

**KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH
DALAM PENGELOLAAN ZAKAT
(Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Propinsi Jambi)**

DISERTASI

Oleh:

**MUHAMMAD ZAKI
NIM: 9331405025**

Program Studi:

EKONOMI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PERSETUJUAN

Disertasi berjudul: “KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH DALAM PENGELOLAAN ZAKAT (Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Propinsi Jambi)” atas nama Muhammad Zaki, NIM. 93314050525 Program Studi Ekonomi Syariah telah diujikan dalam Sidang Ujian Pendahuluan (Tertutup) Program Doktor (S.3), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, pada hari Jum’at tanggal 13 Agustus 2021.

Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Medan, 21 Agustus 2021

Panitia Sidang Ujian Tertutup Disertasi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Ketua


Dr. H. Muhammad Yafiz, M.Ag.
NIDN. 2023047602

Anggota

Prof. Dr. H. Amiur Nuruddin, M.A.
NIP. 19510811 198103 1 001


Dr. Sugianto, M.A.
NIDN. 2007066701


Dr. Marliyah, M.Ag.
NIDN. 2026017602

Sekretaris


Dr. Marliyah, M.Ag.
NIDN. 2026017602


Dr. H. Saparuddin Siregar, S.E.Ak., M.Ag.
NIP. 19630718 200112 1 001


Dr. Muslim Marpaung, M.Si.
NIDN. 0026066411

Mengetahui,
Dehan,

Dr. H. Muhammad Yafiz, M.Ag.
NIDN. 2023047602

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD ZAKI
NIM : 93314050525
Tempat/Tgl. Lahir : Senamat Ulu, 10 September 1979
Pekerjaan : Mahasiswa Program Doktor (S.3) UIN-SU
Alamat : Kp. Benit Dsn. Sei. Mengkuang Kec. Rimbo
Tengah Kab. Bungo Propinsi Jambi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul “KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH DALAM PENGELOLAAN ZAKAT (Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Propinsi Jambi)” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang saya sebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 29 Juli 2021

Yang membuat pernyataan



MUHAMMAD ZAKI
NIM: 93314050525



**KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH DALAM
PENGELOLAAN ZAKAT
(Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Propinsi Jambi)**

MUHAMMAD ZAKI

NIM : 93314050525
Program Studi : Ekonomi Syariah
Tempat/Tgl. Lahir : Senamat Ulu, 10 September 1979
Nama Orang Tua (Ayah) : Ismail, A.Md. (alm)
(Ibu) : Jamilah
No. Alumni :
IPK :
Yudisium :
Promotor & Co-Promotor : 1. Prof. Dr. H. Amiur Nuruddin, M.A.
2. Dr. Saparuddin Siregar, S.E.Ak., SAS., M.Ag., M.A., C.A.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa penerapan TQM Tenner-DeToro serta faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan tersebut. Hasil analisa tersebut kemudian digunakan sebagai salah satu instrumen untuk mengembangkan manajemen mutu berbasis nilai-nilai syariah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi kasus dengan melibatkan sampel, yaitu BAZNAS Propinsi Jambi, Kabupaten Bungo, Kabupaten Tanjung Jabung Barat dan Kota Sungai Penuh. Data penelitian dikumpulkan melalui metode observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi, yang kemudian dianalisa dengan menggunakan metode kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Sedangkan konstruksi manajemen mutu syariah dilakukan melalui pendekatan studi kasus instrumental. Berdasarkan analisa yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa BAZNAS Propinsi Jambi telah menerapkan prinsip-prinsip TQM, walaupun belum semua prinsip telah diimplementasikan dengan baik. BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh telah memulai untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM, sedangkan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum menerapkan prinsip-prinsip TQM. Penerapan prinsip-prinsip TQM belum berhasil dalam mencapai target pengumpulan dana zakat sebagaimana yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan penerapannya adalah: a. Ketersediaan data pelanggan (muzakki dan mustahik); b. Ketersediaan kebijakan, manual dan komitmen mutu; c. Perbaikan terus menerus; dan d. Kepemimpinan yang kuat. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan dalam penerapannya adalah: a. Paradigma pengelolaan zakat; b. Kepemimpinan; c. Keterlibatan total; dan d. Perbaikan proses. Berdasarkan kajian literatur, teori, penelitian terdahulu dan hasil penelitian serta dengan menggunakan pendekatan studi kasus instrumental, peneliti mengembangkan model manajemen mutu berbasis syariah berdasarkan kepada prinsip-prinsip rukun Islam, yaitu: a. syahadat; b. shalat; c. puasa; d. zakat; dan e. haji.

