelolaan zakat secara profesional mencakup aspek yang luas. Salah satu upayanya adalah mewujudkan sistem manajemen mutu yang handal. Penerapan Sistem Manajemen Mutu tidak dimaksudkan untuk mengubah karakter amal dan organisasi pengelola zakat. OPZ sampai kapan pun tetap sebagai lembaga nirlaba dan berorientasi pada pelayanan sosial.

Sistem Manajemen Mutu merangkum dan memperlihatkan rangkaian proses kerja yang harus dilakukan secara berurutan, konsisten dan sesuai dengan tata kelola yang ada. Standarisasi manajemen mutu sesungguhnya telah dikenal lama dengan istilah ISO atau *International Organization for Standardization* merupakan sebuah lembaga nirlaba internasional yang beranggotakan 162 badan standar nasional dari lebih 130 negara di dunia. Badan ini didirikan pada tahun 1947 dengan tujuan menciptakan dan memasyarakatkan standar internasional bagi

dunia bisnis dan pelayanan. Melalui anggotanya, mereka berbagi pengetahuan dan menyusun sebuah konsensus bersama untuk meningkatkan inovasi dan daya saing secara internasional. Oleh karena itu, lembaga yang sudah menerapkan standarisasi ISO, berarti telah menerapkan standar yang diakui oleh dunia internasional (ISO, 2017)

Salah satu Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Indonesia yang terus berupaya mengembangkan pola manajemen mutunya adalah BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional). Hal tersebut dapat dilihat dalam visi serta misi, paradigmaa organisasinya, sistem manajemen yang handal dan program kerja BAZNAS tersebut (Outloock Zakat Indonesia, 2017).

Nasution (2009) menyebutkan hal-hal yang menjadi Sub-indikator *Total Quality Management* dalam sebuah institusi/lembaga zakat yakni Kepemimpinan Manajemen, Perencanaan Strategis Lembaga, Fokus pada Pengelolaan Muzzaki dan Mustahik, Pengukuran dan analisis manajemen pengetahuan, Sumber daya amil, Perbaikan Proses seerta yang terakhir Pencapaian /evaluasi hasil.

Sebagaimana dalam ajaran Islam makna perbaikan mutu kualitas atau *Total Quality Management* sangat dianjurkan. Inti sari dari TQM sebagaimana tercermin dalam Alquran potongan surah Ar-Ra'du [13]: 11

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ
مِنَ الْوَالِ

“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehing
g-a mereka mengubah keadaan yang ada pada diri merekasendiri”
(Q.S. Ar-Ra'du : 11)

Daalam paparan ayat tersebut islam mengajarkan untuk selalu berusaha memperbaiki keadaan. Terlihat jelas bahwa pentingnya melaksanakan pekerjaan

dengan berulang-ulang dan bersungguh-sungguh sehingga mendapatkan hasil yang lebih baik dari pekerjaannya. Dalam artian, awal melakukan pekerjaan pasti ada kesulitannya kemudian dilakukan perbaikan berkesinambungan dan bersungguh-sungguh akan diperoleh hasil yang lebih baik dan bermutu.

Didin Hafidudin selaku mantan ketua BAZNAS menyebutkan bahwa BAZNAS sebagai badan pengelola zakat tingkat nasional menetapkan Kebijakan Mutu sebagai berikut:

Pertama, pembinaan, pengembangan dan penyadaran kewajiban berzakat demi meningkatkan kesejahteraan serta kualitas kehidupan masyarakat. Kedua, memberikan pelayanan yang terbaik bagi *muzaki* dan *mustahik* BAZNAS. Ketiga, membuat program pemberdayaan yang terencana dan berkesinambungan dalam meningkatkan taraf hidup *mustahik* menjadi *muzaki*. Keempat, menyajikan data penerimaan dan pendayagunaan zakat yang akurat karena didukung oleh amil yang bekerja secara profesional. Kelima, manajemen yang fokus terhadap pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai amil yang menjalankan amanah. Keenam, selalu mengedepankan keselamatan dan kesehatan kerja bagi seluruh amil BAZNAS.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang implementasi TQM pengelolaan zakat di salah satu BAZNAS provinsi tepatnya di Jawa. Alasan dipilihnya BAZNAS Jawa Timur karena telah mendapatkan penghargaan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia kategori Manajemen Pengelolaan pada November 2015 (Tempo, 2015). Kemudian penulis menggunakan indikator kualitas TQM yang dikemukakan oleh Edwin Nasution

karena indikator tersebut sangat komprehensif dan lengkap. Sehingga Peneliti mengambil Judul tentang “IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT DALAM PERSPEKTIF ISLAM(Studi Kasus Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur)”

1.2.Fokus Penelitian

- 1.2.1. Bagaimana Implementasi *Total Quality Management* Pada Organisasi Pengelola Zakat Dalam Perspektif Islam ?
- 1.2.2. Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam menerapkan *Total Quality Management* ?

1.3.Tujuan Penelitian

- 1.3.1. Mengetahui bagaimana Implementasi TQM pada Organisasi Pengelola Zakat dalam Perspektif Islam
- 1.3.2. Mengetahui apa saja kendala-kendala yang dihadapi dan solusi yang dilakukan dalam penerapan TQM

1.4. Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini diharapkan untuk dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1.4.1. Bagi Peneliti

Adanya penelitian ini sejatinya untuk memperoleh pengetahuan dan tambahan tentang bagaimana standarisasi TQM yang baik pada Organisasi Pengelolaan Zakat

1.4.2. Bagi Instansi/lembaga

Dan dari hasil penelitian ini pula harapannya dapat menyajikan informasi yang lebih tentang pengambilan keputusan dan manajemen tata kelola yang berkaitan dengan zakat, infaq dan shodaqoh

1.4.3. Bagi Akademisi

Dan untuk akademisi sebagai pertimbangan dan menjadi referensi untuk mengkaji penelitian selanjutnya

1.5. Batasan Penelitian

Pada penelitian ini diperlukan batasan pembahasan agar penelitian lebih focus, maka ruang lingkupnya dibatasi dalam pengaplikasian *Total Quality Management* dalam perspektif Islam di BAZNAS Provinsi Jawa Timur.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya kajian pustaka pada penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan topik yang akan diteliti dengan berkaca pada penelitian yang sejenis atau pernah diteliti oleh beberapa peneliti lain sebelumnya. Adapun penelitian yang berkaitan dengan kajian *Total Quality Management* dari berbagai macam sumber, antara lain:

Hasan, (2011) dengan judul “Implementasi TQM dalam Pengelolaan Zakat di Kota Malang menyebutkan bahwa, inovasi pelayanan yayasan dana sosial Al -Falah Malang lebih terbuka serta bebas ketimbang Baituul Maal Hidayattullah Malang, YDSF Malang dan BMH Malang. Namun keduanya telah melakukan berbagai upaya untuk kemudian melakukan suatu perbaikan terus menerus dan keduanya pula telah melakukan berbagai upaya untuk melibatkan seluruh potensi yang dimiliki lembaga guna mencapai pelayanan berkualitas.

Hasan (2012) dengan judul “Implementasi Total Quality Managemen dalam Pengelolaan Wakaf pada Dompot Dhuafaa” Implementasi TQM pada dompot dua fafa dikatakan relatif maju dikarenakan perhatian oleh lembaga kepada pelanggan baik dari internal maupun eksternal. Begitupun dengan perbaikan proses dan keterlibatan total menunjukkan semangat perbaikan yang terencana dan konsisten serta melibatkan elemen organisasi.

Nafsiyah (2017) dengan judul “Implementasi Manajemen Mutu Pada YDSF Suabaya perspektif *Total Quality Management*” yang menyimpulkan bahwa,

Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) telah dengan sukses melaksanakan TQM dalam hal manajemen mutu pengelolaan Zakatnya.

Slamet (2017) dengan judul *“implementasi standar manajemen iso 9001:2015 pada lembaga amil zakat (Laz) Nasional (Studi NU Care-LAZISNU)”*

Standarisasi manajemen pada NU CARE – LAZISNU merupakan sebuah upaya untuk menghadapi tantangan global. Selain itu, semangat manajemen ISO 9001:2015 sebagaimana yang telah diimplentasikan oleh NU CARE – LAZISNU merupakan semangat profesionalitas dan modernitas dari LAZ. Hal ini perlu diimplentasikan pada seluruh LAZ yang ada di Indonesia agar *trust* publik terhadap LAZ meningkat. Oleh karena itu, di samping partisipasi aktif masyarakat sangat dibutuhkan oleh pemerintah dalam rangka mengentaskan kemiskinan, LAZ juga harus berbenah agar menjadi lembaga yang profesional dan kompetitif. Salah satunya melalui implementasi standar manajemen ISO sebagaimana yang telah diterapkan oleh NU CARE – LAZISNU. Jika semua LAZ di Indonesia menggunakan standar manajemen yang sama, bukan tidak mungkin potensi zakat yang begitu besar apat terserap dan terkelola dengan baik.

Donald F. Kuratko dkk (2011) dengan judul *“Quality Practices for Competitive Advantage in Smaller Firms”* Management menunjukkan bahwa konsep TQM dapat diimplementasikan dengan baik pada perusahaan kecil terutama terkait strategi kualitas yang dapat mendorong fleksibilitas perusahaan. Strategi tersebut terbukti menjadi keunggulan kompetitif utama bagi perusahaan kecil.

Thalib *et al* (2012) yang berjudul “*Impact Of Total Quality Managemen and Services Quality in the Banking Sector*” menunjukkan bahwa untuk memastikan keberhasilan penerapan TQM di bank, ada yang pasti dimensi kritis yang perlu diperhatikan, yaitu: komitmen manajemen dan dukungan terhadap TQM, memotivasi dan pelatihan karyawan, dan pemantauan kebutuhan pelanggan melalui umpan balik

Ahmad (2015) yang berjudul “*Managing Zakat Institutions: The Relevance of TQM*”. menyebutkan bahwa, “pengujian karakteristik TQM kurang sesuai untuk pengelolaan lembaga zakat yang ada di malaysia, terutama lembaga-lembaga inilah yang berada di tengah transformasi dari subsistem menjadi zakat produktif. Ketidaksesuaian metode ini disebabkan oleh ketidakcocokan fitur TQM dari perspektif Islam”. Implikasinya adalah bahwa TQM tidak dapat secara komprehensif menafsirkan unsur-unsur implementasinya. Sebagai contoh, Kualitas ditafsirkan sebagai keunggulan dari aspek fisik atau alam tanpa mempertimbangkan non fisik atau abstrak seperti berkah untuk mendapatkan dana atau sumber dari perspektif syariah dan keuntungan produk pada individu, lembaga dan juga masyarakat umum

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.

No.	Nama Peneliti	Variabel dan Fokus Penelitian	Metode / analisis Data	Hasil Penelitian
1	Hasan <i>et al</i> (2011) dengan judul “ <i>implementasi TQM dalam</i>	Fokus pada penerapan TQM di lembaga pengelolaan zakat YDSF Kota Malang dan BMH Malang	Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan	Inovasi pelayanan Yayasan dana sosial Al-falah (YDSF) malang lebih terbuka dan flexible daripada Baitul Mal Hidayatullah

	<i>pengelolaan zakat di kota malang</i>	dengan menggunakan analisis perbandingan. Dalam penelitian ini teori Arthur tenner dipakai sebagai alat analisisnya. Adapun variabelnya adalah Fokus pada pelanggan , perbaikan proses dan keterlibatan total	studi perbandingan. Analisis yang dipakaim yakni observasi dan wawancara dan studi literature	(BMH). Namun keduanya telah melakukan berbagai upaya untuk kemudian melakukan suatu perbaikan terus menerus dan keduanya pula telah melakukan berbagai upaya untuk melibatkan seluruh potensi yang dimiliki lembaga guna mencapai pelayanan berkualitas
2	Hasan. (2012) judul <i>“Implementasi TQM dalam Pengelolaan Wakof pada Dompot Dhuafa”</i>	Penerapan TQM dalam pengelolaan wakaf di Dompot Dhuafa Malang. Dalam penelitian ini teori Arthur tenner dipakai sebagai alat analisisnya. Adapun variabelnya adalah 1. Fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total	Metode penelitian kualitatif. Analisis yang dipakaim yakni observasi dan wawancara dan studi literatu	Implementasi TQM pada dompet duaafa dikatakan relatif maju dikarenakan perhatian oleh lembaga kepada pelanggan baik dari internal maupun eksternal. Begitupun dengan perbaikan proses dan keterlibatan total menunjukkan semangat perbaikan yang terencanaa dan konsisten serta melibatkan elemen organisasi
3	Nafsiyah, (2017) judul <i>Implementasi TQM pada YDSF Surabaya</i>	Penerapan TQM di YDSF Surabaya dengan variabel focus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total	Metode penelitian Kualitatif. Analisis data menggunakan observasi,	Yayasan dana sosial Al-Falah telah dengan sukses melaksanakan TQM dalam hal manajemen mutu pengelolaan Zakatnya.

			wawancara dan studi literatur	
4	Slamet (2017) dengan judul <i>“implementasi standar manajemen iso 90012015 pada lembaga amil zakat (Laz) Nasional (Studi NU Care-LAZISNU)”</i>	Penerapan standar manajemen ISO 90012015 pada lembaga amil zakat NU	Metode yang dipakai kualitatif dengan pendekatan deskriptif.	Standarisasi manajemen pada NU CARE – LAZISNU merupakan sebuah upaya untuk menghadapi tantangan global. Selain itu, semangat manajemen ISO 9001:2015 sebagaimana yang telah diimplentasikan oleh NU CARE – LAZISNU merupakan semangat profesionalitas dan modernitas dari LAZ. Hal ini perlu diimplentasikan pada seluruh LAZ yang ada di Indonesia agar <i>trust</i> publik terhadap LAZ meningkat.
6	Kuratko <i>et al</i> (2001) dengan judul <i>“Quality Practices for Competitive Advantage in Smaller Firms”</i>	Meneliti praktik kualitas manajemen mutu yang digunakan dalam wirausaha dalam skala perusahaan kecil. Variabel untuk mengukur (kepemimpinan, strategi perencanaan,	Kualitatif dengan pendekatan studi <i>ekplanatory</i> . Data yang diperoleh dengan penyebaran kuisioner	Konsep TQM dapat diimplementasikan dengan baik pada perusahaan kecil terutama terkait strategi kualitas yang dapat mendorong fleksibilitas perusahaan

		fokus pada pelanggan, fokus sdm, proses manajemen, informasi, hasil bisnis		
7	Thalib, <i>et al</i> (2012) <i>“Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector”</i>	Penerapan TQM pada sektor jasa perbankan dengan variabel kualitas pelayanan perbankan, kualitas pelayanan nasabah, kualitas produk	Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, analisis data observasi dan studi literature	Temuan menunjukkan bahwa untuk memastikan keberhasilan penerapan TQM di bank, ada dimensi kritis yang perlu diperhatikan, yaitu: komitmen manajemen dan dukungan terhadap TQM, memotivasi dan pelatihan karyawan, dan pemantauan kebutuhan pelanggan melalui umpan balik. Selain itu, juga ditemukan bahwa kualitas layanan adalah konstruksi penting di sektor perbankan
8	Ahmad (2015) yang berjudul <i>“Managing Zakat Institutions: The Relevance of TQM”</i> .	Relevansi manajemen zakat di malaysia dengan TQM perspektif islam	Kualitatif dengan pendekatan studi kasus. analisis data menggunakan observasi dan studi literatur	Ketidaksesuaian metode ini disebabkan oleh ketidakcocokan fitur TQM dari perspektif Islam”. Implikasinya adalah bahwa TQM tidak dapat secara komprehensif menafsirkan unsur- unsur implementasinya.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. *Total Quality Management (TQM)*

2.2.1.1. Pengertian Total Quality Management (TQM)

TQM adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini untuk memperbaiki outputnya, menekan biaya produksi, serta meningkatkan produksi (Sulistiyani, 2003:83) *Total* mempunyai konotasi seluruh sistem, yaitu seluruh proses, seluruh pegawai, termasuk pemakai produk dan jasa, serta supplier. *Quality* berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan pemakai. Sedangkan *Management* berarti proses komunikasi vertikal dan horizontal, top down dan bottom up, guna mencapai mutu dan produktivitas.

Definisi TQM ada bermacam-macam. Berikut adalah beberapa definisi TQM yang dikemukakan oleh para ahli di antaranya yaitu:

Menurut Tjiptono, TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono, 2007 120)

Menurut Gasperz, 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 yang tersedia (Gasperz, 2001:5).

Menurut Soewarso Hardjosoedarmo, TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam

organisasi, dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang (Hardjosoedarmo, 2004:1)

TQM yang didefinisikan oleh para ahli pada dasarnya sama, yaitu merupakan sistem manajemen prima suatu organisasi sebagai upaya memperoleh keunggulan kompetitif dengan melibatkan seluruh anggota organisasi melalui fokus kepada pelanggan, perbaikan menyeluruh dan berkesinambungan, serta keterlibatan total.

2.2.1.2. Pilar dasar Total Quality Management (TQM)

Menurut Lewis dan Smith (1994) *dalam* Purnama (2006:52) terdapat empat pilar dasar dalam peneraapan TQM yaitu :

a. Kepuasan Konsumen

Untuk dapat memberikan kepuasan pada konsumen, langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhan dan keinginan mereka.

b. Perbaikan terus-menerus

Konsumen akan selalu mengalami dinamika seiring lingkungan bisnis yang terus-menerus mengalami perubahan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen.

c. Hormat/ respek terhadap setiap orang

Setiap orang dalam organisasi merupakan individu yang memiliki kontribusi bagi pencapaian kualitas yang diharapkan. Oleh karena itu

setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

d. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan diambil akan memberikan hasil yang memuaskan jika didasarkan pada data dan informasi yang objektif, lengkap dan akurat.

2.2.1.3.Prinsip-prinsip dalam *Total Quality Management*:

Tenner menyebutkan beberapa prinsip utama dalam TQM. Adapun hal tersebut adalah sebagai berikut: (Tenner, 1992:32-33)

a. Fokus kepada pelanggan (*focus on consumer*). Pada dasarnya konsep ini didasarkan pada bahwa setiap orang memiliki pelanggan. Keinginan serta harapan pelanggan tersebut harus dipenuhi setiap waktu oleh organisasi. Untuk itu dalam menentukan keinginan dari pelanggan, diperlukan analisis yang mendalam agar tidak salah langkah. Kemudian pihak lembaga/institusi harus melakukan penyesuaian akan kebutuhan pelanggan dan melakukan langkah-langkah yang tepat dan sesuai. Indikator fokus kepada pelanggan adalah:

- 1) Pelanggan diberikan pelayanan prima oleh lembaga.
- 2) Lembaga selalu berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 3) Pelanggan diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan masukan kepada lembaga.

4) Lembaga selalu menyelesaikan permasalahan pelanggan dengan cepat dan tepat.

5) Adanya reward dan punishment yang diberikan kepada pelanggan.

b. Perbaikan proses (*process improvement*), hal ini berkaitan dengan peningkatan kualitas yang terus menerus dilakukan. Dasar konsep ini didasari bahwa hasil kerja merupakan akumulasi dari setiap langkah kerja yang dilakukakn yang pada akhirnya akan muncul output. Tujuan dari perbaikan proses ini adalah untuk mengevaluasi output yang dihasilkan pada setiap waktu. . Indikator perbaikan proses adalah:

- 1) Selalu berupaya melakukan perbaikan secara terus-menerus.
- 2) Strategi perbaikan disosialisasikan kepada seluruh karyawan.
- 3) Setiap karyawan memperoleh pendidikan serta pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka
- 4) Selalu meningkatkan sarana dan prasarana lembaga.

c. Keterlibatan Total (*Total involvement*). Pendekatan ini sejatinya didasari oleh peran pemimpin yang aktif dalam mengomandoi dan merangkul manajemen sector dan karyawan yang ada dibawahnya. Karyawan disetiap jenajng diberikan bekal untuk meraih keuntungan persaingan pasar. Indikator keterlibatan total adalah:

- 1) Pimpinan dan karyawan bersama-sama memajukan lembaga.
- 2) Pimpinan yang selalu melaksanakan pengecekan secara langsung dan kontinu atas kinerja karyawan.
- 3) Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan kebijakan.

Berkenaan dengan itu beberapa instrumen/prinsip dalam penerapan TQM pada lembaga/ institusi zakat menurut menurut Nasution (2009:78-81) adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Manajemen

Kepemimpinan manajemen dalam suatu organisasi sangat berperan vital dalam mengambil keputusan, pengawasan dan serta memotivasi setiap elemen elemen yang ada di bawahnya. Adapun hal yang kemudian harus diperhatikan:

- a. Keterlibatan Manajemen. Keterlibatan manajemen disini menyangkut tentang proses keterlibatan pemimpin yang, baik dari intensitas pertemuan dengan jajaran dibawahnya hingga menangani masalah-masalah yang terjadi untuk memperbaiki performa organisasi
- b. Tatalaksana Organisasi. Meliputi kebijakan dalam pengambilan keputusan dan melakukan evaluasi terhadap kinerja pengelolaan
- c. Tanggung Jawab Publik. Meliputi ketaatan pada peraturan dan berperilaku etis serta dapat memberikan kontribusi bagi masyarakat

2) Perencanaan Strategis

Adalah suatu proses dimana peran pimpinan dapat memberikan gambaran target dan rencana kedepan demi mewujudkan kinerja organisasi yang maksimal dan terarah. Adapun hal yang harus diperhatikan adalah:

- a. Strategic Development. Meliputi rencana kerja jangka panjang, menengah dan tahunan.
- b. Strategic Deployment. Seorang pemimpin mampu membuat dan mentargetkan strategi dalam pencapaian, rencana tindakan dan indikator keberhasilan kinerja

3) Fokus terhadap Pengelolaan Muzzaki dan Mustahik

Pada poin ini yang dimaksudkan adalah bagaimana kemudian lembaga memiliki pengetahuan dan pemahaman pasar sasaran ZIS dan memiliki relasi untuk membangun hubungan yang baik dengan para Mustahik dan muzaki.

- a. Pengetahuan pemahaman pasar sasaran ZIS. meliputi pengumpulan fakta-fakta lapangan guna memahami sasaran ZIS muzaki dan mustahik, memiliki kriteria dan peta muzaki dan mustahik serta memiliki database muzaki dan mustahik
- b. Relasi kepuasan muzaki, mustahik dan pemangku terkait. Hal ini meliputi jalinan kerjasama kepentingan guna meningkatkan kuantitas muzaki dari berbagai objek zakat, membangun hubungan dengan muzaki/calon muzaki serta mempertahankan loyalitas muzaki, mendorong tumbuhnya ekonomi produktif pada mustahik untuk menjadi muzaki dan muzaki

4) Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan.

Hal ini sangat penting dilakukan untuk menilai dan mengetahui apa saja kendala-kedala yang dihadapi dalam setiap perjalanan roda organisasi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan adalah:

- a. Pengukuran kinerja lembaga dan analisis kinerjanya. Meliputi laporan rutin tertulis dari setiap unit/bagian disertai informasi pembandingan, evaluasi atas kinerja yang telah dilakukan guna mengetahui posisi kinerja lembaga
 - b. Sistem Informasi dan manajemen pengetahuan. Meliputi tersedianya sistem kerja lembaga sehingga semua amilin terlibat dalam peningkatan baik melalui pelatihan dan pengembangan kerja lembaga serta implementasi rencana tindakan guna mencapai target yang telah ditetapkan
- 5) Sumber Daya Amil

Amil yang diberikan kepercayaan merupakan ujung tombak sebuah lembaga yang harus dipenuhi segala kebutuhan (baik dari jaminan kesehatan, gaji intensif dan lingkungan organisasi yang humanis).

6) Proses

Proses dalam hal ini meliputi proses penciptaan nilai tambah adapun proses penciptaan nilai tambah antara lain:

- a. Lingkungan kerja dan iklim kerja. Adanya proses pemberian nilai tambah pada program bagi muzzaki, mustahik dan pemangku kepentingan, memiliki desain sistem dan petunjuk

pelaksanaan aktivitas kerja (SOP), proses manajemen kerja dan perbaikannya

- b. Proses penciptaan nilai tambah. Adanya analisis penelitian proses dan atau studi banding proses untuk perbaikan, penggunaan teknologi dan informasi bagi para donatur
- c. Proses pendukung peningkatan kinerja. Hal ini disajikan mengenai adanya peningkatan dari mustahik menjadi munfiq dan muzzaki dalam periode yang ditentukan, meningkatnya jumlah muzzaki dan donatur dan tersedianya kebijakan yang mendukung perkembangan zakat.

2.2.1.4. Tujuan dan Manfaat Penerapan Total Quality Management

Menerapkan TQM dapat dipahami sebagai bagian dari upaya organisasi bisnis untuk menjaga seluruh aspek yang berkaitan dengan kegiatan operasional usaha, baik pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, dan aspek-aspek lainnya agar mampu bekerja secara harmonis dalam rangka untuk memenuhi harapan-harapan dan keinginan-keinginan konsumen atau melebihi ekspektasi mereka. Menurut Samdin, ada beberapa alasan mengapa konsep TQM perlu diterapkan pada Lembaga Pengelola Zakat, di antaranya (Samdin, 2002:19) :

- a. Untuk meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan.
- b. Menghasilkan output /kinerja LAZ yang terbaik.
- c. Meningkatkan kepercayaan muzzaki.

- d. melakukan evaluasi dan perbaikan kualitas pengelolaan dana zakat yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

Menurut Nasution, adapun beberapa manfaat yang diperoleh dari penerapan TQM yang sukses yaitu (Nasution, 2005:36) :

- a. Perbaikan kepuasan pelanggan
- b. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan
- c. Peningkatan semangat kerja dan tanggung jawab karyawan
- d. Meningkatnya profitabilitas dan daya saing yang unggul

2.2.1.5. Hambatan dalam penerapan Total Quality Management

Menurut Ngai dan Cheng (1999) dalam Purnama (2006:63-64) menjelaskan beberapa hambatan potensial dalam penerapan TQM. Adapun hambatan-hambatan tersebut antara lain.

1) Hambatan Pekerja dan Budaya, meliputi:

- Kesulitan mengubah budaya kualitas dari pekerja dan management
- Para pekerja takut dan resisten terhadap perubahan
- Kurangnya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas
- Para pekerja kurang memiliki rasa percaya diri dalam program perbaikan kualitas

2) Hambatan Infrastruktur, meliputi :

- Kurangnya pemahaman para pekerja dan manajemen terhadap sistem manajemen kualitas
- Kurang adanya sistem umpan balik dari konsumen

- Pendidikan dan pelatihan bagi para pekerja kurang memadai
- Sistem pengakuan dan penghargaan kurang memadai
- Keahlian yang menyangkut manajemen kualitas kurang memadai

3) Hambatan Manajerial, meliputi

- Kurangnya komitmen manajer puncak
- Visi dan misi organisasi yang tidak jelas
- Sering terjadi penggantian eksekutif kunci
- Lemahnya kepemimpinan

4) Hambatan Organisasi, meliputi

- Jaringan komunikasi internal yang kurang efektif
- Kerjasama antar bagian yang lemah
- Penetapan sasaran organisasi kurang tepat

2.2.2. Pengelolaan Zakat, Infaq Dan Shodaqoh (ZIS)

Undang-Undang Pengelolaan Zakat mengatur bahwa pengelolaan zakat dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 BAZNAS merupakan organisasi yang mengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah. BAZNAS berkedudukan di tiap kabupaten/kota.

