BAB IV ANALISIS DATA

A. Implementasi Manajemen Mutu Pengelolaan Zakat di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya dalam Perspektif Total Quality Management (TQM)

Dari teori yang terdapat pada bab dua, telah diketahui bahwa TQM 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.

Menerapkan TQM dapat dipahami sebagai 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.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen mutu pengelolaan zakat di YDSF Surabaya secara tidak langsung telah menerapkan 3 prinsip TQM yang telah dikemukakan oleh Arthur Tenner. 3 prinsip TQM tersebut adalah: fokus kepada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, dan keterlibatan total. Masing-masing prinsip tersebut telah diimplementasikan oleh YDSF Surabaya sebagaimana berikut ini:

1. Fokus kepada Pelanggan

Tabel 4.1 Fokus kepada Pelanggan

Unsur	YDSF Surabaya
Pelanggan Eksternal:	
(Penghimpunan, Pendistribusian,	
Pendayagunaan)	
a. Fasilitas Komunikasi	Petugas Front Office (FO), Website, Facebook, Twitter, Majalah Bulanan, Kuesioner Layanan Kantor, dan No. Complain di 081615445556.
	5 111
b. Optimalisasi Program	5 bidang garap dan mengadakan berbagai <i>event</i> sesuai kebutuhan.
Pelanggan Internal:	
a. Tingkat Kesejahteraan	Bagian amil 12,5%, tunjangan
	kesehatan, tunjangan pendidikan anak,
	tunjangan istri, tunjangan beras, dan
	tunjangan jabatan.
b. Reward dan Punishment	Reward: karyawan terbaik dan umroh.
	Punishment: teguran, Surat Peringatan
	(SP), dan pemberhentian kerja.
c. Fasilitas Komunikasi	SMS Center, papan pengumuman, dan
	grup WhatsApp (WA).

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa:

Dalam menerapkan fokus kepada pelanggan, YDSF Surabaya selalu mengutamakan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Setiap pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal semuanya diberikan pelayanan yang prima oleh YDSF Surabaya. Pelanggan eksternal adalah *muzakkī* dan *mustahīq*, sedangkan pelanggan internal adalah para karyawan yang bekerja di bawah naungan YDSF Surabaya. Beberapa usaha yang dilakukan dalam memberikan pelayanan prima kepada

pelanggan eksternal, baik pada divisi penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan adalah sebagai berikut:

a. Fasilitas Komunikasi

Selain melalui petugas *Front Office* (FO) yang ada di kantor, pelanggan juga bisa memanfaatkan fasilitas komunikasi via *website*, *facebook, twitter*, majalah bulanan, dan kuesioner layanan kantor. Adapun untuk keluhan, di awal tahun 2017 ini YDSF Surabaya menyediakan saluran khusus untuk menerima *complain* di nomor 081615445556. Fasilitas-fasilitas tersebut diberikan dalam rangka fokus kepada pelanggan, sehingga pelanggan akan merasa dilayani secara baik dan cepat.

b. Optimalisasi Program

Semua dana zakat yang diterima dari *muzakki* memang benarbenar disalurkan kepada *mustahiq* dengan mengoptimalkan sejumlah program yang telah disediakan pada masing-masing 5 bidang garap YDSF Surabaya yaitu: bidang pendidikan, yatim, dakwah, masjid, dan kemanusiaan. Tidak berhenti sampai di situ, YDSF Surabaya selalu berupaya melakukan inovasi program untuk memenuhi kebutuhan para *muzakki* dan *mustahiq*. Bagi *mustahiq*, terdapat kemudahan dalam mengajukan bantuan. Misalnya untuk proposal pengajuan, sekarang tidak harus dalam bentuk *print out*, dikirim via

٠

¹ Khoirul Anam, *Wawancara*, Surabaya, 3 Januari 2017.

email juga bisa. Tentunya kemudahan dalam pemberian bantuan tersebut didasarkan pada kelengkapan persyaratan dan hasil survei kelayakannya.² Sedangkan bagi *muzakkī*, Khoirul Anam, Manajer *Marketing* YDSF Surabaya mengatakan:

Untuk donatur personal, YDSF Surabaya beberapa kali mengadakan event "Business Coaching" (cara mengembangkan bisnis, membangun relasi, meningkatkan omzet), untuk para muzakki yang berprofesi sebagai pengusaha. Sedangkan untuk donatur corporate, YDSF siap menjadi fasilitator untuk para muzakki yang membutuhkan. Misalnya: butuh ambulance, dai, pelatihan perawatan jenazah, pelatihan salat khusyu', pelatihan sinergy building. Semuanya diberikan gratis (biaya ditanggung YDSF Surabaya). Program-program tersebut merupakan beberapa cara untuk merawat para muzakki sehingga mereka akan merasa ada manfaatnya (timbal balik) ketika menitipkan zakatnya di YDSF Surabaya.

