MANAJEMEN MUTU TERPADU LEMBAGA DAKWAH

(Studi Kasus Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya)

TESIS

Diajukan untuk memenuh Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Dirasah Islamiyah

Oleh

Andrea Hilmawan Apriliansyah
NIM. F12915283

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2017

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama	: Andrea Hilmawan Apriliansyah
NIM	: F120915283
Program	: Magister (S-2)
Institusi	: Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 1 Agustus 2017

Saya yang menyatakan,

METERAI TEMPEL

26D9CAEF082579960

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Andrea Hilmawan Apriliansyah

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Andrea Hilmawan Apriliansyah ini telah diuji

Pada tanggal 27 Juli 2017

Tim Penguji:

1. Prof. Dr. H. Husein Aziz, M.Ag .....

2. Dr. Abdul Muhid, M.Si .....

3. Prof. Dr. Moh. Ali Aziz, M.Ag .....

Surabaya, 1 Agustus 2017
Direktur,

Prof. Dr. H. Husein Aziz, M.Ag.
NIP. 195601031985031002

PERSETUJUAN

Tesis Andrea Hilmawan Apriliansyah ini telah disetujui

pada tanggal 1 Agustus 2017

Oleh

Pembimbing

Prof. Dr. H. Moh Ali Aziz, M. Ag.

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	: Andrea Hilmawan Apriliansyah
NIM	: F120915283
Fakultas/Jurusan	: Dirasah Islamiyah
E-mail address	: hilmawan13036@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi ☑ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

MANAJEMEN MUTU TERPADU LEMBAGA DAKWAH
(Studi Kasus Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 9 Agustus 2017

Penulis

(Andrea Hilmawan Apriliansyah)

Abstrak

Berkembangnya kondisi masyarakat, khususnya masyarakat muslim, menuntut pengelolaan lembaga dakwah yang lebih professional. Lembaga dakwah selama ini menjadi wadah bagi umat muslim untuk melaksanakan ibadah. Lembaga amil zakat merupakan lembaga dakwah yang berupaya menyediakan pengelolaan dana umat untuk kepentingan masyarakat. Yayasan Nurul Hayat Surabaya sebagai salah satu lembaga amil zakat yang menghimpun dan menyalurkan dana umat menjadi lembaga yang mengedepankan profesionalisme dan kepuasan donatur melalui penerapan manajemen mutu ISO 9001:2008. Keberhasilan Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam mengelola dana umat menjadi perlu untuk dikaji lebih mendalam melalui proses manajemen mutu ISO 9001:2008 yang telah dilakukan selama lebih dari 5 tahun.

Rumusan masalah penelitian ini adalah manajemen mutu terpadu ISO 9001:2008 yang dilakukan Yayasan Nurul Hayat Surabaya? Rumusan masalah ini terbagi menjadi sub pertanyaan bagaimana Perencanaan Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya? Bagaimana Pengendalian Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya? Dan Bagaimana Peningkatan Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya?. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dengan pendekatan yang dipergunakan adalah wawancara dan dokumentasi.

Beberapa hasil penelitian ini adalah: Pertama, perencanaan mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya dilakukan dengan menetapkan Tujuan Mutu Strategis dan Taktis. Mereka mengidentifikasi donatur, karyawan, Baznas dan perusahaan yang bekerjasama sebagai pelanggan, memberikan produk bagi pelanggan-pelanggan tersebut sesuai dengan kebutuhannya masing-masing, dan membangun proses yang mengarah kepada produk masing-masing pelanggan. Kedua, pengendalian mutu yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pengendalian produk pasca seluruh produk diberikan kepada pelanggan. Ketiga, peningkatan mutu yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah dalam rangka membangun kepuasan pelanggan dan memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam proses. Salah satu upaya meningkatkan manajemen mutu yayasan adalah dengan membentuk amalan ubudiyah karyawan. Rekomendasi penulis adalah Manajemen Mutu Terpadu bisa diterapkan tidak hanya di bidang ZIS saja, melainkan seluruh bidang usaha Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Kata Kunci: manajemen mutu, Nurul Hayat, ISO 9001:2008

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Abstract

Growing condition of society, especially Muslim society, demands more professional for da'wah institution. Da'wah institution has been a place for Muslims to run worship. Amil Zakat Agencies are da'wah institutions that provide funds for mankind. Nurul Hayat Surabaya Foundation as one of the Amil Zakat Agencies that collect and channel the funds of the ummah into an institution that prioritizes the professionalism and donors satisfaction through the implementation of quality management ISO 9001: 2008. The success of Nurul Hayat Surabaya Foundation in preparation of the fund of the ummah needs to be studied more deeply through the process of quality management ISO 9001: 2008 that has been done for more than 5 years.

The formulation of this research problem is the total quality management of ISO 9001: 2008 by Nurul Hayat Surabaya Foundation? The formulation of this problem is divided into sub questions how Integrated Quality Management Planning ISO 9001: 2008 at Nurul Hayat Surabaya Foundation? How is Integrated Quality Management Control ISO 9001: 2008 at Nurul Hayat Surabaya Foundation? And How to Improve Integrated Quality Management ISO 9001: 2008 at Nurul Hayat Surabaya Foundation?. The type of this research is qualitative descriptive, with approach used is interview and documentation.

Some of the results of this research are: Firstly, the quality planning of Nurul Hayat Surabaya Foundation is done by setting the objectives of Strategic and Tactical Quality. They identified donors, employees, Baznas and mutually supportive companies, as customers and provide products for them that suits their individual needs, and also build a process that leads to the products of each customers. Second, the quality control done by Nurul Hayat Surabaya Foundation is the control of post-product given to the customers. Third, quality improvement is done by Nurul Hayat Surabaya Foundation in order to build customer satisfaction and improve the mistakes in process. One of the efforts to improve the quality management of the foundation is to form the employee ubudiyah worship. The recommendation of the authors is Total Quality Management may only be in the field of ZIS only, the release of all business fields Nurul Hayat Surabaya Foundation.

Keywords: Quality Management, Nurul Hayat, ISO 9001:2008

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Daftar Isi

Halaman Pernyataan Keaslian ii
Halaman Persetujuan Pembimbing iii
Halaman Pengesahan Tim Penguji iv
Pedoman Transliterasi v
Motto vi
Abstrak vii
Abstract viii
Ucapan Terima Kasih ix
Daftar Isi xi
Daftar Tabel xiii
Daftar Gambar xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah 8
C. Rumusan Masalah 10
D. Tujuan Penelitian 10
E. Kegunaan Penelitian 11
F. Penelitian Terdahulu 12
G. Sistematika Penelitian 19
H. Metode Penelitian 21
BAB II KERANGKA TEORETIK 30
A. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) 30
B. Trilogi Manajemen Mutu Juran 38
1. Perencanaan Mutu 38
2. Pengendalian Mutu 53
3. Peningkatan Mutu 56
C. Manajemen Mutu dalam Perspektif Islam 58
BAB III PROFIL YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISA DATA 74
A. Penyajian Data 74
1. Perencanaan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya 74
a. Menentukan Tujuan Mutu 74
b. Identifikasi Pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya 77
c. Menentukan Kebutuhan Pelanggan 79
d. Mengembangkan Keistimewaan Produk 83
e. Mengembangkan Keistimewaan Proses 86
2. Pengendalian Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya 94
3. Peningkatan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya 98
B. Analisa Data 101
1. Perencanaan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya 101
a. Menentukan Tujuan Mutu 101
b. Identifikasi Pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya 106
c. Menentukan Kebutuhan Pelanggan 111
d. Mengembangkan Keistimewaan Produk 117
e. Mengembangkan Keistimewaan Proses 121
2. Pengendalian Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya 126
3. Peningkatan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya 129
BAB V PENUTUP 135
A. Simpulan 135
B. Saran 139
Daftar Pustaka 141
Lampiran 145

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Daftar Tabel

Tabel II.1 Tingkat Hierarki Proses 51

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Daftar Gambar

Gambar IV.1 Arus Proses Makro Yayasan Nurul Hayat Surabaya 109

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Lembaga sosial dan dakwah yang ada di Indonesia ibaratkan buih dalam lautan, begitu banyak dan berbagai jenis bentuknya. Ada yang bertujuan pada pengelolaan dana umat muslim, diantaranya seperti Rumah Zakat dan Dompet Dhuafa; ada juga yang bertujuan untuk dakwah nilai-nilai islam di tiap aspek kehidupan seperti Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah, dan jenis lembaga selainnya.

Pentingnya lembaga-lembaga sosial dan keagamaan tersebut dalam kehidupan berbangsa dan bernegara adalah dalam rangka menjadikan warga negara Indonesia semakin meningkatkan kehidupan beragama mereka sesuai dengan kitab suci Al-quran yang dianut. Maka dari itu, lembaga-lembaga sosial dan keagamaan ini dituntut untuk mampu memberikan sebuah pengajaran yang *kaffah* kepada umat Islam di Indonesia dalam mendalami kehidupan beragama. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 208 :

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱدْخُلُوا۟ فِى ٱلسِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا۟
خُطُوَٰتِ ٱلشَّيْطَـٰنِ ۚ إِنَّهُۥ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

"*Wahai orang-orang yang beriman masuklah kamu kepada Islam secara menyeluruh. Dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaithan. Sesungguhnya syaithan itu musuh yang nyata bagi kamu (Q.S. al-Baqarah :208)*"

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berkembangnya jumlah lembaga sosial dan dakwah di Indonesia ternyata tidak menjamin kepada kualitas lembaga tersebut dalam menjalankan tujuannya. Banyak lembaga-lembaga penyalur dana umat baik resmi, maupun tak resmi, tidak transparan dan tidak amanah dalam menyalurkan zakat. Masalah lembaga penyalur dana umat yang resmi terkadang tersandung masalah transparansi dan akuntabilitas dana. Sedangkan bagi lembaga penyalur dana umat yang tidak resmi, selain masalah yang sama, juga terkait amanah mereka dalam menyalurkan zakat. Tak hanya lembaga penyalur dana saja, ada beberapa lembaga dakwah yang ada dianggap tidak sesuai dengan ajaran Islam pada umumnya. Misalnya saja fatwa MUI yang menyatakan Gafatar (Gerakan Fajar Nusantara) sebagai organisasi sesat dikarenakan merupakan metamorfosis aliran agama bentukan Ahmad Mussadeq, yaitu *al-Qiyadah al-Islamiyah*. Hal tersebut menjadi salah satu contoh bahwa lembaga tersebut tidak transparan dalam melaksanakan kegiatan dan ajarannya, serta tidak sesuai dengan harapan masyarakat Islam pada umumnya. Beberapa fenomena tersebut menunjukkan bahwa lembaga sosial dan keagamaan di Indonesia memiliki masalah penting dalam transparansi dan akuntabilitas.

Bagi organisasi nirlaba seperti lembaga sosial dan keagamaan, transparansi dan akuntabilitas menjadi hal yang sangat penting ditekankan. Transparansi dan akuntabilitas akan membawa kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam memilih lembaga sosial dan keagamaan yang tepat sehingga tidak mengecewakan mereka dalam mendapatkan nilai-nilai islam. Terlebih dalam menghadapi era globalisasi, suatu organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dituntut memberikan kualitas pelayanan terbaik dan mampu mengelola organisasi secara berkualitas. Semangat ini juga menuntut lembaga sosial dan keagamaan meningkatkan mutu lembaganya. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surat ar-Ra'd ayat 11 :

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ١١

"Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia."

Ayat tersebut menyampaikan bahwa suatu kaum harus melakukan perubahan sosial, yakni merubah pola pikir mereka agar mereka mendapatkan nikmat dari Allah.[1] Bagi lembaga yang ingin meningkatkan mutunya, maka lembaga sosial dan keagamaan harus merubah cara berpikirnya, merubah kinerja mereka, melakukan perbaikan terus-menerus *(Continous Improvement).* Covey dalam bukunya *Principled-Centered Leadership* menjelaskan bahwa organisasi harus

[1] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah Volume 6,* (Jakarta: Lentera Hati), 232.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berparadigma mutu terpadu, yakni perbaikan terus menerus tanpa pernah puas dengan keadaan sekarang dan mencapai terus kebutuhan dan harapan pelanggan.[2] Hal ini senada dengan Vincent Gasperz yang menjelaskan bahwa kualitas adalah bagaimana kemampuan organisasi memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggannya.[3] Begitu juga dengan lembaga dakwah dalam memenuhi harapan dan kebutuhan jamaah. Peningkatan mutu manajemen lembaga dakwah akan memberikan kekuatan baru untuk bersaing dengan lembaga-lembaga lain dalam mendapatkan *trust* masyarakat. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 148 :

وَلِكُلٍّ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِۚ أَيۡنَ مَا تَكُونُواْ
يَأۡتِ بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًاۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ ١٤٨

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Kebutuhan atas mutu kemudian dikembangkan menjadi sistem Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management).* Vincent Gasperz menjelaskan :

> "Manajemen kualitas atau mutu sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuosly performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari

[2] Stephen R. Covey, *Principled-Centered Leadership* Terj. Julius Sanjaya, (Jakarta: Binarupa Aksara), 311.
[3] Vincent Gasperz, *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri,* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia." [4]

Manajemen mutu memacu usaha lembaga untuk meningkatkan mutu produk, meningkatkan produktifitas, dan menekan biaya produksi. Bagi lembaga dakwah, manajemen mutu dapat membantu mereka untuk meningkatkan kualitas program atau kegiatan yang diselenggarakan, dan menekan biaya-biaya dalam penyelenggaraan program. Tentu saja ini sangat menguntungkan lembaga dakwah sebagai organisasi nirlaba yang secara anggaran sangat terbatas.

Salah satu teknik dalam manajemen mutu adalah ISO (*International Organization for Standardization)* 9001:2008. ISO 9001:2008 merupakan standar internasional yang berisi rincian persyaratan standar untuk tercapainya sistem manajemen mutu terpadu. Gasperz dalam menjelaskan manajemen mutu juga menyampaikan hal senada bahwa ISO 9001: 2008 menjadikan *customer* sebagai orientasi keberhasilan organisasi dengan mendayagunakan komponen organisasi sebagai suatu kesatuan utuh.

Teknik Manajemen Mutu ISO 9001:2008 sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahan maupun lembaga pemerintahan. Lain halnya pada lembaga dakwah saat ini yang masih belum banyak mengenal ISO 9001:2008 dalam manajemen lembaganya. Ditengah keterbatasan tersebut, Yayasan Nurul Hayat Surabaya sebagai lembaga yang bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah, muncul sebagai lembaga yang menerapkan ISO 9001:2008 sejak tahun 2012. Yayasan Nurul Hayat telah berdiri sejak tahun 2001 dan sudah dicita-citakan

[4] Vincent Gasperz, *Total Quality Management*…, 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi lembaga milik ummat yang mandiri.[5] Sudah banyak prestasi yang ditorehkan diantaranya *Inspiring NGO for Social Empowerment* dari Kementerian Sosial Republik Indonesia.[6] Dalam menjaga kinerja organisasinya, Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan perbaikan dan peningkatan prestasi memegang teguh empat komitmen yakni : Mandiri, Amanah, Profesional, dan Memberdayakan. Salah satu komitmennya yakni Profesional, mengedepankan penerapan Sistem Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 dan secara konsisten menerapkan Budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin).

Yayasan Nurul Hayat Surabaya bukan tanpa alasan menggunakan Manajemen Mutu ISO 9001:2008 ini. Mereka melihat bahwa organisasi yang berkembang membutuhkan manajemen modern. Hal ini disampaikan oleh Ibu Ratna selaku Manaje *Quality Control:*

> "*Dulu saya merasakan sekali tahun-tahun 2011 mungkin ya, sebelum ada itu (ISO 9001:2008), kesalahan yang sama itu biasanya terjadi berulang-ulang. Jadi kalo misalnya ya, awal-awal kita ngawali ISO itu ketika kita nyari komplain gitu ya. Kita kumpulkan selama ini kan komplain tidak pernah kita data benar ya. Jadi ada berapa orang yang melakukan komplain tidak pernah kita data. Setelah ada ISO ini kan kita melakukan pendataan itu gitu ya. Itu awal-awal saya megang itu komplain itu satu bulan bisa sampai 100 orang gitu ya. Tapi sekarang sudah turunnya jauh sekali. Satu itu bulan paling komplain itu hanya sekitar 15-an. Jadi komplain terkait keterlambatan pengambilan, dan lain-lain. Karena itu tercatat ya. Kalo di ISO, kalo saya lihat yang poin utamanya adalah bagaimana kita ketika ada masalah itu segara ada tindakan perbaikan dan apa yang kita lakukan, sistem apa yang mau kita bikin biar itu tidak terjadi lagi. Itu yang paling kita rasakan.*

---

[5] Nurul Hayat, "Sekilas Nurul Hayat" dalam http://www.nurulhayat.org/sekilas (16 Desember 2016)

[6] Johny Rusdiyanto, "Keunggulan Bersaing Melalui Melalui Innovative Differentiation Strategy Berbasis Kearifan Lokal: Sebuah Kajian pada Bisnis Aqiqah, Surabaya" (Jurnal—Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya), 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perkembangan Yayasan Nurul Hayat Surabaya diiringi dengan kebutuhan para donatur yang semakin berkembang. Bagi mereka, keadaan tersebut jika tidak diperbaiki akan menimbulkan hilangnya kepercayaan donatur kepada yayasan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya berupaya semaksimal mungkin untuk terus menerus melakukan tindakan perbaikan. Manajemen mutu ISO 9001:2008 memberikan jawaban bagi Yayasan Nurul Hayat Surabaya bagaimana mengelola lembaga dakwah secara profesional dalam memenuhi kebutuhan donaturnya. Beberapa sistem di dalam Yayasan Nurul Hayat Surabaya sendiri sebenarnya sudah menggunakan prinsip manajemen mutu ISO 9001:2008, akan tetapi yang baru mendapatkan sertifikasi adalah layanan Zakat, Infaq dan Shodaqah (ZIS). Nurul Hayat menjadikan ZIS sebagai layanan utama lembaga. Menurut Ibu Ratna, dana yang berasal dari ZIS adalah dana titipan masyarakat. Nurul Hayat berusaha menjadi lembaga yang mampu mengelola dana yang dititipkan ini secara profesional melalui manajemen mutu ISO 9001:2008. Salah satu bentuk profesionalitas yang diberikan yakni meningkatkan kinerja laporan ZIS melalui Majalah Nurul Hayat. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Ratna selaku Manajer *Quality Control (QC)* yang menjelaskan:

> *Jadi majalah kita kirimkan berdasarkan orangnya konfirmasi. Kalo konfirmasi transfer (donasi), dan kita ketemu, kita kroscek ada (donatur), baru majalah kita kirimkan. Dulu semuanya dikirim mas, dulu. Iya karena itu, namanya ISO ini selalu ada perubahan ya, selalu ada perubahan, continous improvement. Jadi dulu semua dikirim. Kemudian, pertama kita bengkak di majalah ya. Biaya kalo sudah transfer itu kan pengirimannya tidak melalui karyawan. Jadi by pos ya, kita kerjasama dengan pos. Selain biaya majalahnya tinggi, kemudian biaya kirimnya juga lumayan, itu kan pemborosan ya. Jadi kita akhirnya kita sepakati orang yang konfirmasi saja, begitu. Awalnya sih yang komplain banyak. Karena ternyata banyak orang yang transfer tidak konfirmasi. Kemudian kita pahamkan, minta*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tolong untuk konfirmasi. Ya akhirnya sekarang rata-rata semuanya sudah konfirmasi.[7]

Fakta diatas merupakan sebagian kecil proses Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam menjaga mutu lembaganya. Menjaga mutu lembaga tentu tidak diperoleh dari sebuah proses yang sederhana, melainkan dari sebuah proses perbaikan terus-menerus dalam pengelolaan organisasi. Sebagai sebuah sistem manajemen, tentu masih banyak lagi aspek yang bisa diukur mulai dari perencanaan yang ditetapkan hingga peningkatan yang dilakukan untuk tetap menjaga mutu lembaga. Hal tersebut yang mendorong peneliti untuk lebih mendalami dengan mengadakan penelitian. Mengingat sangat jarang sekali lembaga dakwah yang mengimplementasikan Sistem Manajemen ISO 9001:2008, maka peneliti hendak mengangkat tema penelitian tentang manajemen mutu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan. *Pertama,* lembaga dakwah yang memiliki peran penting dalam menyebarkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, pada kenyataanya belum memiliki kualitas yang baik dalam pelayanannya. Ini ditandai dengan kurangnya transparansi dan akuntabilitas lembaga dakwah kepada masyarakat.

Kedua, meningkatnya kesadaran masyarakat dalam memilih lembaga dakwah yang mampu melayani dengan baik. Dengan meningkatnya kesadaran masyarakat

[7] Ibu Ratna, *Wawancara*, Ruang Tamu 3 kantor Yayasan Nurul Hayat Surabaya, 27 April 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan kualitas, lembaga dakwah perlu bersaing untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat. Kondisi ini menuntut lembaga dakwah memperbaiki mutu dalam pelayanan dakwahnya.

Ketiga, tuntutan perbaikan mutu bagi lembaga dakwah tidak hanya sebatas pada program, melainkan harus menjadi paradigma dalam sistem manajemennya. Layanan yang berkualitas tidak akan diterima jika pengelolaan manajemennya juga tidak diarahkan pada perbaikan kualitas.

Keempat, pengelolaan lembaga dakwah masih banyak yang belum menggunakan ilmu manajemen, apalagi berpikir kepada manajemen dengan paradigma mutu terpadu. Selama ini, dakwah dilakukan dengan asas yang penting terlaksana, tanpa memperhatikan aspek pengelolaan organisasi jangka panjang.

Kelima, Yayasan Nurul Hayat Surabaya menjadi salah satu dari beberapa lembaga dakwah yang berhasil menjaga mutu lembaga dengan menerapkan manajemen mutu ISO 9001:2008. Dari identifikasi masalah di atas, peneliti hendak lebih fokus mendalami masalah kelima yakni Sistem Manajemen Berbasis Mutu Terpadu pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang selama ini telah dilakukan. Manajemen mutu terpadu ini akan peneliti dengan pendekatan sistem manajemen. Hal ini disebabkan karena Yayasan Nurul Hayat Surabaya membangun manajemen mutu ISO 9001:2008 mulai tahap perencanaan hingga peningkatan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Rumusan Masalah

Masalah penelitian ini adalah bagaimana Manajemen Mutu Terpadu dengan teknik ISO 9001:2008 dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dengan sub pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana Perencanaan Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya?
2. Bagaimana Pengendalian Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya?
3. Bagaimana Peningkatan Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Perencanaan Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya;
2. Pengendalian Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 Terpadu ISO 9001:2008 yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya;
3. Peningkatan Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan beberapa manfaat. *Pertama,* pengembangan Ilmu Dakwah, khususnya Manajemen Dakwah, akan lebih luas dalam mengelola lembaga dakwah. Manajemen mutu mampu membawa lembaga dakwah kepada pengelolaan lembaga yang membangun kualitas program atau kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga dakwah, sekaligus menekan penggunaan sumber daya baik dana, SDM, dan selainnya, melalui perbaikan kinerja terus-menerus. Lembaga dakwah, layaknya organisasi pada umumnya, memiliki sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan bagaimana lembaga dakwah berjalan dengan manajemen modern, yakni manajemen mutu.

Kedua, penelitian ini juga mengembangkan penelitian-penelitian tentang manajemen mutu lembaga dakwah yang sebelumnya, dengan pendekatan proses manajemen. Penelitian ini hendak mendeskripsikan manajemen mutu dengan membahas tentang proses manajemen mulai dari perencanaan yang dibuat, hingga peningkatan manajemen yang dilakukan. Sehingga tidak hanya pada prinsip-prinsip manajemen mutu saja, melainkan masuk ke dalam proses manajemen yang dilakukan oleh lembaga dakwah tersebut. Manfaat yang diberikan adalah pengembangan keilmuan manajemen mutu lembaga dakwah dari segi proses manajemen yang dilakukan mulai perencanaan hingga evaluasi.

Ketiga, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu para pembaca untuk memahami secara mendalam tentang manajemen mutu lembaga dakwah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manajemen mutu sendiri adalah hal baru bagi dunia dakwah, karena selama ini banyak diterapkan dalam dunia bisnis.

Secara praktis, hasil penelitian ini juga memberikan manfaat sebagai masukan bagi para pelaku dakwah, terutama manajer lembaga dakwah dalam mengembangkan organisasinya dengan paradigma mutu terpadu melalui ISO 9001:2008. Sehingga harapannya lembaga dakwah selainnya bisa ber-*fastabiqul khairat* di masyarakat.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian manajemen mutu banyak membahas tentang penerapan ISO 9001:2008. Sebelum peneliti melakukan kajian, sangat diperlukan untuk mempelajari atau menelaah beberapa hasil penelitian atau kajian terdahulu dalam tema yang relevan, serta mencoba menempatkan posisi kajian yang dilakukan ini di antara beberapa penelitian atau kajian yang memiliki keterkaitannya dengan konsep Manajemen Mutu Terpadu.