Sedangkan LAZ adalah organisasi yang mengelola zakat yang dibentuk oleh masyarakat untuk mendukung pemberdayaan zakat oleh BAZNAS. LAZ dipersyaratkan terdaftar sebagai organisasi kemasyarakatan Islam yang bergerak di bidang pendidikan, dakwah, dan sosial, berbentuk badan hukum, umumnya yayasan dan mendapat persetujuan dari BAZNAS. Eksistensi BAZNAS dan LAZ

diartikan sebagai *fastabiqul khoirat* (berlomba-lomba dalam kebaikan) dengan cara mengajak orang membayar zakat.

Dalam Undang-Undang RI No. 38 Tahun 1999 disebutkan bahwa pengelolaan zakat merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Penghimpunan zakat adalah suatu upaya atau proses kegiatan yang bertujuan mengumpulkan dana ZISWAF, dan sumber dana lainnya dari masyarakat (baik individu, kelompok, organisasi, perusahaan ataupun pemerintah) yang akan didistribusikan dan diberdayakan untuk *mustahiq* (Sudewo, 2004:189). Agar pengelolaan zakat berjalan optimal, petugas zakat haruslah memiliki integritas, kredibilitas, profesionalisme, dan kualitas jasa serta memiliki sifat jujur dan amanah.

Jika melihat pengelolaan zakat pada masa Rasulullah Saw. dan para sahabat kemudian diaplikasikan pada zaman sekarang, kita dapati bahwa pendistribusian zakat dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu berupa bantuan sesaat dan pemberdayaan. Bantuan sesaat bukan berarti bahwa zakat hanya diberikan kepada seseorang satu kali atau sesaat saja. Bantuan sesaat dalam hal ini berarti bahwa penyaluran kepada *mustahiq* tidak disertai target terjadinya kemandirian ekonomi (pemberdayaan) *mustahiq*. Hal ini dilakukan karena *mustahiq* yang bersangkutan tidak mungkin lagi mandiri seperti pada diri para orang tua yang sudah jompo, orang dewasa yang cacat yang tidak memungkinkan untuk mandiri (Iffatul, 2014:76).

Setelah datangnya Islam, kaum muslimin diwajibkan untuk membayar zakat sebagaimana pemimpin menyuruhnya untuk mengambil dari orang-orang yang sudah berkewajiban membayarnya. Kemudian mulailah dibuat sistem pendistribusian dari wilayah tempat zakat itu diambil. Maka, daerah itulah yang pertama mendapatkan jatah pendistribusiannya (Qardawi, 2005:141). Jumhur Fuqaha' sepakat bahwa zakat diberikan kepada delapan golongan (as}naf) sebagaimana dalam Alquran surah At-Taubah [9]: 60.

إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ
وَالْغُرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ٦٠

“Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yuang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana”

Kesalahan terjadi ketika zakat diserahkan kepada orang yang tidak berhak menerimanya, maka pembayaran zakat tersebut wajib dilakukan kembali. Hal ini dikarenakan zakat merupakan salah satu instrumen pembangunan dalam ekonomi Islam, sehingga penerimanya haruslah tepat sasaran berdasarkan syariat Islam.

Fatwa ulama, Yusuf Qardhawi menyatakan bahwa Islam mewajibkan agar dana zakat harus dibagikan segera dan tidak boleh ditunda-tunda pembagiannya tanpa adanya alasan yang jelas. Karena pada zaman Rasulullah Saw, beliau selalu mengutus para pekerja dan pengumpul zakat untuk segera mengambil zakat dari mereka yang memang berkewajiban untuk membayar zakat agar segera dibagikan

pada orang-orang yang berhak. Mereka tidak pernah menunda dan melambatkan (Huda, 2012:173).

2.2.3. *Total Quality Management* dalam Perspektif Islam

Konsep TQM memberi penekanan pada kepuasan pelanggan, peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan, dan keterlibatan tim. Hal ini melibatkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih baik. Menurut konsep Islam, memberi manfaat bagi orang lain merupakan sesuatu yang bernilai, di mana salah satunya adalah dengan memberikan mutu yang terbaik dalam bentuk barang atau jasa maupun pelayanan (Rivai, 2009:53)

Jika kita memperhatikan seluruh aspek dalam TQM, maka akan tampak bahwa TQM adalah aplikasi dari ajaran Islam (Wibiksana, 2008:19-20). Oleh karena itu, Berdasarkan variabel TQM pada lembaga pengelola zakat yang dirumuskan oleh Nasution (2009:78-81) bisa kita tarik kedalam perspektif islam adapun beberapa variabel tersebut antara lain:

2.2.3.1. Kepemimpinan Manajemen

Secara eksplisit keberadaan kepemimpinan ini dilegitimasi dalam Al-Quran sebagai seseorang yang mempunyai kedudukan, kepatuhan (taat) setelah Allah dan Rasul-Nya sesuai dengan firman Allah Q.S An-Nisa (58) :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.

Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (Q.S. An-Nisa: 58)

Kepatuhan tersebut menyangkut berbagai hal yang menjadi kebijakannya, baik suka maupun tidak suka. Hanya saja kepatuhan tersebut dibatasi kepada sejauh mana kebijakannya tidak bertentangan dengan koridor yang telah ditentukan Allah dan Rasul-Nya.

Dalam, Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW sama artinya yang terkandung dalam perkataan “amir” atau pengusaha. Oleh karena itu kedua istilah dalam bahasa Indonesia disebut sebagai pemimpin formal. Selain kata khalifah disebut juga Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S An-nisa : 59)

Setiap pemimpin selalu menggunakan power atau kekuatan. Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain (Anogara, 2004:182). Kemampuan pemimpin untuk membina

hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan/organisasi sehingga akan terjadi kekuatan pemahaman.

Selain itu dengan kemampuan kepemimpinan akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawasanya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional (Sinn, 2006:137).

Dalam islam seseorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam persyaratan, yaitu:

- a. Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
- b. Amanah, yakni kejujuran dan kontrol yang baik
- c. Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada
- d. Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional
- e. Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya
- f. Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada suatu jabatan

2.2.3.2. Perencanaan Strategis

Berdasarkan firman Allah SWT. Di dalam Q.S Al-Hasyr Ayat 18 Allah memerintahkan kita untuk melakukan suatu perencanaan.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S Al- Hasyr : 18)

Dalam Tafsir jalalin disebutkan bahwa (Hai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok) yakni untuk menghadapi hari kiamat (dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan). (Tafsirq.com)

2.2.3.3. Fokus pada Pengelolaan Muzakki dan Mustahik

Konsep Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas kepada orang lain.

Memberikan pelayanan yang terbaik kepada umat manusia (muzakki dan mustahiq) dalam hal ini adalah pekerjaan yang sangat mulia dan merupakan pintu kebaikan bagi siapa saja yang mau melakukannya. Hal ini tampak dalam potongan Al-Maidah ayat 2 yang menyatakan bahwa:

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya” (Q.S Al-Maidah : 2)

Melalui ayat di atas Allah SWT memerintahkan kepada kita untuk saling tolong menolong dalam koridor “mengerjakan kebajikan dan takwa” dan Allah melarang sebaliknya. Jadi, pelayanan kepada muzzaki dan mustahiq merupakan suatu perbuatan yang sangat mulia. Hal tersebut menunjukkan perbuatan yang baik dan siapa saja yang berbuat, maka ia akan mendapatkan pahala dari Allah SWT.

Dalam salah satu haditsnya Rasulullah SAW juga memerintahkan kepada kita agar berusaha untuk menjadi manusia yang bermanfaat bagi sesama, bahkan beliau menjadikan “bermanfaat bagi sesama” sebagai parameter baik tidaknya kualitas iman seseorang. Hal ini beliau sampaikan dalam sebuah hadits yang diriwayatkan sahabat Jabir bin Abdillah yang artinya : *“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi sesamanya”*

2.2.3.4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Pada dasarnya seseorang diperintahkan oleh Allah SWT untuk senantiasa berusaha dengan bekerja. Sebagaimana dalam hal ini disebutkan dalam Q.S At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (Q.S. At-Taubah: 105)

Ummu salmiyah (2008) *dalam* Mustamin (2013:18) menyatakan bahwa dalam melakukan pekerjaan, aspek etika merupakan hal dasar yang harus selalu diperhatikan seperti bekerja dengan baik, didasari iman dan taqwa, sikap baik budi, jujur dan amanah, kuat, kesesuaian upah, tidak menipu, tidak merampas, tidak mengabaikan sesuatu, tidak semena-mena (proporsional), ahli dan profesional, serta tidak melakukan pekerjaan yang bertentangan dengan hukum Allah atau Syariat Islam.

2.2.3.5.Sumber Daya Amil

Pengertian amil menurut pandangan empat mazhab memiliki beberapa perbedaan namun tidak signifikan. Imam Syafi'i mendefinisikan Amil sebagai orang yang bekerja mengurus zakat, sedang dia tidak mendapat upah selain dari zakat tersebut. Mazhab ini merumuskan amil sebagai berikut "Amil zakat yaitu orang-orang yang dipekerjakan oleh imam (pemerintah) untuk mengurus zakat" dimasukkannya amil sebagai asnaf menunjukkan bahwa zakat dalam islam bukanlah suatu yang diberikan kepada individual saja tapi merupakan tugas jamaah (bahkan menjadi tugas negara). Zakat punya anggaran khusus yang dikeluarkan daripadanya untuk digaji para pelaksanaanya.

Hanafi memberikan pengertian yang lebih umum yaitu oarang yang diangkat untuk mengambil dan mengurus zakat. Kemudian pendapat Imam Hambali yaitu pengurus zakat yang diberi zakat sekedar upah pekerjaannya (sesuai dengan upah pekerjaannya). Sedangkan pengertian amil menurut Imam Maliki lebih spesifik yakni pengurus zakat, penulis, pembagi, penasihat dsb.

Syarat amil harus adil dan mematuhi segala hukum yang bersangkutan dengan zakat (Hafiduddin, 2002 *dalam* Mujahid, 2016:29-30)

Berdasarkan Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang pengelolaan Zakat bahwa amil zakat yang terdiri dari Badan Amil Zakat Nasional dan Lembaga Amil Zakat dalam melaksanakan tugas mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat berhak mendapatkan pembinaan, perlindungan dan dukungan fasilitas. Pembinaan amil zakat tersebut meliputi pengembangan SDM amil yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan manajemen pengelolaan zakat yang bertujuan untuk agar pengadministrasian pengelolaan zakat lebih rapih dan transparan (Kemenag, 2012:71)

2.2.3.6. Proses

Inti sari dari TQM berupa perbaikan berkelanjutan sebagaimana tercermin dalam Alquran potongan surah Ar-Ra'du [13]: 11

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ
وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْوَالٍ

“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Q.S. Ar-Ra'du : 11)

Dalam ayat tersebut, islam mengajarkan kepada manusia untuk selalu berusaha memperbaiki suatu keadaan. Ajaran ini didukung pula dalam Al-Quran surah Al- Insyirah [94]: 5-7 yang berbunyi :

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain” (Q.S. Al-Insyirah: 5-7)

Dalam ayat tersebut, terlihat jelas bahwa pentingnya melakukan pekerjaan dengan berulang-ulang dan bersungguh-sungguh, sehingga diperoleh hasil yang lebih baik dari pengalaman pekerjaan. Artinya, untuk awal melakukan pekerjaan pasti ada kesulitannya kemudian dilakukan perbaikan berkesinambungan dan bersungguh-sungguh akan diperoleh hasil yang lebih baik dan bermutu.

Dalam tafsir quraish shihab disebutkan bahwa Itu adalah sebagian nikmat Kami padamu. Maka yakinalah dengan kasih sayang Kami, karena sesungguhnya kesulitan itu selalu disertai dengan banyak kemudahan.. Maka, apabila kamu telah selesai dalam urusan dakwah dan jihad, lakukanlah ibadah dengan sungguh-sungguh. Lakukanlah ibadah sampai dirimu merasa lelah.

2.2.4. Perbedaan TQM dalam Perspektif Islam dan Konvensional

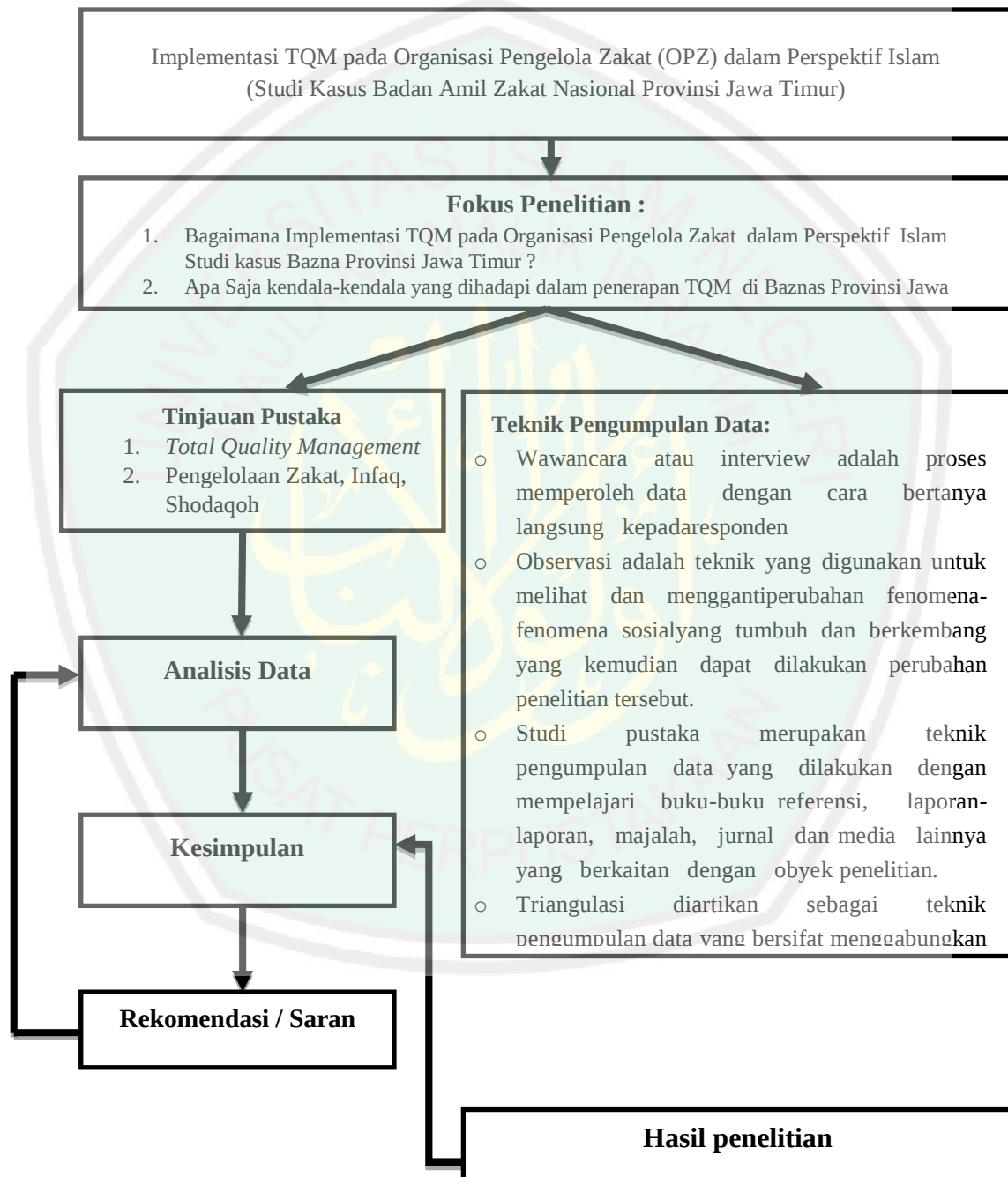
Total quality management merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh semua perusahaan atau organisasi untuk kemudian memberikan kepuasan kepada pelanggan. Konsep mutu (Kualitas) baik pada perusahaan jasa maupun non jasa pada dasarnya mencakup berbagai hal yaan terfokus pada pelanggan. Sebuah produk dibuat, didesain, diproduksi serta pelayanan yang diberikan. Mengingat ada perbedaan mendasar antara kualitas dalam islam dan konvensional diperlukan kajian yang mendalam agar tidak terjadi keraancuan. Walaupun ada sedikit beberapa prinsip konsep mutu konvensional yang sesuai dengan prinsip ajaran islam. Namun pada dasarnya standar manajemen mutu dalam islam menitikberatkan pada nilai-nilai yang terkandung dalam Al-quran dan hadist.

Secara konsep, nilai-nilai ketauhidan merupakan dasar bagi lembaga yang berbasis syariah dalam mengatur dan kontrol moral dalam kehidupan organisasi. Kedua keikhlasan dapat menyempurnakan nilai tauhid, karena tanpa keikhlasan tauhid tidak memiliki nilai dan makna. Ketiga adalah keseimbangan. Keseimbangan dalam berbagai aktivitas kehidupan dapat melahirkan keserasian. Keempat adalah kreatif dan inovatif. Bekerja sebagai prinsip manusia yang dapat melaksanakan misi ibadah dan khalifah. Kelima, dalam bekerja prinsip amanah dan transparansi sebagai bentuk kejujuran harus menjadi landasan yang tidak boleh ditinggalkan selanjutnya prinsip kesiapan memiliki peran penting dalam beraktifitas. Atas semua hal tersebut perlu adanya evaluasi agar terjadi perbaikan berkelanjutan (Saputra, 2014:271)

2.3. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir (Diolah, 2017)



BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Denzin (2009) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang pada hakikatnya menggunakan latar ilmiah, dengan artian menafsirkan fenomena yang terjadi dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Jailani, 2013:48-49). Pendekatan studi kasus pada hakikatnya terfokus kepada kasus tertentu.

Adapun studi kasus yang dianalisis dalam penelitian ini adalah bahwa pada awalnya, konsep *Total Quality Management* (TQM) digunakan untuk organisasi/perusahaan yang hanya berorientasi laba (profit), terutama yang merupakan perusahaan besar. Namun dalam perkembangannya, konsep TQM pun relevan untuk diimplementasikan pada organisasi nonprofit, baik organisasi sektor publik serta perusahaan/organisasi yang berukuran kecil (termasuk pada LAZ). Dari pernyataan tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana implementasi TQM pada BAZNAS Provinsi Jawa Timur dalam perspektif islam.

3.2 Lokasi atau Objek Penelitian

Lokasi Penelitian yang dipilih adalah Baznas Provinsi Jawa Timur yang beralamat di Islamic Centre lt.2 Jalan Raya Dukuh Kupang Dukuh Pakis, No. 122-124 Dukuh Pakis, Kota Surabaya, Jawa Timur. Alasan dipilihnya BAZNAS Jawa Timur karena telah mendapatkan penghargaan oleh Kementerian Agama

Republik Indonesia kategori Manajemen Pengelolaan pada November 2015 (Tempo, 2015). Sehingga pada penerapannya patut untuk dikaji lebih dalam.

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan subjek dari sumber data yang diperoleh. Adapun Arikunto (2002:129) memaparkan bahwa sumber data adalah subjek dimana data diperoleh. Seorang informan harus memiliki kemampuan dalam mengungkapkan pandangan sikap, pendapat, pemikiran, refleksi pemikirannya, pengetahuan serta pengalamannya (Leksono, 2013:318) informan dengan objek penelitian pada organisasi pengelolaan zakat melibatkan *stakeholder* adalah sebuah keharusan. Karena *stakeholder* menurut Jones (1995:406) dalam Chotimatus (2017:70) terbagi menjadi dua, yakni *stakeholder* primer dan *stakeholder* sekunder. *Stakeholder* primer pada dasarnya adalah pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan terikat kontrak kerja dengan perusahaan. Sedangkan *stakeholder* sekunder merupakan pihak yang berada di luar perusahaan.

Stakeholder primer pada penelitian ini terdiri adalah orang dipercaya paling mengetahui persoalan implementasi TQM di dalam operasional BAZNAS provinsi Jawa Timur adapun beberapa informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bapak Candra Asmara, SE selaku Kepala Bidang Pendistribusian dan pendayagunaan, Bapak Abdul Hamid Hasan, ST selaku Kepala Bidang Administrasi, SDM dan Umum, Bapak Kholik, Amd selaku Kepala Bidang Pengumpulan, Ibu Dwindayati, SE selaku Kepala Bidang Keuangan. Kemudian *Stakeholder* sekunder dari BAZNAS Provinsi Jawa Timur yakni Bapak Idrus, selaku perwakilan Unit Pengelola Zakat El-Zawa (Muzzaki Baznas Jatim).

Tabel 3.1
Deskripsi Informan

No	Nama	Jabatan
1	Bapak Candra Asmara	Kabid Pendistribusian
2	Bapak Abdul Hamid Hasan	Kabid Adm, SDM dan Umum
3	Bapak Kholik	Kabid Pengumpulan
4	Ibu Dwindayati	Kabid Keuangan
5	Bapak Idrus	Perwakilan Unit El-zawa (Muzzaki BAZNAS Jatim)

3.4. Data dan Jenis Data

Menurut Moloeng (2009:158), penentuan sumber data pada wawancara atau dalam hal ini pengamatan adalah hasil penggabungan dari kegiatan melihat, mendengarkan dan bertanya. Pada penelitian ini kegiatan tersebut dilakukan secara sadar, terfokus dan selalu bertujuan untuk memperoleh suatu informasi yang diperlukan. Adapun sumber data yang dilakukan pada penelitian ini adalah:

3.4.1. Data Primer

Sumber data primer merupakan suatu objek atau dokumen orisinil atau mentah dari sumber pertama atau *first-hand information* (Silalahi, 2009: 293). Adapun sumber data primer adalah Beberapa para karyawan di BAZNAS provinsi Jatim yang diambil dari tiap divisi dan pihak dari luar yang terkait. Hal ini bertujuan untuk meneliti lebih jauh bagaimana pendapat dari pihak internal maupun eksternal.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari sumber kedua (Bungin, 2001:128). Data yang diperoleh dari media online dan publikasi penelitian kepustakaan. Adapun data sekunder yang diperlukan berupa:

- a) Outlook BAZNAS
- b) Buku-buku penunjang teori *Total Quality Management*
- c) Jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian
- d) Informasi melalui media online

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Silalahi (2009) pengumpulan data adalah suatu proses untuk memperoleh data empiris melalui responden dengan menerapkan metode tertentu. Berikut bentuk teknik pengumpulan data:

3.5.1. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2010:72). Dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan meliputi bagaimana penerapan manajemen mutu yang dilakukan oleh Baznas Provinsi Jawa Timur dengan beberapa instrumen *Total Quality Management* yakni fokus pada pelanggan, perbaikan organisasi, keterlibatan total seluruh elemen dalam organisasi. Selanjutnya menggali beberapa aspek kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan TQM di Baznas Provinsi Jawa Timur. Kemudian beberapa hal lain berkenaan dengan topik ditanyakan secara kondisional.

3.5.2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan mengamati secara cermat dan seksama terhadap fakta, data yang mengandung anasir-anasir pemahaman yang tergali dan menjadi penyusun objek peristiwa yang diteliti (Leksono, 2013:205). Pada penelitian ini observasi dilakukan langsung turun ke lapangan dan melakukan pengamatan langsung dengan sasaran bidang yang sudah direncanakan.

3.5.3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen (Hasan, 2002:87).

Dalam penelitian ini bentuk dokumen yang akan digunakan adalah

1. Dokumen terkait dengan Standarisasi Manajemen mutu Baznas Provinsi Jawa Timur
2. Dokumen terkait profil Baznas Provinsi Jawa Timur
3. Jurnal, artikel, dan buku yang terkait dengan Manajemen mutu, pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh serta hal lain yang berkaitan dengan *Total Quality Management*

3.5.4. Triangulasi

Triangulasi biasa diterjemahkan sebagai bagian dari teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan dari berbagai bentuk teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Apabila peneliti melakukan hal demikian maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang secara langsung menguji kredibilitas datanya (Sugiyono, 2013:423).

Pada penelitian ini bentuk triangulasi yang digunakan dengan melakukan wawancara di Baznas Provinsi Jawa Timur Berkenaan dengan TQM dalam perspektif islam.

3.6 Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2013:89)

Ada tiga tahapan untuk melakukan analisis data, yaitu:

1. Menelaah seluruh data yang berkaitan dan berasal dari sumber baik melalui wawancara, pengamatan observasi disertai dengan dokumen-dokumen foto dan sebagainya
2. Reduksi data. Data yang telah dikumpulkan kemudian di reduksi atau disederhanakan dengan membuat reduksi abstraksi. Hal ini dilakukan untuk merangkum segala hasil pertanyaan yang dimana substansinya tidak berubah
3. Menyusun data hasil reduksi kedalam satuan-satuannya. Hal ini dilakukan dengan memeriksa keabsahan data. Melakukan penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori yang substantif

3.7 Keabsahan data

Dalam menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan dilakukan berdasarkan atas jumlah tertentu (Moelong, 2011). Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (objektivitas) (Sugiono, 2013: 270)

1. Uji kredibility (validitas internal)

Penentuan kriteria ini didasarkan pada penggantian konsep validitas dari nonkualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk (Moelong, 2011:324)

- 1.1. Melaksanakann proses mendapatkan informasi sedemikian rupa yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan penemuannya
- 1.2. Memperunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan cara pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Menurut Sugioyono (2013) uji kredibilitas data pada penelitian kualitatif dilakukan dengan perjalanan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitiann, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisa kasus negaatif dan *membercheck*.

2. *Transferability*(validitas eksternal)

Konsep validitas ini menyatakan bahwa generalisasi suatu penentuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama berdasarkan penemuan yang diperoleh pada contoh yang secara representatif mewakili populasi tersebut (Moloeng, 2011:24)

3. *Dependability* (reliabilitas)

Uji reliabilitas dilaksanakan untuk menilai apakah proses penelitian kualitatif tersebut memiliki kualitas atau tidak. Dengan melakukan pengecekan kehati-hatian peneliti, konseptual penelitian, pengumpulan data serta proses interpretasinya.