Adapun pelayanan terhadap pelanggan internal (karyawan) berkaitan dengan hal-hal berikut:

a. Tingkat Kesejahteraan

Kesejahteraan karyawan (amil) tentu menjadi salah satu prioritas, karena amil berperan penting dalam pengembangan YDSF Surabaya. Selain mendapatkan bagian 12,5% dari total dana zakat, amil juga diberikan beberapa tunjangan di antaranya; tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan istri, dan tunjangan beras yang diakumulasikan dengan gaji. Dan bagi level manajer ke atas, akan mendapat tunjangan jabatan.

-

² Dian Fardiana, *Wawancara*, Surabaya, 22 November 2016.

³ Rokhmad Hidayat, *Wawancara*, Surabaya, 13 Januari 2017.

Tidak berhenti pada pelayanan lahiriah saja, YDSF Surabaya juga memberikan layanan untuk meningkatkan batiniah karyawan, seperti pengajian. Menurut Andri, Penanggung Jawab Program Zakat menyatakan bahwa YDSF merupakan ladang berjihad. YDSF juga memberikan ketenangan batin, dari YDSF beliau belajar menghargai kehidupan dan lebih banyak bersyukur lagi.⁴

b. Reward dan Punishment

Adanya *reward* dan *punishment* dalam suatu lembaga menjadi hal penting karena keduanya mampu memberikan semangat kepada karyawan untuk selalu memberikan kinerja terbaiknya. Setiap bulannya, YDSF Surabaya akan memberikan *reward* (penghargaan) kepada karyawan terbaiknya dan *reward* berupa umroh bagi karyawan yang bergilir sesuai dengan urutan lama kerjanya.

Begitu juga sebaliknya, karyawan akan mendapatkan *punisment* ketika kinerjanya tidak sesuai dengan aturan lembaga. Dian Fardiana, bagian *Front Office* (FO) dan *Entry* Data memberikan contoh *punishment* dari tingkat kehadiran. Jika ada karyawan yang telat, maka pihak IT akan melakukan teguran via sms: "Anda telat sekian menit". Dan pemantauan itu dilakukan setiap hari. Seandainya keterlambatan dilakukan berulang kali, maka langsung ada teguran

⁴ Andri Septiono, *Wawancara*, Surabaya, 13 Januari 2017.

dari HRD. *Punishment* bisa berupa teguran, Surat Peringatan (SP), dan pemberhentian kerja.⁵

c. Fasilitas Komunikasi

YDSF Surabaya berusaha mengimplementasikan manajemen yang demokratis dengan mengutamakan musyawarah mufakat. Untuk memantau, menganalisis, dan menyelesaikan masalah, telah disediakan *SMS Center*, papan pengumuman, dan grup *WhatsApp* (WA) dari semua level yang diberi nama "YDSF_INFO KARYAWAN". Jadi, setiap ada info akan di *share* di grup WA tersebut.

2. Perbaikan Proses

Tabel 4.2 Perbaikan Proses

Unsur	YDSF Surabaya
a. Perbaikan Terus-Menerus	
1. Penghimpunan	Bekerja sama dengan individu dan berbagai instansi, mulai dari instansi pendidikan, perbankan, masjid, dan <i>muṣolla</i> , serta media cetak dan elektronik. Tersedianya Aplikasi My Zakat di <i>Playstore</i> , gerai zakat keliling, dan kliring <i>mall</i> .
2. Pendistribusian	Di tiap lokasi pendistribusian, terdapat petugas koordinator wilayah.
3. Pendayagunaan	Inovasi program-program baru seperti; Road to Khusnul Khotimah (program

⁵ Dian Fardiana, *Wawancara*, Surabaya, 22 November 2016.

_

	untuk membantu sesama yang
	kesulitan dalam pengadaan paket
	peralatan jenazah) dan Roda
	(Rombong untuk Dhuafa).
a. Peningkatan Kualitas Karyawan	Up Grading, Pelatihan Fundrising, Hospitality, Marketing Plus, Standar
	LAZ, dan lainnya.

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa:

a. Perbaikan Terus-Menerus

Upaya perbaikan berkesinambungan yang dilakukan di divisi penghimpunan adalah bekerja sama dengan individu (cendekiawan muslim di segala bidang, ulama, petinggi negara, dll) dan berbagai instansi, mulai dari instansi pendidikan (KPI, UNESA, MES, Griya Parenting, dll), perbankan, masjid, dan *muṣollā*, serta media cetak dan elektronik (KOMPAS, SINDO, Suara Surabaya, JTV, dll). Tujuan utama dari sosialiasi tersebut adalah untuk menghimpun dana ZISWA dengan membangun kepercayaan masyarakat dan juga meningkatkan kesadaran mereka untuk berZISWA, selanjutnya diharapkan masyarakat bisa memutuskan untuk menyalurkan ZISWA di YDSF Surabaya. Selain itu, perbaikan terus-menerus juga diterapkan pada peningkatan sarana dan prasarana seperti; tersedianya Aplikasi My Zakat di *Playstore*, gerai zakat keliling, dan kliring *mall*. Semua itu dilakukan untuk memberikan kepada donatur untuk menyalurkan dananya ke YDSF Surabaya.