Pertama, Disertasi yang berjudul "Kontekstualisasi *Total Quality Management* dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktek)" yang disusun ole N. Oneng Nurul Bariyah, mahasiswa pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Konsentrasi Ekonomi Islam, Program Studi Studi Pengkajian Islam tahun 2010. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga pengelola zakat telah menerapkan manajemen mutu *Total Quality Management* dalam operasionalnya sebagai upaya memberdayakan ekonomi masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Argumentasi yang dibangun atas dasar kesimpulan tersebut adalah adanya indikator mutu kinerja lembaga pengeloa zakat yang meliput: *kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada muzakki dan mustahik, pengukuran dan analisis manajemen, sumber daya Amil, dan pencapaian hasil.* Selain itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Total Quality Management* lembaga pengelola zakat merupakan upaya perbaikan terus menerus yang bertujuan untuk mengimplementasikan tujuan zakat agar meningkatkan kualitas keimanan muzakki dan meningkatkan kesejahteraan mustahik. *Total Quality Management* lembaga pengelola zakat tidak berorientasi pada peningkatan daya saing semata melainkan memberikan manfaat terbaik bagi kemaslahatan ummat di atas kepentingan lembaga. Hal ini berbeda dengan konsep *Total Quality Management* pada lembaga profit yang lebih ditujukan untuk memberikan kepuasan konsumen yang berimplikasi pada performance perusahaan semata.[8]

Lembaga pengelola zakat juga telah melakukan program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Strategi pemberdayaan ada yang bersifat *direct* maupun *indirect*. Untuk meningkatkan hasil optimal dalam pemberdayaan sangat diperlukan kerja bersama dan *networking* antara lembaga zakat dengan pemerintah serta pihak-pihak yang memiliki kepentingan yang sama. Dalam hal kepatuhan terhadap nilai *shari'ah* masih ada yang kurang antara lain keberadaan bank konvensional yang dijadikan mediator dana zakat. Hal yang

[8] N. Oneng Nurul Bariyah, "Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktik)" (Disertasi—Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2010), 299-300.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kurang dari kinerja lembaga pengelola zakat saat ini adalah koordinasi antar lembaga serta antara lembaga dengan pemerintah yang belum baik sehingga pemetaan keberhasilan tidak dapat dilihat dan distribusi zakat antar wilayah dengan wilayah lain.[9]

Kedua, Disertasi yang berjudul "Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah : Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN MODEL) Bandar Lampung" yang disusun oleh Riyuzen Praja Tuala, mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung, Program Doktor Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2016. Hasil dari penelitian ini menunjukkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen mutu dari tiga standar nasional pendidikan yaitu Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Manajemen Mutu di SMA Al-Kautsar dan MAN 1 Bandar Lampung memiliki berbagai kesamaan terkait dengan standar isi, standar proses dan standar Tendik; untuk Standar Isi dalam perencanaannya dimulai dari pembentukan Tim Pengembang Kurikulum, perumusan kerangka dasar kurikulum berdasarkan landasan filosofis, yuridis dan teoritis, penyusunan struktur kurikulum dan standar kompetensi berdasarkan Kurikulum Nasional. Seluruh perencanaan standar isi tersebut diimplementasikan dalam bentuk perumusan visi, misi, tujuan dan program sekolah. Evaluasi standar isi dilakukan terkait dengan rencana dan implementasi visi, misi, tujuan dan program sekolah. Manajemen mutu standar proses dimulai dari penyusunan silabus, RPP, bahan ajar dan alat evaluasi yang

[9] N. Oneng Nurul Bariyah, "Kontekstualisasi Total Quality Management..., 300.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan oleh guru. Pelaksanaan standar proses dilakukan oleh guru dalam rangka mengimplementasikan standar isi dan seluruh rencana pembelajaran. Evaluasi proses dilakukan oleh guru meliputi evaluasi perencanaan proses yang sudah dibuat, evaluasi proses pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Manajemen mutu pada standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan dilakukan untuk memenuhi kuantitas dan kualitas tenaga pendidik melalui rekrutmen dan seleksi. Untuk MAN 1 Bandar Lampung rekrutmen dan seleksi adalah kewenangan Kementrian Agama sedangkan SMA Al-Kautsar dilakukan oleh pihak yayasan. Pelaksanaan program peningkatan mutu tenaga pendidik di MAN 1 Bandar Lampung mengacu pada kebijakan Kementrian Agama dan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. Sedangkan SMA Al-Kautsar lebih fokus pada otonomi sekolah dan yayasan. Untuk mengakomodir kuantitas dan kualitas guru, SMA Al-Kautsar dan MAN 1 Bandar Lampung melakukan evaluasi pada tenaga pendidik sehingga diperoleh data jumlah guru yang memenuhi standar minimal, guru yang lulus uji kompetensi, guru bersertifikat, dan guru yang menguasai IT.[10]

Ketiga, Tesis yang berjudul "Manajemen Mutu Pendidikan di Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen dalam Perspektif *Total Quality Management*" yang disusun oleh Siti Baro'ah, mahasiswa pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

[10] Riyuzen Praja Tuala, "Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah: Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN MODEL) Bandar Lampung" (Disertasi—Institut Agama Islam Negeri Raden Intan, Lampung, 2016), 593-604.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tahun 2015. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses manajemen mutu pendidikan di Fakultas Tarbiyah IAINU Kebumen ini dilakukan melalui *planning, organizing, actuating, dan controlling,* atau yang sering disebut dengan *POAC.* Kemudian dalam implementasi manajemen mutu tersebut Fakultas Tarbiyah telah menggunakan prinsip-prinsip yang ada dalam *Total Quality Management* , yaitu dengan memperhatikan kepuasan pelanggan, melakukan perbaikan terus-menerus, respek terhadap setiap orang, bekerjasama antar team, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, adanya kebebasan terkendali, dan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk anggota. Manajemen mutu yang didterapkan di Fakultas Tarbiyah ini termasuk dalam kategori baik karena sudah dilakukan dengan berpedoman pada prinsip yang ada dalam *Total Quality Management.*[11]

Keempat, Jurnal yang berjudul "Pengembangan Madrasah Berbasih Manajemen Mutu Total untuk Meningkatkan Moral Bangsa" yang disusun oleh Ahmad Darmadji dari Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ilmu Agama Islam, Program Studi Pendiikan Agama Islam tahun 2008. Hasil dari penelitian ini menunjukkan *Total Quality Management* sebagai salah satu model bisnis yang telah banyak digunakan di perusahaan telah dibawa masuk dalam dunia pendidikan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing agar kualitas siswa sebagai salah satu bagian pokok pendidikan dapat terus ditingkatkan. *Total Quality Management* sebagai sebuah sistem mutu

[11] Siti Baro'ah, "Manajemen Mutu Pendidikan di Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen dalam Perspektif Total Qualit Management" (Tesis—Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2015), 151-152.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meniscayakan keterlibatan banyak stakeholders untuk mencapai tujuan dengan semangat kerja yang terus menerus dan meningkatkan peran pimpinan dalam membangun suasana lembaga pendidikan yang memacu kinerja. Karena beragam kelebihannya, *Total Quality Management* digunakan oleh banyak sekolah dan juga madrasah di Indonesia dalam rangka mencapai sejumlah target pendidikan. Jika dikaitkan dengan upaya mengatasi dekadensi moral bangsa, madrasah dengan kerangka *Total Quality Management* dituntut mampu mewujudkan sebuah sistem pendidikan yang menjadikan siswa sebagai pribadi berakhlak mulia. Sebagai sebuah tujuan yang relatif sulit dicapai, maka pendekatan *Total Quality Management* yang digunakan madrasah dalam mencapai tujuan tersebut hendaknya dipahami sebagai proses yang tidak singkat dan melibatkan banyak pihak dan pada beragam dimensi kehidupan siswa. Dengan menerapkan TQM untuk membangun pribadi beraklak mulia pada siswa sebagai mencapai tujuan pendidikan, madrasah dituntut menjadi lembaga pendidikan Islam yang memahami dan menerapkan budaya mutu serta responsif terhadap perubahan zaman dan perkembangan teknologi.[12]

Kelima, Jurnal yang berjudul "Implementasi *Total Quality Management* dalam Pengelolaan Wakaf di Dompet Dhuafa" yang disusun oleh Sudirman Hasan dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Fakultas Syariah tahun 2012. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi nilai *Total Quality Management* dalam pengelolaan wakaf di Dompet Dhuafa dapat

[12] Ahmad Darmadji, "Pengembangan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Total untuk Meningkatkan Moral Bangsa", *El Tarbawi,* Vol. VIII No. 2 (2015), 14-15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikatakan relatif maju karena perhatian lembaga ini kepada pelanggan, baik eksternal maupun internal, cukup bagus. Begitu pula dalam hal perbaikan proses dan keterlibatan total, Dompet Dhuafa menunjukkan semangat perbaikan yang terencana dan terstruktur serta melibatkan semua elemen organisasi secara komprehensif. Lebih lanjut, secara teori, pengalaman implementasi *Total Quality Management* di Dompet Dhuafa memberikan kontribusi penting terhadap bangunan teori *Total Quality Management* yang sudah digagas oleh para pendirinya. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* dapat memberikan layanan yang memuaskan, tidak hanya bagi pelanggan internal namun juga pelanggan eksternal. Keuntungan lembaga non-proft di bidang wakaf dapat berupa keuntungan materi dan non-materi, misalnya peningkatan kepercayaan masyarakat dan pertambahan jumlah aset wakaf yang berujung pada peningkatan hasil pengelolaan wakaf. Dengan begitu, memberikan layanan bermutu kepada pelanggan dapat menjadi salah satu bentuk ibadah sosial yang tidak kalah besar manfaatnya dibanding ibadah ritual.[13]

Dari penelitian-penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan ini, terdapat beberapa perbedaan yang mendasar. Diantaranya objek penelitian yang peneliti lakukan adalah lembaga pengelola zakat. Hal ini berbeda dengan penelitian Riyuzen Praja Tuala, Siti Baro'ah, dan Ahmad Darmadji menjadikan lembaga pendidikan baik Sekolah/Madrasah sebagai

[13] Sudirman Hasan, "Implementasi Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompet Dhuafa", *Ahkam,* Vol. XII No. 1 (2012), 14-15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

objek penelitian. Selain itu pendekatan yang peneliti gunakan dalam menjelaskan objek penelitian ini adalah pendekatan proses manajemen mutu dalam trilogi Juran[14], yakni mulai dari perencanaan, pengendalian, hingga evaluasi. Hal ini berbeda dengan penelitian Sudirman Hasan, Ahmad Darmadji dan N. Oneng Nurul Bariyah, yang meneliti dengan pendekatan prinsip-prinsip *Total Quality Management*; penelitian Riyuzen Praja Tuala yang meneliti dengan pendekatan berbagai teori manajemen mutu dari berbagai ahli; dan penelitian Siti Baro'ah yang meneliti dengan pendekatan proses manajemen dan prinsip-prinsip *Total Quality Management*.

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini tentu saja tidak untuk bermaksud mengulang penelitian-penelitian yang sebelumnya telah dilakukan. Oleh karena itu, peneliti berusaha untuk membangun landasan yang kuat dennga memaparkan trilogi Juran dalam manajemen mutu. Peneliti akan menggunakan landasan tersebut untuk mengkaji bagaimana perencanaan, pengendalian, dan peningkatan manajemen mutu di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

G. Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan pembahasan masalah dalam penelitian Tesis yang akan dilakukan, serta memahami permasalahannya secara sistematis, maka pembahasannya disusun dalam setiap bab dan setiap bab terdiri dari beberapa

[14] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu: Ancangan Baru Mewujudkan Mutu ke dalam Barang dan Jasa*, terj. Bambang Hartono (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1995), 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sub bab, sehingga tersurat keterikatan pembahasan yang sistematis. Sistematika pembahasannya disusun mulai dari Bab I hingga Bab V.

Pada Bab I, Peneliti membahas tentang Pendahuluan Penelitian. Pendahuluan ini membahas tentang nilai penting dan fakta masalah sistem manajemen mutu terpadu, terutama pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya, identitas dan batasan masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, serta signifikansi penelitian. Hal ini Peneliti bahas dalam rangka memberikan pemahaman tentang objek penelitian yang hendak diteliti dan pendasaran dalam memilih objek penelitian tersebut.

Pada Bab II, Peneliti membahas tentang Kajian teoretik. Kajian Teoretik ini membahas tentang teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 baik dalam proses Perencanaan Mutu, Pengendalian Mutu, hingga Peningkatan Mutu. Hal ini Peneliti bahas dalam rangka memberikan penjelasan teoretis sebagai basis atau komparasi analisis dalam melakukan penelitian. Pembahasan ditekankan pada ruang lingkup Manajemen Mutu Terpadu, yang mencakup seluruh perkembangan teori tersebut sampai perkembangan terbaru yang diungkap secara akumulatif dan didekati secara analitis.

Pada Bab III, Peneliti membahas tentang Metode penelitian. Bagian ini membahas penjelasan metode yang akan digunakan dalam melakukan penelitian, baik untuk penggalian maupun untuk analisis data. Pembahasan ditekankan pada metode yang sesuai dan benar-benar akan dilakukan dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Pada Bab IV, Peneliti membahas tentang Penyajian Dan Analisis Data. Bagian ini merupakan pokok dari pembahasan penelitian Manajemen Mutu Terpadu ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang telah dilaksanakan. Hasil penelitian yang dilaksanakan akan disajikan secara rinci dan selanjutntya hasil penelitian dianalisis secara detail.

Pada Bab V, Peneliti membahas tentang Penutup. Bagian ini merupakan Bab terakhir yang membahas tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang ditujukan kepada peneliti yang dapat digunakan untuk penelitian mendatang serta relevan..

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penulisan skripsi ini bertujuan menjelaskan sesuatu hal yang tidak dapat atau tidak dianjurkan untuk dikuantifikasikan. Oleh karenanya penelitian ini merupakan tipe penelitian kualitatif. Menurut Hadari Nawawi, metode penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan subjek atau objek penelitian seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.[15]

[15] Hadari Nawawi, *Metodologi Bidang Sosial,* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1987), 63

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian deskriptif melakukan analisis dan menyajikan data-data dan fakta-fakta secara sistematis sehingga dapat dipahami dan disimpulkan. Penelitian ini berusaha menjelaskan Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Tujuannya adalah untuk menjelaskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai implementasi sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2008 dan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian bertempat di kantor Yayasan Nurul Hayat Surabaya di Perumahan IKIP Gunung Anyar B-48, Surabaya, Jawa Timur.

3. Jenis dan Sumber Data

Untuk memperoleh data yang signifikan dalam penelitian ini, peneliti berusaha mencari informasi yang mengarah kepada penelitian. Dalam penelitian kualitatif peneliti harus dapat berperan serta sebagai instrument penelitian disamping juga bantuan dari pihak yang mengetahui benar tentang Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, untuk itulah jenis data dalam penelitian ini menurut sumbernya dapat digolongkan menjadi dua kelompok yaitu :

a. Data Primer

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam pengumpulan data primer diperoleh dengan cara yaitu, dari jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan melalui wawancara secara langsung dengan Ibu Ratna selaku Manajer *Quality Control*, dan Bapak Rifai selaku Direktur Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS) Nurul Hayat Surabaya. Pemilihan kedua informan didasari atas pengetahuan mereka tentang proses manajemen mutu ISO 9001:2008 yang digunakan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Ibu Ratna sebagai Manajer *Quality Control* adalah informan yang bertanggungjawab atas perencanaan hingga peningkatan manajemen mutu ISO 9001:2008 yang digunakan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Bapak Rifai sebagai Direktur ZIS adalah informan yang memiliki kewenangan dalam mengelola divisi ZIS Nurul Hayat Surabaya berdasarkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008.

b. Data Sekunder

Dalam hal ini data yang akan dihimpun adalah data mengenai form-form SOP dalam menerapkan ISO 9001:2008. Data ini diperoleh dari Ibu Ratna selaku Manajer *Quality Control* berupa data yang berasal dari Dokumen ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat surabaya tahun 2017. Dokumen ini bersifat rahasia dan hanya boleh dibaca di tempat. Sehingga peneliti tidak boleh menyalin atau meminjam dokumen tersebut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya maka dalam penelitian ini penulis menggunakan metode:

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian deskriptif. Wawancara dapat digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi, agar data yang diperoleh sesuai dengan harapan peneliti.

Jenis wawancara yang peneliti lakukan adalah wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiono, Semi terstruktur adalah wawancara untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.[16] Peneliti menanyakan pertanyaan inti yang kemudian disusul dengan pertanyaan yang bersifat memahami secara mendalam tentang data yang disampaikan oleh informan.

b. Pengamatan

Menurut Sugiono dalam bukunya Metodelogi Penelitian Administrasi, menyatakan bahwa pengamatan atau observasi adalah suatu proses yang kompleks yang tersusun dari berbagai proses biologis dan sikologis, atau alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat dengan sistematis gejala yang diamati dari observasi dapat di peroleh gambaran yang lebih jelas tentang

[16] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2011), 233.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalahnya.[17] Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan langsung di ruang kerja divisi ZIS. Peneliti mengamati proses kerja administratif yang dilakukan oleh divisi ZIS.

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi, yaitu yang berkaitan dengan data-data yang tertulis, berupa dokumen dan arsip. Dengan menggunakan dokumentasi ini peneliti mendapatkan data tentang: Dokumen ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya tahun 2017. Peneliti mengumpulkan data dokumen ini dengan cara membaca di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dan menuliskan hal-hal yang penting berkaitan dengan rumusan masalah penelitian ini. Hal ini dikarenakan dokumen ini bersifat rahasia dan tidak boleh untuk disalin/dipinjam. Dokumentasi ini kemudian peneliti baca dan tanyakan terkait hal-hal yang kurang dimengerti untuk mencapai data yang bisa dipertanggungjawabkan.

5. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian deskriptif-kualitatif instrumen penelitian yang utama adalah peneliti sendiri, namun setelah fokus penelitian menjadi jelas mungkin akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat digunakan untuk menjaring data pada sumber data yang

[17] Sugiono, *Metodologi Penelitian Administrasi,* (Bandung: Alfabeta, 1998), 166.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih luas, dan mempertajam serta melengkapi data hasil pengamatan dan observasi secara langsung.

6. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti."[18] Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi. "Triangulasi diartikan sebagai pengecekkan data dari berbagai sumber, berbagai cara, dan berbagai waktu."[19]

Peneliti menggunakan teknik triangulasi yang dilakukan dengan cara data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan, kemudian dicek dengan data hasil observasi di ruang kerja divisi ZIS, dan Arsip ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Peneliti melihat bahwa penelitian ini tidak cukup hanya mengandalkan data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan, melainkan sumber lain dari luar yang berupa buku, dokumen, dan lain untuk membandingkan dan melengkapi data yang dibutuhkan.

Peneliti juga menggunakan teknik triangulasi yang dilakukan dengan cara data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Ibu Ratna selaku Manajer *Quality Control*, kemudian dicek dengan data hasil wawancara dengan Bapak Rifai selaku Direktur ZIS Yayasan Nurul Hayat

[18] Sugiono, *Metodologi Penelitian Administrasi*., 268-269.
[19] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif,*, 273.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Surabaya. Peneliti melihat bahwa penelitian ini tidak cukup hanya mengandalkan data yang diperoleh dari satu informan saja, melainkan juga berasal dari informan selainnya. Sebab dalam proses manajemen mutu ISO 9001:2008 yang dilakukan melibatkan banyak pihak terutama Manajer *Quality Control* dan juga Direktur ZIS.

7. Teknik Analisis Data

"Analisa data adalah proses pengorganisasian dan pengurutan data kedalam pola, kategori, dan satu uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan tidak dirumuskan (non hipotesis). Proses analisa data dimulai dengan seluruh data tersedia dalam berbagai sumber yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah ditulis dalam catatan lapangan, dokumentasi gambar dan sebagainya."[20]

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, konsep analisis data kualitatif yang diberikan Miles dan Huberman dalam buku Sugiono yaitu suatu aktifitas yang meliputi Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk lebih memahami teknik tersebut, maka akan di jelaskan sebagai berikut :[21]

a. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

[20] Wardi Bactiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah,* (Jakarta: Logos, 1997), 60.
[21] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Alfabeta, 2007), 89.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam hal ini, ketika peneliti memperoleh data dari lapangan dengan jumlah yang cukup banyak. Maka perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Adapun hasil dari mereduksi data, peneliti telah memfokuskan pada Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2008. Hal ini dilakukan peneliti dengan mengamati serta meninjau kembali hasil wawancara yang akan di lakukan dengan pengurus Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang bersangkutan.

b. Penyajian data

Setelah data di reduksi, selanjutnya peneliti menyajikan data yang berarti mengorganisir data, menyusun data dalam suatu pola hubungan sehingga semakin mudah di pahami. Dalam hal ini, peneliti memfokuskan bagaimana cara atau tahapan-tahapan yang dilaksanakan mulai dari Perencanaan Mutu, Pengendalian Mutu, hingga Peningkatan Mutu yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Dengan demikian hasil dari data display ini mampu memudahkan peneliti dalam upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan.

c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan ini dilakukan dengan menganalisis data yang sudah disajikan dengan sudut pandang teori yang digunakan peneliti. Diharapkan, penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh peneliti mampu menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan yaitu yang berkaitan dengan sistem

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2008 mulai dari Perencanaan Mutu, Pengendalian Mutu, hingga Peningkatan Mutu yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)

1. Kualitas / Mutu

Manajemen mutu berarti mengelola mutu. Mutu juga sering diistilahkan sebagai kualitas. Terdapat lima pakar utama dalam Manajemen Mutu Terpadu yang berbeda pendapat, tetapi memiliki maksud yang sama.[1]

Pertama, Juran menjelaskan kualitas adalah kecocokan pengguna produk (*fitness for use)* untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kesosokan pengguna suatu produk adalah apabila produk mempunyai data tahan penggunaannya lama, produk yang digunakan akan meningkatkan citra atau status konsumen yang memakainya, produknya tidak mudah rusak, adanya jaminan kualitas (*quality assurance)* dan sesuai etika bila digunakan. Khusus untuk jasa diperlukan pelayanan kepada pelanggan yang ramah tamah, sopan santu beserta jujur, yang dapat menyenangkan atau memuaskan pelanggan.

Kedua, Crosby menyataka bahwa kualitas adalah *conformance to requirement,* yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi.

[1] M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2005), 2-3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketiga, Deming menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan.

Keempat, Feignbaum menyatakan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan kualitas produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun dari kelima definisi di atas terdapat beberapa persamaan, yaitu elemen-elemen sebagai berikut:[2]

a) Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
b) Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan
c) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

[2] M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu...,* 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kualitas menjadi hal yang penting diperhatikan oleh perusahaan. Kualitas mampu menciptakan daya saing produk yang memberi kepuasan kepada pelanggan, melebihi atau sama dengan kualitas produk pesaing. Kualitas memiliki dimensi terhadap produk, baik produk barang maupun jasa. Menurut Garvin, dalam produk barang terdiri dari delapan dimensi kualitas, yakni:[3]

a) Performa (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.
b) Keistimewaan (*features*), merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.
c) Keandalan (*reliability*), berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.
d) Konformansi (*conformance*), berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikan yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
e) Daya tahan (*durability*), merupakan ukuran masa pakai suatu produk.
f) Kemampuan pelayanan (*service ability*), merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.

[3] M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu...,*4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g) Estetika (*aesthetics*), merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.

h) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk, seperti harga diri.

Adapun dimensi kualitas pada produk jasa, menurut Berry dan Parasuraman sebagai berikut:[4]

a) Keandalan (*Reliability*) yang melibatkan konsistensi kinerja. Artinya kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan saat pertama kali, dengan segera dan memuaskan.

b) Daya tanggap (*Responsiveness*) yang menyangkut kesediaan atau kesiapan karyawan untuk memberikan pelayanan. Ini melibatkan ketepatan waktu pelayanan.

c) Kompetensi (*Competence*) yang berarti memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pelayanan.

d) Akses (*Access*) meliputi pendekatan yang baik dan kemudahan dalam melakukan hubungan.

e) Kesopanan (*Courtesy*) yang meliputi kesantunan, rasa hormat, perhatian, dan keramahan dalam hubungan personal.

[4] A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *The Journal of Marketing* Vol. 49 No. 4 (Autumn, 1985), 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f) Hubungan (*Communication*) yang berarti menjaga pelanggan terinformasikan dalam bahasa yang mereka pahami dan mendengarkan mereka. Perusahaan harus menyesuaikan bahasa sesuai dengan pelanggan.

g) Kredibilitas (*Credibility*) yang meliputi kepercayaan dan kejujuran. Hal ini meliputi bagaimana mendapatkan tempat terbaik di hati pelanggan.

h) Keamanan (*Security*) yakni kebebasan dari bahaya, resiko, dan keamanan.

i) Memahami Pelanggan (*Understanding the Customer*) meliputi usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.

j) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

2. Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Gasperz, pada dasarnya Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*) 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.[5]

[5] Vincent Gasperz, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002) 5-6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Joseph M. Juran memandang bahwa manajemen mutu layaknya manajemen keuangan dalam suatu perusahaan. Manajemen keuangan dilaksanakan melalui tiga proses manajerial, yakni: Perencanaan keuangan, Pengendalian keuangan, dan Peningkatan keuangan. Proses manajerial ini juga diimpelentasikan dalam manajemen mutu yakni: Perencanaan Mutu, Pengendalian Mutu, dan Peningkatan Mutu. Istilah ini biasa disebut sebagai Trilogi Juran. Secara konseptual proses ini identik dengan proses yang digunakan untuk mengelola keuangan. Namun demikian langkah-langkah proseduralnya dan perangkat yang digunakan berbeda.[6]

Definisi lainnya menyatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang berfokus kepada orang/karyawan dan bertujuan unutk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah.[7]

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* adalah merencanakan hingga mengevaluasi kinerja organisasi melalui perbaikan secara terus menerus memenuhi kebutuhan pelanggan dengan mengoptimalkan segala sumber daya organisasi baik produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

---

[6] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,*15.
[7] M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu...*, 22.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell dalam Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut adalah[8] :

a. Kepuasan Pelanggan

   Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktifitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

   Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasa pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

[8] Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management,* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), 14-15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. *Pertama*, prioritisasi *(prioritization)* yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

Kedua, variasi *(variation)* atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

B. Trilogi Manajemen Mutu Juran

Konsep Trilogi Manajemen Mutu Juran menjadi pondasi bagi ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) yang mendefinisikan Manajemen Mutu/Kualitas sebagai semua aktifitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*).[9] Konsep ini melihat Manajemen Mutu dari serangkaian fungsi manajemen mulai dari merencanakannya hingga mengevaluasinya melalui peningkatan manajemen.

1. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu merupakan kegiatan pengembangan produk dan proses yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kegiatan ini berupa serangkaian langkah universal sebagai berikut:

a. Menetapkan Tujuan Mutu

[9] Vincent Gasperz, *Total Quality Management*..., 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Juran mendefinisikan tujuan sebagai target yang akan dicapai --- sesuatu ke arah mana upaya ditujukan. Bila diterapkan pada mutu, maka tujuan mutu adalah suatu target yang berorientasi kepada mutu yang mencakup jumlah dan jadwal waktu. Tujuan mutu pada pelaksanaannya dibagi menjadi dua, yakni Tujuan Mutu Taktis dan Tujuan Mutu Strategis.

Pertama, Tujuan Mutu Taktis. Kebutuhan manusia yang sangat banyak dengan kemampuan masyarakat industri untuk memenuhi kebutuhan tersebut, menjadi tujuan dan memunculkan subtujuan yang berupa keistimewaan produk, keistimewaan proses, dan keistimewaan pengendalian proses. Tujuan-tujuan tersebut diistilahkan sebagai Tujuan Mutu Taktis. Tujuan-tujuan ini ditetapkan oleh bagian-bagian fungsional pada strata rendah dan strata menengah perusahaan.[10]

Kedua, Tujuan Mutu Strategis. Juran mendefinisikan tujuan mutu strategis ditetapkan pada strata tertinggi di perusahaan dan merupakan bagian dari rencana bisnis perusahaan. Konsep tujuan mutu strategis ini merupakan hasil dari gerakan yang menempatkan mutu sebagai prioritas tertinggi di antara tujuan-tujuan perusahaan. Tujuan mutu strategis bukanlah pengganti tujuan mutu taktis, melainkan merupakan pelengkap. Dengan dicapainya tujuan mutu taktis biasanya masih dijumpai berbagai masalah. Dilengkapinya tujuan mutu taktis dengan tujuan strategis dampaknya cukup berarti pada keseluruhan pendekatan dalam penetapan

[10] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 30.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuan mutu dan perencanaan untuk mencapainya. Dampak yang meyakinkan ini menyebabkan pentingya peran dari mereka yang terlibat dalam penetapan tujuan mutu dan cara-cara mencapainya.[11]

Tujuan mutu strategis jumlahnya sedikit. Namun demikian setiap tujuan sangat penting artinya, sehingga memerlukan perhatian dari para manajer tingkat atas. Sebaliknya, tujuan mutu taktis sangat banyak jumlahnya. Tujuan ini sangat bermanfaat, sehingga menarik perhatian orang-orang tingkat bawah dalam hierarki.[12]

Dalam menetapkan Tujuan Mutu, terdapat berbagai pertimbangan dalam menetapkannya. Juran menjelaskan ada beberapa basis/pertimbangan untuk menetapkan tujuan mutu, yakni:[13]

1) Teknologi sebagai basis

   Pada hierarki perusahaan tingkat bawah, tujuan mutu ditetapkan terutama berbasis pada teknologi. Sebagian besar dari tujuan ini tecantum dalam spesifikasi dan prosedur yang menetapkan target mutu bagi tingkat pekerja penyelia maupun nonpenyelia.

2) Pasar sebagai basis

   Tujuan mutu yang berpengaruh terhadap daya-jual produk harus dilandaskan terutama pada pasar – sama atau melebihi mutu yang dituntut oleh pasar. Beberapa dari tujuan ini berkaitan dengan proyek yang memerlukan waktu lama, misalnya pengembangan suatu produk

[11] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 30-31.
[12] Ibid., 45.
[13] Ibid., 37-38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baru memerlukan suatu siklus yang berlangsung beberapa tahun, suatu proyek konstruksi yang besar baru akan selesai setelah beberapa tahun. Dalam hal seperti ini tujuan harus ditetapkan dalam rangka mencapai perkiraan daya saing pada saat proyek selesai.

3) *Benchmarking*

Benchmarking adalah label yang akhir-akhir ini diberikan pada konsep penerapan tujuan berlandaskan pada pengetahuan tentang apa yang telah dicapai oleh pihak lain. Konsep ini mencakup penetapan tujuan berlandaskan pasar --- apa yang telah dicapai oleh pesaing eksternal. Juga mempertimbangkan apa yang telah dicapai oleh pesaing internal : anak perusahaan, divisi lain, model lain. Diusahakan menghindari risiko menggunakan kinerja historis sebagai satu-satunya landasan untuk menetapkan tujuan. Secara implisit, *benchamarking* adalah konsep bahwa tujuan yang dirumuskan harus dapat dicapai, karena hal itu telah dicapai oleh orang lain.

4) Sejarah sebagai basis

Basis yang banyak digunakan dalam menetapkan tujuan mutu adalah kinerja historis, yaitu tujuan yang paralel dengan kinerja di waktu lalu (kadang kala tujuan ini diperketat untuk merangsang peningkatan). Untuk sejumlah produk dan proses, basis historis membantu mempertahankan stabilitas yang diperlukan. Untuk kasus-kasus lain, khususnya yang berkaitan dengan pemborosan biaya karena mutu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang jelek, landasan historis justru banyak merusak, karena berarti juga mempertahankan pemborosan kronis.

b. Mengidentifikasi Pelanggan

Mengidentifikasi pelanggan adalah menunjukkan bagaimana mengenali pelanggan – mereka yang akan terkena dampak atau terpengaruh produk dan proses dalam pencapaian tujuan mutu. Pelanggan mencakup mereka baik yang terkena dampak bila tujuan tercapai maupun yang terkena dampak bila tujuan tidak tercapai.

Juran menjelaskan bahwa pelanggan bukan hanya pembeli yang membeli produk. Sebab sebagian besar produk "tak dijual" dalam pengertian harfiah. Juran mendefinisikan produk adalah keluaran dari suatu proses.[14] Jadi berbagai proses apapun dalam perusahaan, hasilnya disebut sebagai produk. Sejumlah produk yang "tak dijual" itu adalah surat, daftar harga, pesanan pembelian, dan tagihan, yang dikirimkan kepada para pelanggan. Adapun produk lain lahir dari proses-proses internal perusahaan seperti informasi, data, komponen fisik, perintah, saran, permintaan, dan lain-lain.[15] Oleh karena itu tercipta dua daftar pelanggan yakni pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Istilah pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang bukan merupakan bagian dari perusahaan, tetapi terkena dampak kegiatan perusahaan.

[14] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 5.
[15] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan istilah pelanggan internal adalah bagian dari perusahaan yang terkena dampak kegiatan perusahaan.[16]

Definisi proses dan produk menciptakan pelanggan tidak hanya pembeli saja, melainkan siapa saja yang terkena dampak. Dalam prosesnya, identifikasi pelanggan dilakukan dengan menggunakan diagram arus. Diagram arus adalah saran grafis untuk menggambarkan langkah-langkah dalam suatu proses.[17] Adanya sarana semacam ini memberikan manfaat diantaranya:[18]

Pertama, memberi pemahaman keseluruhan. Setiap anggota tim pasti sangat memahami proses dari bagiannya. Namun demikian, ia biasanya tidak mengetahui sepenuhnya proses secara keseluruhan. Diagram arus membantu mereka mengetahui proses secara utuh dan letak dari bagiannya. *Kedua,* membantu mengenali pelanggan yang semula diabaikan. Pada masa lampau banyak perencanaan dilakukan tanpa terlebih dahulu mengenali semua pelanggan pentingnya. Pada umumnya orang beranggapan bahwa "siapapun mengetahui" pelanggannya. Hal itu ternyata telah mengakibatkan terabaikannya sejumlah pelanggan penting, terutama para pelanggan internal.

Ketiga, membantu mengenali peluang untuk peningkatan. Sebagian besar diagram arus menunjukkan subproses, yaitu suatu bentuk pengulangan dari apa yang telah dikerjakan sebelumnya. Setiap

[16] Ibid., 57.
[17] Ibid., 51.
[18] Ibid., 54-55.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

subproses dapat dianggap sebagai peluang untuk peningkatan --- suatu bentuk defisiensi kronis yang tak boleh muncul lagi dalam rencana baru yang dibuat kemudian. *Keempat*, mempermudah penetapan batas. Setiap proses berinteraksi dengan sejumlah proses lain, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Proses-proses lain itu pun masih berinteraksi dengan proses-proses lainnya lagi, sehingga akhirnya setiap proses perusahaan terpengaruh. Dengan demikian bila terjadi kekeliruan, kita harus merencanakan ulang keseluruhannya. Untuk menghindari hal yang demikian, kita perlu menetapkan batas-batas. Dengan diagram arus kita memiliki alat bantu grafis untuk menetapkan batas-batas tersebut.

Semakin banyak proses yang ada pada perusahaan, tentu berimplikasi terhadap banyaknya pelanggan perusahaan baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Akan tetapi banyaknya pelanggan yang ada, hanya sekelompok kecil yang memiliki dampak besar. Fenomena ini secara luas dikenal dengan sebutan prinsip Pareto. Pelanggan yang "sedikit tapi penting" ini kerap disebut dengan pelanggan kunci.[19] Beberapa pelanggan yang termasuk ke dalam kategori tersebut diantaranya: Klien, mereka yang membeli dari perusahaan dan merupakan sumber pendapatan perusahaan; Pemakai akhir, walau mereka tidak mengambil, umpan balik mereka tentang penggunaan produk sangat mempengaruhi mereka yang membeli; Pembuat aturan, wewenang mereka berbentuk mandat kebutuhan-kebutuhan yang harus

[19] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 63.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipenuhi; dan Masyarakat, karena mereka akan mempengaruhi iklim kerja kita.[20]

Sebagian besar dari pelanggan perusahaan masuk ke dalam kelompok "berjumlah banyak dan bermanfaat", namun tingkat pentingnya terbatas. Meskipun begitu harus tetap dianggap sebagai salah satu anggota dari "sedikit tapi penting". Ada beberapa kategori untuk pelanggan kelompok "berjumlah banyak". Kelompok yang paling banyak dijumpai adalah: Pelanggan atau Konsumen; Karyawan, biasanya menunjuk pada karyawan nonsupervisor dalam kategori kerja nonprofesional. Dalam perusahaan manufaktur banyak dari para karyawan ini adalah pekerja produksi di lantai pabrik. Di perusahaan jasa karyawan meliputi petugas "garis depan" yang langsung berhadapan dengan pelanggan. Dalam kedua jenis perusahaan tersebut, karyawan mencakup berbagai kategori karyawan pemeliharaan, klerikal, dan administratif yang menyediakan dukungan tenaga operasional; dan Publik, karena mereka akan terpengaruh oleh kita meskipun mereka tidak membeli produk kita. Dampak yang paling jelas berkaitan dengan keamanan produk atau pengrusakan lingkungan.[21]

c. Menemukan Kebutuhan Pelanggan

Kebutuhan manusia terus berkembang mengikuti pertumbuhan masyarakat. Banyaknya kebutuhan ini menutut perusahaan untuk

[20] Ibid., 68
[21] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 70-72.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertindak logis dengan mengklasifikasikannya agar tindakan yang dilakukan perusahaan bisa tepat. Juran menjelaskan bahwa kebutuhan terdiri dari beberapa klasifikasi, yakni: Kebutuhan yang dinyatakan, Kebutuhan yang sesungguhnya, Kebutuhan yang dirasakan, Kebutuhan kultural, dan Kebutuhan yang dapat dikenali melalui ketidaksesuaian penggunaan.[22]

Pelanggan sangat memahami tentang kebutuhan mereka. Akan tetapi dalam kenyataannya diketahui bahwa pengetahuan pelanggan tentang kebutuhannya dapat saja sangat tidak lengkap. Juran menjelaskan bahwa untuk dapat mengetahui kebutuhan pelanggan maka perusahaan harus mengetahui sumber kebutuhan mereka. Sumber-sumber tersebut diantaranya adalah: *Pertama*, Pelayanan yang ada dianggap tidak cukup. Kebutuhan pelanggan dalam kasus ini adalah tersedianya sesuatu yang lebih baik. Produk yang lebih baik atau produk yang sama tetapi berasal dari pemasok yang dapat diandalkan. *Kedua*, Keinginan untuk bebas dari pekerjaan rumah tangga. Kebutuhan pelanggan semakin lama menginginkan sesuatu yang serba mudah atau instan. Hal ini dikarenakan menghindari pekerjaan "rumah tangga" yang tidak disukai ataupun tidak penting untuk mereka kerjakan, karena ada hal yang lebih penting dari itu. *Ketiga*, Pengurangan waktu menunggu pelayanan. Di sejumlah bangsa terdapat budaya "kerja cepat". Dalam budaya seperti ini, siapa yang dapat melayani pelanggan paling cepat, dialah yang akan mendapat

[22] Ibid., 82.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pangsa pasar lebih banyak. *Keempat*, Perubahan kebiasaan pelanggan. Kebiasaan pelanggan bisa sangat bervariasi. Adanya variasi kebutuhan ini menyebabkan munculnya berbagai tawaran dari pemasok. *Kelima*, Peran wiraswastawan. Wiraswastawan memainkan peran penting dalam menyediakan versi baru dari produk yang ada kepada para pelanggan. Selain itu, wiraswasta juga mengidentifikasi produk baru, beberapa belum pernah didengar orang, yang mungkin dapat "menciptakan" kebutuhan pelanggan yang semula tidak ada.[23]

Untuk dapat mengetahui kebutuhan pelanggan, Juran menjelaskan ada 4 metode pokok, yakni: *Pertama*, "Menjadi" pelanggan. Cara terbaik untuk mengetahui kebutuhan pelanggan adalah dengan berlaku sebagai pelanggan. Pada umumnya manusia dapat berperan seolah dirinya adalah pelanggan bagi dirinya. Selama pelaksanaan pekerjaannya, berkali-kali berperan sebagai pelanggan. Tidak ada jalan pintas. Semua umpan-balik yang langsung itulah yang menjadikan si pengrajin yakin bahwa ia benar-benar mengetahui kebutuhan pelanggannya. *Kedua*, Mengkaji perilaku pelanggan. Perilaku pelanggan adalah alat prakira yang lebih baik terhadap tindakan-tindakan pelanggan ketimbang apa yang dikatakan pelanggan itu. Oleh karena itu, penting kiranya membuat perbedaan antara perilaku pelanggan dengan pendapat pelanggan. Perilaku pelanggan adalah tindakan nyata yang dilakukan oleh pelanggan. Sedangkan pendapat pelanggan adalah indikator penting yang dapat

[23] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 97-98.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berubah di belakang hari pada saat kenyataan dihadapi. Adapun beberapa perilaku pelanggan diantaranya: Tindakan pelanggan akibat ketidakpuasan, Tindakan pelanggan berkaitan dengan volume penjualan, dan observasi langsung. *Ketiga*, berkomunikasi dengan pelanggan. Pelanggan yang kemudian diajak untuk berkomunikasi disebut sebagai intelejensi lapangan. Intelejensi lapangan ditanyakan dengan beberapa pertanyaan terkait produk dengan kaidah penelitian eperti penggunaan teknik wawancara maupun sumber data. *Keempat*, mensimulasi penggunaan produk oleh pelanggan. Simulasi juga digunakan secara luas di industri jasa, seperti pelatihan untuk para pilot pesawat terbang, dengan simulasi di kokpit. Simulasi memiliki banyak keuntungan dibandingkan studi terhadap penggunaan yang sesungguhnya. Selama simulasi, kita dapat mengeluarkan variabel-variabel yang tak kita inginkan. Pengeluaran ini memungkinkan kita untuk menetapkan secara lebih tepat dampak dari keistimewaan mutu tertentu berkaitan dengan penggunaannya secara nyata. Selain itu, simulasi lebih murah dibandingkan riset pasar dalam kondisi senyatanya.[24]

d. Mengembangkan Keistimewaan Produk

Proses ini menunjukkan bagaimana merespon kebutuhan pelanggan dengan cara mengembangkan keistimewaan produk yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Secara implisit dalam respon tercakup

[24] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 99-107.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konsep optimasi dalam memenuhi kebutuhan pemasok maupun pelanggan dengan kombinasi biaya yang minimum.

Produk terdiri atas barang dan jasa. Juran mendefinisikan "produk" dengan pengertian yang luas, yaitu sebagai hasil akhir dari suatu proses. Jadi, produk adalah hasil akhir suatu proses – apapun yang dihasilkannya. Dalam rangka memilih keistimewaan produk, Juran menjelaskan bahwa perusahaan menggunakan serangkaian tahap yang terdiri atas: Pemeriksaan terhadap keistimewaan produk yang telah ada dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan; Penciptaan alternatif-alternatif baru; percobaan dan pengujian alternatif dalam rangka memilih yang optimum; dan Penetapan keistimewaan produk yang dipilih.[25] Idealnya setiap keistimewaan produk, bak barang maupun jasa, harus memenuhi kriteria dasar, yakni: *Pertama*, sesuai kebutuhan pelanggan. "Kebutuhan" pelanggan mencakup keseluruhan, baik yang dinyatakan, yang dirasakan, yang nyata, maupun yang kultural. "Pelanggan" mencakup baik pelanggan eksternal, pelanggan internal, atau lainnya yang terkena dampak. *Kedua*, memenuhi kebutuhan pemasok. *Ketiga*, memenuhi syarat persaingan. Produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan tidak menjamin bahwa pelanggan akan menginginkannya. Produk pesaing mungkin lebih baik atau memberikan nilai yang lebih baik. Termasuk juga dalam "Persaingan" adalah pemasok alternatif bagi pelayanan internal yang monopolistik. *Keempat*, meminimalkan biaya

[25] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 183.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kumulatif. Pelanggan dan pemasok mengeluarkan biaya pada saat mereka menggunakan atau memasok produk. Masing-masing berupaya agar biaya tersebut serendah mungkin. Meskupun demikian, sebagaimana anggapan masyarakat, optimum yang sebenarnya adalah meminimalkan biaya gabungan (gabungan biaya pemasok maupun pelanggan).[26]

e. Mengembangkan Keistimewaan Proses

Proses ini menunjukkan bagaimana mengembangkan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Keistimewaan produk dan tujuan mutu produk ditetapkan ketika mengkaji siapa pelanggan kita dan apa kebutuhan mereka. tujuan mutu produk dinyatakan dala bentuk spesifikasi produk, pernyataan tentang misi, sasaran, dan lain-lain. Tugas dari pengembangan proses adalah menciptakan sarana untuk mencapai tujuan mutu produk tersebut. [27]

Definisi proses sangat luas dan banyak terdapat di dalam perusahaan. Juran mendefinisikan proses sebagai suatu rangkaian tindakan sistematis yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Keberadaan proses di berbagai tingkat hierarki menyebabkan adanya hierarki proses. Berikut ini beberapa istilah yang banyak digunakan:[28]

[26] Ibid., 190-191
[27] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 245.
[28] Ibid., 247.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tingkat Dalam Hierarki	Istilah yang digunakan untuk proses
Perusahaan atau divisi	Sistem atau proses
Fungsi utama	Subsistem atau subproses
Subfungsi atau bagian	Aktivitas atau proses unit
Unit Organisasi dasar	Tugas atau operasi

Tabel II.1 Tingkat Hierarki Proses

Seringkali rancangan proses harus disesuaikan dengan proses hierarkis atau fungsional yang lebih luas. Tampaknya tidak ada dua proses yang serupa, setiap proses "berbeda". Hal itu memang benar untuk fungsi-fungsi, teknologinya, dan lain-lainnya. Namun demikian, pendekatan manajerial terhadap perencanaan mutu berlaku umum untuk semua proses.

Istilah proses yang digunakan mencakup komponen manusia maupun fasilitas fisik. Selain itu, suatu proses memenuhi kriteria berikut: *Pertama*, berorientasi pada tujuan. Kita tidak dapat merencanakan dalam keabstrakan. Kita hanya dapat merencanakan bila kita mengetahui apa tujuannya. Untuk merencanakan mutu pertama-tama kita harus menetapkan tujuan mutu produk yang ingin kita capai. *Kedua*, sistematik. Kegiatan yang membentuk suatu proses berkaitan satu sama lain melalui suatu konsep yang koheren. *Ketiga*, mampu. Hasil akhir yang benar dari perencanaan mutu adalah suatu proses yang mampu mencapai tujuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mutu produk dalam kondisi pengoperasian. *Keempat*, resmi. Proses berlangsung melalui saluran resmi. Selain itu juga disetujui oleh mereka yang bertanggungjawab.

Pengembangan proses adalah istilah paripurna yang mencakup kegiatan peninjauan rancangan produk, pemilihan proses, perancangan proses, penyediaan fasilitas, dan penyediaan perangkat lunak (metode, prosedur, dll). Perancangan proses sendiri adalah kegiatan menentukan sarana khusus yang harus digunakan oleh armada pengoperasian guna mencapai mutu produk. Definisi ini mencakup: Keistimewaan proses yang secara kolektif membentuk sarana untuk mencapai tujuan mutu produk, Perlengkapan fisik yang harus disediakan, Perangkat lunak yang berkaitan (metode, prosedur, dll), dan Informasi tentang bagaimana mengoperasikan mengendalikan, dan memelihara perlengkapan.[29]

Untuk dapat melakukan perancangan proses, ada beberapa hal yang harus dilakukan. *Pertama*, Tinjauan ulang terhadap tujuan mutu produk. Idealnya, tujuan mutu produk ditetapkan dengan terlebih dahulu mengundang keterlibatan mereka yang akan terkena dampak. Tidak diberlakukannya partisipasi semacam ini akan memperkecil pilihan. Alternatif yang telah siap diadposi di tahap-tahap sebelumnya, menjadi lebih mahal, atau bahka tidak boleh dilakukan lagi. Selain itu, mereka yang telah menetapkan tujuan-tujuan tadi biasanya memiliki kepentingan pribadi dalam pengambilan keputusan yang mereka lakukan dan juga

[29] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 248.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki resistensi kultural terhadap usulan-usulan perubahan. Alasan utama dilaksanakannya tinjauan ulang terhadap tujuan-tujuan mutu produk adalah untuk memastikan bahwa tujuan tersebut dipahami. Selain itu, tinjauan ulang tadi juga digunakan untuk membantu dicapainya tingkat optimum. Dalam hal ini para perancang proses akan dapat menunjukkan kepada para perancang produk sejumlah fakta yang berkaitan dengan biaya untuk mencapai tujuan mutu produk. Untuk tujuan mutu produk yang memerlukan biaya tinggi, proses peninjauan ulang harus dapat menawarkan alternatif alur yang benar dan lancar.[30]

Kedua, pengetahuan tentang kondisi pengoperasian. Menurut definisinya, proses harus dapat mencapai tujuan mutu produk dalam kondisi pengoperasian. Oleh karena itu, para perancang proses harus memahami tentang apa itu kondisi pengoperasian. Kondisi ini harus dilihat dari beberapa dimensi, yakni: Pemahaman pemakai terhadap proses, Bagaimana proses akan digunakan, Lingkungan penggunaan, dan pelanggan tambahan/kebutuhan tambahan.[31] *Ketiga*, Pengetahuan tentang kemampuan berbagai proses alternatif.

2. *Pengendalian Mutu*

Menurut Juran, Pengendalian Mutu adalah:

> "*a universal managerial process for conducting operations so as to provide stability—to prevent adverse change and to "maintain the status quo*".

[30] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 250-251.
[31] Ibid. , 251-252

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk menjaga stabilitas, proses pengendalian mutu mengevaluasi kinerja aktual yang dilakukan perusahaan, membandingkan kinerja aktual dengan sasaran, dan mengambil tindakan terhadap perbedaan tersebut. Kontrol mutu adalah satu dari tiga proses manajerial dasar dimana kualitas bisa dikelola, selain perencanaan mutu dan peningkatan mutu.[32]

Pengendalian proses dilakukan dalam beberapa tahap sepanjang masa pengoperasian. Tahap-tahap yang paling sering dijumpai adalah: *Pertama*, Pengendalian Awal. Hasil akhir dari pengendalian ini adalah keputusan tentang perlu-tidaknya menekan tombol "*start*" melaksanakan proses. Biasanya pengendalian ini meliputi:[33]

1) *Countdown* untuk memeriksa langkah-langkah persiapan yang diperlukan agar proses siap untuk memproduksi.
2) Evaluasi terhadap keistimewaan proses dan atau produk untuk menentukan apakah, bila sudah dimulai, proses yang bersangkutan akan dapat mencapai tujuan.
3) Kriteria yang harus dicapai dengan evaluasi
4) Verifikasi bahwa kriteria telah tercapai
5) Pelimpahan tanggung jawab. Pelimpahan ini bervariasi dan amat ditentukan oleh seberapa pentingnya tujuan-tujuan mutu yang bersangkutan. Semakin penting, semakin besar kecenderungan untuk

[32] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 309-310
[33] Ibid., 311

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melimpahkan tugas-tugas kepada para spesialis, para penyelia, dan verifikator independen, ketimbang kepada para karyawan non-penyelia.

Kedua, Pengendalian salama proses berjalan. Pengendalian ini dilaksanakan secara berkala selama pengoperasian proses. Tujuannya adalah untuk membuat keputusan "meneruskan atau menghentikan" – apakah proses dapat dilanjutkan untuk menghasilkan produk atau harus dihentikan. Pengendalian ini berupa pengulangan siklus umpan-balik berkali-kali. Kinerja proses dan/atau produk dievaluasi dan dibandingkan dengan tujuan, serta proses tidak benar-benar menyimpang, maka keputusannya adalah "proses dilanjutkan". Jika dijumpai ketidaksesuaian atau jika dijumpai penyimpangan yang signifikan, maka diinstruksikan untuk dilakukan tindakan koreksi.[34]

Ketiga, Pengendalian Produk. Bentuk pengendalian ini dilaksanakan sesudah sejumlah produk dihasilkan. Tujuan dari pengendalian ini adalah untuk memutuskan apakah suatu produk sesuai dengan tujuan mutu produk atau tidak. Pelimpahan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Namun demikian, pada umumnya mereka yang ditugasi membuat keputusan itu harus diberi fasilitas dan pelatihan agar mereka dapat: Memahami tujuan mutu, Mengevaluasi mutu yang senyatanya (aktual), dan Menetapkan ada-tidaknya kesesuaian.[35]

[34] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 312.
[35] Ibid., 312

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Juran mendukung pendelegasian pengendalian kepada tingkat paling bawah dalam perusahaan melalui menempatkan karyawan ke dalam keadaan swakendali (*self-control*). Ia juga mendukung pelatihan karyawan dalam pengumpulan data dan analisis untuk memungkinkan mereka membuat keputusan berdasarkan fakta-fakta.[36]

3. *Peningkatan Mutu*

Peningkatan bisa juga diistilahkan sebagai perbaikan. Perbaikan berarti penciptaan perubahan yang bermanfaat; Pencapaian tingkat kinerja yang belum pernah terjadi sebelumnya. Peningkatan mutu bisa dilihat dari dua aspek, yakni: Keistimewaan produk dan bebas cacat.