4. *Confirmability* (objektivitas)

Uji objektivitas ini dilakukan dengan melakukan analisa hasil penelitian yang telah disepakati oleh semua pihak yang terkait. Penelitian dikatakan objektif apabila disepakati dan tidak objektif jika tidak disepakati pihak yang terkait.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data

Pada tahap paparan data ini akan disajikan beberapa bentuk data yang dihasilkan dari lapangan untuk menggambarkan keadaan yang terjadi di lapangan untuk selanjutnya dianalisis. Mengingat peneliti ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus maka dalam mencari dan menganalisis data, penulis menerapkan rentetan prosedur yang digunakan dalam penelitian studi kasus.

Dalam proses penelitian ini dikumpulkan data-data hasil wawancara dari beberapa informan yang telah direncanakan sebelumnya dan beberapa dokumen lain yang sifatnya objektif sesuai dengan apa yang ada di lapangan

4.1.1. Latar Belakang BAZNAS Jawa Timur

Pengelolaan zakat di Indonesia sebenarnya sudah dilaksanakan sejak zaman penjajahan Belanda, di mana pemungutan zakat diatur melalui keputusan pemerintah Belanda tentang peradilan agama atau kepenghuluan (*priesteraad*). Kemudian perhatian pemerintah pada pengelolaan zakat baru menguat pada masa orde baru. Pada tanggal 15 Juli 1968 Pemerintah melalui Menteri Agama mengeluarkan peraturan Nomor 4 dan Nomor 5 tahun 1968 tentang pembentukan Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah (BAZIS) dan tentang pembentukan Baitul Maal (Balai Harta Kekayaan) di tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten.

Peraturan pemerintah yang diawali dengan kunjungan 11 ulama nasional kepada Presiden Soeharto bahwasannya apabila zakat dikelola dengan benar dan

terkoordinir secara baik, akan mampu menjadi suatu sumber dana pembangunan yang potensial bagi negara. Dari hasil kunjungan ulama ini, Presiden lalu mengeluarkan perintah melalui surat edaran No. B113/ PRES/11/1968 dan ditindak lanjuti oleh Menteri Agama untuk menyusun suatu peraturan untuk mengatur pengelolaan zakat di Indonesia. Hal ini diikuti pula dengan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah setempat dalam mendukung pengelolaan zakat di daerah masing-masing.

Merujuk dengan adanya surat edaran dari Presiden, maka pemerintah Provinsi Jawa Timur membentuk suatu organisasi pengelola zakat tingkat provinsi. Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah (BAZIS) Provinsi Jawa Timur dalam tahap konsolidasi organisasi, baru terbentuk melalui surat Keputusan Gubernur Jawa Timur No. Wm.02.05/BA.03.2/0556/1992 pada tanggal 13 Februari 1992 dan telah dikukuhkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur pada tanggal 3 Juli 1992 bersamaan dengan peringatan tahun baru Hijriyah 1 Muharram 1413 H yang bertempat di Islamic Centre Surabaya.

Pengukuhan tersebut menjadi awal mula Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah (BAZIS) Provinsi Jawa Timur beroperasi dalam pengumpulan, pengelolaan, dan pendayagunaan zakat, infaq, dan shadaqah dari para muzakki. Keberadaan BAZIS belum mampu mengangkat permasalahan zakat di Jawa Timur, kemudian setelah lahirnya UU no 38 tahun 1999 terbentuklah Badan Amil Zakat melalui Surat Keputusan Gubernur No. 188/68/KPTS/013/2001. Dengan mengusung semangat tersebut, Badan Amil Zakat Jawa Timur hadir sebagai solusi dengan satu harapan menjadikan Indonesia lebih sejahtera.

Sejak era reformasi kendala yang menjadi penghalang bagi lembaga pengelola zakat secara perlahan mulai terbuka dengan lahirnya Undang-undang nomor 38 Tahun 1999 yang diperbarui dengan undang-undang nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Sesuai dengan pasal undang-undang tersebut, bahwa pemerintah berfungsi sebagai regulator, motivator, koordinator dan fasilitator. Pengelolaan zakat dilakukan oleh badan yang dibentuk pemerintah (BAZNAS) dan lembaga yang didirikan oleh masyarakat (LAZ).

Dengan lahirnya undang-undang ini, pemerintah dalam hal ini Departemen Agama melakukan berbagai upaya dalam rangka memberikan dorongan dan fasilitas agar pengelolaan zakat yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dapat berjalan secara profesional, amanah, dan transparan, sehingga tujuan pengelolaan zakat bagi kemaslahatan dan kemakmuran umat dapat tercapai.

4.1.2. Visi & Misi BAZNAS Jawa Timur

Visi :

Menjadi Lembaga Pengelola Zakat, Infaq, Shadaqah Yang Amanah dan Profesional

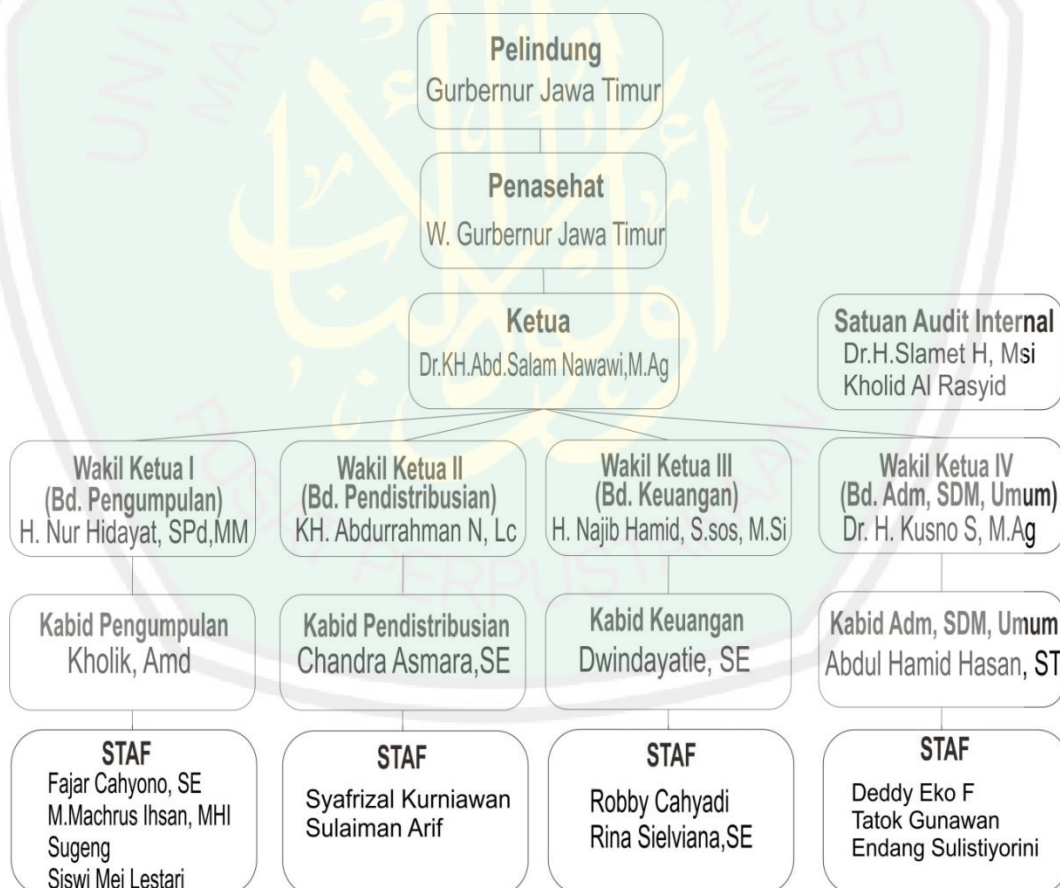
Misi :

1. Mengoptimalkan pengumpulan zakat, infaq dan shadaqah dengan selalu melakukan inovasi dalam memberikan penerangan dan pencerahan kepada umat;

2. Memaksimalkan penyaluran dan pendistribusian dana zakat, infaq dan shadaqah menuju kesejahteraan umat serta selalu berupaya memberdayakan mustahik zakat menjadi muzakki ;
3. Selalu menjunjung tinggi dan berpedoman pada syari'at Islam dalam mengimplementasikan pengumpulan dan pendistribusian zakat, infaq dan shadaqah.

4.1.3. Struktur Organisasi BAZNAS Jawa Timur

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Baznas Jawa Timur 2018



Sumber : BAZNAS Jawa Timur 2018

4.1.4. Ruang Lingkup Kewenangan Kerja

Baznas Provinsi berwenang melakukan pengumpulan zakat melalui UPZ dan/atau secara langsung. Pengumpulan zakat melalui UPZ sebagaimana dimaksud, dilakukan dengan cara membentuk UPZ pada:

1. Kantor Instansi Vertikal
2. Kantor Satuan Kerja Perangkat Daerah/Lembaga daerah provinsi
3. Badan Usaha Milik Daerah Provinsi
4. Perusahaan Swasta skala Provinsi
5. Perguruan Tinggi dan Masjid Raya

Pengumpulan Zakat secara langsung sebagaimana dimaksud dilakukan melalui sarana yang telah disediakan oleh BAZNAS Provinsi semisal Website, Media Sosial, Simba, Jemput Zakat dan lain-lain. Adapun Pembagian wewenang kerja tiap bagian adalah sebagai berikut:

4.1.4.1. Ketua Baznas Provinsi Jawa Timur

Ketua Baznas Provinsi mempunyai tugas sebagai berikut adalah:

1. Bertanggung jawab melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh penguru Badan Amil Zakat Provinsi Jawa Timurmeliputi:
 - a) Berkomunikasi aktif dengan pengurus dalam pelaksanaan program kerja;
 - b) Mengajukan pencairan anggaran programkerja;
 - c) Merancang teknis pelaksanaan programkerja;
 - d) Membagi tugas kepada staffkantor;
 - e) Mengontrol pelaksanaan tugas staffkantor;

2. Membantu Pengurus atas pencapaian target pengumpulan.
 - a) Melaksanakan Program Pengumpulan;
 - b) Memperluas jaringan Badan Amil Zakat Provinsi Jawa Timur melalui pembentukan cabang di Bakorwil/Badan Amil Zakat kabupaten/Kota;
 - c) Membina hubungan baik dengan UPZ, Donatur, Badan Amil Zakat kabupaten/Kota;
 - d) Mencari terobosan-terobosan baru dalam kegiatan *fundraising*;
 - e) Menyampaikan terobosan baru tersebut kepada Pengurus/Sekretaris;
3. Membantu Pengurus dalam pencapaian target pendistribusian
 - a) Melaksanakan Program Pendistribusian;
 - b) Mencari Terobosan -terobosan baru dalam kegiatan pendistribusian;
 - c) Menyampaikan terobosan baru tersebut kepada pengurus/jajaran dibawahnya;
4. Membantu Pengurus atas pencapaian target kerja pengembangan
 - a) Mencari terobosan -terobosan baru dalam bidang pengembangan;
 - b) Menyampaikan terobosan baru tersebut kepada pengurus Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur
5. Bertanggung jawab atas pengelolaan Administrasi Umum dan Keuangan Kantor Sekretariat

- a) Mengarahkan dan membimbing pelaksanaan tugas Divisi Umum
- b) Memeriksa pengeluaran keuangan kantor Sekretariat beserta Bukti Pendukung dan Kepentingan yang lain;
- c) Mengecek Draft Surat Keluar
- 6. Mempromosikan dan membangun Image Positif Badan Amil Zakat Provinsi Jawa Timur
 - a) Membangun Komunikasi Aktif dengan media massa cetak/elektronik

4.1.4.2. Kepala Divisi Pengembangan dan Pengumpulan

Kepala Divisi Pengumpulan dan Pengembangan mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1. Bertanggung jawab atas terlaksananya kegiatan program kerja bidang pengumpulan dan pengembangan
- 2. Melakukan pembagian tugas dengan staff/ jajaran di bawahnya
- 3. Membantu Ketua/pimpinan dalam pencapaian target pengumpulan Zakat, Infaq dan Sadaqah
 - a) Meningkatkan peran UPZ dalam mensosialisasikan zakat kepada karyawan dilingkungan kerjanya;
 - b) Memberikan layanan jemput zakat;
 - c) Melakukan kerjasama dengan pihak bank untuk membuka rekening dan layanan ATM Infaq;
 - d) Melakukan kerjasama dengan pihak provider untuk layanan

SMS infaq;

- e) Melakukan sosialisasi zakat melalui berbagai macam kegiatan dan media
- f) Menggalang dana Zakat Infaq dan Shodaqoh dari berbagai Sumber

4. Terawatnya donatur Badan Amil Zakat Propinsi Jawa Timur

- a) Melakukan perawatan bagi donatur melalui kegiatan layanan dakwah bagi donatur, kajian donatur, silaturahmi, memberikan laporan secara berkala dll;
- b) Memberikan masukan isi majalah dan mendistribusikannya tepat waktu;

5. Sebagai Manager Divisi Pengumpulan

- a) Melakukan pembinaan kepada juru pungut dan juru penerang;
- b) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia juru pungut dan Juru Penerang;
- c) Mengembangkan teknik-teknik *fundraising*;
- d) Mengontrol dan mengevaluasi kinerja juru pungut dan juru penerang
- e) Memberikan gaji dan remunerasi kepa a juru pungut dan juru penerang;
- f) Melakukan pembukuan keuangan;

4.1.4.3. Kepala Divisi Umum

Kepala Divisi Umum mempunyai tugas sebagai berikut adalah:

1. Bertanggung jawab atas pelaksanaan Program Divisi Umum;
2. Memeriksa bahan laporan keuangan pada Bulletin;
3. Menugaskan karyawan kontrak khusus untuk pelaksanaan kegiatan pelayanan kantor dan administrasi umum serta pelaksanaan kegiatan perawatan peralatan kantor;
4. Mengkoordinasikan kebutuhan kendaraan operasional kantor dan driver dengan pihak yang membutuhkan;
5. Menyiapkan sarana dan prasarana yang representatif untuk kebutuhan pelayanan;
6. Melaporkan kegiatan divisi umum kepada kepala kantor setiap bulan;
7. Bertanggung jawab atas pembayaran gaji karyawan dan HR Pengurus tiap bulan
8. Bertanggung jawab atas pengelolaan inventaris kantor
 - a) Membuat aturan tentang pemakaian asset (inventaris) kantor;
 - b) Mengkoordinasikan pemakaian inventaris dengan pihak yang berkepentingan;
 - c) Melakukan langkah-langkah pengaman asset kantor bersama dengan karyawan penanggung jawab;
9. Bertanggung jawab atas pelayanan kantor Badan Amil Zakat
 - a) Mengatur pembagian shift front office dan perbaikan pelayanan kantor;

10. Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai kapasitas kewenangan dan tanggungjawabnya.

4.1.4.4. Kepala Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan

Kepala Divisi Pendistribusian dan pendayagunaan, mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab atas terlaksananya kegiatan program kerja bidang pendistribusian dan pendayagunaan
2. Mengajukan rencana program
3. Melakukan pencairan dana program
4. Melaporkan hasil kegiatan pendistribusian
5. Bertanggung jawab atas ketepatan sasaran Pendistribusian
 - a) Menugaskan surveyor untuk verifikasi mustahik
 - b) Mengecek laporan tim survey
 - c) Input data mustahik
 - d) Melaporkan kegiatannya kepada kepala kantor
6. Bertanggung jawab atas pelaporan kegiatan
 - a) Melaporkan laporan kegiatan
 - b) Melengkapi bukti-bukti pengeluaran
7. Mengatur pembagian kerja staff divisi pendistribusian dan pendayagunaan
 - a) Menugaskan staff pendistribusian untuk merapikan laporan pendistribusian;

- b) Menugaskan staff pendistribusian untuk melengkapi bukti-bukti pengeluaran kegiatan;
 - c) Menugaskan staff pendistribusian untuk menindak lanjuti kerjasama kemitraan;
 - d) Menugaskan staff pendistribusian untuk merapikan dan menindak lanjuti surat-surat disposisi dari pimpinan;
8. Mengarahkan tugas relawan pendistribusian
- a) Merekrut relawan pendistribusian;
 - b) Membuat dan mengatur kegiatan relawan;
 - c) Mengevaluasi kerja relawan
9. Mengkoordinir team divisi pendistribusian untuk mencapai target pendistribusian
- a) Berkomunikasi aktif dengan mitra-mitra pendistribusian;
 - b) Berkoordinasi dengan pengelola program/kegiatan pendistribusian (klinil, micofin dll)
 - c) Menjalin kemitraan dengan pihak-pihak terkait dengan program pendistribusian;
 - d) Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai kapasitas kewenangan dan tanggungjawabnya.

4.1.4.5. Kepala Divisi Keuangan

Kepala Divisi Keuangan, mempunyai tugas sebagai berikut

1. Bertanggung jawab atas kegiatan keuangan seluruh program Badan Amil Zakat dan keuangan operasional

2. Menyiapkan nota dinas pencarian dana dari kas induk serta mencairkan cek untuk kebutuhan keuangan kantor;
3. Melakukan evaluasi anggaran dan realisasi program;
4. Membuat laporan keuangan Zakat, Infaq dan Sadaqoh dan Operasional setiap bulan;
5. Menyiapkan dan membuat jurnal harian transaksi keuangan serta voucher pembayaran dan penerimaan keuangan kantor;
6. Mengarahkan tugas karyawan kontrak untuk melaksanakan tugas administrasi dan rumah tangga sesuai tanggung jawab;
7. Menyiapkan kebutuhan rapat pengurus dan karyawan;
8. Menyiapkan kebutuhan umum kantor;

4.1.5. Tujuan dan Kebijakan Mutu BAZNAS

Sebagai lembaga yang memiliki sertifikasi ISO 9001:2015, BAZNAS telah menetapkan Tujuan Mutu dan Kebijakan Mutu sebagai berikut:

4.1.5.1. Tujuan Mutu

- 1) Mengoptimalkan penghimpunan ZIS dari kementerian, lembaga, instansi pemerintah, BUMN, BUMD, perusahaan swasta dan masyarakat sesuai peraturan perundangan.
- 2) Mengoptimalkan program pendistribusian dan pendayagunaan ZIS dengan melibatkan BAZNAS provinsi, BAZNAS kabupaten/kota, LAZ dan berbagai institusi terkait untuk meningkatkan kesejahteraan mustahik.
- 3) Memperkuat kapasitas, kapabilitas dan tatakelola BAZNAS dan LAZ.

- 4) Memperkuat kerjasama dengan organisasi kemasyarakatan Islam dan pihakpihak lain yang relevan untuk mengoptimalkan sosialisasi dan edukasi ZIS serta dakwah.
- 5) Membangun sistem manajemen BAZNAS yang kuat melalui penerapan standar operasional baku dan implementasi sistem online berbasis teknologi informasi dan komunikasi pada semua aspek kerja.
- 6) Membangun sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel sesuai dengan syariah dan PSAK 109.
- 7) Menyiapkan sistem dan infrastruktur BAZNAS dan LAZ sebagai lembagakeuangan syariah di bawah pengawasan OJK.
- 8) Mengembangkan sistem manajemen sumber daya insani yang adil, transparan dan memberdayakan.

4.1.5.2. Kebijakan Mutu.

BAZNAS sebagai Badan Pengelola Zakat tingkat Nasional berupaya melakukan:

- 1) Meningkatkan kesadaran berzakat sesuai syariah dan peraturan perundanganuntuk meningkatkan kesejahteraan mustahik.
- 2) Memberikan layanan terbaik bagi muzakki dan mustahik.
- 3) Membuat program pendayagunaan zakat sesuai dengan syariah secara terencana,terukur dan berkesinambungan dalam peningkatan kesejahteraan mustahik.
- 4) Membina, mengembangkan dan mengkoordinasikan BAZNAS provinsi,BAZNAS kabupaten/kota dan LAZ.

- 5) Mengembangkan sistem teknologi informasi yang handal untuk menyajikan data penerimaan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat secara nasional.
- 6) Mengembangkan manajemen yang profesional, transparan dan akuntabel yang sesuai untuk lembaga keuangan syariah.
- 7) Membina dan mengembangkan amil yang amanah, berintegritas dan kompeten yang mampu menumbuhkan budaya kerja Islami.
- 8) Mengembangkan model-model terbaik pengelolaan zakat yang dapat dijadikan acuan dunia.

4.1.6. Landasan Hukum Instansi dan Legalitas

1. Al-Qur'an dan Al-Hadits
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat
3. Keputusan Menteri Agama RI No. 373 Tahun 2003 tentang Pelaksanaan Undang – undang No. 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat.
4. Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 tahun 2000 tentang pedoman teknis pengelolaan zakat.
5. Instruksi Gubernur No. 1 Tahun 2009 tentang Optimalisasi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) pada Unit Kerja Provinsi Jawa Timur.

4.1.7. Kegiatan dan Program Kerja BAZNAS Jawa Timur

4.1.7.1.Divisi Pendistribusian

Pada BAZ Propinsi Jawa Timur terdapat dua program utama, meliputi:

1. Program Penghimpunan
 - a. Sosialisasi/presentasi UU No.38/1999

- b. Tebar Brosur Zakat
- c. Pembukaan *Counter-counter* Zakat
- d. Layanan Konsultasi Zakat
- e. Layanan Jemput Zakat

4.1.7.2. Program Pendayagunaan

Prinsip pendayagunaan BAZ Provinsi Jawa Timur adalah dana ZIS yang diterima seluruhnya (termasuk hak Amil) didistribusikan kembali untuk kepentingan umat. Adapun pendayagunaannya melalui Program Jangka Pendek dan Jangka Menengah.

Program Jangka Pendek

- 1) Bidang Pendidikan, program ini bertujuan untuk menyiapkan individu unggul dan sholeh, melalui program pendidikan atau *jatim cerdas*, program pendistribusian di bidang pendidikan diutamakan pada pemberian beasiswa. Pada awalnya, program ini ditujukan kepada siswa SD, SLTP, dan SLTA. Namun pada tahun 2006 seiring dengan adanya bantuan BOS bagi siswa SD dan SLTA dari pemerintah, maka BAZ Provinsi Jatim lebih berkonsentrasi pada SLTA/MA/Diniyah Ulya:
- 2) Bidang Kesehatan yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan paripurna bagi *dhuafa'* dengan membangun Jaringan Pelayanan Kesehatan *Dhuafa'* (*Dhuafa' Medical Service Networking*) berupa:
 - a) Pengobatan Gratis di daerah rawan kesehatan.

- b) Penyelenggaraan Klinik Dhuafa
 - c) Layanan Spesialis Dhuafa
 - d) Jamkes (Jaminan Kesehatan BAZ Jatim)
 - e) Khitan Massal
 - f) Penyediaan Ambulan Gratis
- 3) Bidang ekonomi atau Jatim Makmur, bertujuan untuk membangun pondasi ekonomi bagi dhuafa', melalui:
- a) Pelatihan siapkerja/kewirausahaan
 - b) Pembinaan/pendampingan usahamikro
 - c) Bantuan Modal Usaha Mikro(bergulir)
 - d) Bantuan alatkerja

Adapun yang menjadi unggulan dalam program ekonomi adalah bantuan modal bergulir. Program ini dirintis sejak 2006 berupa pemberian bantuan pinjaman permodalan tanpa bunga bagi usaha mikro (UMKM) di wilayah Jawa Timur dengan memberikan bantuan permodalan disertai pendampingan usaha serta pembinaan mental keagamaan secara kelompok. Program ini melibatkan pihak ke tiga sebagai mitra peyaluran dan pembinaan

4) Bidang Sosial (Jatim Peduli)

Program sosial merupakan kegiatan karitas yang difokuskan untuk membantu fakir dan miskin yang terkena musibah. Program ini bersifat santunan berupa bantuan konsumtif. Dibagi menjadi 2 model yaitu insidental dan berkelanjutan atau kontinyu. Santunan

insidental diarahkan dalam bentuk renovasi rumah dan bantuan bencana alam yang tersebar diberbagai daerah terkena bencana. Sedangkan bantuan kontinyu diaplikasikan dalam bentuk bantuan fakir setiap bulan. Secara umum realisasi program dari program sosial (Jatim Peduli) adalah:

- a. Bantuan Renovasi Rumah
- b. Bantuan Kehilangan/kehabisa bekal
- c. Bantuan fakir miskin usia lanjut
- d. Bantuan anak yatim/dhuafa/anak jalanan
- e. Bantuan Bencana Alam

5) Bidang Dakwah

Program da'wah di BAZ Provinsi Jatim diarahkan untuk pengauatan keimanan dhuafa dan juga untuk mensosialisasikan zakat dimasyarakat. Bentuk dari program ini adalah pengiriman da'i kemasyarakat baik ceramah untuk khutbah jum'at atau safari Ramadhan di instansi-instansi. Secara umum Program da'wah di BAZ Provinsi Jatim yang sudah direalisasikan adalah:

- a) Pembuatan papan penunjuk Masjid dan Musholla
- b) Dakwah *bil qalam*/warta BAZ
- c) Bantuan guru ngaji/TPA
- d) Safari Dakwah
- e) Pengelolaan Website
- f) Sosialisasi dan Audiensi

g) Publikasi panduk/brosur/banner

Program Jangka Menengah

- 1) Pendirian Rumah Sakit *Dhuafa' (Dhuafa' Hospital)*, yang bertujuan sebagai muara penyediaan layanan kesehatan paripurna bagi *dhuafa'*.
- 2) Pendirian Pusat Pemberdayaan *Dhuafa' (Dhuafa' Empowering Centre)*, bertujuan sebagai pusat pendidikan dan pelatihan anak purna asuh/*dhuafa*.

4.1.8. Implementasi Total Quality Management Pada BAZNAS Provinsi

Jawa timur

Berdasarkan wawancara yang diperoleh dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Timur terkait dengan variabel-variabel manajemen mutu (TQM) kinerja lembaga yang dikemukakan oleh (Nasution 2009, dalam Bariyah, 2010:48-51) adalah sebagai berikut:

4.1.8.1. Kepemimpinan Manajemen

Pengetahuan tentang visi dan misi lembaga merupakan hal penting bagi setiap pegawai (amil). Untuk itu, visi dan misi disampaikan kepada para pegawai saat mulai bekerja dalam bentuk pelatihan serta kegiatan rutin bagi keseluruhan pegawai serta Intensitas pertemuan secara berkala, penyelesaian masalah dan penerapan kebijakan untuk mendukung akuntabilitas keuangan lembaga serta tanggungjawab sosial kepada masyarakat.