Kata kunci: Zakat, TQM, Tenner-DeToro, BAZNAS, Manajemen Mutu Syariah

Alamat:

Benit, Sungai Mengkuang, Rimbo Tengah, Bungo, Jambi

Nomor Kontak:

0821-6107-4744



**CONSTRUCTION OF ISLAMIC QUALITY MANAGEMENT
FOR ZAKAT INSTITUTION
(Case Study at the National Board of Zakat in Jambi Province)**

MUHAMMAD ZAKI

Student ID Number : 93314050525
Department : Islamic Economics
Date and Place of Birth : Senamat Ulu, 10 September 1979
Parent (Father) : Ismail, A.Md. (alm)
(Mother) : Jamilah
Number of Alumni :
Grade :
Yudicium :
Promotor & Co-Promotor : 1. Prof. Dr. H. Amiur Nuruddin, M.A.
2. Dr. Saparuddin Siregar, S.E.Ak., SAS., M.Ag., M.A., C.A.

The aims of this study is to analyze the application of TQM which developed by Tenner-DeToro (TQM) and the factors that influence the application. The results of the analysis are then used as an instrument to develop quality management based on sharia values. This study uses a qualitative method through a case study approach involving samples, namely BAZNAS Jambi Province, Bungo Regency, Tanjung Jabung Barat Regency and district of Sungai Penuh. The research data were collected through observation, interviews, documentation and triangulation methods, which were then analyzed using the data condensation method, data presentation and conclusion drawing or verification. While the construction of sharia quality management is carried out through an instrumental case study approach. Based on the analysis that has been done, the researcher concludes that BAZNAS Jambi Province has implemented the principles of TQM, although not all principles have been implemented properly. BAZNAS of Bungo Regency and district of Sungai Penuh have started to implement TQM principles, while BAZNAS Tanjabbar Regency has not yet implemented TQM principles. The application of TQM principles has not succeeded in achieving the target of collecting zakat funds as set. The factors that lead to the successful implementation are: a. availability of customer data (muzakki and mustahik); b. availability of policies, manuals and quality commitments; c. continuous improvement; and d. strong leadership. While the factors that cause failure in its application are: a. zakat management paradigm; b. leadership; c. total engagement; and d. process improvement. Based on the literature review, theory, previous research and research results and by using an instrumental case study approach, the researchers developed a sharia-based quality management model based on the principles of the pillars of Islam, namely: a. syahadat ; b. Salat; c. fast; d. zakat; and e. hajj.

Keywords: Zakat, TQM, Tenner-DeToro, BAZNAS, Islamic Quality Management.