Keistimewaan produk bisa meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk perusahaan produksi, orientasi mereka adalah pendapatan. Peningkatan mutu untuk meningkatkan pendapatan dapat terdiri dari tindakan-tindakan seperti: Pengembangan produk untuk menciptakan fitur baru yang memberikan kepuasan pelanggan lebih besar dan karenanya dapat meningkatkan pendapatan, Perbaikan proses bisnis mengurangi waktu siklus untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, dan Penciptaan "*one-stop shopping*" untuk mengurangi frustrasi pelanggan karena harus berurusan dengan banyak personil untuk mendapatkan layanan.[37]

[36] Vincent Gasperz, *Total Quality Management...*, 8.
[37] Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook Fifth Edition...*, 5.3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kecacatan produk bisa membuat pelanggan tidak puas dan sumber daya yang sia-sia. Untuk perusahaan produksi, orientasi mereka adalah pengeluaran. Peningkatan mutu untuk mengurangi kecacatan yang menciptakan sumber daya yang sia-sia, dapat terdiri dari tindakan-tindakan seperti: Meningkatkan hasil proses pabrik, Mengurangi tingkat kesalahan di kantor, dan Mengurangi kegagalan lapangan.[38]

Dalam peningkatan mutu untuk meningkatkan pendapatan, prosesnya dilakukan dengan membuat kembali perencanaan mutu yang didasarkan atas kebutuhan pelanggan hingga bagaimana pengendalian proses yang dilakukan. Sedangkan peningkatan mutu untuk mengurangi kecacatan produk, proses yang dilakukan adalah menemukan penyebab dari kecacatan, penyebab produk yang dibuat tidak sesuai dengan tujuan mutu, kemudian menerapkan solusi untuk menghilangkan penyebabnya. Perbaikan terus menerus ini diperlukan untuk kedua tujuan peningkatan mutu tersebut. Kebutuhan pelanggan adalah target yang bergerak, sehingga menuntut perusahaan untuk senantiasa memperbaiki perencanaan mutunya. Biaya kompetitif juga merupakan target yang sulit, sehingga kecacatan produk harus selalu diminimalisir.

Metodologi dalam peningkatan mutu perusahaan terdiri atas serangkaian langkah universal, yakni:[39]

[38] Ibid., 5.3
[39] Vincent Gasperz, *Total Quality Management...*, 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Menciptakan kesadaran diri dari kebutuhan dan kesempatan untuk perbaikan/peningkatan
2) Mengamanatkan/menugaskan peningkatan kualitas, dan membuatnya sebagai bagian dari setiap deskripsi pekerjaan
3) Menciptakan infrastruktur: menetapkan dewan kualitas; memilih proyek untuk perbaikan; menentukan/menunjuk tim, menyiapkan fasilitator
4) Memberikan pelatihan tentang bagaimana meningkatkan kualitas
5) Meninjau kembali kemajuan secara teratur
6) Memberikan penghargaan kepada tim pemenang
7) Mempropagandakan/mempopulerkan hasil-hasil perbaikan kualitas
8) Memperbaiki sistem balas jasa (*reward system*) dalam menjalankan tingkat perbaikan kualitas
9) Mempertahankan momentum melalui perluasan rencana bisnis yang mencakup sasaran untuk peningkatan kualitas

C. Manajemen Mutu dalam Perspektif Islam

Mutu atau Kualitas merupakan implementasi dari ajaran *ihsan,* yang melaksanakan perbuatan baik kepada semua makhluk dikarenakan Allah telah berbuat baik kepada makhluknya dengan berbagai macam nikmat yang diberikan. *Ihsan* juga melarang untuk berbuat kerusakan di dunia. *Ihsan* berasal dari kata *husn,* yang artinya menunjuk pada mutu atau kualitas sesuatu yang baik dan indah.[40]

[40] Sachiko Murata dan William C. Chittick, *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan,* terj. Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), 294.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kata *ihsan* adalah kata kerja yang memiliki arti melakukan perbuatan atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Al-Qur'an menggunakan kata ini dan bentuk aktifnya (*fa'il*) *muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol ia sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang indah, sehingga Muhsin merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan.[41]

Definisi mutu tersebut dalam penerapan manajemen mutu lembaga dakwah, adalah sesuatu dikatakan memiliki mutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri – dalam hal ini lembaga dakwah –, kepada orang lain (stakeholder dan pelanggan). Sehingga jika definisi memberikan kebaikan tersebut diimplementasikan kepada pelanggan maka artinya adalah mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam rangka mencapai lembaga dakwah yang bermutu, maka dimulai dengan pemahaman bahwa untuk melakukan sesuatu yang bermutu tidak bisa dilakukan dengan cara seperti sebelumnya, harus dengan tawakal dan sungguh-sungguh. Sebagaimana dijelaskan dalam surat al-Kahfi ayat 110:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِثْلُكُمْ يُوحَى إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُو لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

"Katakanlah: "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya

[41]Ibid., 297.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya".[42]

Maksud dari kata ”mengerjakan amal shaleh” dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu dan berkualitas), sedangkan kata ”janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadah kepada Tuhannya” berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al-Haqq*) yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam konteks, manajemen lembaga dakwah, hal tersebut berarti untuk mencapai mutu suatu lembaga dakwah, maka harus fokus pada proses dan pelanggan. Dari pemahaman ayat tersebut, maka prosesnya adalah dalam hal melakukan amal shaleh, sedangkan *stakeholder*-nya adalah Allah. Allah diibaratkan menjadi *stakeholder*, karena Ia-lah yang menentukan apakah manusia ini baik (bermutu) atau tidak.[43] Hadits di bawah ini juga memperkuat supaya mutu tersebut dapat diwujudkan dengan baik, maka proses yang dilakukan juga harus bermutu.

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".[44]

Maksudnya adalah jika proses dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka untuk mencapai mutu, proses juga harus

---

[42]Depag RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya,* (Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba’at al-Mushaf, 1998), 460

[43] Jika ditarik dengan konsep mutu, hal ini sama dengan konsep mutunya Peter Drucker dan Deming.

[44] Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath, juz 2,* (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 408. Sanad hadits ini adalah:

حدثنا أحمد قال: نا جعفر قال: نا عمر بن شاكر قال: نا عبد الله بن يزيد قال: نا أبي عن أبي سعيد قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan.* Hadits tersebut diperkuat oleh hadits di bawah ini:

إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...

"Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu…."

Melakukan proses secara optimal dan komitmen terhadap hasil kerja selaras dengan ajaran *ihsan*. Surat an-Nahl ayat 90 di bawah ini menguatkan hadits di atas:

إِنَّ اللهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.[45]

Dalam manajemen mutu lembaga dakwah, untuk dapat menghasilkan mutu yang baik, maka lembaga dakwah harus melakukan *planning* dan *controlling* yang bermutu. Ayat-ayat berikut ini nampaknya menjadi inspirasi bahwa perencanaan dan kontrol yang bermutu tersebut penting. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, seperti dijelaskan dalam surah al-Najm ayat 39:

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

[45] Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya…,* 415

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.[46]

Dengan melihat ayat di atas, maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk: 1) tidak memandang sepele bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; 2) memberi makna kepada pekerjaannya itu; 3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence;* 4) dari segi dampaknya, kerja itu bukanlah untuk Tuhan, namun untuk dirinya sendiri.

Jaminan mutu selalu mampu untuk diraih dan didapatkan, apabila suatu lembaga telah mengalami proses yang baik. Hal tersebut sesuai dengan surat Fushilat ayat 46:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِلْعَبِيدِ

Barang siapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barang siapa yang berbuat jahat maka (dosanya) atas dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Tuhanmu menganiaya hamba-hamba (Nya).[47]

Jika proses dalam lembaga pendidikan Islam tersebut baik, maka secara otomatis akan menghasilkan output yang baik, dan secara otomatis pula, jaminan mutu (*quality assurance*) sebagai pengakuan mutu mampu diraih. Jaminan mutu tersebut sebenarnya merupakan salah satu kontrol mutu dalam lembaga dakwah.

---

[46]*Ibid.,* 874
[47]Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya…,* 780

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebuah lembaga dakwah akan bisa bermutu apabila menerapkan *Total Quality Management* atau mengimplementasikan konsep *ihsan* secara keseluruhan. Implementasi *Total Quality Management* tentu harus didahului oleh perencanaan mutu atau perencanaan *ihsan.* Perencanaan tersebut sebenarnya merupakan aplikasi niat atau sesuatu yang ingin diwujudkan dan dikehendaki. Kemudian *quality planning* ini di*breakdown* dalam *benchmarking*. *Benchmarking,* yaitu kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu.

Semuanya tersebut harus dikelola secara teratur (*itqan*). Lembaga dakwah yang bermutu ditentukan oleh beberapa komponen yang terkait, mulai dari *input* (masukan), proses, dan *output* (keluaran), serta dengan pengelolaan manajemen. Setelah semuanya mampu dilaksanakan, maka selanjutnya adalah mengadakan kontrol yang baik (*quality control*). Setelah ada kontrol yang baik, maka selanjutnya mampu untuk mengeluarkan *quality assurance. Quality Assurance*, yaitu mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntuan mutu oleh sekelompok atau lembaga para pakar yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi yang memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Sesuatu yang penting dalam proses *Quality Assurance* adalah publikasi dari yang telah ditetapkan tersebut. *Quality Assurance* yang bersifat *proses oriented*, yaitu proses yang sedang dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan sehingga bisa berhasil secara efektif (sesuai dengan standar). Sehingga lembaga dakwah pun perlu menyusun sistem dan mekanisme yang dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digunakan sebagai wadah untuk mengaudit seluruh komponen lembaga dalam meningkatkan mutunya yang disebut dengan *quality assurance system.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

PROFIL YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA

A. Sejarah

Awal mula didirikannya Yayasan Nurul Hayat, berawal dari perkumpulan Bani Hayat di mana H. Muhammad Molik yang merupakan pendiri sekaligus ketua Yayasan Nurul Hayat ingin mengalokasikan 5% dari hasil penjualan jamu maduranya (CV. Firda Prima) untuk diberikan kepada anak yatim. Setelah menyisihkan sebagian hasil dari penjualan untuk dishodaqohkan, omset penjualan jamu Madura Molik semakin bertambah, sehingga dana bantuan pun semakin banyak dan semakin banyak pula anak yatim yang disantuni.[1]

Pada tahun 2001 Molik membuat panti asuhan yang diberi nama panti asuhan Nurul Hayat, yang mana yayasan ini berupa yayasan keluarga. Sejak itu, telah mempunyai santri sebanyak 700 anak yatim yang tidak tinggal di asrama sedangkan yang tinggal di asrama hanya 20 anak yatim. Pada saat itu, yayasan ini bertempat di Rungkut Asri Timur Gang 4. Setelah itu, pada tahun 2004 panti asuhan Nurul Hayat dibubarkan dan berganti nama menjadi Yayasan Nurul Hayat. Dengan berganti nama dan menjadi sebuah yayasan sosial, maka Yayasan Nurul Hayat mulai mengembangkan ke berbagai kegiatan sosial lainnya.[2]

[1] Jazilatur Rosidah, "Budaya Organisasi Lembaga Sosial dan dakwah (Studi Kasus Yayasan Nurul Hayat Surabaya)" (Skripsi—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2016), 46.
[2] Jazilatur Rosidah, "Budaya Organisasi Lembaga Sosial dan dakwah..., 46.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yayasan Nurul Hayat Surabaya sejak awal didirikan sudah dicita-citakan untuk menjadi lembaga milik ummat yang mandiri. Lembaga Milik Ummat artinya lembaga yang dipercaya oleh ummat karena mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana amanah ummat. Sedangkan Lembaga Yang Mandiri artinya hak sebagai Amil (gaji karyawan) tidak mengambil dana zakat dan sedekah ummat. Yayasan Nurul Hayat Surabaya berusaha memenuhi gaji karyawan secara mandiri dari hasil usaha yayasan.

Alhamdulillah cita-cita menjadi lembaga Mandiri menjadi kenyataan. Hingga kini, gaji karyawan bisa dipenuhi oleh hasil unit usaha. Jadi donasi dari ummat berupa Zakat, Infak dan Shodaqoh (ZIS) 100% tersalurkan untuk mendukung program layanan sosial dan dakwah Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

B. Visi, Misi, dan Motto[3]

Visi : Mengabdi pada Allah dengan membangun Ummat.

Misi : Menebar kemanfaatan dan pemberdayaan di bidang Dakwah, Sosial, Kesehatan, Pendidikan dan Ekonomi.

Motto : Sejuk Untuk Semua

Nurul Hayat Sejuk Untuk Semua adalah sebuah tekad agar dimanapun Nurul Hayat berada harus selalu menghadirkan kesejukan bagi sekitarnya. Sejuk Untuk Semua juga penegasan bahwa Yayasan Nurul Hayat Surabaya

[3] Nurul Hayat, "Sekilas Nurul Hayat" dalam http://www.nurulhayat.org/sekilas (01 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara organisasi tidak berafiliasi dengan suatu paham atau golongan tertentu sehingga diharapkan Yayasan Nurul Hayat Surabaya dapat diterima dan memberi kemanfaatan untuk golongan manapun dan dimanapun. Sejuk Untuk Semua adalah misi qurani untuk menjadi *Rahmatan lil 'Alamiin*. Yaitu berdakwah Islam menggunakan hikmah dan perkataan yang baik (*mau'idzah hasanah*), serta tolong menolong dalam kebaikan.

C. Susunan Pengurus[4]

Dewan Pengawas Syariah

Ketua : KH. Aburrahman Navis, Lc.

Anggota : 1. Moh. Ali Aziz, H., M.Ag., Dr., Prof

2. KH. Ahmad Nawawi

Organ Yayasan

Ketua : Drs. H. Muhammad Molik

Sekertaris Umum : H. Khoirul Nizar

Sekretaris : H. Johny Rusdiyanto, MM

Bendahara Umum : Achsan Rois BA

Bendahara : Bambang Hermanto, ST

Managemen Pelaksana

Direktur Eksekutif : H. Bambang Heriyanto SE.

[4] Nurul Hayat, "Susunan Pengurus Yayasan" dalam https://www.nurulhayat.org/susunan-pengurus (01 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Hubungan Masyarakat : Ramadhan Yunianto, SH
2. Media : Wahyu Danang P, S.Pi

Direktur Program : H. Muhammad Djauhari

1. Manajer Layanan Sosial dan Dakwah : Havabe DH, S.Psi
   a. Koordinator Pembinaan Remaja : Fatur Rohman, S.Pd
   b. Koordinator Layanan Kesehatan : Hery Dwi Cahyo
2. Manajer Pesantren : Ustad Abdul Rohim

Direktur ZIS : H. Muhammad Azhar, Spdi

1. Manajer Zakat, Infaq, dan Sedekah : Rifai Hatala, SE

Direktur Usaha : Malik Mulyono

1. Manajer Aqiqoh : Sujarmiko
2. Manajer Barbeku : Bayu Dwi Ratna
3. Manajer NH Travel : Nurrotul Laliah
4. Manajer Percetakan : Aula Rahma
5. Staf Apotik & Buku : Istiana

Direktur Operasional : Denik Ambarwati, SE.

1. Manajer *Quality Control* : Ratna Diana, S.Si
2. Manajer Pembelian dan Perawatan : Muslim Hidayat
3. Manajer HRD : Farid Firmansyah, S.Psi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Direktur Keuangan : Suheni Ningsih, SE.

1. Manajer Keuangan : Linda Marlyani

D. Legalitas[5]

Nurul Hayat resmi berdiri pada tahun 2001 dengan nama YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA dan beralamat di Perum IKIP Gunung Anyar B-48 Surabaya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya bergerak di bidang sosial, dakwah, pendidikan dan pemberdayaan ekonomi sesuai dengan :

- Akta Notaris Ariyani S.H. Notaris Surabaya nomor : 9-IX-2001.
- Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI tanggal 03 Oktober 2007 Nomor: C-3242. HT. 01.02.TH 2007.
- Surat Keterangan Tedaftar Bakesbangpol Jawa Timur Nomor: 84/VIII/LSM/2009.
- Surat Tanda Pendaftaran Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor: 460/1539/436.15/2009. dan telah diperbaharui menjadi nomor 466.3/5373/436.6.15 pada 14 Juni 2013

[5] Nurul Hayat, "Legalitas Yayasan Nurul Hayat" dalam https://www.nurulhayat.org/legalitas (01 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Komitmen [6]

Nurul hayat selalu berusaha melakukan perbaikan dan peningkatan prestasi dalam bekerja dengan memegang teguh empat komitmen yaitu : mandiri, amanah, profesional, dan memberdayakan.

- Mandiri

  Gaji karyawan Nurul Hayat dipenuhi dari hasil unit usaha. Sehingga amanah Zakat dan Sedekah menjadi makin optimal untuk program sosial dan dakwah lainnya.

- Amanah

  Nurul Hayat teraudit akuntan publik dengan nilai "Wajar Tanpa Pengecualian".

- Profesional

  Nurul Hayat telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dan konsisten menerapkan budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin).

- Memberdayakan

  Lebih dari 100.000 orang menerima program kemanfaatan Nurul Hayat. Karena kemanfaatan itu pula Nurul Hayat menerima berbagai apresiasi seperti Pro Poor Awards, Penghargaan Lembaga Peduli Anak dari Kementerian PP dan PA, Panti Asuhan terbaik dan lain-lain.

[6] Nurul Hayat, "Komitmen Kami" dalam https://www.nurulhayat.org/komitmen-kami (01 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Layanan[7]

Nurul Hayat memiliki beberapa layanan, diantaraya :

1. Layanan Sosial

   a. Layanan Jemput Zakat

      Yayasan Nutul Hayat Surabaya membuka layanan jemput zakat untuk memudahkan muzakki membayar zakat. Petugas akan mendatangi rumah atau kantor dan mengkonfirmasi pembayaran serta membawa amanah Anda.

   b. Haji dan Umroh

      Yayasan Nurul Hayat Surabaya memberikan jasa pendampingan haji dan umroh mulai persiapan hingga sampai ke tanah suci dengan administrasi yang memudahkan calon jamaah yang mendaftar.

   c. Nurul Hayat *Training Center*. Sebagai lembaga dakwah profesional yang handal, Yayasan Nurul Hayat Surabaya menyediakan layanan dakwah berupa pusat pengembangan kapasitas SDM guna membangun kompetensi kecerdasan spiritual dan emosional pribadi. Sehingga mampu mengubah paradigma akan sebuah arti pekerjaan dan kebahagiaan dari sudut pandang Islam, hidup Anda akan lebih bernilai dan bermakna (*meaning and values*).

   d. KJKS Pilar Mandiri. Koperasi Jasa Keuangan Syariah atau KJKS Pilar Mandiri merupakan koperasi yang didirikan atas inisiasi Yayasan Nurul

[7] Nurul Hayat, "Layanan" dalam https://www.nurulhayat.org/home (01 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hayat dengan tujuan menjadi pengerak ekonomi ummat serta ikut membangun tatanan ekonomi Islam.

2. Layanan Bisnis

a. Aqiqoh Nurul Hayat

Nurul Hayat memberikan layanan Aqiqoh yang berpengalam dan terpercaya karena telah melayani puluhan ribu pelanggan dengan menekankan pemilihan hingga pemasakan hewan yang dijamin sah bersertifikasi halal dari MUI.

b. Percetakan Nusa Hikmah Grafika

Yayassan Nurul Hayat memberikan layanan percetakan yang berkualitas dengan mesin terbaru dan tenaga kerja terampil, ketepatan waktu dalam menyelesaikan kerja, dan bernilai sedekah.

c. Herbal Shop Nurul Hayat

d. Barbeku. melalui program Sedekah Barbeku (Barang Bekas Berkualitas), seluruh hasil penjualan barang bekas Anda akan disalurkan untuk mendukung program sosial dan dakwah serta program pembedayaan Yayasan Nurul Hayat.

G. Program[8]

Dalam menyalurkan donasi yang diterima dari masyarakat, Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki beberapa program, diantaranya :

[8] Nurul Hayat, "Program" dalam https://www.nurulhayat.org/home (01 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Program Pendidikan
   a. SMP Tafidhul Enterprenuership Khairunnas
   b. Pesantren Anak Sholeh (PAS)
   c. Pesantren Anak Sholeh Penghafal Al-Quran
   d. Sahabat Yatim Cemerlang
   e. Sekolah Anak Sholeh (SAS)
   f. Kampus Enterprenuer Penghafal Al-Quran (KEPQ)
   g. Senyum Hari Raya
2. Program Pemberdayaan Ekonomi Dhuafa
   a. Penciptaan Lapangan Kerja Mandiri
   b. Insentif Bulanan Guru Al-Quran
   c. Tanda Cinta untuk Penghafal Al-Quran
3. Program Dakwah
   a. Dakwah *Center* Nurul Hayat
   b. *Majelis Ta'lim* Abang Becak
4. Program Kesehatan
   a. Praktek Medis Sosial
   b. Santunan Ibu Hamil dan Pengobatan
   c. Aksi Tanggap Bencana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISA DATA

A. Penyajian Data

1. Perencanaan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Yayasan Nurul Hayat Surabaya telah menggunakan manajemen mutu ISO 9001:2008 sejak tahun 2012. Sejak tahun 2012, mereka menetapkan rencana mutu yang akan dilakukan setiap tahunnya. Rencana mutu ini mulai dari sasaran atau tujuan mutu yang hendak dicapai oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya sampai dengan pelaksanaan sistem-sistem operasional kegiatan yang dilakukan oleh mereka pada tahun tersebut.

a. Menentukan Tujuan Mutu

Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam mengelola manajemen mutu ISO 9001:2008 memiliki tujuan mutu menjadi lembaga publik yang mampu mengelola dana umat secara professional. Profesionalisme ini dicapai dengan membentuk standarisasi di setiap layanan yang diberikan Yayasan Nurul Hayat Surabaya berdasarkan standar manajemen mutu ISO 9001:2008. Standarisasi layanan berdasarkan ISO 9001:2008 ini diterapkan hingga ke setiap struktur yang ada, sehingga setiap divisi sudah tersistem dalam dengan standar dokumen ISO 9001:2008. Setiap divisi, memiliki tujuan-tujuan mutu yang menggambarkan pencapaian tujuan mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya menjadi lembaga publik yang mampu mengelola dana umat secara professional. Akan tetapi,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meskipun semua sudah tersistem dengan standar dokumen ISO 9001:2008, hanya divisi ZIS saja yang sudah diakui menggunakan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 oleh *British Certification International*. Berikut ini beberapa tujuan mutu yang ditetapkan divisi ZIS Yayasan Nurul Hayat Surabaya:[1]

- Donasi Donatur Baru yang terambil oleh Petugas Pengambilan Dana atau Transfer minimal 95% per bulan;
- *One day service* minimal 95% dari dari komplain seluruh donatur tiap bulan;
- Donasi insidentil yang terambil dari Petugas Pengambilan Dana atau transfer minimal 90% tiap bulan;
- Kesalahan prosedur maksimal 5% dari donatur baru tiap bulan; dan selainnya.

Divisi ZIS yang telah menerapkan ISO 9001:2008 dipimpin oleh Direktur ZIS dan dikelola oleh Manajer ZIS. ZIS ini membawahi wilayah pelaksanaan pencarian dana dan mengumpulkan dana. Petugas pencarian dana disebut *Funding Officer* atau *Zakat Advisor*, sedangkan petugas pengambilan atau pengumpulan dana disebut *Fundraiser*. Sedangkan petugas yang selainnya mengurusi data-data hasil dari pencarian dana maupun pengambilan dana disebut sebagai Admin ZIS. Data-data hasil pencarian maupun pengambilan dana ini seperti formulir pendaftaran donatur, kuitansi transaksi donatur, dan lain-lain.

[1] Dokumen ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya tahun 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam merumuskan Tujuan Mutu, Direktur mengadakan rapat tahunan dengan para direktur bagian dan manajer bagian, untuk merumuskan tujuan mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Dalam perumusan tersebut, Nurul Hayat mempertimbangkan beberapa hal. *Pertama*, kebutuhan donatur yakni banyaknya complain yang terjadi. Komplain ini terjadi dikarenakan berbagai hal, diantaranya yang paling sering adalah pengiriman majalah dan pengambilan donasi yang tidak sesuai jadwal. *Kedua*, pertimbangan dalam menentukan tujuan mutu karena keinginan Nurul Hayat ingin menjadi lembaga yang professional dalam mengelola dana umat. Meskipun pada awalnya sistem ISO ini digunakan untuk mengangkat nilai jual Yayasan Nurul Hayat Surabaya di mata donatur, akan tetapi nilai jual tersebut harus didukung oleh pengelolaan yang profesional juga. *Ketiga*, pertimbangan lainnya juga didasarkan atas tidak terstandarnya sistem yang berjalan di lembaga, sehingga cenderung dilaksanakan atas dasar subjektif masing-masing orang. Masalah sistem yang lain adalah tidak adanya penetapan prioritas kerja yang dilakukan, sehingga dalam bekerja tidak diperhitungkan kegiatan-kegiatan yang memiliki pengaruh tinggi maupun rendah dalam mencapai tujuan. *Keempat*, pertimbangan karena selama ini terjadi pemborosan biaya untuk majalah dan pengirimannya kepada donatur yang berakibat pada kerugian lembaga. Sebelum penggunaan ISO 9001:2008, seluruh donatur baik yang rutin maupun tidak lagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan donasi, diberikan majalah setiap bulan. Pengiriman majalah yang tidak sesuai ini mengakibatkan pemborosan yang cukup besar.

