Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah
Volume 4, Nomor 3, 2019,267-286
DOI: 10.15575/tadbir
Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung
https://jurnal.fdk.uinsgd.ac.id/index.php/tadbir
ISSN: 2623-2014 (Print)ISSN: 2654-3648 (Online)

Total Quality Management dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Amil Zakat

Dina Qurotun Nisa[*1], Aep Kusnawan[2], Herman[3]

[1,3]Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Gunung DJati, Bandung

[2]Jurusan Bimbingan Konseling Islam, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Gunung Djati, Bandung
**Email : dina.nisa@student.uinsgd.ac.id*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan proses, (3) keterlibatan total dalam meningkatkan kualitas Pusat Zakat Umat (PZU) Persis. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian lapangan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Dengan hasil penelitian yang ditemukan, yaitu: (1). PZU Persis memahami akan posisi, hak serta kewajiban dari pelanggan sebagai fokus pada pelangan dalam meningkatkan kualitas lembaga (2). PZU Persis dalam hal perbaikan proses, telah melakukan sejumlah kegiatan dan terobosan yang berorientasi kepada perbaikan sebuah lembaga (3). Keterlibatan total, PZU Persis selalu melibatkan semua elemen yang ada pada lembaga dalam semua kegiatan dan pengambilan kebijakan yang berhubungan dengan lembaga serta meyakini bahwa pengendalian mutu terpadu tidak akan berhasil hanya dengan kemauan kuat dari pimpinan, tetapi juga harus ditunjang oleh peran serta karyawan, begitupun sebaliknya. Penelitian ini juga mengindikasikan bahwa secara implikasi teoritiknya, TQM dapat diterapkan pada lembaga non-profit.
Kata Kunci : Kualitas; Manajemen Mutu; Lembaga Amil Zakat

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out (1) customer focus, (2) process improvement, (3)Total involvement in improving the quality of the Exact Zakat Center (PZU). The method used is descriptive method with the type of field research. Data collection is done by interview, observation and documentation. With the results of the research found, namely: (1). PZU Persis understands the position, rights and obligations of the customer as a focus on customers in improving the quality of the institution (2). PZU Exactly in terms of process improvement, has carried out a number of activities and breakthroughs oriented to the improvement of an institution (3). Total involvement, PZU Persis always involves all elements in the institution

Diterima: Juli 2019. Disetujui: Agustus 2019. Dipublikasikan: September 2019

in all activities and policy making related to the institution and believes that integrated quality control will not succeed only with the strong will of the leadership, but must also be supported by the participation of employees, and vice versa . This study also indicates that in its theoretical implications, TQM can be applied to non-profit institutions.
***Keywords**: Quality; Quality management; Amil Zakat Institution*

PENDAHULUAN

Masyarakat, kini semakin pintar dalam memilih kualitas lembaga zakat yang mereka yakini benar-benar terjamin mutunya. Para muzzaki khususnya, semakin selektif dalam memilih suatu lembaga zakat guna menitipkan dana zakatnya agar benar-benar tersampaikan kepada asnaf yang telah ditentukan. Maka tak heran jika lembaga- lembaga zakat baik itu Badan Amil Zakat (BAZ) atau Lembaga Amil Zakat (LAZ) demi mendongkrak kualitas lembaganya masing- masing, kini terus menerus melakukan inovasi, mencari strategi yang tepat, dan senantiasa berbenah serta melakukan terobosan-terobosan yang baru.

Pusat Zakat Umat (PZU) Persis, adalah sebuah lembaga yang berkonsentrasi pada pengelolaan dana zakat, infaq, dan shadaqah serta berkhidmat dalam bidang pendidikan, dakwah, sosial, ekonomi, dan kesehatan guna meningkatankan kesejahteraan umat.

Pengorganisasian pengelolaan dana zakat, infaq dan shadaqah, pada awal dibentuk tahun 1992 yang masih dalam masa perintisan dan relatif sederhana, hingga saat ini, pengelolaan ZIS dapat dinilai cukup berhasil karena didukung dengan amil yang amanah, jujur, dan transparan. Adapun pada tataran konsep pelaksanaan kegiatan serta tataran aplikasinya, Pusat Zakat Umat (PZU) senantiasa mengacu kepada Al Qur'an dan Hadits sebagai pedoman mereka. Dalam masalah pengorganiasasian pengelolaan zakat, sehubungan dengan hasil wawancara dengan salah satu staff PZU, bahwa seiring berjalannya waktu, lembaga ini mulai berhadapan dengan berbagai hambatan dan tantangan baru.

Sebagai sebuah lembaga zakat, tentunya Pusat Zakat Umat (PZU) Persis pun memiliki strategi baik dalam pendekatannya terhadap calon muzzaki, mutashoddiq, dan muwakkif maupun terhadap para tasykil atau amilin yang tergabung dalam Pusat Zakat Umat (PZU) Persis diantaranya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif kegiatan internal, perspektif pelanggan serta perspektif hasil akhir.

Dalam upaya meningkatkan daya guna dan hasil guna dana pengelolaan zakat agar sesuai dengan UU Nomor 38 Tahun 1999, maka Pusat Zakat Umat (PZU) dalam pengelolaan zakatnya selain dikelola secara melembaga, juga harus sesuai dengan syariat Islam, diantaranya harus menjadi sebuah lembaga yang amanah, bermanfaat, adil, memiliki kepastian hukum, terintegrasi, serta bisa dipertanggungjawabkan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan sebuah pelayanan. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka

diperlukan suatu manajemen yang handal dengan menerapkan salah satu konsep manajemen yang dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM), atau lebih dikenal dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Total Quality Management (TQM) merupakan satu dari sekian strategi dalam pengelolaan mutu yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Pengelolaan dalam TQM dilaksanakan secara sistematis, bertahap, menyeluruh dan berkelanjutan sehingga kepuasan pelanggan akan tercapai dengan mutu yang tinggi. TQM dilaksanakan dengan landasan filosofis, yaitu dianggap sebagai suatu alat atau perangkat untuk meningkatkan mutu dengan memperhatikan keinginan serta kebutuhan- kebutuhan para pelanggan (Salis, 1993: 25).

Total Quality Management juga dipandang sebagai alat yang mampu meningkatkan daya saing, kualitas, produktivitas dan profitabilitas, dimana manajemen mutu ini dianggap sebagai cara pandang baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing melalui fokus pada kepuasan pelanggan, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkelanjutan atas kualitas sebuah produk, jasa, manusia, proses dan hal-hal yang berada di dalam lingkungan organisasi (Muzinu, 2010: 185).