Address:

Benit, Sungai Mengkuang, Rimbo Tengah, Bungo, Jambi

Personal Contact:

0821-6107-4744



بناء إدارة الجودة الشاملة الإسلامية في إدارة الزكاة

(الدراسة القضية في هيئة الزكاة الحكومية بمحافظة جامبي)

محمد ذكي

رقم دفتر القيد	: ٩٣٣١٤٠٥٠٥٢٥
الشعبة	: الاقتصاد الإسلامي
تاريخ الميلاد	: سينامات أولو, ١٠ سبتمبر ١٩٧٩
اسم الوالد	: (الأب) : إسماعيل (الله يرحمه)
	: (الأم) : جميلة
رقم دفتر المتخرج	:
النتيجة الكلية	:
تاريخ التخرج	:
المشرف	: ١. الأستاذ الدكتور الحاج أميور نورالدين الماجستر ٢. الدكتور الحاج سفار الدين سيرينغار الماجستر

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي طورها Tenner-DeToro والعوامل التي تؤثر على تطبيقها. و تُستخدم نتائج التحليل كأداة لتطوير إدارة الجودة على أساس القيم الشرعية. تستخدم هذه الدراسة طريقة نوعية من خلال نهج دراسة الحالة الذي يشمل عينات، وهي هيئة الزكاة الحكومية محافظة جامبي و هيئة الزكاة الحكومية منطقة بوغو و هيئة الزكاة الحكومية منطقة تانجونج جابونج الغربية ومدينة سوعاي فينوه. تم جمع بيانات البحث من خلال طرق الملاحظة والمقابلات والتوثيق والتثليث، ثم تم تحليلها باستخدام طريقة تكثيف البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج أو التحقق منها. بينما يتم تنفيذ إدارة جودة الشريعة من خلال نهج دراسة الحالة الفعال. بناءً على التحليل الذي تم إجراؤه، خلص الباحث إلى أن هيئة الزكاة الحكومية محافظة جامبي قد نفذت مبادئ إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من عدم تنفيذ جميع المبادئ بشكل صحيح. بدأت هيئة الزكاة الحكومية منطقة بوغو ومدينة سوعاي فينوه في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما لم تنفذ هيئة الزكاة الحكومية منطقة تانجونج جابونج الغربية مبادئ إدارة الجودة الشاملة. لم ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق هدف تحصيل أموال الزكاة على النحو المحدد. العوامل التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح هي: أ. توافر بيانات المركزي والمستحق؛ ب. توافر السياسات والأدلة والتزامات الجودة؛ ج. تحسين مستمر؛ و د. قيادة قوية. بينما العوامل التي تسبب الفشل في تطبيقه هي: أ. الفكرة الإدارية للزكاة؛ ب. قيادة؛ ج. المشاركة الشاملة؛ و د. تحسين العملية. بناءً على مراجعة الأدبيات والنظرية ونتائج الأبحاث والبحوث السابقة وباستخدام منهج دراسة الحالة الفعال، طور الباحث نموذجًا لإدارة الجودة مبنياً على الشريعة الإسلامية قائماً على مبادئ أركان الإسلام وهي: أ. الشهادة. ب. الصلاة. ج. الصوم؛ د. الزكاة؛ هـ. الحج.

الكلمات الرئيسية: الزكاة، إدارة الجودة الشاملة، هيئة الزكاة الحكومية، إدارة الجودة الإسلامية

عنوان الباحث:

Benit, Sungai Mengkuang, Rimbo Tengah, Bungo, Jambi

رقم الجوال:

٠٨٢١٦١٠٧٤٧٤٤



من الدستور الإلهي

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ...¹

Artinya: “Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan berdo’alah untuk mereka...”²

...صَنَّ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ...³

Artinya: “...ciptaan Allah yang mencipta dengan sempurna segala sesuatu...”⁴

من قول النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم

...الإِسْلَامُ أَنْ تَشْهَدَ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَتُقِيمَ الصَّلَاةَ وَتُؤْتِيَ الزَّكَاةَ...⁵

Artinya: “...Islam itu adalah berikrar bahwa tiada ilah yang berhak disembah selain Allah dan bahwa Muhammad adalah utusan Allah, mendirikan shalat, mengeluarkan zakat...”⁶

...أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ: إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُسْقِنَهُ.⁷

Artinya: “...Sesungguhnya Nabi Saw berkata: Sesungguhnya Allah Swt sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (cepat, terarah, jelas dan tuntas)”⁸

¹ QS. at-Taubah/9: 103.