Pada dasarnya manajemen kepemimpinan yang diterapkan oleh Baznas Jatim lebih cenderung flexibel dan pemimpin selalu menamamkan nilai-nilai keorganisasian pada setiap pertemuan-pertemuan yang sifatnya tentatif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Chandra Asmara selaku ketua bidang pendistribusian dan pendayagunaan pada 5 April 2018 pukul 10.02 WIB mengatakan bahwa :

“Kalau pimpinan sih pasti menerapkan ya, terkait visi misi yang harus dijalankan. Visi misi kita salah satu contohnya “menjadi amal yang profesional” yang harus dijalankan di setiap lini. Memang tu untuk mencapai arah yang profesional itu harus dijalankan dan harus ada di setiap organisasi baik perusahaan maupun lembaga amal zakat seperti ini. Kalau untuk rapat sih, pimpinan dan anggotanya pasti ada ya, meskipun disini pimpinan ada 5 yang terdiri 1 ketua dan 4 wakil ketua. Nah biasanya orang-orang seperti beliau ini memang super sibuk ya, jadi kita mesti harus bisa mencari waktu yang pas kalau ingin mengadakan rapat. Biasanya sih tentatif ya insha allah hari jumat, senin juga pernah jadi ya tentatif. Kalau untuk rapatnya biasanya sebulan kaang sekali lah. Tapi ya kalau menjelang romadhon ini biasanya agak sering sih ya, ya pokoknya tentatif lah.”

Kemudian dalam hal pemecahan masalah biasanya setiap bidang diberikan kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam proyek kerja yang telah dilakukan, sebagaimana ditambahkan oleh pak chandra yakni:

“Kalau pemimpin sih ya terutama intiya harus tau sendiri tiap masing-masing bidang. Kebetulan saya adalah orang yang ditunjuk untuk menjadi ketua bidang pendistribusian dan pendayagunaan ya kalau ada masalah ya kita mesti rapat bidang bareng-bareng apa ya kita bahas bersama apa saja kendala yang dihadapi di lapangan yaa musyawarah lah”

Demikian pula dengan pemaparan yang dijelaskan oleh ketua bidang keuangan yakni Ibu Winda yang dilakukan pada 20 April 2018 pukul 09.35 WIB yang menyatakan bahwa:

“Oh iya, untuk ketua kita yang sekarang ini memang ee agak lebih berprinsip sekali terutama dalam penggunaan dana dan lain-lain, karena memang beliau ini memang bener2 memegang amanah sekali bahwasanya ini dana titipan bukan dana kita sendiri dan jangan sembarangan menggunakan apalagi untuk penggunaan amal. Penggunaan dana amal ini sangat dibatasi kalau itu memang gak perlu gausah dipake. Sama seperti

honor nya temen2, jadi temen2 kalau memang dirasa sangat cukup tidak perlu berlebihan gitu misalkan, kalau danasisa masih banyak dan tidak perlu dihabiskan mending kita gunakan untuk keperluan tahun depan. Bapak selalu berhati-hati dengan hal itu, apalagi dengan pendistribusian ke mustahik dan itu harus benar-benar disurvei dulu, lihat keadaan langsung dulu yang benar2 membutuhkan. Untuk penyelesaian problem solving Biasanya pemimpin ya dengan evaluasi dari setiap permasalahan yang ada di tiap divisi baik dari pengumpulan, distribusi maupun keuangan. Kemudian dilakukan pengendalian.

Selanjutnya dalam kebijakan yang berkenaan dengan prosedur, akuntabilitas keuangan dan audit. BAZNAS Jatim telah memiliki standar yang baik. Hal ini disampaikan pula oleh Bu Winda yang dalam penejelasaannya menerangkan bahwa:

“Jadi gini kita setiap pengeluaran itu harus ada disposisi dari pimpinan, misalkan dengan bantuan apapun itu harus ada acc dari pimpinan. Kalau ndak ada seperti itu kita gak mengeluarkan. Kemudian setiap pengeluaran itu wajib dilampirkan foto, dokumentasi karena untuk ya itu tadi untuk lebih bisa mempertanggungjawabkan kepada masyarakat. Karena kita ya juga melaporkan laporan keuangan kepada donatur alam bentuk buletin. Mulai dari aktivitas kegiatan sampai pada laporan keuangan. Cuma laporan yang kita tampilkan sangat sederhana karena untuk mempermudah membacanya. Kalau kita buat sesuai dengan aturan PSAK 109 kan gak mungkin, dan tidak semua orang tahu dan bisa membacanya. Kemudian untuk auditnya untuk internal kita sudah jalan mulai tahun 2016 dan setiap bulan kita tutup laporan dan semua berkas dikoreksi oleh audit internal dari kita sendiri. Jadi kita ini sebenarnya selaaain kabag dan kabid di jajarannya itu aada yang namanya SAI (Satuan Audit Internal) yang memantau kegiatan kita dan lain-lain gitu. Kalau yang eksternal dari KAP (Kantor Akuntan Publik) dan juga dari audit syariah (KEMENAG) . Dan alhamdulillah kita suda diaudit oleh KAP untuk yang tahun 2016, untuk 2017 ini lagi berjalan. Maksimalnya kan kita agustus kalo di baznas tapi insha allah akhir bulan ini kita sudah persiapkan”

Ditambahkan dengan pendapat tentang pimpinan terhadap penanaman nilai-nilai keorganisasian yang dikemukakan oleh Bapak Hamid selaku Ketua Bidang Umum pada 20 April pukul 10.45 WIB, Beliau menerangkan bahwa:

“Oiya sering sekali, terutama pada saat rapat-rapat, koordinas, dan ketika sharing beliau selalu meyampaikan bahwa baznas itu harus tepat

sasaran, harus beda dengan lembaga-lembaga lain dalam tanda kutip hanya menyelesaikan kewajiban saja.”

Kemudian dalam penyelesaian masalah biasanya pemimpin lebih flexibel dalam hal komunikasi dengan jajaran dibawahnya. Sebagaimana yang ditambahkan oleh Pak Hamid bahwa :

“Informasi Jaman sekarang kan ya digital ya. Dan kita memahami setiap pimpinan juga dengan kesibukan masing-masing juga ya ga bisa fulltime, tetep kita jadwalkan setiap hari tertentu. Dan beliau-beliau juga bergantian gak lima-limanya ngantor jadi ya untuk menyelesaikan masalah-masalah biasanya pimpinan menginformasikan via whatsapp”

Demikian juga disampaikan oleh kepala bagian pengumpulan yakni Bapak Kholik, Dalam sesi wawancara pada 20 April 2018 Pukul 11.15 WIB. Beliau menerangkan bahwa:

“Untuk pimpinan kita sendiri ya alhamdulillah selalu memberikan motivasi kepada jajaran dibawahnya untuk senantiasa bekerja keras, profesional dan tepat sasaran mas. Dan untuk intensitas pertemuan kita biasanya tentatif mas, artinya tidak setiap hari kita ketemu pimpinan terus rapat. Ya dalam seminggu biasanya dua kali pertemuan lah”

Dari hasil wawancara pada point manajemen kepemimpinan. Pimpinan BAZNAS Jatim selalu menanamkan prinsip/nilai-nilai kelembagaan pada jajaran dibawahnya meskipun penerapannya hanya pada waktu yang tentatif. Akan tetapi itu semua membuat jajaran dibawahnya diayomi dan selalu ada energi yang positif demi menunjang kinerja lembaga amal zakat yang amanah dan profesional. Disisi lain untuk kebijakan prosedur, akuntabilitas keuangan dan audit BAZNAS Jatim sudah sangat baik dan menjalankannya sesuai dengan prosedur-prosedur yang berlaku dalam undang-undang.

4.1.8.2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah suatu proses dimana pimpinan dapat

memberikan dan menggambarkan target dan rencana kedepan demi mewujudkan kinerja organisasi yang maksimal dan terarah. Biasanya perencanaan strategis dilihat pembuatan dari target jangka panjang, menengah dan tahunan.

Pada dasarnya, perencanaan strategis ini sangat penting dilakukan oleh setiap organisasi baik yang sifatnya profit oriented maupun social oriented. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Bapak Candra terkait dengan hal tersebut pada 5 April 2018 pukul 10.45 beliau mengemukakan bahwa :

“Kalau untuk jangka panjang kita ada yang namanya RENSTRA. Dan kita juga ada RKAT (Rencana Kerja Anggota Tahunan) yang sudah kita susun di 2017 dan disana juga ada program-program prioritas yang harus dilaksanakan tiap tahunnya. Untuk maret april mei ini kita lagi fokus untuk program beasiswa”

Demikian pula disampaikan oleh Ibu Winda selaku Ketua Bidang Keuangan Pada 20 April Pukul 09.30 WIB. Yang menerangkan bahwa:

“O ada, jadi kita setiap akhir tahun. Mulai tahun 2016 kita diwajibkan membuat RKAT. Jadi disitu pos-pos anggaran dan target pengumpulan dan penyaluran sudah kita buat semua. Dan untuk evaluasinya kita itu kan ada semester 1 an semester 2. Jadi setiap 6 bulan itu kita adakan evaluasi dan kita kaji lagi urusan mana yang belum selesai dari situ kita eksekusi”

Disamping itu ditambahkan oleh Bapak Hamid selaku Bagian Umum yang dalam memberikan gagasannya tentang perencanaan strategis BAZNAS Jatim pada 20 April 2018 pukul 10.45 WIB beliau menerangkan bahwa:

“Kalau yang jangka menengah itu namanya RENSTRA (Rencana Strategis) jangka waktunya 5 tahun. Penjabaran dari renstra itu pertahunnya dibackdown ke RKAT (Rencana Anggota Tahunan). Dan RKAT inipun kita ajukan ke baznas pusat untuk mendapat pengesahan. Karena sebenarnya kalau di baznas ini yang diangkat amil itu sebenarnya adalah baznas pusat sesuai undang-undang baznas. Nah baznas mendelegasikan kewenangan amil di provinsi dan kab/kota melalui RKAT itu tadi. Jadi melalui RKAT itu tadi baznas mengumpulkan, oh di provinsi ini RKATnya sekian oke dikukuhkan karena amanah undang-undang adalah baznas pusat. Disitu tidak ada tulisan dikukuhkan oleh baznas

provinsi dan kab/kota. Jadi seperti itu penelegasian dari baznas pusatpun juga rigit ke kami. Jadi tiap tahun maksimal satu bulan sebelum tahun berjalan itu RKAT harus sudah disahkan”

Hal yang sama kemudian disampaikan oleh Bapak Kholik selaku Ketua Bidang Pengumpulan yang setiap harinya konsen dalam hal eksekusi pengumpulan zakat. Dalam wawancaranya Pada 20 April 2018 pukul 11.15 WIB. Beliau menambahkan bahwa :

“BAZNAS Jatim ini sekarang secara struktural kita sudah mengikuti baznas pusat. Artinya keberadaan baz provinsi ini secara otomatis kita harus ngikut sana, meskipun dalam hal uang gak harus ikut dikumpulkan disana. Tapi terkait program-program dan lainnya itu kita harus ngikut sana. Nah untuk target kita ada yang namanya RKAT untuk setahun, kemudian ada yang namanya RENSTRA itu 5 tahun, nah itu. Kebetulan untuk tahun ini kita bidang pengumpulan ada target 10m itu untuk baz provinsi saja bukan se-jawa timur”

Dari hasil wawancara diatas ditemukan bahwa BAZNAS Jatim memiliki strategi perencanaan yang secara struktural sudah di instruksikan oleh BAZNAS Pusat. Adapun strategi perencanaan dalam lima tahun yang disebut RENSTRA (Rencana Strategis) kemudian dibagi dalam tiap tahunnya dalam RKAT (Rapat Kerja Anggota Tahunan) dimana hasil-hasil dari RKAT tersebut diusulkan ke BAZNAS pusat sampai mendapatkan persetujuan.

4.1.8.3. Fokus Pada Pengelolaan Muzzaki dan Mustahik

Pada poin ini yang dimaksudkan adalah bagaimana kemudian suatu lembaga pengelolaan zakat memiliki pengetahuan dan pemahaman pasar sasaran ZIS dan memiliki relasi untuk membangun hubungan yang baik dengan para muzzaki. Oleh karena itu, berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Bapak Candra selaku Ketua bidang pendistribusian dan pendayagunaan Pada 5 April

2018 pukul 10.45 WIB berpendapat bahwa dalam melakukan sasaran ZIS adalah sebagai berikut:

“Nah, ini pertanyaan bagus sekali. jadi gini, selama ini kan kita ini bantu itu yang sesuai dengan yang mengajukan berkas pengajuan ada juga yang kita bantu itu tidak berdasarkan berkas pengajuan contohnya ketika kita survei lapangan kita sering menemukan orang-orang yang susah dan setelah kita kroscek dan wawancara ternyata dia memang betul-betul anggota keluarga yang masuk dalam kategori fakir dan miskin (mustahiq). Nah itu kita bantu. Untuk kriteria kita berdasarkan anjuran yang sudah ada di quran ya kriteria 8 asnaf itu mas. Untuk pemetaan wilayah kerja kita di lingkup provinsi. Jadi gini mas di daerah itu ada baznas kab/kota. Nah mustahik itu memang masuk kedalam wilayah baznas kab/kota, misalnya mustahik itu memang bisa dibantu oleh kab/kotanya sendiri2 ya gamasalah lah. Tapi kalau misalnya pak ini kita mustahik tapi ga ada program atau dana, nah dari situ diajukan ke kami nanti kita bantu. Jadi ya kita bantu dalam program bedah rumah, bantuan untuk fakir dan sbg. Jadi intinya ini kita Cuma pengumpul dan kita salurkan lagi kepada mereka yang membutuhkan di setiap daerah total 38 daerah di Jawa timur”

Kemudian untuk kriteria-kriteria atau pemetaan mustahik BAZNAS Jatim masih mencoba menyusunnya. Akan tetapi untuk muzakki sudah disusun. Hal ini dibenarkan oleh Bapak Candra dalam sesi lanjutan wawancara, beliau menambahkan:

“Kalau pemetaan mustahik kita masih menyusun ya. Tapi kalau muzakki nanti sampean tanya di bidang pengumpulan itu ada semua. Jadi gini kita inikan disini itu banyak pemain ada laz, baznaslah ini kita harus menyusun pemetaan mustahik. Fungsinya apa, fungsinya adalah untuk menghindari double pendapatan dari berbagai lembaga zakat. Semisal kita bisa mengkroscek si a ini sudah mendapatkan dari lembaga mana saja. Kalau sudah dapat ya sudah. Ini kita masih dalam proses menyusun. Jadi kalau Untuk database muzakki dan mustahik kita ada semua. Tapi itu tadi untuk pemetaan kita masih proses pembuatan”

Disisi lain untuk membangun hubungan dengan muzakki/calon muzakki serta mempertahankan loyalitas muzakki Bapak Candra menambahkan:

“Jadi selama ini baznas jatim selalu menerbitkan buletin tiap bulannya. Buletin itu didalamnya ada info-info kegiatan. Ada yang namanya laporan keuangan dll. Jadi info2 yang ada ini kita sebarkan para muzakki dan

mustahik. Nah ini lah yang disebut tanggungjawab sosial kita kepada masyarakat”

Kemudian untuk mendorong tumbuhnya ekonomi produktif pada mustahik untuk menjadi munfiq/muzzaki Bapak Candra menambahkan sebagai berikut:

“Pernah ada tapi beberapa sih. Dulu Ada yang namanya pak jito penjual pecel pincuk ponorogo, awalnya kita bantu 1jt, ningkat lagi kita kasih modal 2jt. Trus naik-naik akhirnya dia sekarang melebarkan sayap. Jadi sekarang disini itu ada pecel pincuk pak jito kalau sampean maen didaerah mulyosari deket unair. Alhamdulillah sekarang beliau bisa berubah statusnya dari mustahiq ke muzakki. Trus juga ada pak abdullah ya (jadi beliau mohon maaf orang yang cacat) sama awalnya beliau mustahiq, kita bantu alhamdulillah sekarang beliau sudah bisa jadi muzakki”

Hal serupa juga ditambahkan oleh Bu Winda yang berbicara tentang membangun hubungan kepada muzaki dan mustahiq. Dalam sesi wawancara pada 20 April 2018 pukul 09.30 WIB, beliau menambahkan:

“Kita ada buletin tiap bulannya, kemudian kita juga sering melkukan kegiatan-kegiatan sosial yang dimana beberapa muzzaki kita undang untuk hadir di acara tersebut. Jadi gak semua muzzaki kita rangkul semua mas. Nah dengan adanya buletin kemudian media sosial dan website itu mmenjadi fasilitas bagi muzzaki maupun mustahiq kita untuk tau kegiatan-kegiatan ataupun laporan keuangan yang selama ini kita lakukan”

Kemudian pendapat diatas ditambahkan oleh Bapak Hamid selaku Ketua Bidang Umum tentang bagaimana membangun hubungan dengan muzzaki /calon muzzaki serta mempertahankan loyalitas muzzaki dan bagaimana pola pemberdayaan yang dilakukan dari mustahik hingga menjadi munfiq/muzakki.

Dalam wawancara pada 20 April 2018 pukul 10.45 WIB, Beliau menambahkan:

“Kalau dengan muzakki kita ada gathering tahunan, kemudian kalu untuk yang langsung setiap bulan ya kita ada laporan kegiatan dan keuangan di buletin-buletin dan muzakki pasti kita kirimkan laporan itu. Kemudian kalau karena kita ini seprovinsi ya minimal koordinator2 dari muzakki itu aja yang sering ketemu. Kalau yang upz tadikan institusional. Dan kalau

untuk koordinator ini semisal begini. Ada satu kampung dan ada satu atau beberapa orang yang mengordinir pembayaran zis, tapi si koordinator ini tidak menjadi upz. itu kita lakukan untuk mempermudah pengcoveran zis dan dari kita juga gak mungkin mengelola/mencover seluruh wilayah jatim oleh karena itu kita bagi tugas. Kalau untuk mustahiq pak? Kalau untuk mustahiq dalam bantuan biaya hidup itu kita datang tiap bulan. Itu bantuannya hanya dalam bentuk konsumtif kah atau ada juga yang produktif dalam mewujudkan program pemberdayaan mustahik menjadi mustahiq? jadi gini mas, eee banyak orang yang salah kaprah mengartikan dengan pemberdayaan menjadikan mustahiq menjadi muzakkidan mereka berpikir bahwa pemberdayaan itu hanya memberi uang dan modal, padahal jauh yang lebih efektif itu adalah pendampingan dan connecting penyambungan antar institusi. Jadi ee gini contoh saya memberikan modal 5jt seolah-olah besar bagi usaha mikro tapi kalau saya ga pilah-pilah usaha mikro ini sebelum saya kasih 5jt dia sudah ngutang ke orang lain/rentenir ini berapa aja bisa jadi utangnya bisa lebih 20jt. Nah duit yang 5jt ini bukannya kita kasih untuk modal usaha nanti malah untuk bayar utang walaupun seolah-olah memberikan modal. Nah itu yang kita khawatirkan. Dan itu sering kita temukan. Nah sebenarnya arti dari pemberdayaan itu jauh sekali dari proses tersebut kita harus melakukan pendampingan, connecting dan kalau boleh saya bilang dalam tanda kutip sebenarnya “Tanpa bantuan modalpun bisa”. Nah itu tadi yang saya katakan bahwa fakir ini adalah asnaf pertama yang disebut. Kenapa kok kita fokus ke fakir dulu kok gak yang miskin atau yatim dll? Sebanyak apapun kalau kita ngasih uang katakan 5jt tanpa lihat backgroundnya dia dan lain sebagainya, maka akan menguap.

Kemudian ditambahkan dengan pendapat Bapak Kholik selaku bidang yang fokus terhadap pengumpulan dan membangun loyalitas muzzaki. Dalam wawancaranya pada 20 April 2018 pukul 11.15 WIB, Beliau menambahkan bahwa:

“Pola pertama yang kami lakukan dalam menargetkan sasaran ZIS d(Muzzaki) adalah melalui juru penerang atau istilahnya kalau di perusahaan itu namanya marketing. Bebas setiap hari cari donatur. Nah untuk nyari donaturnya itu bisa berupa korporasi maupun personal, kemudian setelah donatur bergabung nanti ada namanya petugas yang kedua yakni juru pungut. Tugasnya ini ngambil sesuai dengan kesepakatan tgl yang telah disepakati oleh muzakki atau munfiq. Nah jadi itu. Jadi saya

ulangi meskipun ayat qur'an yang diprintahkan harus pungut paksa (khud), oleh karena undang-undang positif tertulis begitu (tidak ada hukuman) makanya kita harus kreatif edukasi ke masyarakat, dan penyadaran. Bukan dalam rangka pemaksaan. Kemudian untuk secara makro kita lakukan di televisi, radio, whatsapp, spanduk di jalan2, sosialisasi zakat pada bulan romadhon. Kemudian kita juga ada sosialisasi ke beberapa instansi Kemudian untuk membangun hubungan kepada muzaki, Jadi kita mengistilahkannya itu dengan perawatan donatur, nah itu biasanya kita adakan pengajian2 di instansi, kemudian kita kasih buletin dalam upaya silaturahmi kami untuk dekat kepada mereka. Jadi wujud buletin itu juga untuk mendekatkan kita agar para donatur ini terbangun ghiroh untuk berzakat maupun bersedekah “

Kemudian hal ini diperkuat oleh informasi yang diberikan oleh salah satu muzaki BAZNAS Jatim yang belakangan juga merupakan salah satu bagian dari UPZ nya. Dalam wawancara yang dilakukan oleh Bapak Idrus selaku Muzzaki /pengurus di UPZ tersebut Pada 7 Mei 2018 Pukul 13.00 WIB beliau menambahkan bahwa:

“Kalau untuk jalinan silaturahmi ya ada mas biasanya pihak Baznas jatim mengundang ketua/perwakilan dari setiap UPZ kalau ada acara baik rapat maupun agenda-agenda program. Trus juga kita sering di kasih laporan kegiatan berupa buletin tiap bulannya”

Pada dasarnya semua bentuk kegiatan yang dilakukan oleh BAZNAS Jatim semata-mata hanya untuk memfasilitasi para muzakki dan menolong para mustahiq untuk mewujudkan sistem ekonomi yang adil. Namun BAZNAS Jatim terus berupaya berhati-hati dalam pengelolaan dana untuk itu dibuat sebuah informasi tranparansi dana masuk dan keluar melalui buletin yang isinya adalah dokumentasi kegiatan dan laporan keuangan setiap bulannya. Selain itu buletin juga merupakan media silaturahmi antara muzakki, mustahiq dan BAZNAS Jatim.

4.1.8.4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Pengukuran kinerja lembaga dan analisisnya diukur dari ketersediaan laporan rutin tertulis dari setiap unit dan/bagian disertai informasi pembandingan dan evaluasi. Kemudian tersedianya sistem kerja lembaga guna memperbaiki kinerja karyawan baik melalui pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh Pak Chandra pada 5 April 2018 Pukul 10,45 WIB terkait dengan informasi pelaporan tiap unit/divisi dan peningkatan kinerja dan pengembangan karyawan. beliau menyatakan bahwa:

“Kita disini memang tiap tgl 10 wajib menyetorkan laporan ke bagian keuangan nah dari situ kita bisa evaluasi dan saling memberi masukan terkait hal-hal yang dikiranya kurang. Kemudian untuk seluruh elemen informasi atau bank data kita ada program SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Baznas) nanti sampean bisa cek disitu mas. Terus untuk pelatihan itu juga sering dari pimpinan mengirim beberapa delegasi gak tiap ada pelatihan semuanya dikirim. Harus bergantian”

Kemudian pula ditambahkan oleh Bu Winda selaku bidang keuangan, dalam wawancaranya pada 20 April 2018 pukul 09.30 WIB, beliau menambahkan

“Oiya mas jadi saya selaku bidang keuangan wajib meminta laporan kegiatan yang sudah dijalankan oleh setiap divisi terutama divisi pengumpulan dan pendayagunaan, itu tiap sebulan sekali tanggal 10. Tentu kita kroscek betul apakah laporannya sudah sesuai apa belum, kemudian dari situ kita evaluasi dan kita follow up terus sampai target yang dicapai tepat sasaran”

Kemudian untuk pengembangan dan pelatihan karyawan guna meningkatkan kinerja pegawai disampaikan oleh Pak Hamid selaku Ketua Bidang Bagian umum pada sesi wawancara pada 21 April 2018 pukul 10.45 WIB, Beliau menyatakan bahwa:

“Jadi gini kalau pelatihan itu istilahnya yang untuk mengkover baznas itu ada dua baznas pusat dan kemenag. Baznas pusat punya program dan kemenagpun juga punya program. Jadi mereka secara kontinu mereka ada

event pelatihan. Beberapa waktu kemarin kita ada pelatihan untuk pengukuran indeks zakat nasional dan indeks desa zakat jadi itu bagaimana mengukur efektifitas penyaluran dari segi keilmuan jadi di data-data penyaluran kita entry ke dalam data perhitungan nanti keluar indeksnya. Semisal indeks data zakat nasional semakin dia mendekati angka 1 maka semakin bagus. Kemudian kalau indeks desa zakat semakin mendekati satu semakin bagus tempatnya dan semakin layak tidak dibantu. Nah itu tadi secara formal (delegasi) dan terkadang juga kita sering memberikan sedikit arahan di setiap rapat-rapat terkait untuk pembekalan sebelum terjun ke lapangan. Dan untuk rijknya per orang itu biasanya harus mengikuti pelatihan di luar minimal 2-3 kali per tahun. Sifatnya bergantian mas, gak semuanya”

Kemudian ditambah lagi dengan pendapat pak kholik selaku Ketua Bidang Pengumpulan yang berbicara mengenai penyedia pelatihan untuk relawan-relawan baru. Dalam sesi wawancara pada 20 April 2018 pukul 11.15 WIB, beliau menyatakan bahwa:

“Jadi kalau di kita itu ee biasanya kita mengadakan kalau membutuhkan tenaga baru contoh romadhon, itu kita butuh relawan untuk menjaga stand pengumpulan zakat nah itu sebelum terjun ke lapangan kita bekali dulu dengan pelatihan baik dari teknis fundrising, fiqh zakat dan sebagainya “

Dalam proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, ditemukan bahwasanya BAZNAS telah melakukan dengan baik. Selain tertib informasi pelaporan dan evaluasi kerja lembaga juga menyiapkan karyawannya untuk mengikuti program pelatihan yang sifatnya bergantian serta mampu memberikan pelatihan dasar kerja bagi relawan-relawan baru untuk siap terjun ke lapangan.