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dalam pengelolaannya menurut James Stoner, seperti dikutip Eri Sudewo, jelas berbeda dengan manajemen tradisional yang selama ini dianggap sebagai penyebab lemahnya kepercayaan masyarakat. Manajemen modern menjadikan sebuah profesi di dalam lembaga tersebut sebagai salah satu pilihan pekerjaan dengan level "*white collar*" (pekerjaan terhormat) bukan lagi "*blue collar*" (pekerjaan rendahan), melalui proses- proses manajemen, diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

> Pada realisasinya, TQM bertanggungjawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu, maka dari itu pekerja lebih bertanggungjawab untuk pengendalian mutu dan menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi. Keuntungan yang didapat oleh perusahaan ketika menyediakan barang atau jasa yang berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya dapat menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Rohman, 2018: 324).

Dengan kata lain, melalui manajemen yang baik, kesalahan dalam organisasi bisa di minimalisir dan diantisipasi dari jauh-jauh hari. Dengan memperhatikan mutu, semua pekerjaan bisa dilakukan dengan maksimal dan memuaskan dari berbagai sudut.

Dalam konteks TQM sendiri, Arthur Tenner menjelaskan bahwa adanya tiga indikator yang harus diimplementasikan dalam rangka mencapai standar TQM yang baik dan berkualitas, diantaranya adalah fokus kepada pelanggan

(*focus on customer*), perbaikan proses (*process improvement*), dan keterlibatan total (*total involvement*) (Arthur, 1992: 32).

Mengenai bagaimana peran dan kontribusi TQM dalam meningkatkan kualitas sebuah lembaga, dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian terdahulu, diantaranya yang dilakukan oleh Octriz Orista Amelia Yunanto (2016: XII), bahwa TQM mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. POS Indonesia kelas II Makassar melalui empat dari sebelas faktor yang ada dalam TQM, diantaranya fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan, serta perbaikan berkesinambungan.

Kemudian, Ari Fidiyah Wulandari (2013: VIII) menunjukan bahwa penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja, serta komitmen organisasi mempunyai efek yang cukup besar terhadap kinerja pada sebuah lembaga. Serta pada penelitian Mizan Akbar (2015: V), bahwa pengelolaan TQM dapat dijadikan sebagai alat untuk mengetahui strategi seorang pemimpin dalam meningkatkan manajemen mutu di Pesantren Darul Ulum Banda Aceh.

Ketiga penelitian tersebut memperlihatkan bagaimana, TQM menjadi sebuah alat ukur dalam meningkatkan kualitas lembaga masing-masing walaupun dengan indikator- indikator permasalahan yang berbeda. Sementara penelitian ini lebih luas lagi, menjangkau hampir semua indikator yang ada dalam TQM, diantaranya fokus pada pelanggan, perbaikan proses serta keterlibatan total yang dilakukan pada lembaga zakat Pusat Zakat Umat (PZU) Persis Bandung.

Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode deskriptif. Hal ini dilakukan untuk menggambarkan kondisi objektif penerapan manajemen khususnya yang berkaitan dengan optimalisasi TQM dalam meningkatkan kualitas Lembaga Amil Zakat.

LANDASAN TEORITIS

Teori yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah teori *Total Quality Management* (TQM). Namun sebelum membahas TQM, perlu dipahami dulu tentang apa itu *total quality* serta *management*. Total atau keseluruhan pada manajemen mutu dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus, menegaskan bahwa setiap orang yang ada di dalam organisasi harus terlibat (Edward, 2012: 74). *Quality* atau kualitas; menurut Feigenbaum (dalam Nasution, 2015: 2), menyatakan bahwa sebuah produk atau jasa disebut berkualitas ketika keduanya dapat memberikan kepuasan diantara para pelanggan serta sesuai dengan apa yang mereka harapkan". Sedangkan *management,* artinya mengatur. Dimana segala sesuatu dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen agar tujuan-tujuan yang di harapkan sebuah lembaga dapat terpenuhi (Hasibuan, 2006: 1).

Manajemen sendiri juga disebut sebagai pekerjaan intelektual yang dilakuka orang dalam hubungannya dengan organisasi bisnis, ekonomi, social,

dan lainnya. Secara operasional dan fungsional dalam manajemen zakat dapat dijelaskan secara rinci diantaranya berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (Abdullah, 2016: 358).

TQM, merupakan sebuah pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang secara terus menerus mencoba melakukan perbaikan atas produk, jasa, tenaga kerja, proses serta lingkungan untuk memaksimalkan daya saing organisasi (Rosida, 2003: 23).

Untuk memaksimalkan daya saing, dalam proses perbaikan yang harus diutamakan adalah strategi organisasional yang menyeluruh. Semua jenjang dan divisi yang ada di dalam sebuah lembaga harus terlibat, baik para pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung. Jadi bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja.

TQM sendiri sejatinya menghendaki komitmen secara total. Kesuksesan dalam implementasi TQM terletak pada bagaimana para SDM merealisasikan indikator-indikator yang ada didalam TQM. Maka, komitmen ini harus disebarluaskan kepada seluruh karyawan dan semua level departemen dalam organisasi perusahaan atau lembaga.

Manajemen TQM ini bukanlah suatu program atau sistem, melainkan sebuah budaya yang harus dibangun, dipertahankan, dan ditingkatkan. Kualitas di dalam TQM biasanya lebih menekankan kepada pelayanan, bukan sekedar hasil produk atau jasa. Kualitas sendiri nantinya lebih di definisikan oleh pelanggan, sementara ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis. Bahkan menurut Juran, sebuah produk atau jasa disebut bekualitas, ketika produk dan jasa tersebut cocok untuk digunakan serta dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan.

Pada akhirnya, melalui proses kerja yang telah terencana dengan baik, mutu atau kualitas merupakan tujuan akhir dari sebuah proses panjang yang dilakukan oleh sebuah lembaga. Mutu merupakan jaminan dari sebuah lembaga kepada pelanggannya. Sebab pelangganlah yang akan menentukan apakah lembaga tersebut mutu produk dan jasanya itu baik atau malah buruk, sehingga mereka yang dapat memilih dan menentukan apakah lembaga tersebut dapat memberikan apa yang mereka harapkan. Untuk itu menjadi sebuah keharusan ketika sebuah lembaga menjaga kualitias yang telah ada atau terlebih meningkatkannya kembali agar lebih baik demi menjaga eksistensi serta tidak di tinggalkan oleh para pelanggannya.

Menurut teori Arthur Tenner (1992: 32-33), ada tiga hal yang menjadi fokus utama menjalankan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kualitas Lembaga Amil Zakat, diantaranya;

Pertama, fokus pada pelanggan. Sebuah kualitas didasarkan kepada konsep bahwa setiap lembaga mempunyai pelanggan. Itu artinya akan ada

banyak keinginan serta harapan yang harus dipenuhi. Maka sudah menjadi sebuah keharusan, untuk mengetahui keinginan pelanggan, lembaga harus melakukan sejumlah analisis yang berhubungan dengan kebutuhan pelanggan atas kualitas serta melakukan langkah-langkah yang tepat dan sesuai.