Tujuan mutu organisasi yang telah ditetapkan tersebut sekaligus merumuskan juga strategi yang tepat, target-target yang mewakili strategi, hingga program-program yang mendukung strategi selama 1 tahun ke depan. Target-target ini kemudian diturunkan ke setiap divisi yang menjadi tujuan mutu setiap divisi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Perumusan target tahunan ini didasarkan atas trend pencapaian target selama 3 tahun terakhir. Trend pencapaian target selama 3 tahun terakhir tersebut kemudian diambil rata-ratanya. Hal ini dilakukan supaya setiap divisi mendapatkan target yang realistis, artinya tidak terlalu mudah dicapai ataupun tidak terlalu sulit dicapai. Kemudian target tahunan tersebut akan diturunkan ke target per bulan setiap divisi.

b. *Identifikasi Pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya*

Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam mencapai tujuan mutunya mempertimbangkan berbagai pihak yang terlibat. Pihak-pihak ini yang nantinya akan menunjang tercapainya tujuan mutu sebagai lembaga yang profesional dalam mengelola dana umat. Yayasan nurul Hayat membagi pelanggan mereka ke dalam dua kategori, yakni Pelanggan Internal dan Pelanggan Eksternal. Pelanggan Internal yang dianggap oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah seluruh karyawan yayasan. Karyawan Yayasan Nurul Hayat Surabaya satu sama lain saling membutuhkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Admin ZIS tidak bisa melaksanakan pekerjaannya jika data-data dari petugas lapangan tidak diberikan atau tidak jelas. Petugas lapangan pun tidak bisa melaksanakan pekerjaannya mengambil donasi jika Admin ZIS tidak memberikan daftar donatur yang harus diambil beserta tanggal pengambilannya. Begitu juga divisi ZIS yang membutuhkan perlengkapan-perlengkapan untuk kerja seperti kertas, printer, ATK, dan lain-lain harus dipenuhi oleh divisi *Purchasing Maintenance*. Divisi *Purchasing Maintenance* juga membutuhkan daftar perlengkapan yang diminta oleh divisi ZIS dengan jelas secara jumlah, spesifikasi, dan lainnya supaya dalam menyediakannya sesuai dengan apa yang diminta. Antar sub divisi dan antar divisi saling mempengaruhi satu sama lain. Divisi ZIS adalah pelanggan bagi divisi-divisi lainnya, dan divisi-divisi lainnya juga merupakan pelanggan bagi divisi ZIS.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memiliki pihak di luar yayasan yang kemudian menjadi pelanggan eksternal yayasan. Ada beberapa pihak yang dianggap menjadi pelanggan eksternal yayasan. *Pertama*, donatur sebagai pihak yang memberikan donasi kepada Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya membagi donatur mereka menjadi donatur tetap dan donatur insidentil. Donatur tetap adalah donatur yang setiap bulannya memberikan donasi kepada yayasan. Donatur insidentil adalah donatur yang hanya sekali atau tidak menyatakan secara rutin setiap bulan untuk memberikan donasi kepada yayasan. Baik donatur tetap maupun donatur insidentil, keduanya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan warga yang tinggal di wilayah Surabaya. Yayasan Nurul Hayat juga membagi donatur ini ke dalam wulayah-wilayah kerja setiap beberapa kecamatan sesuai dengan petugas lapangan yang dimiliki oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Kedua, Badan Amil Zakat Nasional sebagai pihak yang mengontrol laporan keuangan yayasan. Sebagai salah satu lembaga amil zakat, Yayasan Nurul Hayat Surabaya berada dibawah koordinasi Badan Amil Zakat Nasional. Badan Amil Zakat ini mengurusi sistem pengelolaan keuangan yang digunakan oleh lembaga amil zakat di Indonesia, termasuk sistem pengelolaan keuangan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. *Ketiga*, perusahaan-perusahaan penyedia barang-barang seperti ATK, komputer, printer, dan lain-lain. Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam operasionalnya menggunakan berbagai perlengkapan yang dibeli dari beberapa perusahaan penyedia perlengkapan tersebut. Perusahaan-perusahaan ini sudah merupakan pilihan dari berbagai perusahaan yang ada untuk menyediakan berbagai macam perlengkapan dengan spesifikasi apapun yang dibutuhkan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

c. *Menentukan Kebutuhan Pelanggan*

Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan beberapa pihak yang terlibat dalam usaha mencapai tujuan mutu yayasan, memiliki hubungan kerjasama yang saling menguntungkan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya harus memenuhi kebutuhan pelanggan-pelanggannya supaya pelanggan-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggannya ini memberikan apa yang dibutuhkan oleh yayasan. Donatur akan memberikan donasi kepada yayasan jika yayasan berhasil memenuhi kebutuhan donatur. Badan Amil Zakat Nasional akan memberikan nilai baik kepada Yayasan Nurul Hayat Surabaya jika yayasan berhasil memenuhi kebutuhan Baznas terhadap yayasan. Perusahaan-perusahaan penyedian perlengkapan sebagai penyuplai Yayasan Nurul Hayat Surabaya akan memberikan barang-barang yang tepat dan berkualitas jika yayasan berhasil memenuhi kebutuhan perusahaan-perusahaan tersebut. Begitu juga seluruh divisi akan bekerja lebih baik jika divisi lain mampu memenuhi kebutuhan seluruh divisi kepada divisi tersebut. Oleh karena itu, Yayasan Nurul Hayat harus mengetahui apa saja kebutuhan pelanggan-pelanggannya tersebut.

Pelanggan Internal Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah seluruh karyawan yayasan yang bekerja di setiap divisi yang ada. Mereka memiliki kebutuhan sesuai dengan tugas divisinya membutuhkan apa dari divisi selainnya. Secara umum mereka membutuhkan informasi tentang pekerjaan mereka, misalnya Manajer *Quality Control* membutuhkan informasi tentang pekembangan ZIS untuk digunakan mengontrol ZIS. Jika Manajer *Quality Control* tidak bisa mendapatkan informasi perkembangan ZIS dengan jelas dan tepat, maka tentu ini akan membuat tugas Manajer *Quality Control* akan sulit untuk mengontrol ZIS. Manajer *Quality Control* tidak akan bisa memberikan laporan kinerja ZIS dengan baik kepada Manajer atau pun Direktur karena

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tugasnya tidak bisa diselessaikan dengan baik. Selain itu divisi Media juga membutuhkan informasi terkait jumlah donatur, perkembangannya, dan hal-hal menarik dari ZIS yang bisa diliput dalam majalah ZIS. Jika divisi Media tidak bisa mendapatkan informasi seputar ZIS, maka ia tidak akan bisa membuat majalah yang baik. Jika majalah tidak bisa dibuat dengan baik, akan mempengaruhi divisi ZIS juga karena menerima majalah yang tidak bagus atau mungkin telat diproduksi. Informasi antara satu divisi ke divisi lainnya sangat dibutuhkan oleh setiap divisi. Selain informasi, kebutuhan terkait barang dan jasa juga diperlukan oleh setiap divisi. Misalkan divisi ZIS menyampaikan ada kerusakan atap pada ruangan, maka ini harus segera diselesaikan oleh divis *Purchasing Maintenance* supaya menyuruh tukang untuk memperbaikinya. Begitu juga terkait barang-barang seperti majalah, kertas, ATK, dan selainnya yang dibutuhkan tiap divisi, harus bisa disediakan oleh *Purchasing Maintenance* supaya menyediakan barang-barang tersebut. Baik barang, jasa, maupun informasi yang dibutuhkan oleh setiap divisi kemudian disampaikan melalui form-form pengajuan atau penyediaan, sehingga bisa secara objektif dan tepat disediakan oleh divisi lain sesuai dengan pengajuan form-nya.[2]

Tidak hanya pelanggan internal saja yang perlu diketahui kebutuhannya, tetapi juga pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal Yayasan Nurul Hayat Surabaya terdiri dari tiga kelompok. *Pertama*,

[2] Dokumen ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya tahun 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

donatur Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Donatur memiliki keinginan bahwa setiap pengambilan donasi dilakukan dengan cepat. Hal ini dikarenakan petugas pengambilan terkadang telat dalam mengambil donasi ke rumah donatur. Donatur juga menginginkan pengiriman majalah yang tidak terlambat. Biasanya antara pengambilan donasi dan pengiriman majalah menjadi satu waktu. Selain itu juga donatur menginginkan petugas yang ramah dalam menawarkan program maupun yang mengambil donasi ke rumah mereka. Hal ini dikarenakan petugas yang datang terkesan memaksa seperti menagih hutang kepada donatur, sehingga membuat donatur tidak merasa nyaman. Seluruh kebutuhan tersebut berasal dari komplain donatur yang setiap bulan didata. Divisi *Quality Control* memiliki tim Surveyor Kepuasan Donatur yang menanyakan beberapa variabel terkait pengiriman majalah, performa petugas, dan selainnya. *Kedua*, Badan Amil Zakat Nasional. Baznas sebagai lembaga yang membawahi lembaga amil zakat seluruh Indonesia memiliki aturan terkait sistem pengelolaan keuangan yang harus sesuai aturan Baznas. Aturan ini juga dikenakan kepada Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang merupakan lembaga amil zakat. Yayasan Nurul Hayat Surabaya harus membuat sistem pengelolaan keuangan mereka sama seperti Baznas dan melaporkannya kepada Baznas. Hal ini dilakukan karena Baznas yang mengawasi bagaimana praktek sistem pengelolaan keuangan yang dilakukan. Jika tidak sesuai dengan aturan, maka Yayasan Nurul Hayat Surabaya ini akan diberikan sanksi sesuai aturan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ini akan berdampak kepada opini masyarakat terhadap Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang pengelolaan keuangannya tidak sesuai aturan. Jika tidak melaporkan keuangan mereka, maka akan diberikan sanksi juga sesuai aturan. Ini juga akan berdampak kepada transparansi dan akuntabilitas Yayasan Nurul Hayat Surabaya di hadapan pemerintah maupun masyarakat. *Ketiga*, Perusahaan penyedia perlengkapan. Mereka sebagai penyedia perlengkapan Yayasan Nurul Hayat Surabaya membutuhkan spesifikasi produk yang jelas dari yayasan. Jika spesifikasi yang diberikan tidak jelas hingga satuan jumlah, merk, dan lainnya, maka perusahaan ini akan sulit dan tidak cepat dalam memberikan perlengkapan yang diinginkan oleh yayasan. Sehingga bagi Yayasan Nurul Hayat Surabaya, setiap pengajuan barang yang diperlukan harus jelas spesifikasinya sehingga memudahkan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi yayasan.

d. *Mengembangkan Keistimewaan Produk*

Kebutuhan setiap pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, harus dipenuhi dengan suatu produk tertentu. Oleh karena itu Yayasan Nurul Hayat mengembangkan produk-produk yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan-pelanggannya tersebut.

Bagi para karyawan, setiap pengajuan baik yang bersifat penyediaan barang/jasa/informasi tertentu, pengajuan tentang penangguhan tenggat waktu kerja, dan pengajuan selainnya, sudah terdokumentasi di dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

form-form pengajuan.[3] Sehingga setiap pengajuan bersifat objektif sesuai data yang memang diajukan dan ada bukti yang jelas untuk dipertanggungjawabkan. Sebelumnya setiap pengajuan sifatnya tidak terdokumentasikan sehingga setiap divisi lupa akan tugas yang harus dilakukan untuk menyediakan kebutuhan divisi lain. Bahkan pengajuan tidak terdokumentasi ini membuat tiap divisi mempersepsi pengajuan-pengajuan yang harus disediakan berdasarkan persepsinya masing-masing, sehingga tidak sesuai dengan apa yang memang diajukan oleh divisi lain. Dokumentasi pengajuan ini membuat setiap divisi bekerja berdasarkan data dan fakta objektif. Jika tidak terdapat form pengajuan yang diajukan, maka dianggap tidak mengajukan apapun. Pengajuan melalui penyampaian lisan tidak dianggap sebagai data yang objektif karena menyebabkan banyak persepsi dan sering lupa.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki layanan pengambilan donasi yang petugasnya murah senyum kepada donatur dan menyesuaikan pengambilan donasi dengan waktu/jadwal donatur. Menyesuaikan waktu donatur ini perlu komunikasi antara petugas dengan donatur, sehingga petugas akan datang disaat sudah ada kesepakatan waktu dengan donatur bisanya kapan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memberikan layanan ZIS berupa laporan akuntabilitas keuangan milik donatur yang disalurkan di berbagai kegiatan Nurul Hayat. Laporan ini dimuat dalam majalah ZIS setiap bulan. Laporan

[3] Dokumen ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya tahun 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan Nurul Hayat ini menjadi produk layanan yang paling dominan dilakukan oleh Nurul Hayat, karena dengan adanya laporan melalui majalah Nurul Hayat, mereka bisa mempertanggungjawabkan dana milik umat yang telah disalurkan kepada mereka. Laporan donasi dalam bentuk majalah ini diberikan setiap bulan kepada donatur Nurul Hayat di berbagai daerah dengan materi info yang berbeda-beda setiap wilayah. Majalah akan diberikan bagi donatur, baik donatur yang transfer rekening maupun langsung tunai, yang telah mengkonfirmasi donasi yang diberikannya. Jika donatur tidak mengkonfirmasi, maka Nurul Hayat tidak akan mengirimkan majalah. Pihak yayasan yang tidak mengirimkan majalah ini ternyata sering menjadi kesalahpahaman karena petugas Fundraising Nurul Hayat sulit untuk menghubungi donatur, sehingga tidak diketahui sudah donasi atau belum, bisa didatangi ke rumah atau tidak. Keadaan ini sempat menyulitkan di awal penggunaan manajemen berbasis ISO 9001:2008, sehingga Nurul Hayat berusaha untuk memahamkan donatur dengan berbagai cara. Di dalam majalah ini juga terdapat materi-materi tentang praktek ajaran Islam di masyarakat dan juga informasi-informasi tentang perkembangan ZIS kepada donatur.

Bagi pelanggan eksternal lain seperti Baznas, Yayasan Nurul Hayat Surabaya sudah memberikan laporan sistem pengelolaan keuangan sesuai dengan aturan yang diterapkan oleh Baznas. Laporan juga diserahkan sesuai dengan tenggat waktu yang diminta oleh pihak Baznas. Bagi perusahaan-perusahaan penyedia perlengkapan, Yayasan Nurul

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hayat Surabaya memberikan draft spesifikasi yang jelas mulai dari kebutuhan jumlah barang, merk barang, kualitas barang, harga barang, dan selainnya kepada perusahaan-perusahaan tersebut. Draft ini akan memberikan kejelasan bagi perusahaan untuk menyediakan sesuai dengan spesifikasi yang yayasan minta. Spesifikasi tersebut sesuai dengan apa yang memang dibutuhkan oleh yayasan dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. *Mengembangkan Keistimewaan Proses*

Produk-produk bagi para pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya kemudian dilaksanakan dengan mengembangkan keistimewaan proses tertentu. Harapannya proses ini dapat menjadi *Standard Operational Procedure* (SOP) bagi seluruh karyawan dalam memberikan produk kepada pelanggan-pelanggan tersebut.

Produk dokumentasi pengajuan form yang diberikan kepada karyawan merupakan kekhasan dari ISO 9001:2008. Sistem ini membangun proses kerja antar satu divisi dengan divisi lainnya saling sinergis. Setiap melaksanakan prosedur tertentu harus dipastikan perlengkapannya siap semua dari proses-proses yang berjalan sebelumnya. Tidak boleh terjadi keterlambatan. Sehingga dengan sistem seperti ini bisa diruntut sumber masalah berada di proses mana dan divisi mana yang bertanggungjawab. Hal ini juga memberikan pemecahan masalah yang tepat terhadap masalah tersebut. Misalnya pada divisi ZIS

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saat petugas *Fundraiser* hendak turun ke lapangan, maka divisi Media tidak boleh terlambat untuk menyelesaikan majalah. Divisi Media dalam melaksanakan tugasnya harus didasarkan atas permintaan data-data dari laporan ZIS dan juga Humas Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang bertanggungjawab terhadap konten majalah. Sehingga tiap bagian jika tidak sesuai dengan target akan berpengaruh ke yang selainnya dan menimbulkan masalah yang menyeluruh.

Sinergisasi antar divisi dalam memenuhi kebutuhan antar divisi diwujudkan dengan mekanisme pengajuan terkait kebutuhan pembelian, peminjaman, permintaan karyawan, dan lainnya dalam bentuk form pengajuan yang disediakan di setiap meja pengajuan.[4] Form ini berisi terkait data siapa yang mengajukan, tanggal pengajuan, tenggat waktu ketersediaan apa yang diajukan, jumlah yang diajukan, spesifikasi yang diajukan, dan lainnya. Data-data tersebut menjadi landasan objektif proses yang dilakukan oleh setiap bagian karena berdasarkan fakta, bukan atas persepsi yang tidak tertulis dari setiap orang saja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dengan mudah dan tepat kesalahan-kesalahan dalam tiap proses pada saat evaluasi. Bahkan jika terjadi keterlambatan penyediaan oleh bagian tersebut, ada form perpanjangan waktu penyediaan yang ditujukan kepada bagian yang mengajukan awal. Kedua belah pihak kemudian saling bersepakat terkait tenggat waktu penyediaan. Sehingga setiap data bisa tersimpan dari form-form tersebut.

[4] Dokumen ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya tahun 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengajuan-pengajuan yang dilakukan tiap bagian juga sudah ada saluran-salurannya, seperti untuk pengajuan barang dipusatkan semua ke satu pintu yaitu bagian *Purchasing Maintenance*, kemudian pengajuan majalah Nurul Hayat dilakukan kepada bagian media Nurul Hayat, yakni Nusa Hikmah, pengajuan kebutuhan karyawan baru kepada bagian HRD, dan lain sebagainya. Setiap pengajuan pun harus melewati izin dari Direktur Operasional, kemudian Direktur operasional akan meminta kepada bagian yang dituju untuk menyediakannya.

Salah satu pengajuan yang dilakukan divisi adalah pengajuan karyawan baru. Pengajuan karyawan baru di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dilakukan oleh divisi HRD. Rekrutmen dilakukan dengan mengkontrak awal SDM selama 3 bulan. Kemudian jika lolos akan dikontrak kembali selama 9 bulan. Kemudian jika lolos akan dikeluarkan Surat Keputusan untuk bekerja di Nurul Hayat. Manajer memiliki hak untuk menunda SK bila karyawan baru tidak mampu melewati sistem HRD. Akan tetapi Manajer tidak berhak menunda atau memutus kontrak karyawan jika mereka sudah melewati tahapan-tahapan sistem HRD dengan baik. Seharusnya tindakan ini dilakukan ketika evaluasi per tahapan.

Produk layanan pengambilan donasi sesuai waktu donatur, petugas yang ramah, penyediaan majalah yang memberikan informasi tentang perkembangan ZIS dan berita tentang praktek ajaran Islam dalam masyarakat, dilaksanakan dengan serangkaian proses mulai dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendaftaran calon donatur menjadi donatur, penerimaan donasi oleh petugas, pelaporan hasil donasi oleh petugas, dan penyaluran donasi. *Pertama*, proses pendaftaran calon donatur menjadi donatur. Calon donatur mendaftar menjadi donatur terlebih dahulu dengan mengisi formulir pendaftaran donatur. Pengisian formulir pendaftaran donatur ini bisa dilakukan dengan melalui Whatsapp, Website Nurul Hayat, telepon ke kantor Nurul Hayat, langsung datang ke Kantor Nurul Hayat, atau langsung lewat Petugas *Funding Officer* atau *Zakat Advisor*. Jika pendaftaran dilakukan secara manual, formulir pendaftaran donatur bisa didapat dari majalah Nurul Hayat, kemudian diisi dan diserahkan kepada petugas *Funding officer* atau *Zakat Advisor*, atau bisa datang langsung ke kantor Nurul Hayat dan mendaftar di Front officer. Jika pendaftara dilakukan secara online, formulir pendaftaran bisa diisi di website Yayasan Nurul Hayat Surabaya, kemudian data calon donatur akan masuk di Admin ZIS. Data dari formulir yang sudah masuk, baik formulir secara manual maupun online, akan diinput di server ZIS Yayasan Nurul Hayat Surabaya oleh tim Admin ZIS. Server ini terhubung ke seluruh cabang Yayasan Nurul Hayat di seluruh Indonesia. Setelah diinput, Admin ZIS akan memetakan donatur ke dalam beberapa wilayah di Surabaya. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pembagian tugas kepada petugas lapangan dan kontrol kepada setiap donatur.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua, proses penerimaan donasi atau pengambilan donasi dari donatur. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki dua sistem penerimaan donasi atau pengambilan donasi ke donatur. Pertama dengan sistem pengambilan langsung ke rumah. Donatur yang melakukan donasi secara langsung akan diambil oleh petugas *Fundraiser*. Setiap wilayah donatur ada 1 orang petugas *Fundraiser* yang bertanggungjawab untuk pengambilan donasi maupun pengiriman majalah. Petugas Fundraising di lapangan akan langsung mengambil donasi sesuai dengan data yang tertera di formulir yang diisi oleh donatur. Data-data tersebut seperti waktu pengambilan, jumlah donasi, dan lain-lain sudah jelas sejak awal. Meskipun demikian, data tersebut bisa berubah jika donatur tidak bisa. Bagi donatur yang sifatnya insidentil, donasi akan diambil oleh petugas khusus. Petugas khusus adalah karyawan yang berada di kantor Nurul Hayat. Kedua dengan sistem transfer Rekening Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Donatur yang melakukan donasi via transfer akan masuk ke rekening ZIS Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Donasi yang masuk ke dalam rekening Yayasan Nurul Hayat Surabaya akan dicek langsung oleh bagian Keuangan dan tim Admin ZIS yang khusus cek donatur transfer.

Ketiga, proses pelaporan hasil donasi oleh petugas *Fundraiser*. Dalam menjaga agar pelaporan keuangan transparan dan akuntabel, Nurul Hayat sudah menggunakan sistem IT guna memudahkan pelaporan donasi dari sekian puluh ribu donatur. Setelah petugas lapangan melakukan pengambilan donasi kepada donatur, uang hasil donasi harus

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disetor maksimal 2 hari dan laporan datanya maksimal 1 hari. Uang hasil donasi disetorkan sendiri oleh petugas *Fundraiser* melalui bank ke rekening Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Donasi yang masuk ke dalam rekening Yayasan Nurul Hayat Surabaya akan dicek langsung oleh bagian Keuangan dan tim Admin ZIS yang khusus cek donatur transfer. Laporan pengambilan dilakukan oleh petuugas *Fundraiser* menggunakan aplikasi di Handphone menggunakan sistem barcode di kuitansi pembayaran donasi, kemudian datanya otomatis akan masuk ke server ZIS. Petugas *Fundraiser* sangat jarang sekali datang ke kantor karena semua sistem sudah online. Petugas *Fundraiser* ke kantor hanya membawa slip pembayaran dan menyesuaikan antara setoran dan laporan slipnya.

Keempat, proses penyaluran donasi. Hasil donasi yang didapatkan oleh Yayasan Nurul Hayat berasal dari zakat, infaq, dan waqof. Hasil donasi terbesar berasal dari infaq donatur. Pada bulan Februari 2017, tercatat perolehan donasi sebagai berikut: [5]

- Zakat (83,5%) : Rp. 662.703.808,-
- Infaq (12,4%) : Rp. 4.474.588.613,-
- Waqof (4,1%) : Rp. 222.013.894,-

Hasil donasi yang terkumpul oleh Nurul Hayat dialoasikan kepada berbagai kegiatan yang mereka lakukan. Alokasi penggunaan dana

[5] Yayasan Nurul Hayat Surabaya, "Laporan Keuangan Yayasan Nurul Hayat Bulan Februari 2017", *Majalah Nurul Hayat* (April 2017), 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibagi ke dalam penggunaan dana untuk Program Sosial & Pesantren, Publikasi Zakat, Majalah Dakwah, Operasional SDM, dan Purchasing & Maintenance. Penggunaan dana untuk Program Sosial & Pesantren terbagi ke dana untuk Pendidikan, Kesehatan, Sosial Kemanusiaan, Dakwah, dan Ekonomi. Pada bulan Februari 2017, tercatat alokasi penggunaan dana sebagai berikut:[6]

- Program Sosial & Pesantren (76,3%) : Rp. 3.293.629.210,-
  - Pendidikan (53,1%) : Rp. 2.001.395.094,-
  - Kesehatan (4,1%) : Rp. 154.230.000,-
  - Sosial Kemanusiaan (3,5%) : Rp. 131.469.211,-
  - Dakwah (36,7%) : Rp. 1.384.473.225,-
  - Ekonomi (2,7%) : Rp. 100.115.280,-
- Publikasi Zakat (1,3%) : Rp. 58.298.650,-
- Majalah Dakwah (11,1%) : Rp. 478.053.600,-
- Operasional SDM (5,3%) : Rp. 229.167.777,-
- Purchasing & Maintenance (6,0%) : Rp. 259.756.813,-

Donasi disalurkan untuk kegiatan pendidikan seperti Ma'had penghafal qur'an di Semarang, beasiswa yatim, dan lainnya. Program Kesehatan seperti klinik gratis di Surabaya untuk dhuafa, dan lainnya. Program Sosial Kemanusiaan seperti program Ibu Hamil supaya terdampingi Ruhaninya, Pembuatan sumber air bersih, dan selainnya. Program Dakwah seperti Sahabat masjid, program Mata Baca (Majelis

[6] Ibid., 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ta'lim Abang Becak), guru qur'an, dan lainnya. Program Pemberdayaan Ekonomi seperti warung berkah untuk modal dhuafa berjualan, dan selainnya hingga total seluruhnya ada 24 program. Jika ada sisa donasi yang belum tersalurkan di bulan ini, maka donasi yang masih tersisa akan dikeluarkan di bulan-bulan dengan program yang banyak atau memerlukan dana yang cukup besar seperti beasiswa yatim.