4.1.8.5. Sumber Daya Amilin

Dalam sebuah organisasi yang bergerak di bidang pengelolaan zakat, peran karyawan/amilin yang diberikan kepercayaan sangat penting dan

merupakan ujung tombak sebuah lembaga yang harus dipenuhi segala kebutuhan (baik dari jaminan kesehatan, gaji insentif dan lingkungan organisasi yang humanis). Kemudian peran pimpinan untuk melibatkan amilin dalam pengambilan keputusan juga merupakan bentuk kepedulian terhadap jajaran atas dan bawahannya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Pak Chandra selaku ketua bidang pendistribusian dan pendayagunaan pada 5 April 2018 Pukul 10.45 WIB tentang keterlibatan amilin dalam proses pengambilan keputusan Beliau menyatakan bahwa:

“Sebenarnya kalau kita disini itu sebagai eksekutor ya atau pelaksana, tapi untuk pengambilan kebijakan itu ya kewenangan itu berada di pimpinan. Semisal, kita disini sering menemukan beberapa orang fakir yang belum terdata/ menjadi mustahik kemudian kita usulkan pada waktu rapat nah nanti tergantung pimpinan ingin mngambil kebijakan yang seperti apa. Intinya harus ada komunikasi bottom-up dan up-down lah”

Kemudian untuk segala kebutuhan amil yang meliputi jaminan kesehatan, reward dan sistem operasional kerja, beliau menambahkan :

“Untuk Jaminan kesehatan kita ada BPJS dan untuk reward kepada amilin kita masih menuju hal itu, untuk budaya organisasinya kita lebih flexibel ya mas ya kekeluargaan begini lah ndak terlalu terkenan banget dengan kerjaan. Trus untuk SOP amilin kita ada nanti sampean bisa tanya-tanya ke bagian umum”

Hal serupa juga ditambahkan oleh Bu winda sebagai bagian dari bidang keuangan. Dalam wawancaranya pada 20 April 2018 pukul 09.30 WIB, beliau menambahkan :

“Intinya kalau ada rapat-rapat mesti kita disetiap bagian itu sebelumnya berunding dulu, nanti ketika sudah ketemu permasalahannya dan solusi yang tepat baru kita sampaikan ke pimpinan. Ya sifatnya kita rembukan mas ya artinya semua karyawan secara langsung maupun tidak langsung disitu kita terlibat. Trus untuk jaminan kesehatan untuk amilin

alhamdulillah kita ada BPJS dan untuk reward kita ee blum ada sih mas ya, tapi kita akan menuju proses itu.”

Kemudian ditambahkan pula oleh Pak Hamid selaku Ketua Bidang Umum yang menangani tentang sumber daya amilin. Dalam wawancaranya pada 20 April 2018 pukul 10.45 WIB. beliau menambahkan :

“Untuk keterlibatan amilin secara langsung dalam pengambilan keputusan ya mungkin enggak mas, kan kita disini pimpinannya ada lima dan setiap pimpinan itu beda-beda ranah kerjanya. Tapi kalau semisal ada permasalahan baik di eksternal maupun internal tentu amilin disitu pasti lapor kepada pimpinan yang ada di atasnya. Nah dari situ proses keterlibatan amilin kalau ada rapat-rapat, dan untuk pengambilan keputusan itu hak dari pimpinan”

Disisi lain berkaitan dengan hak-hak amilin berupa tunjangan kesehatan dan penghargaan kepada amilin serta sistem kerja amilin yang ada di BAZNAS Jatim. Beliau menambahkan:

“kita ada bpjs itu hak yang harus diberikan kepada amilin. Untuk kontraknya, ee untuk baznas tingkat provinsi itu 2 kali trus nanti setelahnya kita jadikan pegawai tetap. Dan untuk penghargaan tiap tahun kepada amilin kita masih belum ada ya mas. Tapi insha Allah untuk kedepan kita akan buat hal-hal yang semacam itu. Kemudian yang terakhir terkait sistem kerja ya kita disini sifatnya kekeluargaan ya mas dan memang setiap kita lakukan rekrutmen karyawan pasti yang paling pertama dia harus ada basic-basic keislaman, pemahaman dasar tentang zakat dan bisa baca qur'an. Ya meskipun hanya dasar pasti nanti kita godok dengan sistem operasional prosedur yang ada disini ketika sudah masuk”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, pimpinan BAZNAS Jatim secara tidak langsung melibatkan amilin dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun untuk pengambilan keputusan secara final itu adalah hak dari pimpinan. Kemudian untuk kesejahteraan amilin berupa jaminan kesehatan BAZNAS Jatim telah memfasilitasi BPJS untuk semua amilin. Kedua untuk pemberian penghargaan BAZNAS Jatim belum menerapkan hal itu, namun dalam

beberapa waktu kedepan akan diadakan pemberian penghargaan kepada amilin. Terakhir untuk sistem kerja amilin BAZNAS Jatim memiliki sistem operasional prosedur yang kemudian menjadi pedoman kerja dari setiap divisi.

4.1.8.6. Proses

Proses dalam hal ini meliputi proses penciptaan nilai tambah dengan menganalisis dan studi banding perbaikan serta menyajikan informasi seputar ekskalasi peningkatan jumlah muzaki dan mustahiq tiap tahunnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada 5 April 2018 pukul 10.45 WIB, terkait dengan analisis penelitian, studi banding guna meningkatkan mutu pengelolaan ZIS dengan Pak Chandra selaku Ketua Bidang Pendistribusian dan pendayagunaan. Beliau menyampaikan:

“Kita memang belum menuju kesana, tapi malah mereka yang studi banding kesini, contoh baznas kaltim dan jabar yang baru-baru ini kesini. Ya dri situ kita bisa menganalisis, mengambil pengalaman dan sharing disetiap permasalahan zakat yang ada daerah di luar jatim”

Kemudian untuk perbaikan dan penyediaan teknologi serta target pemberdayaan mustahiq menuju muzaki dalam penyampaianya beliau menambahkan :

“ Untuk penyediaan layanan informasi kita sudah ada web, media sosial dan aplikasi zakat. Kemudian untuk pemberdayaan mustahik menuju muzaki Sebenarnya kita ya untuk hal-hal semacam itu (target) kita canangkan betul. Karena kalau mustahik itu jangan kita kasih konsumtif trus, perlu juga kita kasih umpan baru semisal dia bisa berkembang baru nanti kita lepas pelan-pelan. Ya contohnya untuk program jatim makmur itu. Contohnya mbah2 yang kesusahan gamugkin kan kita kasih kail jadi kita kasih konsumtif aja, pun sebaliknya kalau dia masih segar bugar dan tergolong fakir ya kita pancing dengan kail ibaratnya seperti itulah. Jad kita harus membedakan karakter dari mustahik itu sendiri”

Hal ini juga ditambahkan oleh bu Winda selaku ketua bidang keuangan yang dalam wawancaranya pada 20 April 2018 pada pukul 10.30 WIB. Beliau menyatakan bahwa :

“Untuk studi banding kita memang ndak pernah ya mas, yang ada baznas-baznas lain yang studi banding kesini, ya mulai dari situ kita sharing-sharing ilmu, tukar gagasan, macem-macem. Pokoknya kita juga ya sama-sama belajar dari mereka dan mereka juga sama-sama belajar dari kita. Trus untuk strategi peningkatan muzakki nanti sampean bisa tanya ke bagian umum atau pengumpulan atau pemberdayaan kalau saya hanya bergelut diranah keuangan aja mas hehehe ndak bisa bicara banyak”

Kemudian ditambah dengan Pak Hamid selaku Ketua Bidang Umum. Dalam wawancaranya pada 20 April 2018 pukul 10.45 WIB. beliau menyampaikan:

“Kalau target di RKAT kita 1% dari total keluarga miskin. jadi semisal warga miskin itu 300.000 sekian berarti 1%nya 300 orang yang diberdayakan. Untuk tahun kemarin itu mencapai diangka 100 orang. Tapi kalau itu sebenarnya belum mencapai dari mustahiq ke muzakki sih ya paling dari mustahiq ke munfiq lah”

Hal serupa juga disampaikan oleh Pak Kholik selaku Ketua Bidang Pengumpulan dalam wawancara yang disampaikan pada 20 April 2018 pukul 11.15 WIB beliau menambahkan:

“Ya alhamdulillah untuk target seperti itu kita sudah susun pada saat RKAT, dan untuk hasilnya tahun kemarin mungkin gak sampe dari mustahiq ke muzakki ya mas. Banter-banter ya munfiq karena kalau langsung ke muzakki itu prosesnya agak panjang tapi kalau di kalkulasikan pasti ada ya mas dari tahun ke tahun

Berdasarkan hasil wawancara diatas berkenaan dengan pengukuran dan evaluasi, pencapaian nilai tambah/kinerja suatu lembaga serta target pencapaian muzakki tiap tahunnya Baznas Jatim sudah melakukan dengan baik dan patut dijadikan role model oleh baznas-baznas lain. Hal ini terlihat dari seringnya studi banding oleh baznas-baznas maupun upz lain ke BAZNAS Jatim guna

melakukan sharing proram dan strategi pencapaian target Zakat, Infaq dan Shadaqoh (ZIS).

4.1.9. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan *Total Quality Management*

Selain dari pembahasan tentang penerapan manajemen mutu perlu kiranya kita pahami betul apa saja kendala-kendala dalam menerapkan manajemen mutu kinerja di suatu lembaga zakat .

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh setiap bagian /divisi beberapa poin yang di dapati tentang kendala - kendala yang ada dalam melaksanakan manajemen mutu pengelolaan zakat di Baznas Jatim adalah sebagai berikut:

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh Pak Chandra selaku ketua Bidang pendistribusian dan pendayagunaan, dalam wawancaranya pada 5 April 2018 pukul 10.45 WIB, beliau menambahkan bahwa:

“Kalau kendala ya pasti ada ya tapi bagaimana kemudian dari kendala-kendala itu kita ramu untuk menjadi sebuah kebijakan yang baik. Ya kendala kendala pasti ada baik dari kinerja para karyawan, target pencapaian yang belum tuntas dan jadwal survei yang telat, kemudian solusinya ya sebenarnya kita harus menyelami kehidupan mereka. Semisal ada permasalahan terkait dengan target pencapaian yang belum tuntas, survei yang telat dan itu membuat kita kualahan. Nah itu kita rembukan bareng kita musyawarah bersama dan meminta bantuan relawan yang pernah mendapatkan beasiswa s1 dari kita nah biasanya mereka saya panggil untuk meminta bantuan “

Kemudian ditambahkan oleh Bu Winda selaku Ketua Bidang Keuangan, dalam sesi lanjutan wawancara pada 20 April 2018 pukul 09.30 WIB, beliau menambahkan bahwa:

“Untuk kendala ya pasti ada ya mas, semisal kalau yang saya pahami kadang-kadang kita ini sering miss komunikasi terkait dengan laporan yang ketika saya hitung karena saya bagian keuangan ya itu kadang-kadang pencatatannya ga balance, lah trus ada beberapa yang miss lah, ya masalah-masalah teknis sih mas tapi ya alhamdulillah kita bisa cari jalan keluar dari semua hambatan-hambatan itu”

Disisi lain manajemen konflik juga sangat penting untuk mewujudkan manajemen mutu organisasi yang kemudian dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Pak Hamid selaku Ketua Bidang Umum, pada 20 April 2018 pukul 10.45 WIB, beliau menambahkan bahwa :

“Kendala Konflik internal dan eksternal dan kita harus pintar-pintar dalam memanajej konflik tersebut agar mejadi suatu energi yang positif untuk lembaga/ organisasi. Istilahnya ya keuangan harus berkonflik dengan pengumpulan karena itu urusan duit. Konflik dalam arti semua kegiatan pengumpulan harus benar-benar diaudit oleh bagian keuangan. Begitu juga keungan dan distribusi karena ini terkait dengan pelaporan. Dan konflik ini yang harus kita jaga. Jangan sampe keungan pro dengan pengumpulan dan distribusi itu nanti ruwet mas. Ketepatan sasaran dan akuntabilitas pelaporan juga akan jadi pertaruhan. Jadi konflik itu tidak selamanya negatif, konflik itu ya kalau kita bisa memanajj ya istilahnya mana bidang-bidang yang harus berkonflik biarlah tetap berkonflik dan jangan kemudian didamaikan terus karena urusan ini kan ya bagian keuangan, pengumpulan distribusi dan ini harus ada manajemen konflik karena saling berkaitan dan ini kalau ga dikroscek bener-bener nanti ruwet. Maksudnya konflik disini adalah konflik dalam hal profesionalisme pekerjaan. Jadi dalam artian bahwa dimanajemen manapun konflik itu harus ada. Kemudian yang eksternal itu ada kendala dari UPZ, UPZ itu karena kita semi instruktif bahwa baznas itu ada instruksi gubernur yang mewajibkan dinas itu memotong sekian rupiah dari gaji pegawai kemudian bnayak dari UPZ yang megeluh ke kita ya manusiawi lah... nah itu solusinya kita jembatani dan kita sering lakukan audiensi ke dinas2 untuk menjelaskan perkaranya”

Kemudian selain dari manajemen konflik internal. Terdapat pula hambatan yang datang dari eksternal organisasi, seperti yang disampaikan oleh Pak Kholik

dalam sesi wawancara yang dilakukan pada 20 April 2018 pukul 10.15 WIB, beliau menambahkan bahwa:

“Kalau dari sisi pengumpulan karena memang pemerintah sudah lama tidak mengambil peran untuk mengelola zakat sehingga masyarakat itu kan membuat inisiatif sendiri untuk mengelola zakat baik dari masjid, lsm atau lembaga sehingga kita tidak bisa memilah dan memonitor orang2 kaya yang belum membayar zakat, dan ketika kita ajak untuk menjadi muzakki orang ini bilang saya sudah bayar di tempat ini kenyataannya gitu tapi ya gatau juga juga orang ini sudah jadi muzakki ditempat tersebut apabelum wallahua’alam... nah itu karena banyaknya pengelola dan pemerintah belum mengambil peran. Yang kedua, masyarakat kita itu banyak yang salah paham, mereka hanya tau bayar zakat itu Cuma zakat fitrah dan bayar tiap romadhon saja mereka tidak tahu zakat maal yang bisa dibayar tiap bulannya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas beberapa hal yang kemudian ditemukan berkenaan dengan hambatan-hambatan dalam mewujudkan manajemen mutu lembaga terjadi tidak hanya dari sisi internal saja melainkan dari sisi eksternal sehingga Baznas jatim selalu berupaya untuk mengevaluasi dan memperbaiki hambatan-hambatan tersebut.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan beberapa informan berkaitan dengan variabel-variabel TQM dan kendala-kendalanya, berikut ini disajikan hasil reduksi data dari wawancara dengan teknik triangulasi

Tabel 4.1

Reduksi Data dengan Triangulasi Sumber 1

No	Total Quality Management	PERNYATAAN	TEMA
1	Kepemimpinan Manajemen	(Informan 1) Kalau pimpinan sih pasti menerapkan ya, terkait visi misi yang harus dijalankan.	Keterlibatan Manajemen

	Visi misi kita salah satu contohnya “menjadi amal yang profesional” yang harus dijalankan di setiap lini. (Informan 2) Oh iya, untuk ketua kita yang sekarang ini memang ee agak lebih berprinsip sekali terutama dalam penggunaan dana dan lain-lain, karena memang beliau ini memang benar - benar memegang amanah sekali (Informan 3) Oiya sering sekali, terutama pada saat rapat-rapat, koordinas, dan ketika sharing beliau selalu menyampaikan bahwa baznas itu harus tepat sasaran, harus beda dengan lembaga-lembaga lain dalam tanda kutip hanya menyelesaikan kewajiban saja (Informan 4) Untuk pimpinan kita sendiri ya alhamdulillah selalu memberikan motivasi kepada jajaran dibawahnya untuk senantiasa bekerja keras, profesional dan tepat sasaran mas.	
	(Informan 1) Kalau pemimpin sih ya terutama intinya harus tau sendiri tiap masing-masing bidang. Kebetulan saya adalah orang yang ditunjuk untuk menjadi ketua bidang pendistribusian dan pendayagunaan ya kalau ada masalah ya kita mesti rapat bidang bareng-bareng apa ya kita bahas bersama apa saja	Tatalaksana Organisasi

		kendala yang dihadapi di lapangan yaa musyawarah lah (Informan 2) Untuk penyelesaian problem solving Biasanya pemimpin ya dengan evaluasi dari setiap permasalahan yang ada di tiap divisi baik dari pengumpulan, distribusi maupun keuangan. Kemudian dilakukan pengendalian (Informan3) Informasi Jaman sekarang kan ya digital ya. Dan kita memahami setiap pimpinan juga dengan kesibukan masing-masing juga ya ga bisa fulltime, tetep kita jadwalkan setiap hari tertentu. Dan beliau-beliau juga bergantian gak lima-limanya ngantor jadi ya untuk menyelesaikan masalah-masalah biasanya pimpinan menginformasikan via whatsapp (Informan 4) Dan untuk intensitas pertemuan kita biasanya tentatif mas, artinya tidak setiap hari kita ketemu pimpinan terus rapat. Ya dalam seminggu biasanya dua kali pertemuan lah. Dan biasanya pada saat saat itu biasanya kita sering dikasih masukan evaluasi dan lain-lain	
		(Informan 1) La iyo jelas to kita ini kan kerja untuk masyarakat dan otomatis semua yang kita kerjakan itu wajib dilaporkan sebagai bentuk dari Tanggung	Tanggung jawab Publik

		jawab publik (Informan 2) Jadi gini kita setiap pengeluaran itu harus ada disposisi dari pimpinan, misalkan dengan bantuan apapun itu harus ada acc dari pimpinan. Kalau ndak ada seperti itu kita gak mengeluarkan. Kemudian setiap pengeluaran itu wajib dilampirkan foto, dokumentasi karena untuk ya itu tadi untuk lebih bisa mempertanggung jawabkan kepada masyarakat. Karena kita ya juga melaporkan laporan keuangan kepada donatur alam bentuk buletin. Kemudian untuk auditnya untuk internal kita sudah jalan mulai tahun 2016 dan setiap bulan kita tutup laporan dan semua berkas dikoreksi oleh audit internal dari kita sendiri. Jadi kita ini sebenarnya selain kabag dan kabid di jajarannya itu aada yang namanya SAI (Satuan Audit Internal) yang memantau kegiatan kita dan lain-lain gitu. Kalau yang eksternal dari KAP (Kantor Akuntan Publik) dan juga dari audit syariah (KEMENAG) . Dan alhamdulillah kita suda diaudit oleh KAP untuk yang tahun 2016, untuk 2017 ini lagi berjalan.	
2	Perencanaan Strategis	(Informan 1) Kalau untuk jangka panjang kita ada yang namanya RENSTRA. Dan kita juga ada	Development Strategy/Strategi

		RKAT (Rencana Kerja Anggota Tahunan) yang sudah kita susun di 2017 dan disana juga ada program-program prioritas yang harus dilaksanakan tiap tahunnya (Informan 2) O ada, jadi kita setiap akhir tahun. Mulai tahun 2016 kita diwajibkan membuat RKAT. Jadi disitu pos-pos anggaran dan target pengumpulan dan penyaluran sudah kita buat semua. Dan untuk evaluasinya kita itu kan ada semester 1 an semester 2. Jadi setiap 6 bulan itu kita adakan evaluasi dn kita kaji lagi urusan mana yang belum selesai dari situ kita eksekusi (Informan 3) Kalau yang jangka menengah itu namanya RENSTRA (Rencana Strategis) jangka waktunya 5 tahun. Penjabaran dari renstra itu pertahunnya dibackdown ke RKAT (Rencana Anggota Tahunan). Dan RKAT inipun kita ajukan ke baznas pusat untuk mendapat pengesahan	Pengembangan
		(Informan 4) Nah untuk target kita ada yang namanya RKAT untuk setahun, kemudian ada yang namanya RENSTRA itu 5 tahun, nah itu. Kebetulan untuk tahun ini kita bidang pengumpulan ada target 10m itu untuk baz provinsi saja bukan se-jawa timur	Deployment Strategi/ Strategi Pencapaian

3	Fokus Pada Pengelolaan Muzzaki dan Mustahik	(Informan 1) selama ini kan kita ini bantu itu yang sesuai dengan yang mengajukan berkas pengajuan ada juga yang kita bantu itu tidak berdasarkan berkas pengajuan contohnya ketika kita survei lapangan kita sering menemukan orang-orang yang susah dan setelah kita kroscek dan wawancara ternyata dia memang betul-betul anggota keluarga yang masuk dalam kategori fakir dan miskin (mustahiq). Nah itu kita bantu. Untuk kriteria kita berdasarkan anjuran yang sudah ada di quran ya kritria 8 asnaf itu mas. Kalau pemetaan mustahik kita masih menyusun ya. Tapi kalau database dan pemetaan muzakki nanti sampean tanya di bidang pengumpulan itu ada semua. (Informan 4) Untuk pemetaan muzzaki kita insha allah ada kita rekap tiap bulan di buletin jumlah dan nama-nama donatur ZIS Pola pertama yang kami lakukan adalah melalui juru penerang atau istilahnya kalu di perusahaan itu namanya marketing. Bebas setiap hari cari donatur. Nah untuk nyari donaturnya itu bisa berupa korporasi maupun personal, kemudian setelah donatur bergabung nanti ada namanya petugas yang kedua yakni juru pungut. Tugasnya ini ngambil sesuai dengan kesepakatan tgl yang telah disepakati oleh	Pengetahuan dan Pemahaman sasaran ZIS
---	--	--	--

		muzakki atau munfiq. Nah jadi itu. Jadi saya ulangi meskipun ayat qur'an yang diprintahkan harus pungut paksa (khud), oleh karena undang-undang positif tertulis begitu (tidak ada hukuman) makanya kita harus kreatif edukasi ke masyarakat, dan penyadaran. Bukan dalam rangka pemaksaan. Kemudian untuk secara makro kita lakukan di televisi, radio, whatsapp, spanduk di jalan², sosialisasi zakat pada bulan romadhon. Kemudian kita juga ada sosialisasi ke beberapa instansi	
		(Informan 1) Jadi selama ini baznas jatim selalu menerbitkan buletin tiap bulannya. Buletin itu didalamnya ada info-info kegiatan. Ada yang namanya laporan keuangan dll. Jadi info² yang ada ini kita sebarakan para muzakki dan mustahik. Nah ini lah yang disebut tanggungjawab sosial kita kepada masyarakat. (Informan 2) Kita ada buletin tiap bulannya, kemudian kita juga sering melakukan kegiatan-kegiatan sosial yang dimana beberapa muzzaki kita undang untuk hadir di acara tersebut. Jadi gak semua muzzaki kita rangkul semua mas. Nah dengan adanya buletin kemudian media sosial dan website itu mmenjadi fasilitas bagi muzzaki maupun mustahiq kita untuk tau	Hubungan antar muzzaki dan mustahik

		kegiatan - kegiatan ataupun laporan keuangan yang selama ini kita lakukan. (Informan 3) Kalau dengan muzakki kita ada gathering tahunan, kemudian kalau untuk yang langsung setiap bulan ya kita ada laporan kegiatan dan keuangan di buletin-buletin dan muzakki pasti kita kirimkan laporan itu. Kemudian kalau karena kita ini seprovinsi ya minimal koordinator2 dari muzakki itu aja yang sering ketemu. Kalau yang upz tadikan institusional. Dan kalau untuk koordinator ini semisal begini. Ada satu kampung dan ada satu atau beberapa orang yang mengordinir pembayaran zis, tapi si koordinator ini tidak menjadi upz. itu kita lakukan untuk mempermudah pengcoveran zis dan dari kita juga gak mungkin mengelola/mencover seluruh wilayah jatim oleh karena itu kita bagi tugas. Kalau untuk mustahiq dalam bantuan biaya hidup itu kita datangi tiap bulan. Dan disisi lain selain memberikan bantuan kita sering juga datang melakukan pemdampingan dan conecting (Informan 4) Jadi kita mengistilahkan itu dengan perawatan donatur, nah itu biasanya kita adakan pengajian - pengajian di instansi, kemudian kita kasih buletin dalam upaya silaturahmi kami untuk dekat kepada mereka. Jadi wujud	
--	--	--	--

		buletin itu juga untuk mendekatkan kita agar para donatur ini terbangun ghiroh untuk berzakat maupun bersedekah (Informan 5) Kalau untuk jalinan silaturahmi ya ada mas biasanya pihak Baznas jatim mengundang ketua/perwakilan dari setiap UPZ kalau ada acara baik rapat maupun agenda-agenda program. Trus juga kita sering di kasih laporan kegiatan berupa buletin tiap bulannya	
4	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	(Informan 1) Kita disini memang tiap tgl 10 wajib menyetorkan laporan ke bagian keuangan nah dari situ kita bisa evaluasi dan saling memberi masukan terkait hal-hal yang dikiranya kurang. (Informan 2) Oiya mas jadi saya selaku bidang keuangan wajib meminta laporan kegiatan yang sudah dijalankan oleh setiap divisi terutama divisi pengumpulan dan pendayagunaan, itu tiap sebulan sekali tanggal 10. Tentu kita kroscek betul apakah laporannya sudah sesuai apa belum, kemudian dari situ kita evaluasi dan kita follow up terus sampai target yang dicapai tepat sasaran”	Pengukuran kerja dan analisis kinerjanya
		(Informan 1) Untuk seluruh elemen informasi atau bank data kita ada program SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Baznas) nanti sampean bisa cek disitu	Sistem Informasi dan Manajemen Pengetahuan

		mas. Terus untuk pelatihan itu juga sering dari pimpinan mengirim beberapa delegasi gak tiap ada pelatihan semuanya dikirim. Harus bergantian” (Informan 3) Jadi gini kalau pelatihan itu istilahnya yang untuk mengkover baznas itu ada dua baznas pusat dan kemenag. Baznas pusat punya program dan kemenagpun juga punya program. Jadi mereka secara kontinu mereka ada event pelatihan. Beberapa waktu kemarin kita ada pelatihan untuk pengukuran indeks zakat nasional dan indeks desa zakat jadi itu bagaimana mengukur efektifitas penyaluran dari segi keilmuan jai di data-data peyaluran kita entry kedalam data perhitungan nanti keluar indeksnya. Nah itu tadi secara formal (delegasi) dan terkadang juga kita seing memberikan sedikit arahan disetiap rapat-rapat terkait untuk pembekalan sebelum terjun ke lapangan. Dan untuk rjitanya per orang itu biasanya harus mengikuti pelatihan di luar minimal 2-3 kali per tahun. Sifatnya gantian mas, gak semuanya (Informan 4) Jadi kalau di kita itu ee biasanaya kita mengadakan kalau membutuhkan tenaga baru contoh romadhon, itu kita butuh relawan untuk menjaga stand pengumpulan zakat nah	
--	--	--	--

		itu sebelum terjun kelapangan kita bekali dulu dengan pelatihan baik dari teknis fundrising, fiqh zakat dan sebagainya	
5	Sumber Daya Amil	(Informan 1) Sebenarnya kalau kita disini itu sebagai eksekutor ya atau pelaksana, tapi untuk pengambilan kebijakan itu ya kewenangan itu berada di pimpinan. Semisal, kita disini sering menemukan beberapa orang fakir yang belum terdata/ menjadi mustahik kemudian kita usulkan pada waktu rapat nah nanti tergantung pimpinan ingin mngambil kebijakan yang seperti apa. Intinya harus ada komunikasi bottom-up dan up-down lah Untuk Jaminan kesehatan kita ada BPJS dan untuk reward kepada amilin kita masih menuju hal itu (Informan 2) Intinya kalau ada rapat-rapat mesti kita disetiap bagian itu sebelumnya berunding dulu, nanti ketika sudah ketemu permasalahannya dan solusi yang tepat baru kita sampaikan ke pimpinan. Ya sifatnya kita rembukan mas ya artinya semua karyawan secara langsung maupun tidak langsung disitu kita terlibat. Trus untuk jaminan kesehatan untuk amilin alhamdulillah kita ada BPJS dan untuk reward kita ee blum ada sih mas ya, tapi kita akan menuju proses itu	Keterlibatan Amilin dalam mencapai keberhasilan lembaga dan pemenuhan hak-hak amilin