Maka diperlukan beberapa usaha untuk mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan, baik internal maupun eksternal. Salah satunya adalah komunikasi. Komunikasi yang dilakukan secara terus menerus, seperti dalam hal penyampaian informasi, perbagai hal tentang pelayanan, spesifikasi, standar, prosedur, dan metode kerja, serta apapun yang berhubungan terkait lembaga tersebut.

Kedua, perbaikan proses. Sebuah output akan muncul di dasarkan pada serangkaian langkah kerja yang saling terkait dan kemudian di akumulasikan sehingga pada akhirnya muncullah konsep peningkatan kualitas yang terjadi secara terus-menerus.

Adapun tujuan utama dari perbaikan yang terus menerus dilakukan adalah bahwasanya proses yang tepercaya atau output yang dihasilkan dalam setiap waktu akan sama dan sesuai dengan standar yang ditentukan.

Untuk mencapai kualitas yang di inginkan dari perbaikan proses tersebut, suatu lembaga dapat melakukan perbaikan- perbaikan tersebut dimulai dari sumber daya manusia yang ada maupun sarana dan prasarana yang dipakai untuk menunjang keberlangsungan setiap kegiatan agar tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Ketiga, keterlibatan total. Pendekatan ini dimulai dengan adanya pemimpin yang aktif serta para karyawan yang selalu partisipatif karena keterlibatan total itu mengandung arti komitmen secara keseluruhan.

Menurut Prihantoro (2012: 53), "Dasar yang dipentingkan dalam manajemen mutu sendiri adalah keterlibatan karyawan". Sederhananya adalah dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut merencanakan, menerapkan rencana sekaligus mengendalikan recana tersebut. Nantinya, karyawan akan turut aktif dalam melihat peluang- peluang yang ada dan mendapatkan peningkatan kompetensi yang bisa menjadikan para karyawan mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang terus terbarukan.

Keterlibatan total ini dapat dimulai dari perekrutan SDM yang tepat, pemberian pendidikan dan pelatihan, kemudian memberikan para karyawan tingkat tanggung jawab dan wewenang yang sesuai.

Maka keberhasilan keterlibatan total dalam TQM ini adalah adanya kemauan yang kuat sekaligus kerjasama dari pimpinan dan peran serta para karyawan untuk ikut andil dalam peningkatan kualitas lembaga.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di sebuah lembaga yang berkhidmat untuk meningkatankan kesejahteraan umat dalam bidang pendidikan, dakwah, sosial, ekonomi, dan kesehatan, yakni Pusat Zakat Umat (PZU) Persis Bandung. Lokasinya berada tepat dibawah kantor PP Persis di Jl. Perintis kemerdekaan No.2 - 4 Bandung - Jawa Barat, Indonesia dan memiliki beberapa jaringan Kantor Perwakilan dan Kantor Unit yang tersebar di daerah- daerah di Indonesia dengan *Phone*: +62 22 421 7436 / Fax: +62 22 421 7436 atau bisa mengakses ke info@Pusat Zakat Umat (PZU) PERSIS.or.id dan http://www. Pusat Zakat Umat (PZU) PERSIS.or.id.

Visi dari Pusat Zakat Umat (PZU) Persis sendiri adalah *"Menjadi Lembaga yang Unggul dan Kompetitif dalam Pemberdayaan Umat"*. Adapun misi dari Pusat Zakat Umat (PZU) Persis sendiri, diantaranya; (1) Membentuk citra lembaga yang amanah dan transparan, (2) Membangun kesadaran umat untuk membayar ZIS ke lembaga, (3) Melaksanakan pelayanan prima (*service excellent*) kepada *Mustahiq, Muzakki, Munfiq dan Mutashadiq,* (4) Meningkatkan kualitas dan kapasitas amil yang amanah dan profesional, (5) Mengoptimalkan potensi ZIS melalui penghimpunan yang berorientasi pada pengembangan pemberdayaan produktivitas pendidikan, dakwah, sosial dan ekonomi, (6) Menciptakan program pemberdayaan yang inovatif dan solutif.

Pusat Zakat Umat (PZU) Persis, Angga Nugraha S. Kom (Wawancara, 30 Juni 2018) menerangkan bahwa program kerja Pusat Zakat Umat (PZU) Persis itu terdiri dari 5 Program, diantaranya: (1) Program umat peduli, (2) Program umat pintar, (3) Program umat mandiri, (4) Program umat sholeh, dan (5) Program umat sehat.

Peningkatan Fokus pada Pelanggan (*Focus on Customer)* Pusat Zakat Umat (PZU) Persis Bandung

Pusat Zakat Umat (PZU) Persis merupakan lembaga filantropi, dimana bukan profit yang dicari tapi lebih berdasarkan kepada nilai-nilai ibadah dan sosial. Fokus pada pelanggan ini, merupakan nilai pertama dari teori Arthur Tenner (1992:32), dimana fokusnya adalah tentang keinginan dan harapan para pelanggan, baik itu internal maupun eksternal. Dalam mendefinisikan pelanggan, Direktur Marketing Komunikasi sekaligus menjabat sebagai Direktur Eksekutif, Angga (wawancara, 04 Juni 2018) menjelaskan bahwa "pelanggan itu adalah mereka- mereka yang ada di dalam internal lembaga maupun diluar lembaga baik yang ikut terlibat secara langsung atau tidak dalam proses pengelolaan zakat".

Pelanggan internal yang dimaksud disini adalah para karyawan atau para amilin, dimana mereka merupakan tulang punggung dalam pengelolaan zakat. Sedang pelanggan eksternal adalah para customer atau pengguna jasa lembaga, diantaranya mustahik dan muzakki. Perhatian terhadap pelanggan eksternal lebih

cenderung di dahulukan. Bagi lembaga, melayani serta membantu para muzzaki dalam proses menunaikan zakatnya adalah satu hal yang menjadi utama.

> Menurut Widiawati (2019: 166), Bahwa pelanggan yang puas adalah pelanggan yang akan berbagi kepuasan dengan perusahaan. Bahkan pelanggan yang puas akan berbagi rasa dan pengalaman dengan konsumen lain, sehingga akan memberikan prospek adanya pelanggan baru. Pelanggan yang puas berperan sebagai media promosi dari mulut ke mulut yang baik. Ini akan menjadi referensi baagi perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu baik perusahaan maupun konsumen, akan sam-sama diuntungkan bila kepuasan terjadi. Tetapi sebaliknya, seandainya kesemua dimensi kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan tidak terpenuhi, pelanggan akan merasakan ketidakpuasannya. Dan pelanggan yang tidak puas selain ia akan beralih ke perusahaan lain mereka juga merupakan penyebar image jelek bagi perusahaan.