Produk draft spesifikasi perlengkapan yang jelas bagi perusahaan-perusahaan penyedia perlengkapan Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memiliki proses tertentu. Mekanisme dalam melakukan pembelian barang guna memenuhi kebutuhan internal Nurul Hayat dilakukan dengan menyerahkan terlebih dahulu draft spesifikasi perlengkapan yang menjadi kebutuhan yayasan kepada perusahaan penyedia. Kemudian pihak perusahaan akan menyampaikan tawaran-tawaran beserta alternatifnya. Divisi *Purchasing Maintenance* kemudian mengadakan rapat bersama yang menyampaikan tawaran dari perusahaan-perusahaan yang sudah diverifikasi oleh bagian *Purchasing Maintenance* menjadi supplier terbaik. Tawaran-tawaran tersebut akan diterima oleh Direktur dan kemudian diputuskan dalam rapat.

Pengembangkan keistimewaan proses yang dijelaskan dicapai melalui sistem kerja karyawan di Nurul Hayat yang didasarkan atas *job description* di setiap jabatan yang ada. Kemampuan karyawan dituntut untuk sesuai dengan pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang diberikan tersebut sudah disepakati sejak awal. Sehingga meskipun terjadi rotasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan, tidak akan merubah sistem sama sekali karena karyawan yang akan menyesuaikan dengan sistemnya. Dalam kerjanya, setiap Manajer dan kepala cabang akan mendapatkan tugas selama satu pekan atas hasil evaluasi kerjanya. Sehingga dituntut juga untuk bisa menyesuaikan dengan tugas-tugas yang diberikan oleh Manajer *Quality Control* dalam rangka perbaikan terus menerus.

2. Pengendalian Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Pengendalian mutu dilaksanakan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya untuk menjaga agar tujuan mutu bisa tercapai dan keistimewaan proses yang dilakukan bisa berjalan dengan lancar serta sesuai dengan tujuan mutu yang ditetapkan.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan pengendalian maupun pengawasan secara publik maupun internal. Pengawasan secara publik dilakukan oleh Auditor Luar yang setiap tahun di bulan Februari memastikan berjalannya penggunaan ISO 9001:2008 di Nurul Hayat. Auditor Luar ini akan memberikan status terkait penggunaan ISO 9001:2008. Jika selama 3 tahun tidak ada perbaikan ISO 9001:2008, maka bisa jadi pengakuan ISO 9001:2008 akan dicabut. Selain Auditor Luar, ada juga Akuntan Publik yang akan mengawasi pengelolaan dana Nurul Hayat. Akuntan Publik ini akan mengecek status pengelolaan dana Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya berhasil mendapatkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

status “Wajar Tanpa Pengecualian” (WTP) dari Hasil Audit Keuangan oleh Akuntan Publilk.

Pengawasan secara internal dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat dengan membentuk Divisi *Quality Control* yang dipimpin oleh Manajer Quality Control. Tugas Manajer *Quality Control* adalah mengelola penerapan ISO 9001:2008 di 23 cabang yang ada di Indonesia. Oleh karena itu Manajer *Quality Control* harus memahami alur seluruh proses yang menjadi ISO 9001:2008 di Nurul Hayat. Manajer *Quality Control* dibantu oleh Document Center yang mengawal seluruh dokumen ISO 9001:2008 di seluruh divisi, kemudian ada Surveyor Aqiqoh, Surveyor Kepuasan Donatur yang menangani komplain donatur supaya bisa diselesaikan dengan tepat.

Pengendalian yang dilakukan oleh Nurul Hayat melalui empat tahap yakni pengendalian tahunan, pengendalian kuartalan, pengendalian bulanan, dan pengendalian pekanan. Pengendalian tahunan dilakukan setiap tahun. Pengendalian kuartalan dilakukan setiap 3 bulan sekali untuk mengecek apakah target sudah tercapai sesuai dengan roadmap yang dibuat di rapat tahunan atau tidak. Jika tidak tercapai, maka akan ada varian baru pada dalam layanannya atau menurunkan target yang terlalu tinggi. Pengendalian bulanan dilakukan setiap bulan pada masing-masing bagian. Pengendalian pekanan dilakukan pada hari senin dari pagi hingga ashar di seluruh divisi. Pengendalian pekanan dilakukan untuk evaluasi terkait target-target dilakukan tiap pekan melalui rapat di hari senin dengan melakukan audit pada tiap targetnya, dan Pada rapat pekanan juga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengecek setiap tugas yang dilakukan oleh manajer dan kepala cabang Yayasan Nurul Hayat di pekan sebelumnya dan disampaikan di dalam rapat oleh Manajer Quality Control. Pengendalian dilakukan dengan mengecek target-target yang menjadi Roadmap satu tahun, sesuai dengan pencapaiannya ataukah tidak. Selain target, pada tingkat prosedur juga dilakukan pengecekan apakah yang dilakukan sudah sesuai SOP yang tertulis ataukan tidak.

Dalam melakukan pengendalian, ada berbagai macam teknik yang dilakukan. Untuk pengendalian terhadap donatur, Nurul Hayat menggunakan survey kepuasan donatur. Dalam melakukan survey, ada beberapa variable yang ditanyakan terkait SOP seperti dalam ZIS terkait Pengiriman majalah, performa petugas seperti sudah dido'akan atau belum, dan selainnya. Jika hasil survey ditemukan ketidaksesuaian dengan SOP, maka akan masuk catatan dan disampaikan pada saat rapat. Selain itu, Nurul Hayat juga mengecek proses kerja petugas *Fundraiser* dengan menyesuaikan antara kuitansi dengan jumlah donasi. Pengecekan ini dalam rangka menjaga transparansi dan akuntabilitas petugas *Fundraiser* yang telah diamanahkan oleh donatur menjaga dana umat. Tim survey juga mengecek donatur yang terkunjungi dan yang tidak terkunjungi oleh petugas *Fundraiser* dengan mengirimkan SMS pertanyaan kepada donatur. Pengendalian pada program Aqiqoh dilakukan pengendalian survey kepuasan juga yang dilakukan oleh 1 tim survey. Kontrol pengiriman Aqiqoh dilakukan setelah Aqiqoh selesai dikirim melalui SDM ke

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konsumen. Dari SMS tersebut bisa dilihat nilai terhadap layanan Aqiqoh yang telah diterima.

Pengendalian terhadap SDM dilakukan oleh Manajer QC dengan melihat amalan ubudiyah SDM yang akan dicek tiap bulannya. Kontrol amalan ubudiyah karyawan seperti tahajjud, dhuha, dsb sebagai bentuk kinerja karyawan. Selain itu, bagi karyawan yang baru direkrut, pengendalian dilakukan selama 3 bulan dan 9 bulan. 3 bulan pertama dilakukan untuk mengecek apakah mereka mereka sudah sesuai dengan kriteria atau tidak. Pengendalian 3 bulan pertama dikontrol setiap 1-2 minggu sekali tentang materi dan pemahaman karyawan terhadap materi. Jika sesuai, maka akan dilanjutkan selama 9 bulan. Jika tidak maka tidak diperpanjang kontraknya. Sedangkan selama 9 bulan tersebut juga akan dilihat hal yang sama. Jika sesuai kriteria, maka ia akan diangkat menjadi karyawan, sedangkan jika tidak, maka tidak diperpanjang kontraknya.

Seluruh divisi akan diaudit oleh Manajer Quality Control. Manajer *Quality Control* akan memberikan hasil audit kepada Direktur/Manajer terkait. Direktur/Manajer tersebut yang akan memberikan keputusan tindakan korektif. Hasil audit akan diketahui dan diberi nilai tinggi-rendah terhadap kinerja mereka. Jika terjadi pelanggaran SOP, maka akan dikenai sanksi seperti mengembalikan uang sebanyak yang hilang dan punishment lainnya.

Penerapan ISO 9001:2008 juga dilakukan di cabang-cabang Yayasan Nurul Hayat membagi perwakilan *Quality Control* ke cabang-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cabang yang sudah besar saja dengan minimal perolehan ZIS sebesar 400-800 juta. Sedangkan sisanya dikontrol langsung terpusat di Surabaya.. Dalam kondisi jarak jauh, pengendalian terpusat untuk mengupgrade kinerja tiap cabang dilakukan dengan berpura-pura menelpon sebagai donatur untuk mengetahui penerimaannya sesuai dengan SOP atau tidak. Direktur ZIS dan Manajer *Quality Control* memiliki hak untuk me-record data donatur seluruh daerah untuk kebutuhan pengawasan, sedangkan Admin ZIS hanya bisa menyimpan data donatur daerah masing-masing. Kesulitan ini dialami ketika mengawasi cabang di luar Surabaya dan lebih mudah dilakukan di area Surabaya.

3. Peningkatan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Upaya Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam menjadi lembaga amil zakat yang profesional dalam mengelola dana umat senantiasa ditunjang dengan peningkatan mutu. Peningkatan mutu ini dilakukan berdasarkan permasalahan yang terjadi.

Dalam melakukan peningkatan mutu karyawan, Yayasan Nurul Hayat melakukan berbagai tindakan seperti diadakan pelatihan atau konseling kepada karyawan yang melanggar SOP. Pelatihan tersebut bisa pelatihan tentang komunikasi, pelatihan tentang sikap terhadap donatur, memasarkan zakat kepada donatur[7], dan lainnya. Selain pelatihan,

[7] Nurul Hayat, "Training Marketing Zakat Se-Indonesia" dalam https://www.nurulhayat.org/training-marketing-zakat-se-indonesia (10 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peningkatan yang dilakukan juga dengan sistem punishment yang bersifat kekeluargaan, artinya tidak menggunakan sistem pemotongan gaji atau selainnya. Penyelesaian masalah juga dilakukan kekeluargaan. Sebab Nurul Hayat berusaha sekali untuk mempertahankan karyawan agar tidak keluar. Oleh karena itu tahapan dalam punishment yang diberikan Nurul Hayat cukup panjang. Pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan akan diberikan tindakan yang bertahap. Pertama, akan diberikan konseling kepada karyawan. Jika tidak berhasil, maka akan diberikan surat teguran maksimal 3 kali. Jika tidak berhasil, maka akan diberikan surat peringatan. Jika tidak berhasil, akan didemosi atau diturunkan jabatannya. Jika tidak berhasil juga, maka terpaksa tidak akan diperpanjang kontrak kerjanya.

Selain itu dalam melaksanakan pekerjaan bagi tiap karyawan yang terkena punishment adalah dengan terjadinya perbaikan dalam bekerja, entah itu menjadi lebih cepat atau lebih berkualitas bekerjanya. Demikian juga jika kekurangan infrastruktur menjadi hambatan, maka akan disediakan terus perlengkapan yang memadai sebagai bentuk perbaikan mutu Nurul Hayat.

Donatur yang terkena dampak karena karyawan tidak menjalankan SOPnya akan memberikan komplain kepada yayasan. Dalam menghadapi komplain, Yayasan Nurul Hayat Surabaya membuat alur komplain yang sudah terstandar ISO berawal dari komplain masuk lewat telepon atau diterima oleh front office, kemudian diserahkan kepada Admin ZIS untuk menangani komplain hari itu juga, dan dieksekusi atau diselesaikan hari itu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga. Donatur yang komplain harus diberikan respon terlebih dahulu pada hari itu, meskipun penyelesaian masalahnya bisa lain kali. Proses ini akan dikontrol oleh Quality Control. Jika ternyata SOP yang ada sudah tidak sesuai, maka SOP akan dirubah dengan membuat sistem baru dan menjadi pembaruan SOP yang akan disimpan dalam server.

Upaya peningkatan mutu yang juga dilakukan jika terdapat kebutuhan baru dari donatur adalah penanganan langsung secara personal oleh petugas jika memang kebutuhan tersebut sifatnya personal. Namun jika kebutuhan tersebut bersifat pengadaan program baru yang belum pernah ada, maka Nurul Hayat akan melihat dalam kerangka Roadmap tahun tersebut ada program yang mengarah kepada program yang diinginkan atau tidak. Jika ada, maka bisa dibuat program tersebut di tahun tersebut. Akan tetapi jika tidak menjadi Roadmap di tahun tersebut, maka ini menjadi masukan untuk program di tahun berikutnya.

Mekanisme perbaikan dilakukan berdasarkan hasil audit atau kontrol yang dilakukan oleh Manajer Quality Control. Dari hasil audit berupa Minded of Meeting akan diserahkan kepada masing-masing divisi yang diaudit, kemudian tiap divisi akan melakukan tawar-menawar dengan auditee terkait tenggat waktu penyelesaiannya. Misalnya mekanisme perbaikan yang dilakukan oleh ZIS akan didiskusikan terlebih dahulu dengan Direktur ZIS. Hasil diskusi tersebut memunculkan form perubahan data yang berefek kepada SOP pada mekanisme ZIS di lapangan secara menyeluruh.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Analisa Data

1. Perencanaan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya

a. Menentukan Tujuan Mutu

Juran mendefinisikan tujuan sebagai target yang akan dicapai --- sesuatu ke arah mana upaya ditujukan. Bila diterapkan pada mutu, maka tujuan mutu adalah suatu target yang berorientasi kepada mutu yang mencakup jumlah dan jadwal waktu. Tujuan mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya secara umum menjelaskan mengarahkan orientasinya kepada mutu sebagai lembaga amil zakat yang mampu mengelola dana umat secara profesional. Mutu atau kualitas diterjemahkan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya sebagai usaha untuk memenuhi harapan pelanggan yang mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan, dengan menunjukkan lembaga yang transparan dan akuntabel dalam mengelola dana umat. Harapan donatur yang memberikan donasi kepada lembaga amil zakat tentunya supaya uang yang mereka donasinya bisa dipertanggungjawabkan untuk program yang dilaksanakan lembaga dan juga jelas secara penggunaannya. Profesional menjadi kondisi yang cenderung berubah-ubah sesuai dengan harapan dari donatur. Ke depan harapan donatur bisa jadi tidak hanya soal transparansi dan akuntabilitas, melainkan isu-isu strategis lainnya yang secara makna bisa dijelaskan dalam istilah Profesionalisme yayasan. Tujuan mutu menjadi lembaga amil zakat yang profesional ini secara eksplisit tidak dinyatakan dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jumlah maupun waktu yang jelas karena penetapa tujuan mutu di tataran lembaga masih bersifat umum. Jika mengacu pada penerapan ISO 9001:2008 ini, maka bisa dikatakan tujuan mutu tersebut dilakukan hingga tahun 2017 ini. Meskipun sifatnya umum mengarah kepada orientasi mutu tertentu, namun tujuan mutu ini juga diterapkan di setiap divisi-divisi yang ada di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Divisi yang sudah diakui ISO 9001:2008 oleh British Certification International adalah divisi Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS) dengan beberapa tujuan mutunya sebagait berikut:

- Donasi Donatur Baru yang terambil oleh Petugas Pengambilan Dana atau Transfer minimal 95% per bulan;
- *One day service* minimal 95% dari dari komplain seluruh donatur tiap bulan;
- Donasi insidentil yang terambil dari Petugas Pengambilan Dana atau transfer minimal 90% tiap bulan;
- Kesalahan prosedur maksimal 5% dari donatur baru tiap bulan; dan selainnya.

Tujuan mutu pada tingkat divisional Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki orientasi yang mengarah kepada kualitas, dengan jumlah dan jangka waktu yang jelas. Juran menjelaskan bahwa tujuan mutu pada bagian fungsional pada strata rendah dan strata menengah sebagai tujuan mutu taktis. Tujuan mutu yang ditetapkan pada divisi ZIS merupakan tujuan mutu taktis yang menjelaskan keistimewaan produk yang akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diberikan kepada pelanggan, dan keistimewaan proses yang harus dilaksanakan. Tujuan mutu taktis ini tidak hanya pada divisi ZIS saja, melainkan ada pada divisi HRD, divisi *Purchasing Maintenance*, divisi Keuangan, dan selainnya. Bagi para karyawan, tujuan mutu taktis ini menjadi arah kerja mereka dalam yayasan. Ukuran keberhasilan karyawan tersebut tercermin dari tercapainya tujuan mutu taktis di tiap divisinya. Tujuan mutu taktis ini jumlahnya banyak dan mengarah pada satu tujuan mutu diatasnya, istilah Juran disebut dengan Tujuan Mutu Strategis.

Tujuan Mutu Strategis Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah menjadi lembaga amil zakat yang mampu mengelola dana umat secara profesional. Tujuan mutu ini menjadi tujuan mutu strata tertinggi di lembaga dan melandasi seluruh tujuan mutu taktis di setiap divisi yayasan. Oleh karena itu tujuan mutu strategis ini menjadi prioritas dalam arah kerja organisasi membangun mutu di yayasan. Tujuan mutu taktis akan bermasalah jika tidak terarah pada tujuan mutu strategis tertentu. Tujuan mutu taktis divisi ZIS diantaranya adalah *One day service* minimal 95% dari dari komplain seluruh donatur tiap bulan, menunjukkan bahwa tujuan mutu ini mengarah kepada bagaimana profesionalisme yayasan bisa tercapai. Komplain yang tidak tertangani bisa mengakibatkan donatur tidak puas dan tidak percaya lagi untuk menyerahkan uangnya dikelola oleh yayasan. Dengan pelayanan satu hari, maka donatur yang komplain akan puas karena komplainnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

direspon dengan cepat, yayasan akan dianggap profesional dalam mengurusi donaturnya.

Dalam menentukan Tujuan Mutu Strategis maupun Taktis, Direktur mengadakan rapat tahunan dengan para direktur bagian dan manajer bagian. Rapat tersebut menyampaikan berbagai pertimbangan dalam menetapkan tujuan mutu yayasan maupun tiap divisi. Dari berbagai data yang didapat peneliti, ada beberapa basis/pertimbangan yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya:

1) Pasar sebagai basis

Tujuan mutu yang berpengaruh terhadap daya-jual produk harus dilandaskan terutama pada pasar – sama atau melebihi mutu yang dituntut oleh pasar. Yayasan Nurul Hayat Surabaya menetapkan tujuan mutunya berdasarkan kebutuhan donatur-donatur mereka yakni banyaknya complain yang terjadi. Komplain ini terjadi dikarenakan berbagai hal, diantaranya yang paling sering adalah pengiriman majalah dan pengambilan donasi yang tidak sesuai jadwal. Kebutuhan ini menjadi landasan yayasan menetapkan layanan-layanan mereka kepada donatur.

2) Benchmarking

Benchmarking adalah label yang akhir-akhir ini diberikan pada konsep penerapan tujuan berlandaskan pada pengetahuan tentang apa yang telah dicapai oleh pihak lain. Melihat perusahaan-perusahaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

profit yang mampu memberikan pelayanan pelanggan yang bagus, Yayasan Nurul Hayat memiliki semangat yang sama dalam menerapkan ISO 9001:2008, menjadi lembaga yang professional dalam mengelola dana umat. Meskipun pada awalnya sistem ISO ini digunakan untuk mengangkat nilai jual Yayasan Nurul Hayat Surabaya di mata donatur, akan tetapi nilai jual tersebut harus didukung oleh pengelolaan yang profesional juga.

Benchmarking ini menghindari risiko menggunakan kinerja historis sebagai satu-satunya landasan untuk menetapkan tujuan. Tidak terstandarnya sistem yang berjalan menjadi masalah di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Bekerja cenderung dilaksanakan atas dasar subjektif masing-masing orang. Masalah sistem yang lain adalah tidak adanya penetapan prioritas kerja yang dilakukan, sehingga dalam bekerja tidak diperhitungkan kegiatan-kegiatan yang memiliki pengaruh tinggi maupun rendah dalam mencapai tujuan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya berusaha untuk meninggalkan kinerja historis mereka supaya tujuan mutu yang ditetapkan memberikan perbaikan terus-menerus kepada yayasan. Landasan *benchmarking* ini juga memberikan efisiensi dari pemborosan yang terjadi di masa lalu. Pemborosan biaya untuk majalah dan pengirimannya kepada donatur berakibat pada kerugian yayasan. Sebelum penggunaan ISO 9001:2008, seluruh donatur baik yang rutin maupun tidak lagi memberikan donasi, diberikan majalah setiap bulan. Pengiriman

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

majalah yang tidak sesuai ini mengakibatkan pemborosan yang cukup besar. Oleh karena itu, dengan pertimbangan *benchmarking*, Yayasan Nurul Hayat Surabaya membangun efisiensi dalam penggunaan dananya, terlebih sebagai yayasan non profit, dana menjadi hal yang langka untuk didapatkan.

3) Sejarah sebagai basis

Basis yang banyak digunakan dalam menetapkan tujuan mutu adalah kinerja historis, yaitu tujuan yang paralel dengan kinerja di waktu lalu. Dalam rangka menentukan jumlah dan tenggat waktu menetapkan tujuan mutu, Yayasan Nurul Hayat Surabaya menggunakan basis sejarah. Perumusan target tahunan ini didasarkan atas trend pencapaian target selama 3 tahun terakhir. Trend pencapaian target selama 3 tahun terakhir tersebut kemudian diambil rata-ratanya. Hal ini dilakukan supaya setiap divisi mendapatkan target yang realistis, artinya tidak terlalu mudah dicapai ataupun tidak terlalu sulit dicapai. Kemudian target tahunan tersebut akan diturunkan ke target per bulan setiap divisi.

b. Identifikasi Pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Mengidentifikasi pelanggan adalah menunjukkan bagaimana mengenali pelanggan – mereka yang akan terkena dampak atau terpengaruh produk dan proses dalam pencapaian tujuan mutu. Pelanggan mencakup mereka baik yang terkena dampak bila tujuan tercapai maupun yang terkena dampak bila tujuan tidak tercapai. Juran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjelaskan bahwa pelanggan bukan hanya pembeli yang membeli produk. Sebab sebagian besar produk "tak dijual" dalam pengertian harfiah. Juran mendefinisikan produk adalah keluaran dari suatu proses.[8] Jadi berbagai proses apapun dalam perusahaan, hasilnya disebut sebagai produk.

Pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang terkena dampak atau terpengaruh produk dan proses dalam mencapau tujuan mutu adalah donatur, karyawan, Badan Amil Zakat Nasional, dan para perusahaan penyedia perlengkapan. Donatur menjadi pelanggan karena mereka yang akan terkena produk Yayasan Nurul Hayat Surabaya berupa layanan-layanan donasi bagi masyarakat. Layanan-layanan program donasi ini menjadi produk yang "dijual" kepada donatur dengan "imbalan" berupa donasi. Donatur yang menjadi pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah Donatur tetap dan Donatur Insidentil. Karyawan menjadi pelanggan karena mereka terpengaruh dari produk dan proses pencapaian tujuan mutu. Mereka akan diberikan berbagai informasi untuk menunjang kerja mereka dalam rangka memenuhi tujuan mutu setiap divisi. Badan Amil Zakat Nasional menjadi donatur karena mereka terkena proses sistem pengelolaan keuangan Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang harus dikontrol oleh pemerintah. Para perusahaan penyedia perlengkapan juga menjadi pelanggan yayasan karena mereka terkena dampak dari kebutuhan spesifikasi perlengkapan Yayasan Nurul

[8] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...*, 5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hayat Surabaya supaya kinerjanya semakin baik dalam memberikan layanan kepada donatur.

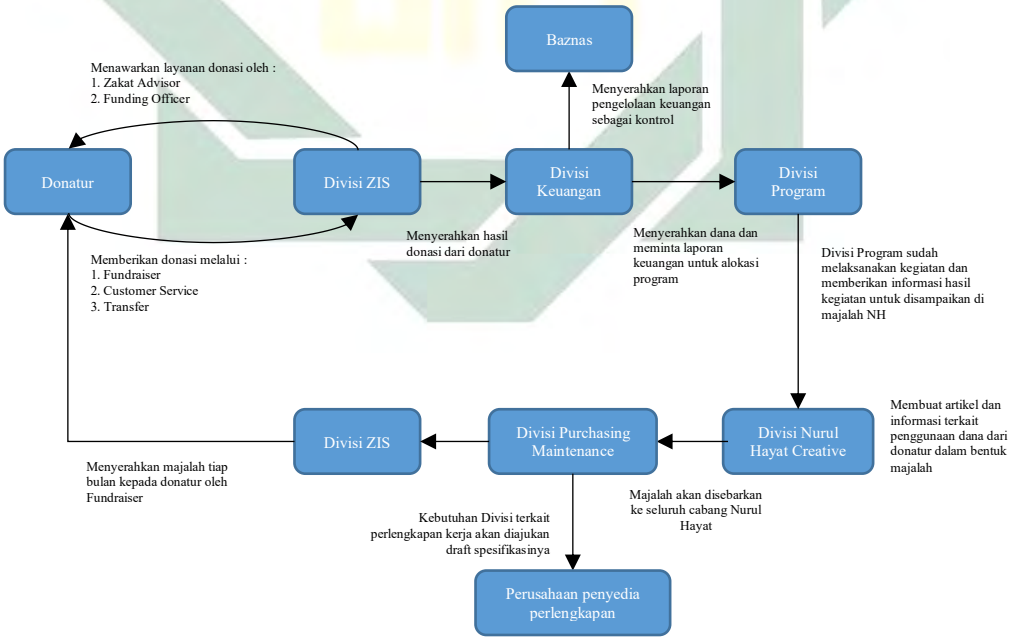
Karyawan, Badan Amil Zakat Nasional, dan para perusahaan penyedia perlengkapan bukan merupakan pembeli produk layanan donasi dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya, namun mereka menerima produk "tak dijual" sebagai suatu keluaran dari suatu proses. Karyawan akan menerima keluaran berupa target-target dari Direktur atau Manajer divisi yang harus mereka laksanakan. Karyawan juga menerima produk "informasi" dalam bentuk pengajuan form terkait kebutuhan divisi lain yang menjadi tugas dari divisinya masing-masing. Badan Amil Zakat Nasional sebagai pelanggan akan menerima produk berupa laporan sistem pengelolaan keuangan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Laporan ini menjadi produk yang dibutuhkan oleh Baznas dalam usahanya untuk melakukan pengawasan kepada seluruh badan amil zakat yang berada di Indonesia. Para perusahaan penyedia perlengkapan yang juga sebagai pelanggan akan menerima produk berupa draft/laporan spesifikasi perlengkapan yang dibutuhkan oleh yayasan. Draft/laporan spesifikasi perlengkapan ini menjadi produk yang dibutuhkan oleh perusahaan penyedia perlengkapan dalam usahanya untuk menyediakan perlengkapan bagi klien.