		(Informan 3) Untuk keterlibatan amilin secara langsung dalam pengambilan keputusan ya mungkin enggak mas, kan kita disini pimpinannya ada lima dan setiap pimpinan itu beda-beda ranah kerjanya. Tapi kalau semisal ada permasalahan baik di eksternal maupun internal tentu amilin disitu pasti lapor kepada pimpinan yang ada di atasnya. Nah dari situ proses keterlibatan amilin kalau ada rapat-rapat, dan untuk pengambilan keputusan itu hak dari pimpinan kita ada bpjs itu hak yang harus diberikan kepada amilin. Untuk kontraknya, ee untuk baznas tingkat provinsi itu 2 kali trus nanti setelahnya kita jadikan pegawai tetap. Dan untuk penghargaan tiap tahun kepada amilin kita masih belum ada ya mas. Tapi insha Allah untuk kedepan kita akan buat hal-hal yang semacam itu	
6.	Proses	(Informan 1) Untuk budaya organisasinya kita lebih flexibel ya mas ya kekeluargaan begini lah ndak terlalu terkenan banget dengan kerjaan. Trus untuk SOP amilin kita ada nanti sampean bisa tanya-tanya ke bagian umum (Informan 3) Terkait sistem kerja ya kita disini sifatnya kekeluargaan ya mas dan memang setiap kita lakukan rekrutmen karyawan pasti yang paling pertama dia harus ada basic-basic	Manajemen Kerja Organisasi

		keislaman, pemahaman dasar tentang zakat dan bisa baca qur'an. Ya meskipun hanya dasar pasti nanti kita godok dengan sistem operasional prosedur yang ada disini ketika sudah masuk	
		(Informan 1) Untuk studi banding kita memang belum menuju kesana, tapi malah mereka yang studi banding kesini, contoh baznas kaltim dan jabar yang baru-baru ini kesini. Ya dari situ kita bisa menganalisis, mengambil pengalaman dan sharing disetiap permasalahan zakat yang ada daerah di luar jatim Untuk penyediaan layanan informasi kita sudah ada web, media sosial dan aplikasi zakat. (Informan 2) Untuk studi banding kita memang ndak pernah ya mas, yang ada baznas-baznas lain yang studi banding kesini, ya mulai dari situ kita sharing-sharing ilmu, tukar gagasan, macem-macem. Pokoknya kita juga ya sama-sama belajar dari mereka dan mereka juga sama-sama belajar dari kita	Proses Penciptaan Nilai Tambah
		(Informan 1) Kemudian untuk pemberdayaan mustahik menuju muzzaki Sebenarnya kita ya untuk hal-hal semacam itu (target) kita canangkan betul. Karena kalau mustahik itu jangan kita kasih konsumtif trus, perlu juga kita kasih umpan baru semisal dia bisa berkembang baru nanti kita lepas pelan-pelan.	Proses pendukung peningkatan kinerja

	(Informan 3) Kalau target di RKAT kita 1% dari total keluarga miskin. jadi semisal warga miskin itu 300.000 sekian berarti 1%nya 300 orang yang diberdayakan. Untuk tahun kemarin itu mencapai diangka 100 orang. Tapi kalau itu sebenarnya belum mencapai dari mustahiq ke muzakki sih ya paling dari mustahiq ke munfik lah (Informan 4) Ya alhamdulillah untuk target seperti itu kita sudah susun pada saat RKAT, dan untuk hasilnya tahun kemarin mungkin gak sampe dari mustahiq ke muzakki ya mas. Banter-banter ya munfiq karena kalau langsung ke muzakki itu prosesnya agak panjang tapi kalau di kalkulasikan pasti ada ya mas dari tahun ke tahun	
--	---	--

Tabel 4.2

Reduksi Data dengan Triangulasi Sumber

No	KENDALA/HAMBATAN DALAM IMPLEMENTASI TQM	PERNYATAAN	TEMA
1	Kendala/hambatan dalam implementasi TQM	(Informan 1) Ya kendala kendala psti ada baik dari kinerja para karyawan, target pencapaian yang belum tuntas dan jadwal survei yang telat (Informan 2)	Kendala Internal

		sering miss komunikasi terkait dengan laporan yang ketika saya hitung karena saya bagian keuangan ya itu kadang - kadang pencatatannya ga balance, lah trus ada beberapa yang miss lah, ya masalah-masalah teknis sih mas tapi ya alhamdulillah kita bisa cari jalan keluar dari semua hambatan-hambatan itu (Informan 3) Konflik Internal, Maksud nya konflik disini adalah konflik dalam hal profesionalisme pekerjaan.	
		(Informan 3) Kemudian yang eksternal itu ada kendala dari UPZ, UPZ itu karena kita semi instruktif bahwa baznas itu ada instruksi gubernur yang mewajibkan dinas itu memotong sekian rupiah dari gaji pegawai kemudian bnayak dari UPZ yang megeluh ke kita ya manusiawi lah (Informan 4) Kalau dari sisi pengumpulan karena memang pemerintah sudah lama tidak mengambil peran untuk mengelola zakat sehingga masyarakat itu kan membuat inisiatif sendiri untuk mengelola zakat baik dari masjid, lsm atau lembaga sehingga kita tidak bisa memilah dan memonitor orang2 kaya yang belum membayar zakat, dan ketika kita ajak untuk menjadi muzakki orang ini bilang saya sudah bayar di tempat ini kenyataannya gitu tapi ya gatau juga juga orang ini sudah jadi	Kendala Eksternal

		muzakki ditempat tersebut apa belum wallahua'alam...	
--	--	--	--

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Implementasi *Total Quality Management* Pada BAZNAS Jatim dalam Perspektif Islam

Dalam pembahasan kali ini akan dijabarkan tentang hasil identifikasi penerapan manajemen mutu (TQM) pada Baznas Provinsi Jawa Timur. Adapun hasil identifikasinya adalah sebagai berikut:

4.2.1.1. Kepemimpinan Manajemen

Kepemimpinan manajemen dalam suatu organisasi sangat berperan vital dalam mengambil keputusan, pengawasan serta memotivasi setiap elemen-elemen yang ada di bawahannya hal ini bertujuan untuk menjadikan roda organisasi yang solid dan mampu berjalan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Adapun beberapa hal yang telah diimplementasikan dalam kepemimpinan manajemen pada BAZNAS Jatim adalah sebagai berikut:

a. Keterlibatan Manajemen

Berkenaan dengan hal keterlibatan manajemen dalam intensitas pertemuan dan penanaman nilai-nilai keorganisasian, Pimpinan BAZNAS Jatim yang terdiri atas lima orang yang tidak semuanya hadir di kantor setiap hari, meski begitu dalam beberapa kesempatan formal seperti rapat pertemuan, pimpinan sering memberikan motivasi dengan menanamkan etika/ prinsip pengelolaan dana muzakki kepada jajaran dibawahnya sesuai dengan visi-misi organisasi yakni kerja keras, amanah, profesional dan tepat sasaran.

b. Tatalaksana Organisasi

Kemudian dalam menjalankan tata kelola organisasi dalam menangani permasalahan dan evaluasi kinerja pimpinan memberikan tanggung jawab dan amanah kepada setiap ketua bidang untuk selalu mengawasi kegiatan-kegiatan yang ada BAZNAS Jatim. Namun, ketika pada hari tertentu seperti rapat, pimpinan selalu turut andil untuk menyelesaikan persoalan dan mengevaluasi setiap kegiatan bidang yang ada di BAZNAS atau kalau sedang tidak ada di kantor pimpinan selalu menghubungi dan mengawasi bidang lewat media komunikasi seperti telepon/*whatsapp*.

Kemudian untuk tata kelola keuangan BAZNAS Jatim memiliki Satuan Audit Internal (SAI) untuk mengawasi akuntabilitas keuangan dari sisi internal. Kemudian untuk yang eksternal di awasi oleh Kantor Akuntan Publik dan Audit syariah dari Kementerian Agama

c. Tanggungjawab Publik

Sebagai lembaga yang bekerja untuk kepentingan masyarakat tentu BAZNAS Jatim telah memenuhi segala tanggungjawab yang harus dilaporkan kepada masyarakat.. Dalam memenuhi tanggungjawab tersebut BAZNAS Jatim sudah banyak menjalankan program-program pemberdayaan kepada masyarakat kurang mampu melalui program *jatim cerdas*, *jatim makmur*, *jatim sehat* dan lain-lain dan di dukung dengan laporan kegiatan serta keuangan setiap bulannya melalui Buletin BAZNAS.

Kemudian daripada itu, pada tahun 2016 lalu BAZNAS Jatim telah melaporkan seluruh kegiatannya kepada auditor baik dari internal maupun

eksternal dan dari pemeriksaan tersebut BAZNAS Jatim telah memperoleh kategori “WAJAR” dalam tata kelola keuangan.

Oleh karenanya hal ini kemudian didukung oleh Nasution (2009) yang menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan manajemen hal-hal yang harus diperhatikan adalah keterlibatan pimpinan yang senantiasa melakukan intensitas pertemuan dan menangani masalah organisasi. Kemudian kedua yakni tatalaksana organisasi yang meliputi kebijakan pengambilan keputusan dan evaluasi. Dan yang terakhir melaksanakan tanggung jawab publik. Adapun semua itu telah dilakukan dengan baik oleh para pimpinan BAZNAS Jatim dalam menjalankan fungsi kepemimpinan manajerial

Berdasarkan apa yang telah di paparkan dalam wawancara diatas, hal tersebut sesuai dengan perspektif islam bahwa seorang pimpinan yang diberi mandat untuk menjadi seorang pimpinan harus berlaku adil dan dapat menetapkan kebijakan yang sifatnya tidak bertentangan dengan syariat. Adapun hal ini sesuai dengan tinjauan Q.S. An-nisa (58-59):

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝٥٨﴾ يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ۝٥٩﴾

“58 Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Meliha. 59 Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul

(sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S. An-nisa 58-59)

Berdasarkan implementasi kepemimpinan manajemen yang telah dilakukan oleh BAZNAS Jatim sesungguhnya telah sesuai dengan pernyataan yang didukung oleh Sinn (2006:137) yang menyatakan bahwa dalam islam seseorang pemimpin haruslah dapat memanajemen dan mempengaruhi jajaran dibawahnya sejalan dengan tugas dan tanggungjawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional

Oleh karena itu, dalam model kepemimpinan yang dilakukan oleh para pimpinan BAZNAS Jatim sejatinya telah menjadi sebuah cerminan dalam membawahi setiap jajaran dibawahnya. Para pimpinan selalu memegang teguh prinsip-prinsip seperti amanah dan keprofesionalan dalam mengelola zakat yang kemudian ditanamkan pada jajaran dibawahnya pada saat pertemuan-pertemuan yang sifatnya tentatif.

Sehingga dalam menjalankan roda organisasi sering terjadinya *chemistry* atau *link and match* antara kebijakan yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya yang kemudian memberikan energi positif bagi organisasi untuk menjadikan BAZNAS Jatim yang lebih baik.

4.2.1.2.Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dalam suatu organisasi adalah suatu proses dimana pimpinan dapat memberikan gambaran untuk mencapai target atau pencapaian yang terarah dan maksimal. Adapun beberapa hal yang telah dilakukan oleh BAZNAS Jatim dalam perencanaan strategi organisasi antara lain:

a. Strategi Pengembangan (*Strategic Development*)

Berdasarkan hasil identifikasi bahwa perencanaan strategis untuk BAZNAS Jatim sendiri memiliki strategi pengembangan rencana jangka menengah yang disebut dengan RENSRTA (Rencana Strategis) dengan jangka waktu lima tahun. Kemudian penjabaran dari renstra itu pertahunnya di *brackdown* ke RKAT (Rencana Anggota Tahunan) dimana di dalamnya terdapat pos-pos anggaran dan target kegiatan baik dari pengumpulan maupun pendistribusian.

Disisi lain juga dilakukan evaluasi kegiatan kerja dalam RKAT setiap semesternya, artinya dalam satu tahun terdiri atas dua semester. Hal ini dilakukan untuk menilai dan mengukur apa saja kegiatan yang belum diselesaikan. Tentu dengan melihat skala prioritas kegiatan untuk di eksekusi terlebih dahulu.

b. Strategi pencapaian (*Strategic Deployment*)

Kemudian untuk perencanaan strategi pencapaian, dalam hal target dan sasaran ZIS BAZNAS jatim telah merumuskan itu di dalam RENSRA dan RKAT yang pada akhirnya semua kegiatan pengumpulan dan perencanaan ditarget setiap tahunnya dan dilakukan evaluasi rutin ketika pencapaian target tersebut belum terpenuhi. Kebetulan untuk tahun ini BAZNAS memiliki target pengumpulan sebesar 10 Milyar untuk wilayah provinsi Jawa Timur.

Oleh karena itu hal ini sesungguhnya telah sesuai dengan perspektif islam. adapun di dalam Q.S Al-Hasyr Ayat 18 yang jelas Allah memerintahkan kita untuk selalu melakukan suatu perencanaan

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S Al- Hasyr : 18)

Hal ini sesuai dengan penjabaran tafsir jalalain yang menegaskan bahwa dalam melakukan pekerjaan hendaklah memperhatikan yang telah diperbuatnya untuk hari esok yakni untuk menghadapi hari kiamat

Dalam hal ini BAZNAS Jatim sejatinya telah membuat suatu perencanaan yang sesuai dalam islam. Hal ini dapat dibuktikan dengan diterapkannya target RENSTRA dan RKAT di setiap tahunnya serta dilakukannya musyawarah dan evaluasi dari setiap kegiatan yang telah dilakukan. Dengan demikian perencanaan target pencapaian organisasi yang dilakukan BAZNAS Jatim telah sesuai dan berjalan dengan baik sesuai dengan prinsip-prinsip yang berdasarkan regulasi organisasi dan syariat islam.

Perencanaan strategis yang dilakukan oleh BAZNAS Jatim sesungguhnya didasari dengan pencapaian tahun sebelumnya untuk itu BAZNAS senantiasa mempersiapkan hal-hal baru yang harus dikerjakan dan merancang pencapaian target yang harus lebih baik dari tahun sebelumnya yang tujuannya untuk mencapai ridho Allah SWT.

4.2.1.3.Fokus pada pengelolaan Muzzaki dan Mustahik

Dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada umat sesungguhnya merupakan hal yang paling mulia dan merupakan pintu kebaikan bagi siapa saja yang menjalankannya. Dalam hal ini fokus pelayanan/pengelolaan kepada

muzzaki dan mustahik yang telah dilaksanakan oleh BAZNAS Jawa Timur antara lain sebagai berikut:

a. Pengetahuan dan Pemahaman tentang sasaran ZIS

Berdasarkan hasil identifikasi pemahaman pasar sasaran ZIS dalam hal ini Mustahiq oleh BAZNAS Jatim biasanya dilakukan berdasarkan berkas pengajuan yang diterima namun tidak jarang pula pihak BAZNAS Jatim sendiri menemukan fakta-fakta dilapangan yang menarik simpati dan dengan sukarela mereka berikan bantuan dan merekrutnya sebagai mustahik. Dalam pemberdayaan kepada mustahik BAZNAS Jatim mendahulukan golongan fakir sebagai prioritas sasaran ZIS.

Kemudian untuk pemahaman sasaran ZIS dalam mencari calon muzzaki/donatur, BAZNAS Jatim memiliki pola yang kreatif yang dilakukan oleh juru penerang yang bertugas untuk mencari donatur baik dari korporasi maupun personal melalui *direct selling*, sosialisasi lewat radio, televisi, media sosial dan spanduk-spanduk di jalan raya, kemudian setelah donatur tersebut bergabung akan di *follow-up* oleh juru pungut yang tugasnya untuk mengambil dana zakat sesuai dengan waktu dan tempat yang telah disepakati antara BAZNAS Jatim dan Korporasi atau personal tersebut.

Kemudian untuk pemetaan para muzzaki BAZNAS Jatim menyediakan rekapan yang sudah dicantumkan didalam buletin tiap bulannya baik daftar jumlah muzzaki baru maupun yang sudah lama,, namun untuk pemetaan sasaran ZIS untuk mustahik BAZNAS Jatim masih sejauh ini masih dalam proses penyusunan.

b. Hubungan Antar Muzzaki dan Mustahik

Dalam pelaksanaan TQM hubungan yang dilakukan oleh BAZNAS Jatim untuk mempertahankan loyalitas muzzakinya pihak BAZNAS Jatim sendiri memiliki cara yang umum seperti mengadakan *gathering* tahunan biasanya acara ini dibungkus dengan pengajian akbar, kegiatan santunan anak yatim dan pemberian buletin setiap bulan sebagai media silaturahmi BAZNAS kepada para muzzakinya selain itu juga untuk membangun *ghiroh* muzzaki untuk berzakat maupun bersedekah. Disisi lain juga sering diadakan pertemuan antar koordinator dari para muzzaki selain dari muzzaki tiap UPZ (Institusional).

Kemudian dalam membangun hubungan dengan para mustahik, pihak BAZNAS Jatim biasanya sebelum memberikan bantuan harus dikroscek terlebih dahulu dan memprioritaskan golongan fakir sesuai dengan golongan pertama dari 8 asnaf yang disebutkan dalam al-quran. Kemudian melalui bantuan program pemberdayaan kepada para mustahik, BAZNAS Jatim menggunakan pendekatan bimbingan dan *connecting* agar para mustahik dapat cepat mandiri dan naik kelas sosialnya menjadi muzzaki/munfiq.

Adapun pelayanan bantuan dalam pemberdayaan mustahik terdiri atas program jangka pendek dan menengah. Dimana program jangka pendek ini terdiri atas lima bidang pemberdayaan seperti pendidikan, kesehatan, ekonomi, sosial dan dakwah kemudian untuk jangka menengah antara lain pendirian rumah sakit dan pemberdayaan kaum *dhuafa*’

Berdasarkan hasil pemaparan dalam memberikan pelayanan atas usaha yang kita jalankan baik itu berupa barang maupun jasa jangan sampai kita

memberikan pelayanan yang buruk atau tidak berkualitas. Dalam memberikan pelayanan terbaik kepada para muzaki dan mustahik sesungguhnya merupakan pekerjaan yang mulia dan merupakan pintu kebajikan bagi para amil khususnya.

Hal ini kemudian sesuai dengan pandangan islam yang dalam potongan Q.S Al-Maidah ayat 2 yang berbunyi

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya” (Q.S Al-Maidah : 2)

Kemudian dalam tafsir jalalain disebutkan bahwa, (Bertolong-tolonglah kamu dalam kebaikan) dalam mengerjakan yang dititahkan (dan ketakwaan) dengan meninggalkan apa-apa yang dilarang (dan janganlah kamu bertolong-tolongan) pada ta'aawanu dibuang salah satu di antara dua pada asalnya (dalam berbuat dosa) atau maksiat (dan pelanggaran) artinya melampaui batas-batas ajaran Allah. (Dan bertakwalah kamu kepada Allah) takutlah kamu kepada azab siksa-Nya dengan menaati-Nya (sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya) bagi orang yang menentang-Nya

Bahwa dalam kegiatan yang dilakukan oleh BAZNAS Jatim sesungguhnya telah sesuai dengan apa yang telah disebutkan pada ayat diatas. Hal ini dapat dilihat dari tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga yang bergerak di bidang pelayanan/jasa yang sifatnya non-profit. Artinya BAZNAS Jatim memahami betul bagaimana untuk memuliakan para donaturnya atau muzaki dengan mengadakan agenda-agenda pertemuan , melaporkan data keuangan setiap bulan dalam bentuk

buletin serta memberikan bantuan yang memprioritaskan orang-orang fakir (tidak memiliki apa-apa) dengan memegang teguh prinsip amanah, profesional dan tepat sasaran.

4.2.1.4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Pengukuran, analisis serta manajemen pengetahuan sangat penting dilakukan untuk kemudian diketahui apa saja hal-hal yang belum tercapai. Dalam penerapannya BAZNAS Jatim telah melakukan hal-hal berikut:

a. Pengukuran Kinerja Lembaga dan Analisis Kinerjanya

Berdasarkan hasil identifikasi terkait dengan rutinitas laporan dan evaluasi. Setiap bagian baik divisi penumpulan hingga distribusi wajib melaporkan laporan kegiatan di setiap tgl 10 setiap bulannya kepada bagian keuangan. Kemudian di laksanakan evaluasi dan *follow up* terkait hal-hal yang belum sesuai dengan target pencapaian.

b. Sistem Informasi dan Manajemen Pengetahuan

Kemudian dalam sistem informasi BAZNAS Jatim memiliki website yang didalamnya terdapat platform SIMBA (Sistem Manajemen Informasi Baznas) yang dapat membantu operasional Baznas (pusat, provinsi, kab/kota) dan LAZ dalam sistem manajemen informasi yang bisa menghasilkan laporan yang berjenjang. Di dalam sistem tersebut terdapat dua sistem yakni Sistem Informasi Operasional (SIO) dan Sistem Informasi Pelaporan (SIP). Masing-masing Baznas dan LAZ menggunakan SIO untuk operasi sehari-hari dengan pendekatan kas masuk dan kas keluar. Dalam kas masuk terdiri atas input databased muzaki,

transaksi penghimpunan dana ZIS. Sedangkan dalam kas keluar, bisa diinput databased mustahik dan penyaluran ZIS.

Data-data tersebut, termasuk yang sifatnya keuangan dan transaksi keuangan akan di-input dan akan menghasilkan laporan- laporan, seperti profil muzaki, jumlah penghimpunan dana ZIS, profil asnaf, dan jenis program penyaluran. Ada juga laporan keuangan standar yang mengacu kepada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 109. Bisa diterbitkan juga kartu nomorpokok wajib zakat (NPWZ) dan bukti setor zakat. Jadi, dengan SIMBA, muzaki dilayani sebaik mungkin mulai dari registrasi sampai ke pembayaran dan pelaporan.

Kemudian untuk manajemen pengetahuan bagi amilin. BAZNAS Jatim sering mendelegasi setiap karyawannya untuk mengikuti pelatihan yang menunjang hardskill mereka. Biasanya pelatihan ini dilakukan secara bergantian kepada amilin tiap tahunnya. Selain itu juga baznas jatim menyediakan pelatihan kepada relawan baru sebagai sarana pembelajaran, mereka diberi pemahaman dasar tentang fikih zakat, ekonomi islam, kemudian doa menerima zakat dan lain-lain.

Hal ini didukung oleh pendapat Nasution (2009) bahwa pengukuran analisis bisa dilihat dari rutinitas laporan tertulis dari setiap unit divisi dan evaluasi guna mengetahui posisi kinerja lembaga. Sedangkan sistem informasi dan manajemen pengetahuan meliputi tersedianya sistem kerja lembaga sehingga semua amilin terlibat dalam peningkatan baik melalui pelatihan dan pengembangan kerja.

Hal serupa kemudian didukung oleh pendapat Salmiyah (2008) *dalam* Mustamin (2013:18) yang menyatakan bahwa dalam islam sesungguhnya untuk melakukan suatu pekerjaan aspek etika merupakan hal mendasar yang harus selalu diperhatikan seperti bekerja dengan baik yang didasari oleh iman dan taqwa, sikap baik budi, jujur dan amanah, kuat, kesesuaian upah, tidak menipu, tidak merampas dan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kadar proporsionalnya. Hal ini kemudian tercermin dalam penerapan dan pengukuran kinerja BAZNAS Jatim yang selalu melakukan prinsip kehati-hatian dalam melakukan setiap pekerjaan. Rutinitas pelaporan keuangan dari setiap unit bagian selalu dilakukan setiap bulan pada minggu pertama untuk kemudian dilakukannya evaluasi untuk melihat apa yang dirasa kurang untuk dilaporkan kepada masyarakat

4.2.1.5. Sumber Daya Amilin (Karyawan)

Dalam sebuah organisasi peran sumber daya manusia merupakan ujung tombak untuk memajukan kinerja organisasi. Oleh karena itu perlu perhatian khusus bagi seluruh manajemen lembaga untuk menjamin dan memenuhi hak-hak para karyawannya. Hal-hal tersebut bisa diberikan berupa jaminan kesehatan, pelatihan yang kontinu, penghargaan kepada karyawan dan motivasi yang kemudian akan menunjang kinerjanya. Adapun dalam BAZNAS Jatim dilakukan sebagai berikut

- a. Keterlibatan Amilin dalam mencapai keberhasilan lembaga dan pemenuhan hak-hak amilin

Berdasarkan hasil identifikasi, dalam pengambilan kebijakan, pimpinan BAZNAS Jatim selalu melakukan musyawarah mufakat dengan para amilin/karyawannya. Namun, untuk kebijakan tertentu tidak semua amilin/karyawan dilibatkan. Kalau kebijakan yang sifatnya struktural dan menyangkut lembaga biasanya hanya melibatkan para lima wakil ketua dan ketua bidang saja. Amilin/karyawan dalam hal ini memiliki proporsi tertentu untuk diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, biasanya secara tidak langsung mengusulkan ide dari berbagai permasalahan yang ada di lapangan kemudian ditampung dan disampaikan ke pimpinan. Tentu dalam pengambilan kebijakan pimpinan selalu mempertimbangkan baik buruknya untuk kedepan.

Kemudian untuk hak-hak para amilin/karyawan, BAZNAS Jatim menyediakan jaminan kesehatan berupa BPJS kepada karyawannya. Disisi lain BAZNAS Jatim untuk saat ini belum memiliki sistem penghargaan kepada karyawannya namun untuk kedepan akan diberlakukannya sistem pemberian penghargaan guna memotivasi agar karyawan semangat dalam bekerja. Selain itu, lingkungan kerja baznas jatim yang kekeluargaan dan tidak terlalu kaku membuat karyawan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tenner (1992) bahwa Keterlibaan karyawan dalam pengambilan keputusan sangat penting dilakukan oleh pimpinan guna memperbaiki dan meningkatkan performa organisasi.