Perhatian lebih kepada pelanggan eksternal itu dimaksudkan bahwa pada posisi tertentu pelanggan eksternal memang mempunyai peran penentu bagi berhasil atau tidaknya sebuah produk atau jasa yang ditawarkan. Ketika Pusat Zakat Umat (PZU) Persis meluncurkan sebuah program namun tidak ada muzakki atau donatur yang tertarik, maka program itu dengan sendirinya akan gagal dan ditutup. Meskipun memang seharusnya perhatian pada pelanggan internal maupun eksternal haruslah seimbang agar terwujudnya tujuan dari *Total Quality Management*.

Adapun perhatian kepada pelanggan internal dari Pusat Zakat Umat (PZU) Persis salah satu diantaranya adalah pemberian gaji, kesejahteraan karyawan, jaminan kesehatan, serta peningkatan mutu karyawan. Angga menyatakan bahwa:

> Mengenai gaji karena kita adalah lembaga zakat yang berbasis ormas, hampir setiap amil yang bekerja disini tahu kalo orientasi utama kita bukanlah gaji melainkan fokus membantu pada perekonomian umat. Maka sedari awal, sudah kita informasikan sekian jumlah gaji yang akan mereka terima, namun kita tetap mengusahakan secara profesional dan mereka menerima (Wawancara, pada tanggal 04 Juni 2018).

Pemberian gaji biasanya didasarkan pada beberapa faktor, misalnya posisi apa yang sedang dijabat, seberapa besar pengaruhnya terhadap lembaga sampai pada seberapa lama amil tersebut sudah bekerja di Pusat Zakat Umat (PZU) Persis, ini sesuai dengan Prawirosento, (2001: 51) bahwasanya Gaji dan upah karyawan harus ditentukan standar ukurannya, yakni berdasarkan jenis pekerjaan, jenjang kepangkatan serta lamanya kerja atau senioritas.

> Menurut Efrika, staff personalia pada Direktorat Sumber Daya bahwa: Setiap amil biasanya mendapatkan jaminan kesehatan sebesar 2,4jt/ tahun. Kemudian bagi kendaraan pribadinya yang ikut serta dipakai ketika

melakukan tugas yang berkaitan dengan lembaga kita kasih bensin full. Kecuali untuk beberapa masalah kendaraan misalkan service, biasanya lembaga men- *cover* setengah dari jumlah biaya yang dihabiskan. Kemudian karena pada periode ini Pusat Zakat Umat (PZU) Persis mentargetkan semua amilinnya minimal berlatar belakang pendidikan D3, maka dengan syarat dan ketentuan tertentu mereka dikuliahkan secara gratis dengan catatan kampusnya itu adalah kampus yang telah direkomendasikan oleh lembaga. (Wawancara, pada tanggal 30 Juni 2018).

Selain membahas tentang gaji dan tunjangan, bahwasanya sebuah lembaga harus membelikan *reward* bagi para amil yang dapat mencapai target dalam pekerjaannya atau *punishment* jika keadaan yang terjadi sebaliknya. Suharsimi Arikunto (1993: 160) menjelaskan bahwa "reward merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki." *Reward* ini bertujuan untuk memperkuat motivasi serta memacu diri kembali serta tanda bagi seseorang yang mempunyai kemampuan lebih.

Adapun *punishment*, adalah sebuah pengendali agar kinerja dalam lembaga dapat berjalan dengan baik. Hukuman tersebut menjadi cara untuk mengarahkan tingkah laku para karyawan agar sesuai dengan aturan dan hukum yang berlaku. Sebenarnya kalo di Pusat Zakat ini karena berlandaskan kekeluargaan, jadi tidak ada yang namanya hukuman, namun bagi karyawan yang memang kinerjanya bagus, lantas kami berikan penghargaan (Wawancara dengan Angga, pada tanggal 04 Juni 2018).

Efrika menuturkan bahwa: "Jadi, di Pusat Zakat Umat ini, biasanya diberikan penghargaan berupa materi bagi amil yang memang di setiap bulannya mendapatkan pencapaian kerja yang bagus. Misalnya, semua proker yang telah dibuat pada bulan tersebut, seluruhnya terlaksana dengan baik atau bisa saja berupa tunjangan kehadiran. Bagi para amil yang setiap harinya, hadir di lembaga sesuai dengan aturan jam kerja yang telah disepakati maka diberikan penghargaan berupa uang sebesar Rp. 500.000,- di setiap bulannya. Sebaliknya bagi para amil yang bermasalah dengan kehadiran serta telat atau sebagainya dikenakan pengurangan gaji dengan jumlah yang telah disepakati" (Wawancara, pada tanggal 30 Juni 2018).

Pemberian penghargaan dan hukuman ini tentunya di dasarkan pada rekapan yang dilakukan oleh staff personalia selama satu bulan penuh berdasaran fakta yang ada dilapangan. Dalam hal pelayanan kepada pelanggan eksternal, Pusat Zakat Umat (PZU) Persis berfokus kepada para muzakki, karena bagi lembaga hal ini merupakan sumber aset yang vital. Tanpa muzakki, lembaga tidak akan bisa menjalankan program-program kemaslahatan umat yang akan dilaksanakan.

Pusat Zakat Umat (PZU) Persis dengan manajemen modern-nya senantiasa berusaha agar mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan eksternal mereka. Banyak program- program yang dirancang, baik bagi para muzakki yang akan menyalurkan dana zakatnya maupun bagi para mustahik yang akan menerima haknya. Kemudian banyak juga kemudahan- kemudahan yang ditawarkan bagi para muzakki atau donatur dalam memberikan zakat atau donasinya. Misalkan bagi mereka yang tidak bisa datang langsung ke kantor Pusat Zakat Umat (PZU) Persis, mereka bisa menggunakan layanan jemput donasi melalui saluran telp yang sebelumnya telah di informasikan.

> "… Biasanya ada bagian penghimpunan yang menjemput langsung ke tempat dimana muzakki atau donator berada dengan catatan sebelumnya sudah melakukan konfirmasi terlebih dahulu terkait kapan dan dimana pihak kami harus menjemput. Hal ini bertujuan agar terjalinnya koordinasi antara staff CRM yang menerima informasi dengan staff jemput donasi karena biasanya per amil itu telah ditentukan kawasan jemputnya" (Wawancara dengan Efrika, pada tanggal 30 Juni 2018).

Segala teknologi juga digunakan oleh Pusat Zakat Umat (PZU) Persis untuk memudahkan muzakki dan mustahik dalam berkomunikasi dan mengakses informasi. Angga (Wawancara, 04 Juni 2018) "Bahwa Pusat Zakat Umat ini mempunyai beberapa media yang bisa diakses, seperti ketersediaan layanan telp, kotak saran, website, media sosial hingga media cetak berupa majalah tazkiah yang biasanya terbit delapan kali dalam satu tahun".