² Kementerian Urusan Agama Islam, Wakaf, Da’wah dan Irsyad Kerajaan Saudi, *Alqurânul Karîm wa Tarjamatu Ma’ânihî Ilâ al-lugati al-Indûnîsiyyah*, Terj. *Alquran dan Terjemahnya* (Saudi Arabia: Mujamma’ Mâlik Fahd li ṭibâ’at al-Muṣḥaf Asy-Syarîf, t.t), h. 297.

³ QS. An-Naml/27: 88.

⁴ Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: PT. Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), h. 542.

⁵ al-Imâm an-Nawawî, *Ṣaḥîḥ Muslim bi Syarh an-Nawawî* (al-Qahirah: Dâr al-Fajr li at-Turâs, cet. 2, 1425 H/2004 M), h. 157.

⁶ Razak dan Rais Lathief, *Terjemah Hadis Shahih Muslim* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, cet. 4, 1981), jilid I, h. 37.

⁷ al-Imâm al-Hâfiẓ Aḥmad ibn ‘Alî ibn al-Muṣnî at-Tamîmî, *Musnad Abî Ya’lâ al-Mûṣalî* (Damaskus: Dâr al-Ma’mûn li at-Turâs, t.t), h. 349. Hadis ini juga terdapat dalam *al-Mu’jam al-Ausaf* karya al-Hâfiẓ Abî al-Qâsim Sulaimân bin Aḥmad at-Ṭabrânî, Juz 1, nomor hadis 897, h. 275.

⁸ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah* (Bogor: UIKA Press, 2017), h. 1.

KATA PENGANTAR

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وأصحابه
أجمعين... أما بعد... قال الله تعالى : قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ...

Puji syukur ke hadirat Allah Swt atas anugerah, izin, hidayah, pertolongan, dan Ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Shalawat dan salam kepada Rasulullah Saw sebagai suri tauladan, anutan dan ikutan, kepada keluarga beliau dan para sahabat-sahabatnya, serta orang-orang yang berjuang mengikuti dan mempertahankan sunnah serta ajaran beliau.

Disertasi berjudul “KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH DALAM PENGELOLAAN ZAKAT (Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Propinsi Jambi)”, ini disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar akademik Doktor pada Program Studi Ekonomi Syariah Strata Tiga (S.3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara Medan.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak tersebut, khususnya:

1. Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, M.Ag., selaku Rektor UIN-SU beserta seluruh Wakil Rektor;
2. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag., selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN-SU beserta seluruh wakil dekan;
3. Bapak Dr. Andri Soemitra, M.A. dan Bapak Dr. Sugianto, M.A., selaku ketua dan sekretaris Program Studi Ekonomi Syariah (Eksya) pada Program Doktor (S.3) UIN-SU;
4. Ibu Dr. Sri Sudiarti, M.A., selaku ketua Program Studi Ekonomi Syariah (Eksya) pada Program Doktor (S3) Pascasajana UIN-SU (sebelum di bawah naungan FEBI), yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian studi ini, beserta sekretaris prodi dan seluruh staf;
5. Bapak Prof. Dr. H. Amiur Nuruddin, M.A., selaku promotor yang banyak memberikan arahan, bimbingan dan dorongan pemikiran hingga disertasi ini dapat diselesaikan;
6. Bapak Dr. H. Saparuddin Siregar, S.E.Ak., SAS., M.Ag, M.A., CA., selaku co-promotor yang telah memberikan waktu dengan penuh dedikasi dan kesabaran dalam membimbing penulis serta memberi motivasi pada saat menempuh tahapan-tahapan penyelesaian disertasi ini;

7. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana UIN-SU yang telah banyak memberikan ilmu dan motivasi selama masa perkuliahan, Bapak Prof. H. Ramli Abdul Wahid, M.A. (alm), Prof. Dr. H.M. Yasir Nasution, Prof. Dr. H. Ahmad Qorib, M.A., Dr. H.M. Yusuf Harahap, M.Si., Bapak Dr. H. Dede Ruslan, M.Si., Bapak Dr. H. Hendri Tanjung, M.Ag., Ph.D., Bapak Dr. Rifki Ismal, Bapak Dr. Nasirwan, S.E., M.Si., dan dosen-dosen serta tenaga kependidikan lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu;
8. Bapak Prof. Dr. H. Amri Amir, S.E., M.A. (Guru Besar FE UNJA) sebagai co-promotor di awal penyusunan disertasi ini, yang telah banyak memberikan masukan dan berbagi pemikiran dengan peneliti;
9. Bapak Dr. Sudirman, M.A. (Dosen Fakultas Syariah UIN Maliki Malang) yang telah banyak membantu penulis dalam aspek teoritis dan telah membantu penulis dalam memperkaya referensi seputar TQM;
10. Bapak/Ibu dosen penguji disertasi yang telah banyak memberikan masukan bagi penyempurnaan disertasi ini;
11. Seluruh staf dan pegawai pada Program Studi Studi Ekonomi Syariah Strata Tiga (S.3) khususnya, dan Program Pascasarjana UIN-SU Medan secara umum yang banyak membantu penulis semasa perkuliahan;
12. Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah memberikan beasiswa studi, sehingga penulis dapat mengikuti pendidikan program studi Strata Tiga (S.3) hingga selesainya studi ini;
13. Rektor Institut Agama Islam (IAI) Yasni Bungo atas kesempatan, arahan, dukungan, bimbingan dan bantuan sehingga penulis dapat mengikuti program doktor dan menyelesaikan disertasi ini;
14. Rekan-rekan dosen dan pengelola Institut Agama Islam (IAI) Yasni Bungo yang telah memberi dukungan dan do'a selama masa studi hingga dapat menyelesaikan program studi doktor ini;
15. Bapak Drs. H. Aminullah Amit, M.H., selaku Ketua BAZNAS Propinsi Jambi, Bapak Drs. H. Dumminis, ketua BAZNAS Kabupaten Bungo, Bapak H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung dan Bapak Drs. Ibnu Hajar Sabri, ketua BAZNAS Kota Sungai Penuh, beserta seluruh wakil ketua dan pegawai, yang telah memberi izin pelaksanaan penelitian dan telah memberikan data-data yang dibutuhkan oleh penulis dalam penelitian ini;
16. Teman-teman kelas beasiswa angkatan 2014 yang telah bersama-sama berjuang dalam proses pendidikan doktoral dengan segala suka-duka, canda-tawa dan sedih-tangis, Sdr. Mursal (Padang), Sdr. Abdul Azizs, Sdr. Abdiansyah Linge (Takengon-Aceh), Sdr. Bayu Tri Cahya (Solo), Sdr. Akmal, Sdr. Early Ridho Kismawadi (Langsa-Aceh), Sdr. Imahda Khairi Furqon beserta Sdri. Fitri Kurniawati (Lampung), Sdr. Rahmat

Ilyas (Babel), Sdr. Salman Munthe (Medan), Sdr. Luqmanul Hakim Ajuna (Gorontalo). Khusus Sdri. Novi Indriyani Sitepu (Medan), terimakasih atas bantuan serta upaya yang dilakukan dan telah berjuang bersama-sama pada 'menit-menit akhir'. Semoga persahabatan dan silaturahmi tetap terjalin sampai akhir hayat serta mendapat keberkahan dari Allah Swt;