Ditinjau secara jenis pelanggan, Juran menjelaskan ada pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Istilah pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang bukan merupakan bagian dari perusahaan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tetapi terkena dampak kegiatan perusahaan. Sedangkan istilah pelanggan internal adalah bagian dari perusahaan yang terkena dampak kegiatan perusahaan.[9] Donatur, Badan Amil Zakat Nasional, dan para perusahaan penyedia perlengkapan merupakan pihak-pihak yang terkena dampak kegiatan perusahaan, namun bukan bagian dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Sedangkan karyawan merupakan pihak yang terkena dampak kegiatan perusahaan dan menjadi bagian dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Identifikasi pelanggan-pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya dilakukan dengan membangun diagram arus proses makro Yayasan Nurul Hayat Surabaya pada gambar IV.1.



[9] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...*, 57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar IV.1 Arus Proses Makro Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Diagram arus ini menjelaskan secara detail keterlibatan pihak-pihak yang menjadi pelanggan yayasan. Ini memberikan pemahaman keseluruhan tentang siapa yang menjadi pelanggan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Pelanggan-pelanggan yang semula bisa jadi tidak teridentifikasi bisa menjadi teridentifikasi dengan diagram arus ini. Selain donatur, perusahaan penyedia perlengkapan, dan Baznas, karyawan yayasan yang terbagi ke beberapa divisi menjadi pelanggan juga. Ada divisi ZIS, divisi Keuangan, divisi Program, divisi Nurul Hayat Creative, divisi *Purchasing Maintenance*, dan lainnya.

Menurut Juran, Semakin banyak proses yang ada pada perusahaan, tentu berimplikasi terhadap banyaknya pelanggan perusahaan baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Akan tetapi banyaknya pelanggan yang ada, hanya sekelompok kecil yang memiliki dampak besar. Fenomena ini secara luas dikenal dengan sebutan prinsip Pareto. Pelanggan yang "sedikit tapi penting" ini kerap disebut dengan pelanggan kunci.[10] Berdasarkan hasil wawancara, pelanggan kunci yang dimiliki oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah donatur, terutama donatur tetap. Hal ini dikarenakan mereka pihak yang membeli layanan donasi Yayasan Nurul Hayat Surabaya dan merupakan sumber

[10] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 63.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendapatan donasi yayasan. Selain itu, pihak yang memberikan mandat berupa wewenang yang harus dipenuhi juga punya pengaruh besar terhadap proses kegiatan yayasan. Pihak tersebut adalah Badan Amil Zakat Nasional atau Akuntan Publik.

Sebagian besar dari pelanggan perusahaan masuk ke dalam kelompok "berjumlah banyak dan bermanfaat", namun tingkat pentingnya terbatas. Meskipun begitu harus tetap dianggap sebagai salah satu anggota dari "sedikit tapi penting". Ada beberapa kategori untuk pelanggan kelompok "berjumlah banyak". Kelompok pelanggan ini contohnya adalah karyawan divisi Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Karyawan divisi ini juga terbagi lagi menjadi beberapa struktur, seperti di divisi ZIS yang menjadi garda depan divisi mereka adalah Petugas Zakat Advisor, Petugas Funding Officer, dan Petugas *Fundraiser*.

c. *Menentukan Kebutuhan Pelanggan*

Kebutuhan manusia terus berkembang mengikuti pertumbuhan masyarakat. Banyaknya kebutuhan ini menutut perusahaan untuk bertindak logis dengan mengklasifikasikannya agar tindakan yang dilakukan perusahaan bisa tepat. Juran menjelaskan bahwa kebutuhan terdiri dari beberapa klasifikasi, yakni: Kebutuhan yang dinyatakan, Kebutuhan yang sesungguhnya, Kebutuhan yang dirasakan, Kebutuhan kultural, dan Kebutuhan yang dapat dikenali melalui ketidaksesuaian penggunaan.[11] Dari berbagai pelanggan yang dimiliki Yayasan Nurul

[11] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 82

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hayat Surabaya, kebutuhan-kebutuhan mereka merupakan kebutuhan yang dinyatakan oleh mereka sendiri. Berikut ini beberapa kebutuhan dari pelanggan.

- Donatur memiliki keinginan bahwa setiap pengambilan donasi dilakukan dengan cepat. Hal ini dikarenakan petugas pengambilan terkadang telat dalam mengambil donasi ke rumah donatur. Donatur juga menginginkan pengiriman majalah yang tidak terlambat. Biasanya antara pengambilan donasi dan pengiriman majalah menjadi satu waktu. Selain itu juga donatur menginginkan petugas yang ramah dalam menawarkan program maupun yang mengambil donasi ke rumah mereka. Hal ini dikarenakan petugas yang datang terkesan memaksa seperti menagih hutang kepada donatur, sehingga membuat donatur tidak merasa nyaman.;
- Baznas sebagai lembaga yang membawahi lembaga amil zakat seluruh Indonesia memiliki aturan terkait sistem pengelolaan keuangan yang harus sesuai aturan Baznas. Aturan ini juga dikenakan kepada Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang merupakan lembaga amil zakat. Yayasan Nurul Hayat Surabaya harus membuat sistem pengelolaan keuangan mereka sama seperti Baznas dan melaporkannya kepada Baznas. Hal ini dilakukan karena Baznas yang mengawasi bagaimana praktek sistem pengelolaan keuangan yang dilakukan. Jika tidak sesuai dengan aturan, maka Yayasan Nurul Hayat Surabaya ini akan diberikan sanksi sesuai aturan. Ini akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdampak kepada opini masyarakat terhadap Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang pengelolaan keuangannya tidak sesuai aturan. Jika tidak melaporkan keuangan mereka, maka akan diberikan sanksi juga sesuai aturan. Ini juga akan berdampak kepada transparansi dan akuntabilitas Yayasan Nurul Hayat Surabaya di hadapan pemerintah maupun masyarakat.

- Perusahaan penyedia perlengkapan. Mereka sebagai penyedia perlengkapan Yayasan Nurul Hayat Surabaya membutuhkan spesifikasi produk yang jelas dari yayasan. Jika spesifikasi yang diberikan tidak jelas hingga satuan jumlah, merk, dan lainnya, maka perusahaan ini akan sulit dan tidak cepat dalam memberikan perlengkapan yang diinginkan oleh yayasan. Sehingga bagi Yayasan Nurul Hayat Surabaya, setiap pengajuan barang yang diperlukan harus jelas spesifikasinya sehingga memudahkan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi yayasan.
- Karyawan yayasan yang bekerja di setiap divisi. Mereka memiliki kebutuhan sesuai dengan tugas divisinya membutuhkan apa dari divisi selainnya. Secara umum mereka membutuhkan informasi tentang pekerjaan mereka, misalnya Manajer *Quality Control* membutuhkan informasi tentang pekembangan ZIS untuk digunakan mengontrol ZIS. Jika Manajer *Quality Control* tidak bisa mendapatkan informasi perkembangan ZIS dengan jelas dan tepat, maka tentu ini akan membuat tugas Manajer *Quality Control* akan sulit untuk mengontrol

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ZIS. Manajer *Quality Control* tidak akan bisa memberikan laporan kinerja ZIS dengan baik kepada Manajer atau pun Direktur karena tugasnya tidak bisa diselessaikan dengan baik. Selain itu divisi Media juga membutuhkan informasi terkait jumlah donatur, perkembangannya, dan hal-hal menarik dari ZIS yang bisa diliput dalam majalah ZIS. Jika divisi Media tidak bisa mendapatkan informasi seputar ZIS, maka ia tidak akan bisa membuat majalah yang baik. Jika majalah tidak bisa dibuat dengan baik, akan mempengaruhi divisi ZIS juga karena menerima majalah yang tidak bagus atau mungkin telat diproduksi. Informasi antara satu divisi ke divisi lainnya sangat dibutuhkan oleh setiap divisi. Selain informasi, kebutuhan terkait barang dan jasa juga diperlukan oleh setiap divisi. Misalkan divisi ZIS menyampaikan ada kerusakan atap pada ruangan, maka ini harus segera diselesaikan oleh divis *Purchasing Maintenance* supaya menyuruh tukang untuk memperbaikinya. Begitu juga terkait barang-barang seperti majalah, kertas, ATK, dan selainnya yang dibutuhkan tiap divisi, harus bisa disediakan oleh *Purchasing Maintenance* supaya menyediakan barang-barang tersebut. Baik barang, jasa, maupun informasi yang dibutuhkan oleh setiap divisi kemudian disampaikan melalui form-form pengajuan atau penyediaan, sehingga bisa secara objektif dan tepat disediakan oleh divisi lain sesuai dengan pengajuan form-nya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Juran menjelaskan bahwa untuk dapat mengetahui kebutuhan pelanggan maka perusahaan harus mengetahui sumber kebutuhan mereka. Dari beberapa kebutuhan-kebutuhan yang telah dijelaskan, dapat diidentifikasi beberapa sumber kebutuhannya, diantaranya:

- Pelayanan yang ada dianggap tidak cukup. Kebutuhan pelanggan dalam kasus ini adalah tersedianya sesuatu yang lebih baik. Donatur menginginkan tidak hanya diberikannya layanan jemput donasi oleh yayasan atau pengiriman majalah oleh yayasan, karena bagi mereka tidak cukup jika hanya layanan seperti itu. Mereka menginginkan layanan jemput donasi yang sesuai waktu mereka, pengiriman majalah yang cepat, dan petugas yang ramah. Ini merupakan bentuk dari pelayanan yang ada selama ini masih belum cukup memenuhi kebutuhan donatur.
- Faktor kebutuhan donatur yang demikian juga didasari oleh budaya kerja cepat dan perubahan kebiasaan pelanggan. Budaya masyarakat, terutama masyarakat profesional menuntut layanan donasi dilakukan serba cepat baik pengambilan donasi maupun pengiriman majalah. Selain itu perubahan kebiasan pelanggan juga membuat layanan donasi tidak hanya sekedar datang untuk mengambil donasi saja, melainkan menunjukkan keramahan mereka sebagai bentuk penghormatan kepada donatur.
- Kebutuhan lainnya seperti laporan keuangan untuk Baznas, draft spesifikasi perlengkapan untuk perusahaan penyedia perlengkapan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan informasi berupa form-form yang tertulis untuk karyawan merupakan kebutuhan yang bersumber dari keinginan yang lebih mudah dan praktis dalam bekerja. Dengan demikian, mereka bisa dengan mudah mendapatkan informasi-informasi tersebut tanpa harus mencarinya sendiri. Ini akan mempercepat kinerja mereka karena hal-hal tersebut dibutuhkan bagi pekerjaan mereka.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya mampu menemukan kebutuhan-kebutuhan tersebut diantaranya dengan melakukan beberapa hal. Setidaknya Juran menjelaskan ada 4 metode pokok, yakni "Menjadi" pelanggan, Mengkaji perilaku pelanggan, berkomunikasi dengan pelanggan, dan mensimulasi penggunaan produk oleh pelanggan. Beberapa metode yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah sebagai berikut:

- Seluruh kebutuhan donatur berasal dari komplain donatur yang setiap bulan didata. Divisi *Quality Control* memiliki tim Surveyor Kepuasan Donatur yang menanyakan beberapa variabel terkait pengiriman majalah, performa petugas, dan selainnya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan upaya untuk berkomunikasi dengan pelanggan.
- Kebutuhan Baznas dan perusahaan penyedia perlengkapan didapatkan melalui mengkaji perilaku pelanggan. Yayasan mengkaji perilaku Baznas yang memiliki wewenang untuk mengontrol keuangan dan meminta laporan secara berkala. Selain itu juga perusahaan penyedia perlengkapan yang sering kali menanyakan tentang spesifikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perlengkapan yang yayasan inginkan. Dengan cara demikian, Yayasan Nurul Hayat Surabaya bisa mengetahui kebutuhan-kebutuhan mereka.

- Kebutuhan karyawan juga didapatkan dari mengkaji perilaku pelanggan dan juga simulasi produk yang selama ini diberikan kepada karyawan. Perilaku karyawan yang menuntut setiap kebutuhan dari divisi lain harus jelas membuat produk informasi ini harus tertulis dan jelas. Selain itu selama ini informasi yang diberikan cenderung lisan dan sering kali terjadi lupa atau tidak jelas apa yang hendak diminta, akhirnya menggunakan persepsi masing-masing dalam melaksanakannya.

d. Mengembangkan Keistimewaan Produk

Upaya untuk merespon kebutuhan pelanggan Yayasan Nurul Hayat Surabaya ditunjukkan dengan memberikan produk-produk sebagai berikut:

- Bagi para karyawan, setiap pengajuan baik yang bersifat penyediaan barang/jasa/informasi tertentu, pengajuan tentang penangguhan tenggat waktu kerja, dan pengajuan selainnya, sudah terdokumentasi di dalam form-form pengajuan. Sehingga setiap pengajuan bersifat objektif sesuai data yang memang diajukan dan ada bukti yang jelas untuk dipertanggungjawabkan. Dokumentasi pengajuan ini membuat setiap divisi bekerja berdasarkan data dan fakta objektif. Ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan prinsip dasar dalam menggunakan *Total Quality Management*. Dari dasar fakta objektif inilah setiap divisi akan memberikan keputusan yang tepat, tidak berdasarkan perasaan (*feeling*). Kebutuhan karyawan yang diakomodasi ini merupakan prinsip dalam menggunakan *Total Quality Management* juga, yakni respek terhadap setiap karyawan yang bekerja supaya bisa mengeluarkan talenta dan kreatifitasnya masing-masing.

- Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki layanan pengambilan donasi yang petugasnya murah senyum kepada donatur dan menyesuaikan pengambilan donasi dengan waktu/jadwal donatur. Menyesuaikan waktu donatur ini perlu komunikasi antara petugas dengan donatur, sehingga petugas akan datang disaat sudah ada kesepakatan waktu dengan donatur bisanya kapan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memberikan layanan ZIS berupa laporan akuntabilitas keuangan milik donatur yang disalurkan di berbagai kegiatan Nurul Hayat. Laporan ini dimuat dalam majalah ZIS setiap bulan. Laporan kegiatan Nurul Hayat ini menjadi produk layanan yang paling dominan dilakukan oleh Nurul Hayat, karena dengan adanya laporan melalui majalah Nurul Hayat, mereka bisa mempertanggungjawabkan dana milik umat yang telah disalurkan kepada mereka. Laporan donasi dalam bentuk majalah ini diberikan setiap bulan kepada donatur Nurul Hayat di berbagai daerah dengan materi info yang berbeda-beda setiap wilayah. Majalah akan diberikan bagi donatur, baik donatur yang transfer

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rekening maupun langsung tunai, yang telah mengkonfirmasi donasi yang diberikannya.

- Bagi pelanggan eksternal lain seperti Baznas, Yayasan Nurul Hayat Surabaya sudah memberikan laporan sistem pengelolaan keuangan sesuai dengan aturan yang diterapkan oleh Baznas. Laporan juga diserahkan sesuai dengan tenggat waktu yang diminta oleh pihak Baznas. Bagi perusahaan-perusahaan penyedia perlengkapan, Yayasan Nurul Hayat Surabaya memberikan draft spesifikasi yang jelas mulai dari kebutuhan jumlah barang, merk barang, kualitas barang, harga barang, dan selainnya kepada perusahaan-perusahaan tersebut. Draft ini akan memberikan kejelasan bagi perusahaan untuk menyediakan sesuai dengan spesifikasi yang yayasan minta. Spesifikasi tersebut sesuai dengan apa yang memang dibutuhkan oleh yayasan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Produk-produk yang ditawarkan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga telah memenuhi kriteria dasar produk, diantaranya: *Pertama*, Produk sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Donatur yang menginginkan pengambilan donasi dilakukan dengan cepat, pengiriman majalah yang tidak terlambat, menginginkan petugas yang ramah dalam menawarkan program maupun yang mengambil donasi ke rumah mereka, sudah diberikan produk layanan pengambilan donasi yang petugasnya murah senyum kepada donatur dan menyesuaikan pengambilan donasi dengan waktu/jadwal donatur. Karyawan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membutuhkan informasi tentang pekerjaan mereka, sudah diberikan pengajuan baik yang bersifat penyediaan barang/jasa/informasi tertentu, pengajuan tentang penangguhan tenggat waktu kerja, dan pengajuan selainnya, sudah terdokumentasi di dalam form-form pengajuan. Sehingga setiap pengajuan bersifat objektif sesuai data yang memang diajukan dan ada bukti yang jelas untuk dipertanggungjawabkan. Baznas yang memiliki aturan terkait sistem pengelolaan keuangan yang harus sesuai aturan Baznas, sudah diberikan laporan sistem pengelolaan keuangan sesuai dengan aturan yang diterapkan oleh Baznas. Laporan juga diserahkan sesuai dengan tenggat waktu yang diminta oleh pihak Baznas. Perusahaan penyedia perlengkapan yang memiliki kebutuhan spesifikasi produk yang jelas dari yayasan, sudah diberikan draft spesifikasi yang jelas mulai dari kebutuhan jumlah barang, merk barang, kualitas barang, harga barang, dan selainnya kepada perusahaan-perusahaan tersebut. Sehingga setiap produk sudah disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Kedua, memenuhi syarat persaingan. Persaingan merupakan wilayah dimana lembaga amil zakat saling menawarkan layanan donasinya kepada donatur. Yayasan Nurul Hayat Surabaya telah memberikan nilai lebih dalam produknya kepada donatur. Layanan pengambilan donasi yang petugasnya murah senyum kepada donatur dan menyesuaikan pengambilan donasi dengan waktu/jadwal donatur, merupakan produk yang mampu bersaing dengan lembaga lainnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu juga diberikan majalah yang menjelaskan berbagai informasi kebutuhan donatur terkait transparansi, akuntabilitas, perkembangan, dan selainnya dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Ini menjadi produk yang unggul ditengah kemampuan lembaga amil zakat lainnya yang jarang melakukan hal semacam itu.

Ketiga, meminimalkan biaya komulatif. Produk majalah yang dikirim berdasarkan konfirmasi dari donatur adalah produk yang sangat meminimalkan biaya. Sebelumnya seluruh donatur diberikan majalah, baik yang di dalam data rutin berdonasi maupun tidak. Dengan sistem konfirmasi ini, majalah yang dikirim sesuai berdasarkan permintaan dari donatur. Ini menghemat biaya yang cukup besar. Selain produk donatur, produk bagi karyawan berupa form dokumentasi pengajuan dan informasi juga menghemat pekerjaan-pekerjaan mereka. Sebelumnya berdasarkan sistem kerja yang tidak tertulis dan berdasarkan fakta, setiap karyawan mengerjakan apa yang menjadi pemahaman mereka masing-masing. Akibatnya banyak hasil kerja yang tidak sesuai dan berakibat pada pemborosan biaya.

e. *Mengembangkan Keistimewaan Proses*

Setiap produk yang telah dibuat, tentu harus didukung oleh proses-proses yang sesuai dalam mencapai produk tersebut. Proses-proses yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya sesuai dengan kriteria

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam suatu proses yakni berorientasi tujuan, sistematik, mampu, dan resmi.

Produk dokumentasi pengajuan form yang diberikan kepada karyawan merupakan kekhasan dari ISO 9001:2008. Sistem ini membangun proses kerja antar satu divisi dengan divisi lainnya saling sinergis. Setiap melaksanakan prosedur tertentu harus dipastikan perlengkapannya siap semua dari proses-proses yang berjalan sebelumnya. Tidak boleh terjadi keterlambatan. Sehingga dengan sistem seperti ini bisa diruntut sumber masalah berada di proses mana dan divisi mana yang bertanggungjawab. Hal ini juga memberikan pemecahan masalah yang tepat terhadap masalah tersebut. Misalnya pada divisi ZIS saat petugas *Fundraiser* hendak turun ke lapangan, maka divisi Media tidak boleh terlambat untuk menyelesaikan majalah. Divisi Media dalam melaksanakan tugasnya harus didasarkan atas permintaan data-data dari laporan ZIS dan juga Humas Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang bertanggungjawab terhadap konten majalah. Sehingga tiap bagian jika tidak sesuai dengan target akan berpengaruh ke yang selainnya dan menimbulkan masalah yang menyeluruh.

Sinergisasi antar divisi dalam memenuhi kebutuhan antar divisi diwujudkan dengan mekanisme pengajuan terkait kebutuhan pembelian, peminjaman, permintaan karyawan, dan lainnya dalam bentuk form pengajuan yang disediakan di setiap meja pengajuan. Form ini berisi terkait data siapa yang mengajukan, tanggal pengajuan, tenggat waktu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketersediaan apa yang diajukan, jumlah yang diajukan, spesifikasi yang diajukan, dan lainnya. Data-data tersebut menjadi landasan objektif proses yang dilakukan oleh setiap bagian karena berdasarkan fakta, bukan atas persepsi yang tidak tertulis dari setiap orang saja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dengan mudah dan tepat kesalahan-kesalahan dalam tiap proses pada saat evaluasi. Bahkan jika terjadi keterlambatan penyediaan oleh bagian tersebut, ada form perpanjangan waktu penyediaan yang ditujukan kepada bagian yang mengajukan awal. Kedua belah pihak kemudian saling bersepakat terkait tenggat waktu penyediaan. Sehingga setiap data bisa tersimpan dari form-form tersebut. Pengajuan-pengajuan yang dilakukan tiap bagian juga sudah ada saluran-salurannya, seperti untuk pengajuan barang dipusatkan semua ke satu pintu yaitu bagian *Purchasing Maintenance*, kemudian pengajuan majalah Nurul Hayat dilakukan kepada bagian media Nurul Hayat, yakni Nusa Hikmah, pengajuan kebutuhan karyawan baru kepada bagian HRD, dan lain sebagainya. Setiap pengajuan pun harus melewati izin dari Direktur Operasional, kemudian Direktur operasional akan meminta kepada bagian yang dituju untuk menyediakannya.

Salah satu pengajuan yang dilakukan divisi adalah pengajuan karyawan baru. Pengajuan karyawan baru di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dilakukan oleh divisi HRD. Rekrutmen dilakukan dengan mengkontrak awal SDM selama 3 bulan. Kemudian jika lolos akan dikontrak kembali selama 9 bulan. Kemudian jika lolos akan dikeluarkan Surat Keputusan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk bekerja di Nurul Hayat. Manajer memiliki hak untuk menunda SK bila karyawan baru tidak mampu melewati sistem HRD. Akan tetapi Manajer tidak berhak menunda atau memutus kontrak karyawan jika mereka sudah melewati tahapan-tahapan sistem HRD dengan baik. Seharusnya tindakan ini dilakukan ketika evaluasi per tahapan.

Pada Produk layanan pengambilan donasi sesuai waktu donatur, petugas yang ramah, penyediaan majalah yang memberikan informasi tentang perkembangan ZIS dan berita tentang praktek ajaran Islam dalam masyarakat, dilaksanakan dengan serangkaian proses mulai dari pendaftaran calon donatur menjadi donatur, penerimaan donasi oleh petugas, pelaporan hasil donasi oleh petugas, dan penyaluran donasi. *Pertama*, proses pendaftaran calon donatur menjadi donatur. Calon donatur mendaftar menjadi donatur terlebih dahulu dengan mengisi formulir pendaftaran donatur, hingga Admin ZIS akan memetakan donatur ke dalam beberapa wilayah di Surabaya. *Kedua*, proses penerimaan donasi atau pengambilan donasi dari donatur dengan sistem transfer atau pengambilan ke rumah. *Ketiga,* proses pelaporan hasil donasi oleh petugas *Fundraiser* mulai dari penyetoran uang hasil donasi ke Bank hingga Petugas *Fundraiser* ke kantor membawa slip pembayaran dan menyesuaikan antara setoran dan laporan slipnya. *Keempat,* proses penyaluran donasi ke dalam penggunaan dana untuk Program Sosial & Pesantren, Publikasi Zakat, Majalah Dakwah, Operasional SDM, dan Purchasing & Maintenance. Penggunaan dana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk Program Sosial & Pesantren terbagi ke dana untuk Pendidikan, Kesehatan, Sosial Kemanusiaan, Dakwah, dan Ekonomi.

Pada produk draft spesifikasi perlengkapan yang jelas bagi perusahaan-perusahaan penyedia perlengkapan, Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memiliki proses tertentu. Mekanisme dalam melakukan pembelian barang guna memenuhi kebutuhan internal Nurul Hayat dilakukan dengan menyerahkan terlebih dahulu draft spesifikasi perlengkapan yang menjadi kebutuhan yayasan kepada perusahaan penyedia. Kemudian pihak perusahaan akan menyampaikan tawaran-tawaran beserta alternatifnya. Divisi *Purchasing Maintenance* kemudian mengadakan rapat bersama yang menyampaikan tawaran dari perusahaan-perusahaan yang sudah diverifikasi oleh bagian *Purchasing Maintenance* menjadi supplier terbaik. Tawaran-tawaran tersebut akan diterima oleh Direktur dan kemudian diputuskan dalam rapat.