Angga menuturkan: "...biasanya kalo ada keluhan itu kebanyakan karena kita sudah menggunakan sistem kekeluargaan juga, jadi muzakki langsung mengirim pesan kepada saya, biasanya setelah itu kita langsung diskusikan dengan pihak lembaga yang terkait melalui obrolan santai. Namun sampai saat ini belum ada keluhan yang fatal. Beberapa kali lembaga juga melakukan survei, tapi itu biasanya kondisional saja. Saran dan masukan sendiri, berlaku juga untuk para amil yang ada dilembaga. Biasanya mereka menyampaikan secara langsung aspirasinya baik ketika dalam keadaan jam kerja atau tidak" (Wawancara, pada tanggal 30 Juni 2018).

Maka dapat disimpulkan, jika ditinjau dari nilai TQM versi Arthur Tenner (1992: 32-33), Pusat Zakat Umat (PZU) Persis pada tataran realisasinya bisa dikatakan telah menerapkan TQM dalam hal fokus kepada pelanggan internal maupun eksternal. Bentuk perhatian lembaga kepada pelanggan ini berbeda- beda tergantung besar-kecilnya lembaga atau banyak sedikitnya pelanggan.

Dalam implementasi TQM kedudukan pelanggan internal dengan kedudukan pelanggan eksternal haruslah sama. Perhatian terhadap pelanggan internal maupun eksternal pun kondisinya seimbang. Dengan pertimbangan bahwa tanpa pelanggan internal yang bekerja keras, layanan yang baik untuk

pelanggan eksternal tidak akan pernah terjadi dan tanpa adanya pelanggan eksternal, sebaik apapun pelayanan pihak internal semua program yang telah diusahakan tidak akan terealisasi.

Peningkatan Perbaikan Proses (*Process Improvement)* Pusat Zakat Umat (PZU) Persis Bandung

Pada dasarnya perbaikan proses ini diawali dengan kesatuan tujuan, agar setiap kinerja yang ada di lembaga itu diarahkan kepada satu hal yang sama. Adapun kesatuan yang ada di Pusat Zakat Umat (PZU) Persis ini terlihat jelas dengan adanya visi lembaga yakni menjadi lembaga yang unggul dan kompetitif dalam pemberdayaan umat. Maka setiap rencana strategi jangka pendek, menengah dan panjang dari Pusat Zakat Umat (PZU) Persis akan mengarah kepada satu topik yakni pemberdayaan umat, dimana rencana yang berkesinambungan ini akan terus dipantau dan di evaluasi secara berskala.

Adapun proses merupakan proses berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses tersebut disebut *input*. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input,* makin tinggi pula mutu *input* tersebut maka proses pun akan berjalan dengan lebih baik lagi (Kusnawan, 2017: 280).

Maka secara umum, sebagaimana nilai TQM yang kedua versi Arthur Tenner (1992: 32), Pusat Zakat Umat (PZU) Persis telah berupaya melakukan sejumlah terobosan- terobosan dalam hal perbaikan proses secara terus-menerus, yang berpengaruh pada peningkatan kualitas sebuah lembaga.

> " … kalo untuk renstra dari Pusat Zakat Umat sendiri, secara detail tidak bisa dijabarkan kepada pihak luar. Hanya saja pada intinya semua ini bisa dilihat dari adanya visi, misi serta tujuan yang jelas yang dikemukakan oleh pihak Pusat Zakat Umat" (Wawancara dengan Angga, pada tanggal 27 Juni 2018).

Kemudian adanya obsesi terhadap kualitas lembaga memang sudah diperhatikan sedari awal dari diadakannya *open recruitment* yang akan membantu mewujudkan visi dari Pusat Zakat Umat (PZU) Persis itu sendiri.

Menurut Herman Sofyandi (2008: 100) bahwa rekrutmen adalah sebuah usaha lembaga, khususnya departemen sumberdaya manusia untuk mencari dan menarik calon karyawan yang tepat dan memiliki potensi cara kerja yang efektif dan efisien untuk menempati suatu pekerjaan yang tersedia di lembaga tersebut.

"… tidak ada waktu khusus yang lembaga lakukan mengenai perekrutan. Karena kami sifatnya adalah berdasarkan ormas maka kapanpun kita bisa menerima orang-orang yang ingin membantu kita untuk memajukan Pusat Zakat Umat, dimana biasanya orang-orang ini terlebih dahulu menjadi relawan. Jadi

sebenarnya dalam perekrutan karyawan itu kita membaginya menjadi dua jalur. Ada yang sifatnya momentum seperti pembukaan lowongan kerja menjadi relawan gerai ramadhan misalnya, sedangkan untuk perekrutan staff biasanya dilakukan sesuai kebutuhan saja. (Wawancara, pada tanggal 27 Juni 2018)

Di Pusat Zakat Umat (PZU) Persis sendiri, para karyawan tidak semua posisi yang mereka tempati itu sesuai dengan latar belakang jurusan mereka selagi di masa kuliah, bagi diploma atau sarjana. Tapi lembaga percaya bahwa setiap karyawan itu bisa belajar dan memperdalam sebuah urusan jika diberikan tanggung jawab dan berkembang sesuai dengan pengalaman- pengalaman selama mereka bekerja hingga bisa keahlian mereka bisa terasah dengan sendirinya.

Kemudian di buatlah struktur organisasi yang lebih popular dengan sebutan Tasykil Badan Pelaksana Pusat Zakat Umat (PZU) Persis, agar masing-masing SDM mulai dari pimpinan, staff hingga relawan mengetahui seperti apa posisi mereka di dalam lembaga bagaimana tugas dan wewenang yang harus mereka lakukan.

Efrika menambahkan bahwa dalam perekrutan biasanya personalia merancang tahapan-tahapan yang akan dilalui. Mulai dari test tertulis dan wawancara, kemudian adanya kualifikasi yang ditentukan dalam penerimaan karyawan. Setelah itu baru *screaning, training* dan kontrak kerja" (Wawancara, pada tanggal 30 Juni 2018).

Adapun mengenai kerjasama, sampai saat ini selalu mengupayakan adanya komunikasi dari setiap direktorat yang ada di Lembaga Pusat Zakat Umat (PZU) Persis untuk terus berkoordinasi mengenai tugas dan wewenang masing-masing, agar setiap pekerjaan yang mereka kerjakan itu proposional dan tentunya bisa saling membantu satu-sama lainnya.

> "… Namun terkadang sebagian staff itu kurang memahami alur kerja masing-masimg direktorat. Contohnya ketika mereka hendak melakukan pencairan, bagian pertama yang harus di datangi adalah personalia di bawah Direktorat Sumber Daya, barulah staff personalia mempersiapkan berkas-berkas untuk selanjutnya diajukan ke bagian keuangan agar pencairan tersebut dapat dilakukan. Terkadang ada beberapa amil yang langsung ke bagian keuangan. Dan keadaan seperti itu ditakutkan adanya *miss-comunication* antar amil" (Wawancara dengan Efrika, pada tanggal 30 Juni 2018)

Mengenai kerjasama yang dilakukan para amil juga, terlihat dari bantuan-bantuan yang diberikan satu sama lainnya. Ketika pekerjaan seorang amil selesai, kemudian mereka melihat rekan kerjanya masih sibuk, biasanya mereka dengan sendirinya menawarkan bantuan tapi dalam ruang lingkup pekerjaan yang sifatnya umum, bukan secara teknis sesuai dengan *job-description*, karena ditakutkan akan ada kesalahan dalam proses pekerjaan.