Pada divisi pendistribusian, setiap lokasi distribusi zakat, terdapat koordinator wilayah untuk memudahkan penyaluran dana zakat dan mengakses informasi di lokasi tersebut. Sedangkan di bagian pendayagunaan, salah satu cara yang dilakukan YDSF dalam upaya perbaikan berkesinambungan adalah terus melakukan inovasi program-program baru seperti; *Road to Khusnul Khōtimah* (program untuk membantu sesama yang kesulitan dalam pengadaan paket peralatan jenazah) dan RoDa (Rombong untuk *Du'afa*). RoDa merupakan irisan program terbaru dari program zakat yang bermula dari salah satu *mustahīq* yang tidak ingin diberikan bantuan berupa uang, melainkan mengajukan agar bantuannya diberikan dalam bentuk rombong sehingga lebih mandiri. Upaya tersebut merupakan cara YDSF Surabaya membantu memenuhi kebutuhan *mustahīq*.

b. Peningkatan Kualitas Karyawan

Untuk melatih *skill* karyawan, seringkali YDSF Surabaya menyelenggarakan berbagai pelatihan seperti; *Up Grading*, Pelatihan *Fundrising*, *Hospitality*, *Marketing Plus*, Standar LAZ, dan lainnya. Pelatihan-pelatihan tersebut diberikan sesuai kebutuhan. Pelatihan dan peningkatan kualitas karyawan tersebut, dapat diaplikasikan pada proses kerjanya.

⁶ Andri Septiono, Wawancara, Surabaya, 13 Januari 2017.

3. Keterlibatan Total

Tabel 4.3 Keterlibatan Total

Unsur	YDSF Surabaya
Penghimpunan, Pendistribusian,	
dan Pendayagunaan.	
a. Kerja Sama Tim	Memposisikan karyawan sebagai
	mitra yang bekerja bersama.
	Pengambilan kebijakan melalui
b. Pengambilan Kebijakan	musyawarah mufakat dengan
	proporsi masing-masing.

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa:

a. Kerja Sama Tim

Untuk mencapai proses kegiatan yang maksimal, perlu ditumbuhkan kerja sama satu tim dan rasa kekeluargaan yang melekat. Pimpinan YDSF Surabaya memposisikan karyawannya sebagai mitra yang bekerja bersama. Karyawan diberikan keleluasaan untuk menyampaikan hasil ide dan karyanya. Karyawan pun merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya kesenjangan antara atasan dan bawahan sehingga karyawan dapat bekerja maksimal sesuai *job description* masing-masing.

b. Pengambilan Kebijakan

Dalam pengambilan kebijakan, pimpinan YDSF Surabaya melakukan musyawarah mufakat dengan karyawannya. Namun,

untuk kebijakan tertentu, tidak semua karyawan dilibatkan. Kalau kebijakan yang sifatnya struktural atau menyangkut lembaga, biasanya hanya melibatkan pengurus dan direktur, namun usulan ide dari karyawan tetap ditampung dan dibawa ke proses pengambilan kebijakan untuk level ke atas. Karyawan mempunyai proporsi tertentu untuk diikutkan dalam proses pengambilan kebijakan. Misalnya, kalau kebijakan program, maka karyawan turut terlibat dalam pengambilan kebijakan dari hasil rapat di masing-masing divisi, sedangkan untuk kebijakan lembaga, maka dirapatkan oleh level divisi ke atas.⁷

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep TQM tidak hanya cocok diadopsi oleh lembaga-lembaga yang berorientasi pada profit, namun juga lembaga-lembaga nonprofit, salah satunya adalah di YDSF Surabaya. Konsep TQM pada Lembaga Pengelola Zakat merupakan upaya perbaikan menyeluruh yang bertujuan untuk mengimplementasikan tujuan zakat agar meningkatkan kualitas keimanan *muzakkī* dan meningkatkan kesejahteraan *mustahīq*. TQM Lembaga Pengelola Zakat tidak berorientasi pada peningkatan daya saing semata melainkan memberikan manfaat terbaik bagi kemaslahatan umat di atas kepentingan lembaga. Hal ini berbeda dengan konsep TQM pada lembaga profit yang lebih ditujukan untuk memberikan kepuasan konsumen yang berimplikasi pada *performance* perusahaan semata.

_

⁷ Rokhmad Hidayat dan Andri Septiono, *Wawancara*, 13 Januari 2017.