17. Keluarga besar LPI Pondok Pesantren As-salam Rimbo Bujang, khususnya mujahidah-mujahidah asrama putri yang selalu memberikan dukungan, bantuan dan do'a yang tulus bagi penulis, hingga akhirnya dapat menyelesaikan disertasi dan studi doktoral ini.
18. Teman-teman dan pihak-pihak lain yang turut membantu peneliti dalam proses perkuliahan dari awal hingga selesainya semua proses. Pak Elwardi Hasibuan dan keluarga di Medan, terima kasih atas bantuannya dalam bentuk apapun, rekan-rekan di asrama Jambi - Medan, keluarga besar paguyuban ISJASUDUS, sahabat Nan Sukandi Raharja sekeluarga di Tungkal, Ustadz Busthomi dan keluarga besar Pondok Modern Arafah di Sungai Penuh, Sdri. Endah Prastiyanti, S.E., Sdr. Yulianto, M.Pd., dan pihak-pihak lain yang tidak peneliti sebutkan satu persatu. Semoga Allah Swt membalas kebaikan semuanya dengan pahala dan ganjaran yang berlipatganda, baik di dunia maupun di akherat kelak.

Akhirnya, penulis bermohon kepada Allah Swt, semoga apa yang telah diberikan kepada penulis dalam berbagai bentuk, diberi balasan yang berlipat ganda, dicatat sebagai amal shaleh dan menjadi pemberat timbangan kebaikan di hadapan Allah Swt. Semoga usaha penulis dalam melahirkan karya disertasi ini dan hak-hak yang melekat padanya memberi berkah dan manfaat bagi penulis di dunia-akherat, bermanfaat bagi seluruh pembaca, bagi akademisi, bagi masyarakat dan umat secara umum, khususnya dalam rangka memperkaya khazanah keilmuan, dan pengembangan ekonomi serta manajemen syariah.

Medan, 21 Agustus 2021

al-Faqīr ilā 'aunillāh

Muhammad Zaki

NIM. 93314050525

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi adalah pengalih hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin adalah pengalihan huruf-huruf Arab ke huruf-huruf latin beserta perangkatnya.¹ Hal-hal yang dirumuskan secara konkrit dalam pedoman transliterasi Arab-Latin adalah:

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf Latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṣa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	ḏ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es

¹ Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158 Th. 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987 tentang Transliterasi Arab-Latin, h. 3.

ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	A	A
ـِ	Kasrah	I	I
ـُ	Dammah	U	U

Contoh : *kataba*: كَتَبَ
fa'ala: فَعَلَ

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ـِـي	Fathah dan ya	Ai	a dan i
ـِـو	Fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh: *kaifa* : كَيْفَ
haulun : حَوْلٌ

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
ـِـا \ ـِـا	Fathah dan alif atau ya	Ā / ā	a dan garis di atas
ـِـي	Kasrah dan ya	Ī / ī	i dan garis di atas
ـِـو	Dammah dan wau	Ū / ū	u dan garis di atas

Contoh : *qāla*: قَالَ *ramā*: رَمَى *qīla*: قِيلَ *yaqūlu*: يَقُولُونَ

4. Ta' Marbūtah

Transliterasi untuk *ta' marbūtah* ada dua:

a. Ta' marbūtah hidup

Ta' marbūtah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

Contoh: *raudah al-aṭfāl* – *raudatul aṭfāl*: رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ

b. *Ta` marbūṭah* mati

Ta` marbūṭah yang mati atau mendapat harakat sukūn, transliterasinya adalah /h/. Contoh: *Ṭalḥah*: طَلْحَة

c. Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta` marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang ‘al’ serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta` marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh: *al-madīnah al-munawwarah*: الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ

5. Syaddah (*Tasydīd*)

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydīd, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh: *rabbanā*: رَبَّنَا *nazzala*: نَزَّلَ *al-birr*: الْبِرُّ *al-ḥajj*: الْحَجُّ

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariah.

a. Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

Contoh: *ar-rajulu*: الرَّجُلُ

b. Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya.

Contoh: *al-qalamu*: الْقَلَمُ

7. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan dengan apostrof jika terletak di tengah dan akhir kata. Bila hamzah terletak di awal kata, maka menggunakan huruf alif.