Demi pengelolaan yang lebih profesional, Pusat Zakat Umat (PZU) Persis selalu berupaya untuk melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan. Salah satunya mengenai transparansi dana. Pusat Zakat Umat memiliki system keuangan yang transparan dan mudah diakses. Salah satunya dapat kita lihat di dalam majalah Tazkiah atau website resmi Pusat Zakat Umat. Dari hasil wawancara dari pihak lembaga, laporan keuangan tersebut biasanya dicantumkan secara berskala, atau selalu di update setiap bulannya agar memudahkan bagi para muzakki atau masyarakat umum untuk mengetahui laporan arus kas dan mendapatkan kepastian penggunaan dana zakat. Infaq dan sedekah.

Untuk memperkuat akurasi dan transparasi dana yang dikelola, Pusat Zakat Umat (PZU) Persis memperkuat hal tersebut dengan adanya tim audit internal dan eksternal. Hal ini juga dijadikan sebagai pedoman beraktifitas. Bahwa lembaga ini juga telah membuat ukuran-ukuran tertentu sebagai indikator keberhasilan kinerja mereka.

"… sayangnya wesite kami sedang *maintenance,* dan sudah terjadi selama 3 bulan terakhir. Penyebabnya biasa, ada permainan dari pihak luar. Tapi sampai saat ini pihak Marketing Komunikasi terus menerus mengusahakan perbaikan website ini" (Wawancara dengan Angga, pada tanggal 27 Juni 2018).

Kemudian mengenai pendidikan dan pelatihan, lembaga mengharapkan setiap karyawan untuk terus belajar, tidak terbatas waktu atau usia. Menurut Nasution (2015: 18-19) bahwa untuk dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional setiap orang dalam perusahaan, para karyawan harus didorong untuk senantiasa belajar.

Angga mengatakan bahwa lembaga selalu merencanakan perbaikan kualitas para karyawannya, ditandai dengan adanya *coaching* dan diskusi di waktu senggang pada setiap hari kerja. Sedangkan untuk pelatihan dan pendidikan secara resmi dilakukan selama satu kali di setiap bulannya" (Wawancara, pada tanggal 27 Juni 2018).

Efrika, mengatakan bahwa biasanya ada sharing bulanan gitu, di minggu ke satu atau kedua. Didalamnya biasa dibahas mengenai target apa yang akan dicapai serta proker apa saja yang sedang di kerjakan oleh masing-masing direktorat yang kemudian dari staff atau divisi lain memerikan saran atau pun kritikannya. Dan biasanya sharing ini diakhiri dengan pemberian motivasi.

Sayangnya, di Pusat Zakat Umat ini, mengenai pendidikan dan pelatihan ini dirasa kurang maximal. Mengingat tujuan utama dari adanya pendidikan dan pelatihan ini adalah agar setiap karyawan bisa meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Seharusnya pendidikan dan pelatihan ini mendapatkan perhatian yang lebih, seperti membuat jadwal secara formal agar proses ini berjalan sebagai mestinya, menetapkan tema-tema yang dirasa dibutuhkan oleh setiap karyawan sesuai dengan latar belakang posisi mereka

sehingga pendidikan dan pelatihan ini tepat sasaran serta membuat parameter-parameter yang jelas tentang bagaimana efek dan perubahan yang dirasakan oleh karyawan setelah mengikuti proses tersebut. Karena adanya pendidikan dan pelatihan pada dasarnya berfungsi sebagai peningkatan kesadaran dan penyempurnaan kualitas, karena setiap orang harus memahami pekerjaannya, setiap orang dikendalikan secara statistic serta setiap orang melakukan penyempurnaa secara terus- menerus (Tjiptono, 1997: 87).

"… Dulu setiap hendak bekerja, disini ada kebiasaan hampir setiap amil bertadarus. Tapi lambat laun kebiasaan itu menghilang sampai sekarang" (Wawancara dengan Efrika, pada tanggal 30 Juni 2018).

Dalam perbaikan prosesnya, Pusat Zakat Umat (PZU) Persis ini mengusahakan menjalin hubungan yang baik dengan para mitra yang ikut andil dalam membantu terselenggaranya setiap program yang dibuat oleh lembaga.

> Angga, mengatakan: "Kita terus menjalin komunikasi dan silaturahmi dengan para mitra-mirta Pusat Zakat Umat. Para mitra ini contohnya adalah toko-toko, tempat photocopy atau bahkan warung yang mana disana itu terdapat kencleng/ kotak amal Pusat Zakat Umat dalam upaya memberikan kemudahan kepada para donator yang ingin menyisihkan sebagian hartanya melalui infaq dan sedekah" (Wawancara, pada tanggal 27 Juni 2018).

Selain itu, Pusat Zakat Umat (PZU) Persis juga menjalin hubungan dengan beberapa relasi seperti pihak-pihak yang profesional untuk menjadi tim pendamping dalam program-program pemberdayaan yang dilaksanakan oleh lembaga. Sebagai contohnya Pusat Zakat Umat (PZU) Persis bekerja sama dengan beberapa pengusaha yang bisa menjadi *coach* bagi pada mustahik "Komunitas Bangkit", agar dari seseorang yang belum mempunyai usaha, kini bisa berwirausaha sampai orang yang telah berwirausaha agar usahanya itu terus meningkat sehingga ada peralihan status dari yang awalnya mustahik kini bisa menjadi muzakki.

Adapun sarana dan prasarana yang ada di Pusat Zakat Umat (PZU) Persis, sampai saat ini dirasa sudah cukup, mekipun memang lembaga secara terus-menerus mengupayakan agar segalanya lebih baik lagi. Mulai dari keadaan gedung lembaga dimana status tanah dan bangunannya sendiri adalah milik lembaga dibawah naungan ormas Persatuan Islam. Segala asset yang dimiliki lembaga ini ada dibawah kendali Direktorat Sumber Daya.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat untuk mencapai maksud atau tujuan serta segala sesuatu yang bisa dipakai sebagai penunjang utama agar suatu proses dapat terselenggara, disebut sebagai sarana dan prasarana.