Dalam perspektif islam, sesungguhnya definisi amil zakat yang ada pada BAZNAS Jawa timur mengacu pada pandangan ulama Imam Syafi'i yang mendefinisikan Amil sebagai orang yang bekerja mengurus zakat, sedang dia

tidak mendapat upah selain dari zakat tersebut. Mazhab ini merumuskan amil sebagai berikut “Amil zakat yaitu orang-orang yang dipekerjakan oleh imam (pemerintah) untuk mengurus zakat” dimasukkannya amil sebagai asnaf menunjukkan bahwa zakat dalam islam bukanlah suatu yang diberikan kepada individual saja tapi merupakan tugas jamaah (bahkan menjadi tugas negara). Zakat punya anggaran khusus yang dikeluarkan daripadanya untuk digaji para pelaksananya

Disisi lain mengacu pada aturan tentang sumber daya amil dalam hal ini Undang-undang nomor 21 tahun 2011, bahwa BAZNAS atau LAZ harus melaksanakan perlindungan dan dukungan fasilitas serta pengembangan sumber daya amil.

Oleh karena itu, dari penjabaran diatas dapat dilihat bahwa sesuai dengan ketentuan syariat dan undang-undang. BAZNAS Jatim dalam hal ini kewenangan pimpinan setidaknya sudah berupaya untuk melibatkan setiap sumber daya amil dalam hal keterlibatan dalam pengambilan keputusan meski keputusan tertinggi berada pada pimpinan BAZNAS Jatim. Kemudian untuk pengelolaan dan pengembangan sumber daya amil BAZNAS Jatim memberikan beberapa fasilitas dukungan kepada sumber daya amilnya berupa jaminan kesehatan, lingkungan organisasi yang kekeluargaan /fleksibel dan pendelegasian pelatihan kelola zakat, namun disisi lain masih belum memiliki pemberian fasilitas berupa *Rewards and Punishment* kepada para amilin untuk memotivasi mereka agar lebih giat dan profesional dalam bekerja.

4.2.1.6. Proses

Makna proses perbaikan ini sesungguhnya dapat diartikan dengan proses perbaikan nilai tambah baik dalam manajemen kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi. Adapun pelaksanaan perbaikan proses dalam BAZNAS Jawa Timur adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Kerja Amilin

Berdasarkan hasil identifikasi manajemen kerja, BAZNAS Jatim memiliki Sistem Operasional Prosedur (SOP) yang bertujuan untuk mengarahkan para sumber daya amilin/karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan spesifikasi/bagiannnya masing-masing, disamping itu dalam proses penyarigan karyawan/relawan baru BAZNAS Jatim memiliki spesifikasi yang mewajibkan seseorang karyawan/relawan baru tersebut memiliki dasar keislaman tentang zakat dan baca tulis Al- Qur'an, kemudian setelah dipastikan masuk para amilin /karyawan/relawan tersebut di dorong untuk mempelajari lebih jauh tentang pemahaman konsep dan praktik kerja sesuai dengan sistem operasional yang ada.

b. Proses Penciptaan Nilai Tambah

Berdasarkan hasil identifikasi berkenaan dengan proses analisis studi banding, BAZNAS Jatim memang belum pernah melakukan studi banding ke beberapa BAZNAS lain, akan tetapi baznas lain lah yang sering melakukan studi banding di BAZNAS Jatim. Tentu dalam pertemuan studi banding tersebut tidak hanya sebagai pelengkap agenda formal saja, tetapi lebih pada fokus kajian untuk perbaikan kinerja dan saling *sharing* satu sama lain.

Kemudian untuk penyajian laporan informasi kegiatan dan keuangan, Baznas jatim menyediakan beberapa fasilitas penunjang baik online maupun media cetak bagi para muzzakinya berupa web, media sosial dan buletin. Namun, berdasarkan pengamatan peneliti, postingan media informasi yang disajikan tersebut belum diperbarui. Hal ini dilihat dari beberapa postingan di media sosial seperti akun instagram @Baznasjatim terakhir diunggah kegiatan pada tgl 17 Oktober 2017 dan website resminya baznasjatim.or.id pada 26 Juli 2017. Namun untuk buletin selalu terbit setiap bulannya. Artinya untuk perbaikan informasi BAZNAS Jatim belum seimbang dalam melaporkan kegiatan-kegiatannya melalui media online dan cetak. Karena bukan tidak mungkin di era globalisasi dan teknologi yang begitu cepat sekarang ini seseorang lebih banyak melihat berita melalui media online daripada cetak.

c. Proses Pendukung Peningkatan Kinerja

Dalam upaya penngkatan proses kinerja dalam hal ini memberdayakan para mustahik menuju muzzaki BAZNAS Jatim telah melakukan berbagai upaya salah satunya adalah memberikan umpan berupa bimbingan dan connecting. kepada mustahik yang harapannya dapat mengubah status sosial mustahik menjadi muzzaki/munfiq.

Pada tahun 2017 lalu BAZNAS Jatim sudah memberdayakan 100 orang yang awalnya berstatus mustahik menjadi munfik, hal ini dikarenakan BAZNAS Jatim memiliki target pencapaian dalam RKAT yang menargetkan 1% dari total jumlah keluarga miskin yang terdaftar di BAZNAS Jawa Timur.

Dalam hal perbaikan proses berkelanjutan sesungguhnya BAZNAS jatim belum sepenuhnya memenuhi kesesuaian dalam perspektif islam karena untuk proses perbaikan berkelanjutan sebagaimana tercermin dalam Alquran potongan surah Ar-Ra'du [13]: 11

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ
وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْوَالٍ

“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Q.S. Ar-Ra'du : 11)

Dalam ayat tersebut, islam mengajarkan kepada manusia untuk selalu berusaha memperbaiki suatu keadaan kemudian terlihat jelas bahwa pentingnya melakukan pekerjaan dengan berulang-ulang dan bersungguh-sungguh, sehingga diperoleh hasil yang lebih baik dari pengalaman pekerjaan.

Oleh karenanya BAZNAS Jatim sejatinya sudah cukup baik dalam hal proses perbaikan namun dalam beberapa hal yang sudah disebutkan diatas harus bisa diperbaiki lagi seperti penciptaan nilai tambah dalam hal ini penggunaan teknologi dan informasi untuk melaporkan setiap kegiatan secara rutin / berkelanjutan.

Dari pemaparan diatas sesungguhnya implementasi TQM pada BAZNAS Jawa Timur tidak jauh berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu. Hanya saja dalam penelitian ini menggunakan variabel TQM yang berbeda dengan Hasan (2012) dan Nafsiyah (2017) yang menggunakan tiga variabel TQM versi Artur Tenner yakni fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total.

Sedangkan variabel TQM yang dipakai dalam penelitian ini yakni kepemimpinan manajerial, perencanaan strategis, fokus pada pengelolaan muzaki dan mustahiq, pengukuran analisis manajemen pengetahuan, pengelolaan sumber daya amilin dan proses perbaikan berkelanjutan.

Pada dasarnya perbedaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian ini tidak jauh berbeda. Penerapan TQM pada organisasi pengelola zakat pada BAZNAS Jawa Timur sejatinya sudah baik sama seperti penelitian terdahulu, namun dalam perbaikan proses BAZNAS Jatim masih sedikit kurang dalam mengoptimalkan media informasi online untuk berbagi ke publik seputar laporan kegiatan oleh karenanya perlu dioptimalkan kembali. Kemudian untuk perbandingan dengan penelitian Ahmad (2015) terkait dengan penerapan TQM dalam perspektif islam sedikit berbeda, sesungguhnya penerapan TQM pada BAZNAS Jatim telah sesuai dalam nilai-nilai keislaman. Dalam penelitian Ahmad (2015) menyebutkan bahwa dalam organisasi pengelola zakat di malaysia hanya menjadikan keunggulan aspek fisik sebagai tolak ukur keberhasilan tanpa mempertimbangkan aspek non fisik seperti berkah. Sejatinya BAZNAS Jatim memberikan tolak ukur bahwa keberhasilan dapat dilihat dari bagaimana mereka dapat memberdayakan mustahik agar naik status sosialnya dan memberikan bantuan prioritas kepada golongan fakir (golongan pertama yang disebut di dalam Q.S. At-taubah 60) bantuan tersebut semata-mata diberikan hanya untuk mencari ridho Allah SWT.

4.2.2. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan *Total Quality Manajemen* di Badan Amil Zakat Nasional Jawa Timur

Berdasarkan hasil identifikasi beberapa kendala yang sering dihadapi oleh Baznas Jatim dalam melaksanakan TQM adalah sebagai berikut:

4.2.2.1.Kendala Internal

Pada kondisi internal sering kali terjadi kurang maksimalnya target pencapaian seperti jadwal survei yang kadang-kadang terlambat. Kemudian sering terjadinya *miss komunikasi* yang sifatnya teknis seperti tidak sesuai antara laporan kegiatan dan keuangan sehingga pencatatan yang dilakukan terkadang tidak balance.

Disisi lain konflik internal pun turut meyelimuti kendal-kendala dalam pelaksanaan *Total Quality Management* di Baznas Jawa Timur. Dalam pengertian ini konflik internal bukan persoalan yang negatif artinya tuntutan keprofesionalitasan di setiap bidang harus sesuai dengan sistem prosedur yang berlaku. Oleh karenanya diperlukan manajemen konflik yang baik yang tujuannya untuk menjadikan kinerja organisasi yang solid.

4.2.2.2.Kendala Eksternal

Dalam situasi tertentu konflik eksternal pun juga turut menghambat pelaksanaan *Total Quality Management* di suatu lembaga. Berdasarkan hasil identifikasi di Baznas Jawa Timur, banyaknya keluhan yang disampaikan oleh UPZ yang secara institusional juga merupakan muzzaki dari Baznas, terkait kebijakan kepala daerah yang mewajibkan pemotongan gaji sekian rupiah. Oleh

karena itu pihak baznas mengambil langkah dnegan melakukan audiensi ke dinas terkait untuk menjembatani mereka dan menjelaskan perkara keluhan tersebut.

Kemudian yang terakhir dari kendal eksternal adalah dari sisi pengumpulan kepada calon donatur/muzzaki. Karena pemerintah sudah lama tidak mengambil peran untuk mengelola zakat sehingga masyarakat banyak membuat inisiatif lembaga sendiri yang sifatnya ilegal baik dari Masjid, Lembaga Swadaya Masyarakat atau lembaga yang tidak terdaftar di badan amil zakat nasional sehingga pihak Baznas Jatim sendiri sulit untuk memilah dan memonitoring orang-orang kaya yang belum bayar zakat. Oleh karena itu ketika pihak Baznas Jatim mencoba mengajak beberapa orang kaya tersebut untuk menjadi muzzakinya, mereka mengaku sudah menjadi muzzaki pada lembaga ilegal tersebut.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di BAZNAS Provinsi Jawa Timur, analisis data dan pengecekan keabsahan data yang diperoleh dari observasi lapangan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa Total Quality Management dalam perspektif islam pada BAZNAS Provinsi Jawa Timur adalah :

1. BAZNAS Provinsi Jawa Timur telah menerapkan enam variabel *Total Quality Management* pada Organisasi Pengelola Zakat yang ditinjau dari perspektif Islam dengan baik. Adapun variabel-variabel tersebut antara lain Kepemimpinan Manajerial, Perencanaan Strategis, Fokus pada Muzzaki dan Mustahiq, Pengukuran Analisis Manajemen Pengetahuan, Keterlibatan dan Pengelolaan Sumber Daya Amilin, dan Proses perbaikan terus menerus. Namun dalam beberapa hal terkait dengan Implementasi TQM sebagaimana ditemukan masih ada yang belum dilaksanakan sesuai dengan yang diharuskan. Seperti pemberian penghargaan (*Rewards*) kepada sumber daya amilin guna menunjang motivasi kerja dan pengelolaan sumber informasi media online yang sudah lama belum diperbaharui seperti website dan akun media sosial.
2. Kemudian disisi lain kendala-kedala yang dihadapi dalam pelaksanaan TQM dalam perspektif Islam, terdapat dua kendala baik dari sisi internal maupun sisi eksternal. Adapun yang internal sering terjadinya *miss komunikasi* yang sifatnya teknis seperti tidak sesuainya antara laporan kegiatan dan keuangan sehingga pencatatan yang dilakukan terkadang tidak balance. Kemudian

manajemen konflik yang dirasa sulit untuk menjaga keprofesionalitasan Amil. Kemudian dari sisi Eksternal sering ditemukannya keluhan oleh para UPZ yang secara institusional juga merupakan muzzaki BAZNAS Jatim terkait kebijakan kepala daerah dan yang terakhir adalah banyaknya lembaga zakat ilegal sehingga mempersulit ruang pengumpulan zakat dari BAZNAS Jatim kepada calon Muzzaki.

5.2. Saran

Berdasarkan Hasil Penelitian, BAZNAS Provinsi Jawa Timur cukup baik untuk dijadikan referensi dalam penerapan *Total Quality Management*. Berikut disampaikan beberapa saran, baik dari lembaga maupun pihak akademisi dari penelitian ini :

1. Pihak Lembaga:

Bagi pihak lembaga, dalam hal ini BAZNAS Provinsi Jawa Timur lebih ditingkatkan lagi terkait pelaporan kegiatan dan pelayanan terutama pembaharuan informasi melalui media online

2. Pihak Akademisi

Bagi para akademisi hasil penelitian ini sejatinya masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu perlu kiranya dikaji ulang dan dilanjutkan dengan pengembangan penelitian yang sifatnya kuantitatif dengan teori berbeda agar penelitian ini dapat berkembang. Harapannya untuk memperbaiki segala kekurangan yang ada dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Fadzila Azni. (2015). *Managing Zakat Institutions: The Relevance of TQM*. The Internasional Journal of Business and Management (ISSN 2321-8916) Vol 3 Iss 12
- Akmansyah, Muhammad. (2015). *Perencanaan dalam Perspektif Islam*. Jurnal Al-Idarah UIN Raden Intan Lampung Vol.5 No.1
- Alwi, Iffatul Auliyaa'. (2014). *Optimalisasi Penghimpunan dan Pendistribusian Zakat yang Memberdayakan di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya*. Skripsi--UIN Sunan Ampel, Surabaya
- Anoraga, Pandji. (2004). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineke Cipta
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur suatu penelitian: Pendekatan Praktek edisi revisi kelima*. Penerbit Rineka cipta: Jakarta
- Besterfield, Dale H., dkk: (1999). *Total Quality Management 2nd ed*, Prentice-Hall, Inc.: USA.
- Bungin, Burhan. (2001). *Metode Penelitian Sosial*. Unair Press: Surabaya
- Chotimatus, Sa'adah Lilik. (2017). *Pengawasan pembiayaan di perbankan syariah berdasarkan perspektif stakeholder (Studi kasus Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang)*. Skripsi. UIN Malang
- Dean, Mary Burdette dan Marilyn M. Helms: (1996). *The implementation of total quality management into public sector agencies: a case study of the Tennessee Valley Authority*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 3 Iss: 1 pp. 50 – 64.
- Denzin, Norma K. dan S. Lincoln, Yvonna. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Gaspersz, Vincent. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- George, Stephen dan Arnold Weimerskirch. (1994). *Total Quality Management, Strategies and techniques Proven at Today's Most Successful Companies*. New York: John Wiley and Sons
- Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga

- Hasan, Sudirman dan SriEko Ayu Indrawati. (2011). dengan judul "*ImplementasiTQM dalamPengelolaan Zakatdi Kota Malang*."Jurnal Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Hasan, Sudirman. (2012). *Implementasi Total Quality Management Dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa*. Jurnal Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2004). Total Quality Management Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset,
- Hafidhuddin, Didin. (2008). *The Power of Zakat*. Malang: UIN-Malang Press
- Heryani, Dahlia. (2005). *Studi Penerapan Akuntansi Zakat Pada Lembaga Amil Zakat: Studi Kasus Pada LAZ PT.Semen Padang dn LAZIS Universitas Indonesia*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Huda, Nurul et al. (2012). *Keuangan Publik Islam: Pendekatan Teoritis dan Sejarah*. Jakarta: Kencana
- Jailani, M. Syahrani. (2013). *Ragam Penelitian Qualitative (Ethnografi, Fenomenologi, Grounded Theory, dan Studi Kasus)*. Edu-Bio; Vol. 4
- Kuratko, Donald F. John C.Goodale, dan Jeffrey S. Hornsby. (2001). *Quality Practices for Competitive Advantage in Smaller Firms*, Journal Of Small Business Management2001 39(4), pp.293-311
- Leksono, Sonny. (2013). *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi dari Metodologi ke Metode*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mahyuddin, A. B. & Abdullah A.G. (2011). *Towards achieving the quality of life in the management of zakat distribution to the rightful recipients (the poor and needy)*.International Journal of Business and Social Science, 2(4), 237-245.
- Moelong, Lexy J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Moelong, Lexy J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif edisi revisi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Muhammad. (2005). *Bank Syari'ah*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Mujahid, Aang Anwar. (2016). *Perencanaan SDM pada BAZIS DKI Jakarta*. Skripsi UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta

- Mustamin, Icha. (2013). *Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Islam*. Skripsi Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Nafsiyah, Kholishotun. (2017). *Implementasi Manajemen Mutu Pengelolaan Zakat pada YDSF Surabaya*. Skripsi Fakultas Ekonomi: Universitas Airlangga
- Nasution, Mustafa Edwin dkk (ed). (2009). *Indonesia Zakat & Development*. PBES FEUI, CID, Republika : Depok
- N, Nasution, M. Manajemen Mutu Terpadu. (2005). *Total Quality Management*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Purnama, Nursya'bani. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: Ekonisia
- Qardawi, Yusuf. (2005). *Spektrum Zakat* . Jakarta: Zikrul Hakim
- Redman, Tom. dkk. (1995). *Quality management in services: is the public sector keeping pace?*. Emerald Insight International Journal of Public Sector Management, Vol. 8 Iss 7 pp. 21 – 34
- Rivai, Veithzal. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- _____. (2009). *Islamic Human Capital* Jakarta: PT Raja Grafindo
- Samdin. Pengembangan Manajemen BAZIS. (2012). Makalah—Disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- Saputra, wali. (2014). *Upaya Pengembangan Total Quality Management pada Masyarakat Pelaku bisnis*. Jurnal kewirausahaan UIN Suska Riau Vol.13
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. PT Refika Aditama: Bandung
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. (2006). *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafiindo
- Slamet. (2017). *Implementasi Standar Manajemen ISO 9001:2015 Pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nasional (Studi NU Care-Laziznu)*. Al-Idarah Jurnal Manajemen dan Administrasi Islam
- Subhan, Moch (2013). *Kepemimpinan Islami dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. Jurnal STAI Nahdlatut Thullab Sampang Vol.8 No.1
- Sudewo, Eri. (2004). *Manajemen Zakat*. Ciputat: Institut Manajemen Zakat

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung Alfabeta

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Talib, Faisal dkk. (2012) . *Total Quality Management In Service Sector: a Literature Review*. International Joournal Business Inovation and Research Vol.6.No3.

Tenner, Arthur R Irving J. DeToro. (1992). *Total Quality Management, Three Steps toContinuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. (2007). *Total Quality Management*. Andi: Yogyakarta

Wibiksana, Mohamad Toyyib. (2008). *Analisis Hubungan Implementasi Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial (Studi pada Bank Syariah Mandiri Cabang Jakarta-Rawamangun)*. Skripsi--UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta

Sumber media online dan lain-lain:

AL-Quran Kariem dan Terjemahan

www.bps.co.id diakses pada 5 Oktober 2017

www.tempo.com dikses pada 5 Oktober 2017

www.iso.orgdiakses pada 05 Oktober 2017

www.tafsirq.comdiakses pada 15 Mei 2018

www.baznasjatim.or.id

Undang-undang RI Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat

Undang-undang R1 Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Outlook Zakat Nasional 2017



LAMPIRAN 1**HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK CHANDRA ASMARA, SE**

Hari/Tanggal : Kamis/ 05 April 2018

Pukul : 10.02 WIB

Lokasi : BAZNAS Provinsi Jawa Timur (Islamic Center It.2), Surabaya

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Apakah pimpinan selalu menanamkan pemahaman terkait visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada setiap jajaran dibawahnya?	Kalau pimpinan sih pasti menerapkan ya, terkait visi misi yang harus dijalankan. Visi misi kita salah satu contohnya “menjadi amal yang profesional” yang harus dijalankan di setiap lini.
2	Bagaimana cara pemimpin untuk menyikapi masalah-masalah yang ada di organisasi ?	Kalau pemimpin sih ya terutama intiya harus tau sendiri tiap masing-masing bidang. Kebetulan saya adalah orang yang ditunjuk untuk menjadi ketua bidang pendistribusian dan pendayagunaan ya kalau ada masalah ya kita mesti rapat bidang bareng-bareng apa ya kita bahas bersama apa saja kendala yang dihadapi di lapangan yaa musyawarah lah
3	Bagaimana implementasi kebijakan pimpinan dalam mewujudkan tanggungjawab sosial kepada masyarakat?	La iyo jelas to kita ini kan kerja untuk masyarakat dan otomatis semua yang kita kerjakan itu wajib dilaporkan sebagai bentuk dari Tanggung jawab publik. Kalau untuk implementasi Tanggungjawab sosial ya kita patuhi sesuai program yang telah kita buat. Ada Jatim makmur mas, itu bener-bener yang harus tanggung jawab ya. Khususnya untuk mustahiq yang kita berdayakan
4	Apakah di setiap pelaksanaannya Baznas Jatim memiliki target rencana jangka panjang, menengah atau tahunan? Kalau ada bagaimana schedule rencananya?	Kalau untuk jangka panjang kita ada yang namanya RENSTRA. Dan kita juga ada RKAT (Rencana Kerja Anggota Tahunan) yang sudah kita susun di 2017 dan disana juga ada

		program-program prioritas yang harus dilaksanakan tiap tahunnya
5	Bagaimana cara baznas jatim mengidentifikasi fakta-fakta yang ada di lapangan guna memahami sasaran ZIS, Muzakki dan mustahik?	Selama ini kan kita ini bantu itu yang sesuai dengan yang mengajukan berkas pengajuan ada juga yang kita bantu itu tidak berdasarkan berkas pengajuan contohnya ketika kita survei lapangan kita sering menemukan orang-orang yang susah dan setelah kita kroscek dan wawancara ternyata dia memang betul-betul anggota keluarga yang masuk dalam kategori fakir dan miskin (mustahiq). Nah itu kita bantu. Untuk kriteria kita berdasarkan anjuran yang sudah ada di quran ya kriteria 8 asnaf itu mas.
6	Apakah Baznas Jatim memiliki database muzakki dan mustahik ?	Untuk database kita ada semua muzakki dan mustahik. Tapi kalau pemetaan mustahiknya tadi itu kita masih proses pembuatan
7	Bagaimana cara Baznas Jatim dalam membangun hubungan dengan muzakki/calon muzakki serta mempertahankan loyalitas muzakki?	Jadi selama ini baznas jatim selalu menerbitkan buletin tiap bulannya. Buletin itu didalamnya ada info-info kegiatan. Ada yang namanya laporan keuangan dll. Jadi info2 yang ada ini kita sebarakan para muzakki dan mustahik. Nah ini lah yang disebut tanggungjawab sosial kita kepada masyarakat
8	Bagaimana cara mengevaluasi dan menganalisis terhadap kinerja yang telah dilaksanakan ?	Kita disini memang tiap tgl 10 wajib menyetorkan laporan ke bagian keuangan nah dari situ kita bisa evaluasi dan saling memberi masukan terkait hal-hal yang dikiranya kurang.
9	Apakah basnaz jatim menyediakan beberapa elemen-elemen seperti bank data seluruh aktivitas organisasi, informasi yang berkualitas dan akurat bagi semua pengguna utama?	Untuk seluruh elemen informasi atau bank data kita ada program SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Baznas) nanti sampean bisa cek disitu mas.

10	Apakah baznas jati menyediakan program/sistem pembelajaran (pendidikan, pelatihan dan pengembangan diri amilin) untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas amilin?	Terus untuk pelatihan itu juga sering dari pimpinan mengirim beberapa delegasi gak tiap ada pelatihan semuanya dikirim. Harus bergantian”
11	Apakah dalam penerapannya, pimpinan selalu melibatkan amilin dalam pengambilan keputusan? Kalau iya bagaimana penerapannya?	Sebenarnya kalau kita disini itu sebagai eksekutor ya atau pelaksana, tapi untuk pengambilan kebijakan itu ya kewenangan itu berada di pimpinan. Semisal, kita disini sering menemukan beberapa orang fakir yang belum terdata/ menjadi mustahik kemudian kita usulkan pada waktu rapat nah nanti tergantung pimpinan ingin mngambil kebijakan yang seperti apa. Intinya harus ada komunikasi bottom-up dan up-down lah
11	Apakah baznas jatim memberikan jaminan kesehatan dan keamanan dan pencapaian reward kepada amilin ?	Untuk Jaminan kesehatan kita ada BPJS dan untuk reward kepada amilin kita masih menuju hal itu
12	Bagaiamana budaya kerja dan sistem operasional prosedur yang ada di baznas jatim?	Iya sebenarnya kita ini flexibel ya mas, masuk kerja nanti tiap bidang biasanya temen-temen tiap diisi sering rembukan bareng. Untuk SOP kita ada mas, nanti bisa dilihatdi bagian umum.
13	Apakah baznas jatim selalu melakukan analisis, penelitian dan studi banding untuk meningkatkan mutu pengelolaan zis ?	Untuk studi banding kita memang belum menuju kesana, tapi malah mereka yang studi banding kesini, contoh baznas kaltim dan jabar yang baru-baru ini kesini. Ya dari situ kita bisa menganalisis, mengambil pengalaman dan sharing disetiap permasalahan zakat yang ada daerah di luar jatim
14	Apakah baznas jatim menyediakan teknologi dan informasi (web, media sosial, aplikasi) untuk memudahkan para	Untuk penyediaan layanan informasi kita sudah ada web, media sosial dan aplikasi zakat

	muzakki/calon muzakki dalam hal pembayaran zis?	
15	Apakah baznas jatim memiliki target untuk pemberdayaan mustahiq untuk menjadi muzakki ? kalau ada bagaimana teknis pelaksanaannya?	Untuk pemberdayaan mustahik menuju muzakki Sebenarnya kita ya untuk hal-hal semacam itu (target) kita canangkan betul. Karena kalau mustahik itu jangan kita kasih konsumtif trus, perlu juga kita kasih umpan baru semisal dia bisa berkembang baru nanti kita lepas pelan-pelan.
16	Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas mutu pengelolaan ZIS di Baznaa Jatim ?	Ya kendala kendala psti ada baik dari kinerja para karyawan, target pencapaian yang belum tuntas dan jadwal survei yang telat .
17	Bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut?	Ya sebernnya kita harus menyelami kehidupan mereka. Semisal ada permasalahan terkait dengan target pencapaian yang belum tuntas, survei yang telat dan itu membuat kita kualahan. Nah itu kita rembukan bareng kita musyawarah bersama dan meminta bantuan relawan yang pernah mendapatkan beasiswa s1 dari kita nah biasanya mereka saya panggil untuk meminta bantuan.