Pengembangkan keistimewaan proses yang dijelaskan dicapai melalui sistem kerja karyawan di Nurul Hayat yang didasarkan atas *job description* di setiap jabatan yang ada. Kemampuan karyawan dituntut untuk sesuai dengan pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang diberikan tersebut sudah disepakati sejak awal. Sehingga meskipun terjadi rotasi karyawan, tidak akan merubah sistem sama sekali karena karyawan yang akan menyesuaikan dengan sistemnya. Dalam kerjanya, setiap Manajer dan kepala cabang akan mendapatkan tugas selama satu pekan atas hasil evaluasi kerjanya. Sehingga dituntut juga untuk bisa menyesuaikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan tugas-tugas yang diberikan oleh Manajer *Quality Control* dalam rangka perbaikan terus menerus.

2. Pengendalian Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Untuk menjaga stabilitas, proses pengendalian mutu mengevaluasi kinerja aktual yang dilakukan perusahaan, membandingkan kinerja aktual dengan sasaran, dan mengambil tindakan terhadap perbedaan tersebut. Tindakan terhadap perbedaan ini akan banyak dijelaskan pada peningkatan mutu. Kontrol mutu adalah satu dari tiga proses manajerial dasar dimana kualitas bisa dikelola, selain perencanaan mutu dan peningkatan mutu.[12]

Dalam evaluasi kinerja aktual yang dilakukan yayasan, Nurul Hayat melakukannya dengan pengendalian maupun pengawasan secara publik maupun internal. Pengawasan secara publik dilakukan oleh Auditor Luar yang setiap tahun di bulan Februari memastikan berjalannya penggunaan ISO 9001:2008 di Nurul Hayat. Auditor Luar ini akan memberikan status terkait penggunaan ISO 9001:2008. Jika selama 3 tahun tidak ada perbaikan ISO 9001:2008, maka bisa jadi pengakuan ISO 9001:2008 akan dicabut. Selain Auditor Luar, ada juga Akuntan Publik yang akan mengawasi pengelolaan dana Nurul Hayat. Akuntan Publik ini akan mengecek status pengelolaan dana Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya berhasil mendapatkan status "Wajar Tanpa Pengecualian" (WTP) dari Hasil Audit Keuangan oleh Akuntan Publilk.

[12] Joseph M. Juran, *Merancang Mutu Buku ke 1...,* 309-310

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengawasan secara internal dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat dengan membentuk Divisi *Quality Control* yang dipimpin oleh Manajer Quality Control. Tugas Manajer *Quality Control* adalah mengelola penerapan ISO 9001:2008 di 23 cabang yang ada di Indonesia. Oleh karena itu Manajer *Quality Control* harus memahami alur seluruh proses yang menjadi ISO 9001:2008 di Nurul Hayat. Manajer *Quality Control* dibantu oleh Document Center yang mengawal seluruh dokumen ISO 9001:2008 di seluruh divisi, kemudian ada Surveyor Aqiqoh, Surveyor Kepuasan Donatur yang menangani komplain donatur supaya bisa diselesaikan dengan tepat.

Juran menjelaskan bahwa pengendalian mutu dilakukan dengan tiga tahap, yakni pengendalian awal, pengendalian saat, dan pengendalian produk. Pengendalian yang dilakukan oleh Nurul Hayat melalui empat tahap yakni pengendalian tahunan, pengendalian kuartalan, pengendalian bulanan, dan pengendalian pekanan. Pengendalian tahunan dilakukan setiap tahun. Pengendalian kuartalan dilakukan setiap 3 bulan sekali untuk mengecek apakah target sudah tercapai sesuai dengan roadmap yang dibuat di rapat tahunan atau tidak. Jika tidak tercapai, maka akan ada varian baru pada dalam layanannya atau menurunkan target yang terlalu tinggi. Pengendalian bulanan dilakukan setiap bulan pada masing-masing bagian. Pengendalian pekanan dilakukan pada hari senin dari pagi hingga ashar di seluruh divisi. Pengendalian pekanan dilakukan untuk evaluasi terkait target-target dilakukan tiap pekan melalui rapat di hari senin dengan melakukan audit pada tiap targetnya, dan Pada rapat pekanan juga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengecek setiap tugas yang dilakukan oleh manajer dan kepala cabang Yayasan Nurul Hayat di pekan sebelumnya dan disampaikan di dalam rapat oleh Manajer Quality Control. Pengendalian dilakukan dengan mengecek target-target yang menjadi Roadmap satu tahun, sesuai dengan pencapaiannya ataukah tidak. Selain target, pada tingkat prosedur juga dilakukan pengecekan apakah yang dilakukan sudah sesuai SOP yang tertulis ataukan tidak.

Pengendalian yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan pengendalian akhir. Hal ini disebabkan pada konteks jasa atau layanan program donasi yang diberikan oleh yayasan, tidak bisa dilakukan pengendalian proses seperti menghentikan proses manufaktur di pabrik-pabrik jika tidak sesuai SOP. Pengendalian awal yang dilakukan pun bersifat informal yang menjelaskan bahwa setiap proses yang harus dilakukan harus dipersiapkan terlebih dahulu segala kebutuhannnya. Berdasarkan data yang diperoleh, Yayasan Nurul Hayat Surabaya mendasarkan pengendaliannya dengan pengendalian produk, yakni pasca produk diberikan kepada pelanggan. Hal ini akan menunjukkan apakah produk sudah benar-benar sesuai seperti yang diinginkan oleh pelanggan ataukah tidak. Hal ini dilakukan oleh Manajer *Quality Control* Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Seluruh divisi akan diaudit oleh Manajer *Quality Control*. Manajer *Quality Control* akan memberikan hasil audit kepada Direktur/Manajer terkait. Direktur/Manajer tersebut yang akan memberikan keputusan tindakan korektif. Hasil audit akan diketahui dan diberi nilai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tinggi-rendah terhadap kinerja mereka. Jika terjadi pelanggaran SOP, maka akan dikenai sanksi seperti mengembalikan uang sebanyak yang hilang dan punishment lainnya.

Dalam melakukan pengendalian yang lebih besar, penerapan ISO 9001:2008 juga dilakukan di cabang-cabang Yayasan Nurul Hayat membagi perwakilan *Quality Control* ke cabang-cabang yang sudah besar saja dengan minimal perolehan ZIS sebesar 400-800 juta. Sedangkan sisanya dikontrol langsung terpusat di Surabaya. Dalam kondisi jarak jauh, pengendalian terpusat untuk mengupgrade kinerja tiap cabang dilakukan dengan berpura-pura menelpon sebagai donatur untuk mengetahui penerimaannya sesuai dengan SOP atau tidak. Direktur ZIS dan Manajer *Quality Control* memiliki hak untuk me-record data donatur seluruh daerah untuk kebutuhan pengawasan, sedangkan Admin ZIS hanya bisa menyimpan data donatur daerah masing-masing. Kesulitan ini dialami ketika mengawasi cabang di luar Surabaya dan lebih mudah dilakukan di area Surabaya.

3. Peningkatan Mutu Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Peningkatan bisa juga diistilahkan sebagai perbaikan. Perbaikan berarti penciptaan perubahan yang bermanfaat; Pencapaian tingkat kinerja yang belum pernah terjadi sebelumnya. Peningkatan mutu bisa dilihat dari dua aspek, yakni: Keistimewaan produk dan bebas cacat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan peningkatan dalam rangka membangun keistimewaan produk dan juga mengurangi kecacatan produk yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini dijumpai dari masalah-masalah yang terjadi diantaranya:

- Adanya kebutuhan baru dari donatur yang tidak ada di dalam Roadmap yayasan di tahun tersebut
- Karyawan yang melakukan kesalahan dengan melanggar SOP yang berakibat pada komplain donatur
- Karyawan yang melakukan kesalahn sehingga memperlambat kinerja divisi
- Ketersediaan perlengkapan yang kurang memadai dalam melaksanakan kerja divisi

Dalam rangka membangun keistimewaan produk, Upaya peningkatan mutu yang juga dilakukan jika terdapat kebutuhan baru dari donatur adalah penanganan langsung secara personal oleh petugas jika memang kebutuhan tersebut sifatnya personal. Namun jika kebutuhan tersebut bersifat pengadaan program baru yang belum pernah ada, maka Nurul Hayat akan melihat dalam kerangka Roadmap tahun tersebut ada program yang mengarah kepada program yang diinginkan atau tidak. Jika ada, maka bisa dibuat program tersebut di tahun tersebut. Akan tetapi jika tidak menjadi Roadmap di tahun tersebut, maka ini menjadi masukan untuk program di tahun berikutnya. Yayasan Nurul Hayat menghadapi adanya kebutuhan baru dari donatur berusaha untuk menciptakan fitur baru di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam produknya berupa program baru. Pengembangan produk untuk menciptakan fitur baru yang memberikan kepuasan pelanggan lebih besar dan karenanya dapat meningkatkan pendapatan donasi yang diberikan oleh donatur.

Dalam rangka memperbaiki kecacatan produk, usaha yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah dengan mengurangi tingkat kesalahan yang sama dan mengurangi kegagalan lapangan. Hal tersebut dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya:

- Pelatihan atau konseling kepada karyawan yang melanggar SOP. Pelatihan tersebut bisa pelatihan tentang komunikasi, pelatihan tentang sikap terhadap donatur, memasarkan zakat kepada donatur[13], dan lainnya.
- Sistem *punishment* yang bersifat kekeluargaan, artinya tidak menggunakan sistem pemotongan gaji atau selainnya. Penyelesaian masalah juga dilakukan kekeluargaan. Sebab Nurul Hayat berusaha sekali untuk mempertahankan karyawan agar tidak keluar. Oleh karena itu tahapan dalam punishment yang diberikan Nurul Hayat cukup panjang. Pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan akan diberikan tindakan yang bertahap. Pertama, akan diberikan konseling kepada karyawan. Jika tidak berhasil, maka akan diberikan surat teguran maksimal 3 kali. Jika tidak berhasil, maka akan diberikan surat

[13] Nurul Hayat, "Training Marketing Zakat Se-Indonesia" dalam https://www.nurulhayat.org/training-marketing-zakat-se-indonesia (10 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peringatan. Jika tidak berhasil, akan didemosi atau diturunkan jabatannya. Jika tidak berhasil juga, maka terpaksa tidak akan diperpanjang kontrak kerjanya.

- Kekurangan infrastruktur menjadi hambatan, maka akan disediakan terus perlengkapan yang memadai sebagai bentuk perbaikan mutu Nurul Hayat.
- Yayasan Nurul Hayat Surabaya membuat alur komplain yang sudah terstandar ISO berawal dari komplain masuk lewat telepon atau diterima oleh front office, kemudian diserahkan kepada Admin ZIS untuk menangani komplain hari itu juga, dan dieksekusi atau diselesaikan hari itu juga. Donatur yang komplain harus diberikan respon terlebih dahulu pada hari itu, meskipun penyelesaian masalahnya bisa lain kali. Proses ini akan dikontrol oleh *Quality Control*. Jika ternyata SOP yang ada sudah tidak sesuai, maka SOP akan dirubah dengan membuat sistem baru dan menjadi pembaruan SOP yang akan disimpan dalam server.

Mekanisme perbaikan dilakukan berdasarkan hasil audit atau kontrol yang dilakukan oleh Manajer *Quality Control*. Dari hasil audit berupa *Minded of Meeting* akan diserahkan kepada masing-masing divisi yang diaudit, kemudian tiap divisi akan melakukan tawar-menawar dengan auditee terkait tenggat waktu penyelesaiannya. Misalnya mekanisme perbaikan yang dilakukan oleh ZIS akan didiskusikan terlebih dahulu dengan Direktur ZIS. Hasil diskusi tersebut memunculkan form perubahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data yang berefek kepada SOP pada mekanisme ZIS di lapangan secara menyeluruh.

Berdasarkan mekanisme tersebut, Yayasan Nurul Hayat Surabaya sudah memiliki kesadaran diri dari kebutuhan dan kesempatan untuk melakukan perbaikan/peningkatan. Mereka tidak ingin mengulangi kesalahan yang sama dan berusaha untuk mencari sistem/solusi dari masalah yang muncul. Kemudian mereka juga mengamanatkan peningkatan kualitas kepada setiap divisi sehingga setiap prosedur yang dilakukan oleh divisi didasarkan atas pemecahan masalah yang terjadi.

Secara tindakan perbaikan, Yayasan Nurul Hayat Surabaya telah melakukan beberapa hal untuk meningkatkan mutu yayasan, yakni:

a. Memberikan infrastruktur dan sistem IT yang bagus untuk menunjang kerja karyawan. Bagi petugas lapangan dan Admin ZIS, sistem IT ini sangat membantu mereka melaksanakan setoran uang dan input data.
b. Mengangkat Tim *Quality Control* untuk mengawasi kegiatan yang berjalan di yayasan. Tim *Quality Control* juga sudah ditetapkan dengan adanya Manajer *Quality Control* berserta Document Center yang mengawal seluruh dokumen ISO 9001:2008 di seluruh divisi, kemudian ada Surveyor Aqiqoh, Surveyor Kepuasan Donatur yang menangani komplain donatur supaya bisa diselesaikan dengan tepat.
c. Memberikan pelatihan kepada karyawan yang terkena pelanggaran SOP atau membutuhkan kemampuan baru dalam melaksanakan pekerjaannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Mempropagandakan hasil-hasil yang telah dicapai oleh tiap divisi bahkan tiap karyawan baik pada rapat-rapat yang dilakukan. Hal ini dilakukan dengan memberikan Hasil audit yang diberi nilai tinggi-rendah terhadap kinerja mereka.

e. Dalam rangka peningkatan mutu, Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga membangun amalan ubudiyah SDM yang akan dicek tiap bulannya. Amalan ubudiyah karyawan seperti tahajjud, dhuha, dsb sebagai bentuk kinerja karyawan. Hal ini dilakukan karena amalan ubudiyah ini berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi citra positif bagi yayasan terhadap masyarakat luas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka simpulan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Yayasan Nurul Hayat Surabaya membangun manajemen mutu ISO 9001:2008 dengan perencanaan mutu sebagai berikut:
   a. Yayasan Nurul Hayat Surabaya membangun manajemen mutu ISO 9001:2008 dengan merumuskan Tujuan Mutu Strategis menjadi lembaga publik yang mampu mengelola dana umat secara professional. Tujuan mutu ini diturunkan ke dalam Tujuan Mutu Taktis yang menjadi target setiap divisi yayasan. Pertimbangan Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam menentukan tujuan mutunya adalah berdasarkan basis kebutuhan donatur, *benchmarking* terhadap lembaga profit/non profit lainnya, serta trend pencapaian hasil selama 3 tahun terakhir.
   b. Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengidentifikasi pelanggan-pelanggannya dengan menggunakan skema diagram arus proses makro dan berhasil mengidentifikasi pelanggan internalnya adalah karyawan-karyawan di setiap divisi seperti divisi ZIS, Keuangan, Program, Percetakan, Design, *Purchasing Maintenance*, dan lainnya. Sedankgna pelanggan eksternalnya adalah Donatur

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang terbagi menjadi donatur tetap dan insidentil, Badan Amil Zakat Nasional, serta perusahaan-perusahaan penyedia perlengkapan yayasan. Donatur merupakan pelanggan kunci yang memberikan kepercayaannya untuk memberikan donasi agar dikelola oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

c. Setiap pelanggan yang ada memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Oleh karena itu Yayasan Nurul Hayat Surabaya memberikan keistimewaan produk kepada masing-masing pelanggan. Bagi para karyawan, setiap pengajuan baik yang bersifat penyediaan barang/jasa/informasi tertentu, pengajuan tentang penangguhan tenggat waktu kerja, dan pengajuan selainnya, sudah terdokumentasi di dalam form-form pengajuan. layanan pengambilan donasi yang petugasnya murah senyum kepada donatur dan menyesuaikan pengambilan donasi dengan waktu/jadwal donatur. Menyesuaikan waktu donatur ini perlu komunikasi antara petugas dengan donatur, sehingga petugas akan datang disaat sudah ada kesepakatan waktu dengan donatur bisanya kapan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memberikan layanan ZIS berupa laporan akuntabilitas keuangan milik donatur yang disalurkan di berbagai kegiatan Nurul Hayat. Laporan ini dimuat dalam majalah ZIS setiap bulan. Bagi pelanggan eksternal lain seperti Baznas, Yayasan Nurul Hayat Surabaya sudah memberikan laporan sistem pengelolaan keuangan sesuai dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

aturan yang diterapkan oleh Baznas. Laporan juga diserahkan sesuai dengan tenggat waktu yang diminta oleh pihak Baznas. Bagi perusahaan-perusahaan penyedia perlengkapan, Yayasan Nurul Hayat Surabaya memberikan draft spesifikasi yang jelas mulai dari kebutuhan jumlah barang, merk barang, kualitas barang, harga barang, dan selainnya kepada perusahaan-perusahaan tersebut. Setiap produk yang ditawarkan kepada pelanggan sudah berdasarkan pertimbangan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, memenuhi syarat persaingan, dan meminimalkan biaya komulatif.

d. Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga mengembangkan keistimewaan proses yang berorientasi tujuan, sistematik, mampu, dan resmi. Hal ini dilakukan dalam rangka mencapai keistimewaan produk yang diberikan kepada pelanggan-pelanggan yayasan.

2. Dalam evaluasi kinerja aktual yang dilakukan yayasan, Nurul Hayat melakukannya dengan pengendalian maupun pengawasan secara publik maupun internal. Pengawasan secara publik dilakukan oleh Auditor Luar dan Akuntan Publik. Yayasan Nurul Hayat Surabaya berhasil mendapatkan status "Wajar Tanpa Pengecualian" (WTP) dari Hasil Audit Keuangan oleh Akuntan Publilk. Pengawasan secara internal dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat dengan membentuk Divisi *Quality Control* yang dipimpin oleh Manajer Quality Control. Tugas Manajer *Quality Control* adalah mengelola penerapan ISO 9001:2008 di 23 cabang yang ada di Indonesia. Pengendalian mutu yang dilakukan oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pengendalian produk yang orientasinya menunjukkan apakah produk sudah benar-benar sesuai seperti yang diinginkan oleh pelanggan ataukah tidak. Hal ini dilakukan oleh Manajer *Quality Control* Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Seluruh divisi akan diaudit oleh Manajer *Quality Control*. Manajer *Quality Control* akan memberikan hasil audit kepada Direktur/Manajer terkait. Pengendalian ini juga dilakukan di cabang-cabang Yayasan Nurul Hayat dengan membagi perwakilan *Quality Control* ke cabang-cabang yang sudah besar saja dengan minimal perolehan ZIS sebesar 400-800 juta. Sedangkan sisanya dikontrol langsung terpusat di Surabaya.

3. Peningkatan Mutu yang dilakukan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya orientasinya adalah untuk meningkatkan keistimewaan produk dan memperbaiki kecacatan produk. Dalam rangka meningkatkan keistimewaan produk, Yayasan Nurul Hayat Surabaya akan membuat program baru sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sedangkan dalam rangka memperbaiki kecacatan produk, yayasan melakukan pelatihan atau konseling terhadap karyawan, punishment yang bersifat kekeluargaan, penyediaan infrastruktur yang memadai, dan mengatasi komplain dengan prindip *one day service*. Tindakan perbaikan lain yang dilakukan adalah mengangkat tim *Quality Control* untuk mengawasi kegiatan divisi agar sesuai prosedur, mempropagandakan hasil-hasil yang telah dicapai oleh tiap divisi bahkan tiap karyawan baik pada rapat-rapat yang dilakukan, serta membangun amalan ubudiyah SDM yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan dicek tiap bulannya. Amalan ubudiyah karyawan seperti tahajjud, dhuha, dsb sebagai bentuk kinerja karyawan.

B. Saran

1. Bagi Yayasan Nurul Hayat Surabaya

   Keberhasilan Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam melaksanakan manajemen mutu ISO 9001:2008 perlu diberikan apresiasi yang sangat baik. Terutama pada Zakat, Infaq, dan Sedekah yang sudah diterapkan dan diakui ISO 9001:2008. Untuk mencapai keterlibatan total seluruh komponen Yayasan Nurul Hayat Surabaya, tidak hanya bagian ZIS saja melainkan seluruh tingkat manajemen dan divisi Yayasan Nurul Hayat Surabaya harus diformalkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 ini. Dengan setiap lini dikelola dengan ISO 9001:2008, maka akan memberikan pengelolaan yang lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan mutu yang akan ditetapkan oleh yayasan di masa depan..

2. Bagi Penelitian selanjutnya

   Penelitian ini masih belum bisa dikatakan mencapai kata sempurna. Bagi penelitian selanjutnya yang membahas tema Manajemen Mutu, harapannya bisa mendalami setiap proses manajemen mutu dengan pendekatan-pendekatan lain seperti manajemen produksi, manajemen pemasaran, dan selainnya, sehingga menghasilkan sebuah sudut pandangan yang lebih komprehensif. Selain itu juga perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk menunjukkan efektifitas dari penerapan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajemen mutu ini terhadap perkembangan pengelolaan organisasi, terutama organisasi dakwah. Dengan begitu, bisa menjadi rujukan bagi organisasi dakwah dalam melakukan pengembangan dakwah di masyarakat luas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Daftar Pustaka

Al-Thabrani. *Mu'jam al-Ausath, juz 2,* (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005)

Bactiar, Wardi. *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah.* (Jakarta: Logos, 1997).

Bariyah, N. Oneng Nurul. "Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktik)" (Disertasi—Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2010), 299-300.Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu.* (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2010).

Baro'ah, Siti. "Manajemen Mutu Pendidikan di Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen dalam Perspektif Total Qualit Management" (Tesis—Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2015)

Barra, Ralph. *Menerapkan Gugus Mutu,* terj., Agus Maulana, (Jakarta: Erlangga, 1986)

Covey, Stephen R. *Principled-Centered Leadership* Terj. Julius Sanjaya. (Jakarta: Binarupa Aksara).

Darmadji, Ahmad. "Pengembangan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Total untuk Meningkatkan Moral Bangsa", *El Tarbawi,* Vol. VIII No. 2 (2015)

Daulay, Maslina. *Peran Organisasi Dakwah dalam Pelaksanaan Bimbingan dan Penyuluhan.* (Padang Sidempuan: *HIKMAH, Vol. VIII. No. 01 Januari 2014).*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Depag RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya,* (Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba'at al-Mushaf, 1998)

Dokumen ISO 9001:2008 Yayasan Nurul Hayat Surabaya tahun 2017

Gasperz, Vincent. *Total Quality Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002)

Gasperz, Vincent. *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri,* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), 1.

Hasan, Sudirman. "Implementasi Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompet Dhuafa", *Ahkam,* Vol. XII No. 1 (2012)

Juran, Joseph M. *Juran's Quality Handbook Fifth Edition.* (New York: McGraw-Hill Companies, 1998)

Juran, J.M. *Merancang Mutu Buku ke 1,* terj., Bambang Hartono, (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1995).

Juran, J.M. *Merancang Mutu Buku ke 2.* terj., Bambang Hartono, (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1996).

Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

Nawawi, Hadari. *Metodologi Bidang Sosial.* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1987).

L. Crocker, Olga, et al. *Gugus Kendali Mutu,* terj., Annasidik, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992)

Rusdiyanto, Johny. "Keunggulan Bersaing Melalui Melalui Innovative Differentiation Strategy Berbasis Kearifan Lokal: Sebuah Kajian pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bisnis Aqiqah, Surabaya" (Jurnal—Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya).

Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al Misbah Volume 6,* (Jakarta: Lentera Hati), 2002.

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Alfabeta, 2007).

Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2011).

Sugiono, *Metodologi Penelitian Administrasi,* (Bandung: Alfabeta, 1998).

Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. *Total Quality Management.* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000).

Tuala, Riyuzen Praja. "Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah: Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN MODEL) Bandar Lampung" (Disertasi—Institut Agama Islam Negeri Raden Intan, Lampung, 2016)

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

Wijaya, Tony. *Manajemen Kualitas Jasa,* (Jakarta: PT Indeks, 2011).

Yamit, Zulian. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa,* (Yogyakarta: Ekonisia, 2001).

Badan Standarisasi Nasional, Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan (SNI ISO 9001:2008)

Nurul Hayat, "Komitmen Kami" dalam https://www.nurulhayat.org/komitmen-kami (01 Juni 2017)

Nurul Hayat, "Layanan" dalam https://www.nurulhayat.org/home (01 Juni 2017)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Nurul Hayat, "Legalitas Yayasan Nurul Hayat" dalam https://www.nurulhayat.org/legalitas (01 Juni 2017)

Nurul Hayat, "Program" dalam https://www.nurulhayat.org/home (01 Juni 2017)

Nurul Hayat, "Sekilas Nurul Hayat" dalam http://www.nurulhayat.org/sekilas (01 Juni 2017)

Nurul Hayat, "Susunan Pengurus Yayasan" dalam https://www.nurulhayat.org/susunan-pengurus (01 Juni 2017)

Muhammad Fasabeni. "Bisnis Menggiurkan Lembaga Amil Zakat", dalam http://www.gresnews.com/berita/sosial/90167-bisnis-kepercayaan-lembaga-amil-zakat/0/ (08 Desember 2016)

Murata, Sachiko dan William C. Chittick. *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan,* terj., Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997)

Sandro Gatra, "Fatwa MUI: Gafatar Sesat, Pengikut yang Meyakini adala Murtad", dalam http://nasional.kompas.com/read/2016/02/03/13111591/Fatwa.MUI.Gafatar.Sesat.Pengikut.yang.Meyakini.adalah.Murtad (08 Desember 2016)

Pew Research Center, "Muslim Population of Indonesia", dalam http://www.pewforum.org/2010/11/04/muslim-population-of-indonesia/ (07 Desember 2016)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id