Sampai saat ini sarana dan prasarana yang ada di Pusat Zakat Umat sudah sangat membantu para amil dalam melaksanakan tugasnya. Keadaan ruang kerja yang cukup luas membuat setiap direktorat satu sama lain bisa berbagi ruangan dengan nyaman. Kemudian mengenai sarana, memang ada beberapa yang keadaannya sudah tidak maximal lagi. Misalkan, kurangnya kendaraan-kendaraan dinas dari lembaga, sehingga ada beberapa amil memakai kendaraan pribadi mereka untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemudian beberapa komputer yang mengalami kerusakan, sehingga ada sebagian pekerjaan yang mengalami hambatan serta pencapaian waktu penyelesaiannya dirasa tidak efektif. Nah, jika ada kerusakan seperti itu, atau minimalnya ada sarana-sarana yang memang konsumtif misalkan ATK yang sudah habis, tugas personalia adalah membuat anggaran yang dikemudian diajukan ke bagian keuangan. Masalah cair atau tidaknya, ditentukan oleh keadaan kas yang pada saat itu keadaannya sedang mencukupi atau tidak.

Ketika peneliti datang ke lokasi, keadaan sarana dan prasarana dirasa cukup baik. Keadaan lembaga yang bersih dan tertata rapih membuat suasana kerja terasa nyaman. Didukung dengan lokasi yang berada di kota Bandung membuat mobilitas siapapun terasa lebih gampang karena keadaan lokasi yang mudah untuk ditemukan. Berdekatan langsung dengan Mesjid Besar Persis serta tersedianya warung-warung makan membuat lembaga terasa lebih strategis.

Pada saat itu memang ada beberapa prasarana yang sedang diperbaiki, seperti perbaikan gedung dan pengecetan ulang agar terlihat semakin rapih kembali serta dalam rangka memberikan fasilitas yang maximal.

Dilihat dari sisi implementasi TQM, dari segi perbaikan proses, Pusat Zakat Umat telah berupaya sebisa mungkin untuk tetap terus meningkatkan kualitas lembaganya yang mulai serius dilakukan sejak tahun 2001 ketika lembaga ini secara resmi dikukuhkan oleh pemerintahan sesuai Peraturan Perundang-undangan dengan tujuan utama untuk memberikan standar mutu serta menjadi acuan untuk merancang program- program baru di dalam lembaga tersebut.

Keterlibatan Total (*Total Involvement)* Total Pusat Zakat Umat (PZU) Persis Bandung

Keterlibatan pimpinan di Pusat Zakat Umat (PZU) Persis cukup besar, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki, pemimpin Pusat Zakat Umat (PZU) Persis dapat melaksanakan peran mereka secara efektif. Termasuk dalam menjalin kerjasama dengan pihak luar yang berpotensi dalam memberikan dana zakat.

Tradisi kerja yang ber-asaskan kekeluargaan membuat para amil yang bekerja untuk lembaga tidak terlalu berorientasi pada gaji. Keberkahan menjadi hal utama yang mereka jaga. Hal ini juga berhubungan dengan kebebasan para amil untuk dapat mengambil setiap keputusan dari setiap permasalahan yang ada, dengan mempertimbangkan dampak atas pengambilan keputusan tersebut.

> Efrika menyebutkan: "… hanya saja terkadang karena kental dengan kekeluargaan mengakibatkan sebagian pihak bias akan peraturan dan pembuatan keputusan menjadi banyak pertimbangan, karena urusannya menjadi masalah hati bukan teknis. Padahal memang profesionalitas dalam kantor itu adalah sebuah hal yang pasti" (Wawancara, pada tanggal 30 Juni 2018).

Kesadaran dalam diri para amil pun memang terlihat dari bagaimana kesungguhan mereka bekerja dalam memajukan kualitas lembaga. Setiap relawan, staff dan pimpinan satu sama lain bekerja sesuai dengan tugas masing-masing sebagai bentuk tanggung jawab.

Sumber daya manusia sendiri adalah faktor sentral dalam sebuah lembaga. Menurut Jahari (2008: 5) "Sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi. Organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi"

> " … iya para amil disini bekerja sebagai mana mestinya, mereka membereskan satu demi satu pekerjaan yang telah mereka targetkan. Mereka bekerja secara proposional sesuai bidangnya tanpa paksaan apapun. Sesekali satu sama lain saling membantu jika dibutuhkan" (Wawancara dengan Angga, pada tanggal 24 Juni 2018).
>
> Efrika, menambahkan: "memang selama saya menjadi staff personalia, saya merasa bahwa lembaga ini nyaman untuk dikatakan sebagai lingkungan kerja serta melihat amil yag lainpun dirasa mereka aman-aman saja dengan tanggung jawab yang sedang di amanahkan. Tidak terlihat adanya wajah-wajah yang merasa tertekan ketika sedang melakukan pekerjaannya. Ya, kalo terlihat kusam sedikit wajar, mungkin efek lelah saja" (Wawancara, pada tanggal 30 Juni 2018).

Dalam rutinitasnya, pimpinan utama memang tidak secara intens melakukan pengecekan langsung terhadap kinerja bawahannya. Akan tetapi ada jalur koordinasi antara direktur pusat dengan setiap direktur-direktur yang ada dilembaga.

> Angga, mengatakan: "bahwa jika ada saran atau keluhan dari para amil, biasa kita tampung terlebih dahulu di setiap direkturnya masing-masing. Jika masih bisa diselesaikan dalam ruang lingkup bidang tersebut maka urusan selesai, tapi jika tidak barulah ada kordinasi ke direktur pusat. Karena kita asasnya kekeluargaan, maka jika pun terjadi hal seperti itu keadaan lembaga ya biasa saja, tidak telalu formal atau tegang" (Wawancara, pada tanggal 24 Juni 2018).

Hal ini sejalan dengan Henryanto & Marbun (1993: 38) bahwasanya mereka dituntut untuk berfikir secara mendalam mengenai apa yang terjadi. Dalam situasi seperti itu bagaimana caranya agar mereka mengadakan pengulasan yang komprehensif; melakukan audit tentang apa yang telah terjadi di lembaga tersebut teruatama untuk bidang pengendalian mutunya.

Kemudian berdasarkan hasil musyawarah dan masukan-masukan yang di dapat dari hasil audit tadi mereka bisa mengubah kebijakan tentang mutu yang perlu disesuaikan, masalah organisasi, masalah hubungan antara manusianya, dan lain-lain, termasuk keputusan tentang seberapa jauh para pucuk pimpinan tersebut harus berperan dalam fungsi kepemimpinan mereka pada masalah mutu terpadu.

Adapun bentuk dari pemberdayaan bagi setiap karyawan, Pusat Zakat Umat (PZU) Persis memberikan kesempatan bagi setiap amil gara bisa memberikan inspirasi positif lewat partisipasi aktif agar para karyawan dapat melihat peluang untuk peningkatan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman masing- masing. Pihak lembaga pun membebaskan para amil untuk merencanakan, menerapkan rencana, dan mengendalikannya.