LAMPIRAN 2**HASIL WAWANCARA DENGAN IBU DWINDAYATIE, SE**

Hari/Tanggal : Jumat/ 20 April 2018

Pukul : 09.35 WIB

Lokasi : BAZNAS Provinsi Jawa Timur (Islamic Center It.2), Surabaya

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Apakah pimpinan selalu menanamkan pemahaman terkait visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada setiap jajaran dibawahnya?	Oh iya, untuk ketua kita yang sekarang ini memang ee agak lebih berprinsip sekali terutama dalam penggunaan dana dan lain-lain, karena memang beliau ini memang benar - benar memegang amanah sekali .
2	Bagaimana cara pemimpin untuk menyikapi masalah-masalah yang ada di organisasi ?	Untuk penyelesaian problem solving Biasanya pemimpin ya dengan evaluasi dari setiap permasalahan yang ada di tiap divisi baik dari pengumpulan, distribusi maupun keuangan. Kemudian dilakukan pengendalian
3	Bagaimana implementasi kebijakan pimpinan dalam mewujudkan tanggungjawab sosial kepada masyarakat?	Jadi gini kita setiap pengeluaran itu harus ada disposisi dari pimpinan, misalkan dengan bantuan apapun itu harus ada acc dari pimpinan. Kalau ndak ada seperti itu kita gak mengeluarkan. Kemudian setiap pengeluaran itu wajib dilampirkan foto, dokumentasi karena untuk ya itu tadi untuk lebih bisa mempertanggung jawabkan kepada masyarakat. Karena kita ya juga melaporkan laporan keuangan kepada donatur alam bentuk buletin. Kemudian untuk auditnya untuk internal kita sudah jalan mulai tahun 2016 dan setiap bulan kita tutup laporan dan semua berkas dikoreksi oleh audit internal dari kita sendiri. Jadi kita ini sebenarnya selain kabag dan kabid di jajarannya itu aada

		yang namanya SAI (Satuan Audit Internal) yang memantau kegiatan kita dan lain-lain gitu. Kalau yang eksternal dari KAP (Kantor Akuntan Publik) dan juga dari audit syariah (KEMENAG) . Dan alhamdulillah kita suda diaudit oleh KAP untuk yang tahun 2016, untuk 2017 ini lagi berjalan.
4	Apakah di setiap pelaksanaannya Baznas Jatim memiliki target rencana jangka panjang, menengah atau tahunan? Kalau ada bagaimana schedule rencananya?	O ada, jadi kita setiap akhir tahun. Mulai tahun 2016 kita diwajibkan membuat RKAT. Jadi disitu pos-pos anggaran dan target pengumpulan dan penyaluran sudah kita buat semua. Dan untuk evaluasinya kita itu kan ada semester 1 an semester 2. Jadi setiap 6 bulan itu kita adakan evaluasi dn kita kaji lagi urusan mana yang belum selesai dari situ kita eksekusi
5	Bagaimana cara Baznas Jatim dalam membangun hubungan dengan muzzaki/calon muzzaki serta mempertahankan loyalitas muzzaki?	Kita ada buletin tiap bulannya, kemudian kita juga sering melkukan kegiatan-kegiatan sosial yang dimana beberapa muzzaki kita undang untuk hadir di acara tersebut. Jadi gak semua muzzaki kita rangkul semua mas. Nah dengan adanya buletin kemudian media sosial dan website itu mmenjadi fasilitas bagi muzzaki maupun mustahiq kita untuk tau kegiatan - kegiatan ataupun laporan keuangan yang selama ini kita lakukan.
8	Bagaimana cara mengevaluasi dan menganalisis terhadap kinerja yang telah dillaksanakan ?	Oiya mas jadi saya selaku bidang keuangan wajib meminta laporan kegiatan yang sudah dijalankan oleh setiap divisi terutama divisi pengumpulan dan pendayagunaan, itu tiap sebulan sekali tanggal 10. Tentu kita kroscek betul apakah laporannya sudah sesuai apa belum, kemudian dari situ kita evaluasi dan kita follow up terus sampai target

		yang dicapai tepat sasaran
9	Apakah basnaz jatim menyediakan beberapa elemen-elemen seperti bank data seluruh aktivitas organisasi, informasi yang berkualitas dan akurat bagi semua pengguna utama?	Untuk seluruh elemen informasi atau bank data kita ada program SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Baznas) nanti sampean bisa cek disitu mas.
10	Apakah dalam penerapannya, pimpinan selalu melibatkan amilin dalam pengambilan keputusan? Kalau iya bagaimana penerapannya?	Intinya kalau ada rapat-rapat mesti kita disetiap bagian itu sebelumnya berunding dulu, nanti ketika sudah ketemu permasalahannya dan solusi yang tepat baru kita sampaikan ke pimpinan. Ya sifatnya kita rembukan mas ya artinya semua karyawan secara langsung maupun tidak langsung disitu kita terlibat. Terus untuk jaminan kesehatan untuk amilin alhamdulillah kita ada BPJS dan untuk reward kita ee blum ada sih mas ya, tapi kita akan menuju proses itu
11	Apakah baznas jatim memberikan jaminan kesehatan dan keamanan dan pencapaian reward kepada amilin ?	Untuk Jaminan kesehatan kita ada BPJS dan untuk reward kepada amilin kita masih menuju hal itu
12	Apakah baznas jatim selalu melakukan analisis, penelitian dan studi banding untuk meningkatkan mutu pengelolaan zis ?	Untuk studi banding kita memang ndak pernah ya mas, yang ada baznas-baznas lain yang studi banding kesini, ya mulai dari situ kita sharing-sharing ilmu, tukar gagasan, macem-macem. Pokoknya kita juga ya sama-sama belajar dari mereka dan mereka juga sama-sama belajar dari kita

LAMPIRAN 3

HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK ABDUL HAMID HASAN, ST

Hari/Tanggal : Jumat/ 20 April 2018

Pukul : 10.45 WIB

Lokasi : BAZNAS Provinsi Jawa Timur (Islamic Center It.2), Surabaya

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Apakah pimpinan selalu menanamkan pemahaman terkait visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada setiap jajaran dibawahnya?	Oiya sering sekali, terutama pada saat rapat-rapat, koordinasi, dan ketika sharing beliau selalu menyampaikan bahwa baznas itu harus tepat sasaran, harus beda dengan lembaga-lembaga lain dalam tanda kutip hanya menyelesaikan kewajiban saja
2	Bagaimana cara pemimpin untuk menyikapi masalah-masalah yang ada di organisasi ?	Informasi jaman sekarang kan ya digital ya. Dan kita memahami setiap pimpinan juga dengan kesibukan masing-masing juga ya ga bisa fulltime, tetep kita jadwalkan setiap hari tertentu. Dan beliau-beliau juga bergantian gak lima-limanya ngantor jadi ya untuk menyelesaikan masalah-masalah biasanya pimpinan menginformasikan via whatsapp
3	Apakah di setiap pelaksanaannya Baznas Jatim memiliki target rencana jangka panjang, menengah atau tahunan? Kalau ada bagaimana schedule rencananya?	Kalau yang jangka menengah itu namanya RENSTRA (Rencana Strategis) jangka waktunya 5 tahun. Penjabaran dari renstra itu pertahunnya di breakdown ke RKAT (Rencana Anggota Tahunan). Dan RKAT inipun kita ajukan ke baznas pusat untuk mendapat pengesahan
4	Bagaimana cara Baznas Jatim dalam membangun hubungan dengan muzakki/calon muzakki serta mempertahankan loyalitas muzakki?	Kalau dengan muzakki kita ada gathering tahunan, kemudian kalau untuk yang langsung setiap bulan ya kita ada laporan kegiatan dan keuangan di buletin-buletin dan muzakki pasti kita kirimkan laporan itu. Kemudian kalau karena kita ini

		seprovinsi ya minimal koordinator2 dari muzakki itu aja yang sering ketemu. Kalau yang upz tadikan institusional. Dan kalau untuk koordinator ini semisal begini. Ada satu kampung dan ada satu atau beberapa orang yang mengordinir pembayaran zis, tapi si koordinator ini tidak menjadi upz. itu kita lakukan untuk mempermudah pengcoveran zis dan dari kita juga gak mungkin mengelola/mencover seluruh wilayah jatim oleh karena itu kita bagi tugas. Kalau untuk mustahiq dalam bantuan biaya hidup itu kita datangi tiap bulan. Dan disisi lain selain memberikan bantuan kita sering juga datang melakukan pemdampingan dan conecting
5	Apakah baznas jati menyediakan program/sistem pembelajaran (pendidikan, pelatihan dan pengembangan diri amilin) untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas amilin?	Jadi gini kalau pelatihan itu istilahnya yang untuk mengkover baznas itu ada dua baznas pusat dan kemenag. Baznas pusat punya program dan kemenagpun juga punya program. Jadi mereka secara kontinu mereka ada event pelatihan. Beberapa waktu kemarin kta ada pelatihan untuk pengukuran indeks zakat nasional dan indeks desa zakat jadi itu bagaimana mengukur efektifitas penyaluran dari segi keilmuan jai di data-data peyaluran kita entry kedalam data perhitungan nanti keluar indeksnya. Nah itu tadi secara formal (delegasi) dan terkadang juga kita seing memberikan sedikit arahan disetiap rapat-rapat terkait untuk pembekalan sebelum terjun ke lapangan. Dan untuk rijitnya per orang itu biasanya harus mengikuti pelatihan di luar minimal 2-3 kali per tahun. Sifatnya gantian mas, gak semuanya
6	Apakah dalam penerapannya, pimpinan selalu melibatkan amilin	Untuk keterlibatan amilin secura langsung dalam pengambilan

	dalam pengambilan keputusan? Kalau iya bagaimana penerapannya?	keputusan ya mungkin enggak mas, kan kita disini pimpinannya ada lima dan setiap pimpinan itu beda-beda ranah kerjanya. Tapi kalau semisal ada permasalahan baik di eksternal maupun internal tentu amilin disitu pasti lapor kepada pimpinan yang ada di atasnya. Nah dari situ proses keterlibatan amiin kalau ada rapat-rapat, dan untuk pengambilan keputusan itu hak dari pimpinan
7	Apakah baznas jatim memberikan jaminan kesehatan dan keamanan dan pencapaian reward kepada amilin ?	kita ada bpjs itu hak yang harus diberikan kepada amilin. Untuk kontraknya, ee untuk baznas tingkat provinsi itu 2 kali trus nanti setelahnya kita jadikan pegawai tetap. Dan untuk penghargaan tiap tahun kepada amilin kita masih belum ada ya mas. Tapi insha Allah untuk kedepan kita akan buat hal-hal yang semacam itu
8	Bagaimana budaya kerja dan sistem operasional prosedur yang ada di baznas jatim?	Terkait sistem kerja ya kita disini sifatnya kekeluargaan ya mas dan memang setiap kita lakukan rekrutmen karyawan pasti yang paling pertama dia harus ada basic-basic keislaman, pemahaman dasar tentang zakat dan bisa baca qur'an. Ya meskipun hanya dasar pasti nanti kita godok dengan sistem operasional prosedur yang ada disini ketika sudah masuk
9	Apakah baznas jatim memiliki target untuk pemberdayaan mustahiq untuk menjadi muzakki ? kalau ada bagaimana teknis pelaksanaannya?	Kalau target di RKAT kita 1% dari total keluarga miskin. jadi semisal warga miskin itu 300.000 sekian berarti 1%-nya 300 orang yang diberdayakan. Untuk tahun kemarin itu mencapai diangka 100 orang. Tapi kalau itu sebenarnya belum mencapai dari mustahiq ke muzakki sih ya paling dari mustahiq ke munfik lah
10	Apa saja kendala-kendala yang	Konflik Internal, Maksud nya

	dihadapi dalam meningkatkan kualitas mutu pengelolaan ZIS di Baznaa Jatim ?	konflik disini adalah konflik dalam hal profesionalisme pekerjaan. Kemudian yang eksternal itu ada kendala dari UPZ, UPZ itu karena kita semi instruktif bahwa baznas itu ada instruksi gubernur yang mewajibkan dinas itu memotong sekian rupiah dari gaji pegawai kemudian banyak dari UPZ yang megeluh ke kita ya manusiawi lah
11	Bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut?	Dan konflik ini yang harus kita jaga. Jangan sampe keuangan pro dengan pengumpulan dan distribusi itu nanti ruwet mas. Ketepatan sasaran dan akuntabilitas pelaporan juga akan jadi pertarungan. Jadi konflik itu tidak selamanya negatif, konflik itu ya kalau kita bisa memanaj ya istilahnya mana bidang-bidang yang harus berkonflik biarlah tetap berkonflik dan jangan kemudian didamaikan terus karena urusan ini kan ya bagian keuangan, pengumpulan distribusi dan ini harus ada manajemen konflik karena saling berkaitan dan ini kalau ga dikroscek bener2 nanti ruwet. Maksudnya konflik disini adalah konflik dalam hal profesionalisme pekerjaan. Kemudian untuk yang eksternal itu solusinya kita jembatani dan kita sering lakukan audiensi ke dinas2 untuk menjelaskan perkaranya

LAMPIRAN 4**HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK ABDUL KHOLIK**

Hari/Tanggal : Jumat/ 20 April 2018

Pukul : 11.05 WIB

Lokasi : BAZNAS Provinsi Jawa Timur (Islamic Center It.2), Surabaya

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Apakah pimpinan selalu menanamkan pemahaman terkait visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada setiap jajaran dibawahnya?	Untuk pimpinan kita sendiri ya alhamdulillah selalu memberikan motivasi kepada jajaran dibawahnya untuk senantiasa bekerja keras, profesional dan tepat sasaran mas.
2	Bagaimana cara pemimpin untuk menyikapi masalah-masalah yang ada di organisasi ?	Dan untuk intensitas pertemuan kita biasanya tentatif mas, artinya tidak setiap hari kita ketemu pimpinan terus rapat. Ya dalam seminggu biasanya dua kali pertemuan lah. Dan biasanya pada saat saat itu biasanya kita sering dikasih masukan evaluasi dan lain-lain
4	Apakah di setiap pelaksanaannya Baznas Jatim memiliki target rencana jangka panjang, menengah atau tahunan? Kalau ada bagaimana schedule rencananya?	Nah untuk target kita ada yang namanya RKAT untuk setahun, kemudian ada yang namanya RENSTRA itu 5 tahun, nah itu. Kebetulan untuk tahun ini kita bidang pengumpulan ada target 10m itu untuk baz provinsi saja bukan se-jawa timur
5	Apakah Baznas Jatim memiliki database muzakki dan mustahik ?	Untuk pemetaan muzzaki kita insha allah ada kita rekap tiap bulan di buletin jumlah dan nama-nama donatur ZIS
6	Bagaimana cara Baznas Jatim dalam membangun hubungan dengan muzzaki/calon muzzaki serta mempertahankan loyalitas muzzaki?	Jadi kita mengistilahkannya itu dengan perawatan donatur, nah itu biasanya kita adakan pengajian - pengajian di instansi, kemudian kita kasih buletin dalam upaya silaturahmi kami untuk dekat kepada mereka. Jadi wujud buletin itu juga untuk mendekatkan kita agar para donatur ini terbangun ghiroh untuk berzakat maupun bersedekah

7	Bagaimana cara mengevaluasi dan menganalisis terhadap kinerja yang telah dilaksanakan ?	Kita disini memang tiap tgl 10 wajib menyetorkan laporan ke bagian keuangan nah dari situ kita bisa evaluasi dan saling memberi masukan terkait hal-hal yang dikiranya kurang.
8	Apakah basnaz jatim menyediakan beberapa elemen-elemen seperti bank data seluruh aktivitas organisasi, informasi yang berkualitas dan akurat bagi semua pengguna utama?	Untuk seluruh elemen informasi atau bank data kita ada program SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Baznas) nanti sampean bisa cek disitu mas.
9	Apakah baznas jatim selalu melakukan analisis, penelitian dan studi banding untuk meningkatkan mutu pengelolaan zis ?	Jadi kalau di kita itu ee biasanya kita mengadakan kalau membutuhkan tenaga baru contoh romadhon, itu kita butuh relawan untuk menjaga stand pengumpulan zakat nah itu sebelum terjun kelapangan kita bekali dulu dengan pelatihan baik dari teknis fundrising, fiqh zakat dan sebagainya
10	Apakah baznas jatim menyediakan teknologi dan informasi (web, media sosial, aplikasi) untuk memudahkan para muzakki/calon muzakki dalam hal pembayaran zis?	Untuk penyediaan layanan informasi kita sudah ada web, media sosial dan aplikasi zakat
11	Apakah baznas jatim memiliki target untuk pemberdayaan mustahiq untuk menjadi muzakki ? kalau ada bagaimana teknis pelaksanaannya?	Ya alhamdulillah untuk target seperti itu kita sudah susun pada saat RKAT, dan untuk hasilnya tahun kemarin mungkin gak sampe dari mustahiq ke muzakki ya mas. Banter-banter ya munfiq karena kalau langsung ke muzakki itu prosesnya agak panjang tapi kalau di kalkulasikan pasti ada ya mas dari tahun ke tahun
12	Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas mutu pengelolaan ZIS di Baznaa Jatim ?	Kalau dari sisi pengumpulan karena memang pemerintah sudah lama tidak mengambil peran untuk mengelola zakat sehingga masyarakat itu kan membuat inisiatif

		sendiri untuk mengelola zakat baik dari masjid, lsm atau lembaga sehingga kita tidak bisa memilah dan memonitor orang2 kaya yang belum membayar zakat, dan ketika kita ajak untuk menjadi muzakki orang ini bilang saya sudah bayar di tempat ini kenyataannya gitu tapi ya gatau juga juga orang ini sudah jadi muzakki ditempat tersebut apa belum wallahua'alam.... Yang kedua, masyarakat kita itu banyak yang salah paham, mereka hanya tau bayar zakat itu Cuma zakat fitrah dan bayar tiap romadhon saja mereka tidak tahu zakat maal yang bisa dibayar tiap bulannya
13	Bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut?	Ya kita tetep terus mensosialisasikan pentingnya membayar zakat kepada masyarakat bahwa membayar zakat itu tidak harus pada saat bulan ramadhan saja, namun setiap waktupun bagi anda yang termasuk orang kaya dan muslim ya wajib membayar zakat baik itu maal maupun peghasilan.

LAMPIRAN 5**HASIL WAWANCARA DENGAN BAPAK IDRUS**

Hari/Tanggal : Jumat/ 7 Mei 2018

Pukul : 13.00 WIB

Lokasi : UPZ EL-Zawa UIN Malang

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Apakah Baznas Jatim sering menjalin silaturahmi dengan para UPZ (Muzzakinya) seperti EL-Zawa ini ? kalau iya bagaimana penerapannya pak?	Kalau untuk jalinan silaturahmi ya ada mas biasanya pihak Baznas jatim mengundang ketua/perwakilan dari setiap UPZ kalau ada acara baik rapat maupun agenda-agenda program. Trus juga kita sering di kasih laporan kegiatan berupa buletin tiap bulannya”
2	Biasanya agenda yang dilaksanakan seperti apa pak?	Ya kalau kemarin itu ada rapat pertemuan antar muzzakinya nah itu kita diundang tapi yang hadir cuma pak ketua itu juga pihak dari BAZNAS memberitahunya dadakan
3.	Prosedur untuk menjadi Muzzaki BAZNAS syaratnya apa aja ya pak?	Awalnya kita ini kan berjalan secara ilegal ya mas, artinya semua kegiatan kita ini memang murni untuk lokal uin saja, namun sering berjalannya waktu karena dana kita sudah banyak maka dari itu kita ingin memutuskan untuk menjadi muzzakinya BAZNAS agar secara legal standing kita juga resmi dibawah naungan BAZNAS Jatim. Kemudian untuk prosedur daftar menjadi muzzakinya BAZNAS ya kita datang kesana mengajukan surat permohonan pembentukan UPZ aja dengan dilampiri daftar calon pengurus UPZ yang memuat nama, tempat tanggal lahir, alamat, email dan nomor kontak.

LAMPIRAN 6

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



BAZNAS
Badan Amil Zakat Nasional
Provinsi Jawa Timur

SURAT KETERANGAN
NO : 003 / BAZNAS.JTM/ VI / 2018

Bismillahirrohmanirrohim

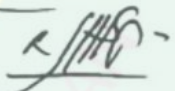
Yang bertanda tangan di bawah ini Wakil Ketua IV BAZNAS Provinsi Jawa Timur menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Dimas Choirul Sholeh
NIM : 14540047
Judul : Implementasi Total Quality Management pada Organisasi Pengelola Zakat Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus BAZNAS Provinsi Jawa timur)

Telah mengadakan penelitian di BAZNAS Provinsi Jawa Timur pada tanggal 19 April s/d 05 Mei 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 28 Juni 2018
A. Ketua BAZNAS Provinsi Jawa Timur



Dr. H. Kasno Sudaryanto, M.Ag

Kantor
Jl. Raya Dukuh Kupang 122-124 Surabaya -
Telp. 031-5613661 Fax. 031-5687488

LAMPIRAN 7

DOKUMENTASI PENELITIAN



BUKTI KONSULTASI

Nama : Dimas Choirul Sholeh
 NIM/Jurusan : 14540047/Perbankan Syariah S1
 Pembimbing : Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM
 Judul Skripsi : Implementasi *Total Quality Management* pada Organisasi Pengelola Zakat dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur)

No	Tanggal	Materi/Konsultasi	TTD
1.	12 Oktober 2017	Konsultasi Bab I	1. ✓
2.	31 Oktober 2017	Koreksi Bab I dan Fix Bab I	2. ✓
3.	1 November 2017	Konsultasi Bab II dan III	3. ✓
4.	16 Desember 2017	Koreksi Bab II dan III	4. ✓
5.	23 Januari 2018	Koreksi Proposal dan Fix serta persiapan ujian proposal	5. ✓
6.	9 Februari 2018	Konsultasi daftar pertanyaan	6. ✓
7.	7 Mei 2018	Konsultasi daftar pertanyaan	7. ✓
8.	27 Maret 2018	Konsultasi Bab IV dan Bab V	8. ✓
9.	22 Mei 2018	Koreksi Bab IV dan V serta persiapan seminar hasil	9. ✓
10.	31 Mei 2018	Konsultasi Bab IV dan V	10. ✓
11.	4 Juni 2018	Koreksi skripsi dan persiapan sidang skripsi	11. ✓

Malang, 28 Juni 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah S1



Elko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D
 NIP. 197501011999031003



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)
Terakreditasi "B" SK BAN-PT No : 004/SK/BAN-PT/Akred/S1/2015
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM
NIP : 19801109 20160801 2 053
Jabatan : **Pembimbing Skripsi**

Menerangkan bahwa Mahasiswa berikut :

Nama : Dimas Choirul Sholeh
NIM : 14540047
Handphone : 085383012615
Konsentrasi : Enterprenuer
Judul Skripsi : Implementasi Total Quality Management Pada Organisasi
Pengelola Zakat Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Badan
Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur)

Menerangkan bahwa penulisan skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME**
dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
12%	12%	1%	3%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 July 2018
Pembimbing,

Nihayatu Aslamatis Solekah, SE., MM
NIP 19801109 20160801 2 053

Implementasi TQM pada OPZ dalam perspektif islam (Studi Kasus Baznas jatim)

ORIGINALITY REPORT

12%	12%	1%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	7%
2	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	2%
3	journal.uinjkt.ac.id Internet Source	1%
4	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1%
5	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	1%
6	ejournal.uin-malang.ac.id Internet Source	1%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 1%

Exclude bibliography

Off

LAMPIRAN 11**BIODATA PENELITIAN**

Nama : Dimas Choirul Sholeh
 Alamat : Gang Damai Ujung, T.Senang, Bandar Lampung
 Tempat, tanggal lahir : Bandar Lampung, 30 Juli 1996
 Nomor Telp/Hp : 085383012615
 Email : dimaschrl@gmail.com

1. Latar Belakang Pendidikan Formal

Tahun	Jenjang Pendidikan
2001-2002	TK Intan Pertiwi Tanjung Bandar Lampung
2002-2008	SD Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung
2008-2011	SMP Negeri 19 Bandar Lampung
2011-2014	SMA Negeri 13 Bandar Lampung
2014-2018	S1 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

2. Pendidikan Non-Formal

Tahun	Jenjang Pendidikan
2012	English Course LBPP LIA Kartini Bandar Lampung
2015	Latihan Kader 1 Himpunan Mahasiswa Islam UIN Malang
2016	Kresna English Institute Pare
	Jurnalistik (Lembaga Pers Mahasiswa Islam) Cabang Malang

3. Pengalaman Kerelawanan

Tahun	Nama Kegiatan	Peran
2015	KKM Posdaya Berbasis Masjid	Peserta KKM
2017	Malang Peduli Kendeng	Peserta Penggalang Dana

4. Pengalaman Organisasi

Tahun	Nama Organisasi	Jabatan
2015-2016	Lembaga Pers Mahasiswa Islam Cabang Malang	Wasekum Litbang
2016-2017	Sharia Economics Student Community UIN Malang	Wakil Ketua
2016-2017	Himpunan Mahasiswa Islam Komisariat Syariah-Ekonomi	Wakil Sekretaris Umum
2016-2017	Komunitas Enterprenuer	Anggota Biasa

5. Prestasi Akademik

Tahun	Prestasi	Penyelenggara	Tingkat
2015	Juara 3 Call For Paper	Universitas Airlangga	Provinsi
2016	5 Besar Call For Paper	STIE Tazkia Bogor	Nasional
2017	Penerima Dana Penelitian Kompetitif Mahasiswa	Fakultas Ekonomi UIN Malang	Lokal

6. Karya Ilmiah, Opini dan Sastra

Judul	Kategori
<i>Hard Skill, Soft Skill, Filter Skill: Model Pemberdayaan Sumber Daya Insani Dalam Perkembangan Industri Halal (Studi Kasus Pada Industri Kuliner Bubur Ayam Tasikmalaya Abah Odil Malang)</i>	Karya Ilmiah
<i>Fish Barn Development: Optimalisasi Dana Desa Untuk Peningkatan Kesejahteraan pada Kawasan Minapolitan</i>	Karya Ilmiah
Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi BMT UGT Sidogiri se- Cabang Malang)	Karya Ilmiah
E-Commerce sebagai Pilar Ekonomi Digital	Opini
Support Ekonomi Kreatif : Solusi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	Opini
Memahami Ancaman Proxy War dalam kaca mata politik	Opini

Lembaga Yudikatif dalam Sistem Kelembagaan Mahasiswa	Opini
Memahami isu Gerakan Rush Money	Opini
Mafia Korupsi Berjuluk “ <i>Untouchable</i> ”	Opini
Tanah Habis di Negeri Agraris	Opini
Kartu Kuning yang Di dzolimi	Opini
Pilkada 2018: Korupsi Sebelum Berpolitik	Opini
Mencari Pemimpin Ideal	Opini
Syahdu Kuala	Puisi/ Sastra