Maka sesuai dengan Henryanto & Marbun (1993: 217-218) bahwa diperlukan keyakinan akan manfaat program pengendalian mutu terpadu dari pihak pimpinan puncak untuk merangsang perubahan prilaku pada sebuah lembaga. Hal ini perlu untuk menumbuhkan semangat atau motivasi selanjutnya. Keterlibatan pimpinan ini sangatlah diharapkan, tidak sekedar berupa kata dukungan atau restu tetapi benar-benar kontribusi aktif.

Pengendalian mutu terpadu pun harus meilbatkan seluruh komponen yang ada dilembaga untuk saling bekerja sama. Menurut Yusica (2017: 116) Bahwa sumber daya dibutuhkan perusahaan atau organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi.Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar berjalan efektif dan efisien dengan menggunakan manajemen.

Oleh karena itu, keterlibatan total semua unsur yang ada dalam sebuah kembaga menjadi suatu keniscayaan demi mewujudkan TQM dalam meningkatkan kualitas Lembaga Amil Zakat (LAZ). Maka dalam implementasi TQM Pusat Zakat Umat dalam hal keterlibatan total dirasa sudah mampu melibatkan berbagai elemen lembaga, meskipun belum maximal. Baik dari pimpinan, staff hingga relawan untuk mendukung pengelolaan zakat yang lebih baik lagi.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diperoleh kesimpulan mengenai Pusat Zakat Umat (PZU) Persis dalam kinerja serta segala aktivitas yang berada di dalam lembaga tersebut dirasa sudah menerapkan konsep *Total*

Quality Management untuk meningkatkan kualitas lembaganya. Mengacu kepada teori yang dikemukakan oleh Arthur Tenner tentang *Total Quality Management*, hampir semua indikator dalam teori tersebut secara sadar atau tidak, telah dilaksanakan, meskipun belum maximal, ada beberapa yang dilaksanakan sesuai standar, ada juga beberapa yang harus terus diupayakan dan diperbaiki.

Pertama, fokus pada pelanggan. Perhatian kepada pelanggan internal maupun eksternal melalui pelayanan primanya telah diusahakan secara maximal, keduanya sama-sama penting dan sama-sama ikut andil dalam memajukan kualitas Pusat Zakat Umat (PZU) Persis.

Pelanggan internal, sangat diperhatikan oleh Pusat Zakat Umat (PZU) Persis dalam hal fasilitas yang dibutuhkan serta hak-hak yang mereka terima atas kesugguhan pelanggan internal dalam memajukan kualitas sebuah lembaga. Adapun bagi pelanggan eksternal, lembaga selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik mereka dan akan sentiasa memberikan informasi serta membantu apabila pihak muzzaki atau mustahik merasa kesulitan dalam hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan zakat. Banyak program-program yang dirancang untuk pemberdayaan ummat serta pemakaian teknologi informasi yang dibuat demi memudahkan terjalinnya komunikasi antara pihak lembaga dan pelanggan eksternal.

Kedua, perbaikan proses. Pusat Zakat Umat (PZU) Persis telah melakukan berbagai kegiatan serta terobosan yang berorientasi kepada perbaikan sebuah lembaga, dimulai dari adanya kesepakan dalam kesatuan tujuan diantara pimpinan, staff hingga relawan hingga adanya obsesi terhadap peningkatan kualitas lembaga.

Bagi pelanggan internal, usaha perbaikan proses ini ditunjukan dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan yang telah lembaga sediakan dalam setiap bulannya, agar para amil dapat meningkatkan kualitas lembaga itu dimulai dari peningkatan kualitas dirinya sendiri. Sedangkan bagi pelanggan eksternal, Pusat Zakat Umat (PZU) Persis ini senantiasa berusaha menjalin hubungan yang baik dengan para mitra yang ikut andil dalam membantu terselenggaranya setiap program yang dibuat oleh lembaga dengan cara bersilaturahmi lewat staff-staff yang di delegasikan oleh pihak lembaga.

Ketiga, keterlibatan total. Pusat Zakat Umat (PZU) Persis selalu melibatkan semua pihak- pihak yang ada di lembaga, yang tentunya setiap elemen mempunyai porsi masing-masing dalam hal pengambilan kebijakan-kebijakan serta keputusan.

Pusat Zakat Umat (PZU) Persis meyakini bahwa pengendalian mutu terpadu harus ditunjang dengan kerjasama anatara pimpinan dan karyawan apalagi dengan keadaan Pusat Zakat Umat (PZU) Persis yang lebih menjungjung tinggi kekeluargaan, akan lebih mudah dalam berinteraksi dan bekerja sama. Meskipun ada beberapa kebijakan dan keputusan yang memang hanya disahkan

oleh bagian- bagian tertentu saja, tanpa harus melibatkan semua elemen- elemen SDM yang ada di lembaga.

Adapun saran-saran yang penulis dapat uraikan bagi penelitian selanjutnya, diantaranya: *pertama,* bagi lembaga alangkah lebih baiknya jika para amil zakat menyebut bahwa manajemen mutu pengelolaan zakat yang diterapkan secara langsung adalah dengan konsep TQM. Sehingga konsep TQM tersebut akan dipahami dan diterapkan secara menyeluruh serta melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus yang pada muaranya bertujuan untuk meningkatkan kualitas lembaga demi meraih kesuksesan. *Kedua,* bagi penelitian selanjutnya, hendaknya menambah jumlah informan sehingga akan diperoleh jawaban yang lebih banyak dan lengkap, jika memungkinkan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, R.T. (2016). Pola Pengelolaan Manajemen Zakat BAZ Kota Bandung dalam Mengatasi Kemiskinan. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 1 (4), 355- 372.

Arikunto, S. (1993). *Manajemen Pengajaran.* Jakarta: PT. Rineka Karya.

Henryanto, E. dan BN. Marbun. (1993). *Pengendalian Mutu Terpadu.* Jakarta: PT. Gramedia

Herman, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu

Jahari, J. dkk. (2013). *Manajemen Madrasah Teori Teori Strategi dan Implementasi.* Bandung: Alfabeta

Kusnawan, A. (2017). Manajemen Mutu Input Kelompok Bimbingan Haji Indonesia. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, 11 (2): 277-292

Munizu, M. (2010). *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan; Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar*: *Skripsi*, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonimi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makasar.

Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Prihantoro, R. (2012). *Konsep Pengendalian Mutu.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Prawirosentono, S. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu; Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Rohman, C. (2016). Manajemen Mutu Outcome Penyelenggaraan Ibadah Haji. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah,* 1 (4) *319-337*.

Rosida, A. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi*. Jogjakarta: Ircisod.

Tjiptono, F. (1997). *Prinsip-prinsip Total Quality Service.* Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Widiawati, W. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan pada suatu Supermarket di Kota Bandung. *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial, 9 (1), 166*.

Yusica, T. N (2017). Aktivitas Pemgembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Pelayanan Ibadah Haji. *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah),* 17 (2), 113-126