Contoh: *ta`khuzūna*: تَأْخُذُونَ *an-nau`*: النَّوْءُ *inna*: إِنَّ

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi`il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *ḥarf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada

huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya:

Contoh:

Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn: وإن الله لهو خير الرازقين
Fa auf- al-kaila wa al-mīzāna : فاوفوا الكيل والميزان
Fa aful-kaila wal-mīzāna : فاوفوا الكيل والميزان
Walillāhi 'alan-nāsi hijjul-baiti man : والله على الناس حج البيت
Man istaṭā'a ilaihi sabīlā : من استطاع إليه سبيلا

9. Huruf Kapital

Huruf kapital tidak dikenal dalam sistem tulisan Arab, demikian juga dalam sistem transliterasi ini. Oleh karena itu, penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD. Huruf kapital digunakan untuk menulis huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Jika nama diri tersebut didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandang.

Contoh: *Wa mā Muḥammadun illā rasūlun* : وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ
Alḥamdulillāhirabbil 'ālamīn : الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

10. Tajwid

Pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari ilmu tajwid untuk mendapatkan kefasihan dalam membaca.

Singkatan-Singkatan:

as : 'alaihi-salām
H. : tahun Hijriah
M. : tahun Masehi
Q.S : Alquran dan surah
ra : radiallāh 'anhu
Saw : sallallāh alaih wasallam
SwT : subhanallāh wata'ālā
t.t. : tanpa keterangan tahun terbit
t.p. : tanpa keterangan nama penerbit
t.t.p. : tanpa keterangan kota tempat penerbit
h. : halaman
vol. : volume
ed. : editor, edisi
cet. : cetakan
no. : nomor
terj. : terjemahan

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
الملخص	v
MOTTO	vi
PENGHARGAAN DAN UCAPAN TERIMA KASIH	vii
KATA PENGANTAR	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xi
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Batasan Masalah	13
D. Batasan Istilah	14
E. Tujuan Penelitian	16
F. Kegunaan Penelitian	17
BAB II : LANDASAN TEORI	19
A. Teori Pengelolaan, Pemberdayaan dan Manajemen Zakat	19
1. Pengelolaan, Pemberdayaan dan Manajemen Zakat pada Masa Rasulullah, <i>Khulafaurrasyidin</i> dan Daulah Islamiyyah	19
2. Model dan Praktek Manajemen Pengelolaan Zakat di Indonesia....	27
a. Kebijakan Pengelolaan Zakat di Indonesia	27
b. Peran Negara dalam Pengelolaan Zakat di Indonesia	31
c. Problematika Pengelolaan Zakat di Indonesia.....	33
B. Teori Manajemen dan Mutu Syariah dalam Perspektif Pengelolaan Zakat.....	34
1. Islam dan Manajemen	34
2. Islam dan Mutu	43
3. Manajemen Mutu Pengelolaan Zakat dalam Perspektif <i>Maqāsid asy-Syarī'ah</i>	47
a. Konsepsi <i>Maqāsid asy-Syarī'ah</i>	47
b. <i>Maqāsid asy-Syarī'ah</i> sebagai Tujuan Manajemen Zakat	53
c. Pengembangan Teori dan Model Manajemen Mutu Syariah	56

C. Teori <i>Total Quality Management</i> (TQM) Tenner-DeToro	63
1. Sejarah Kemunculan dan Perkembangan TQM	63
2. Definisi TQM	65
3. Perbedaan TQM dan Manajemen Lain	67
4. Prinsip-Prinsip TQM	69
5. Prinsip TQM Tenner-DeToro	75
a. Fokus pada Pelanggan	76
b. Proses Perbaikan Konsep	76
c. Keterlibatan Total	78
6. Implementasi TQM di Lembaga Zakat	83
7. Kontroversi TQM	88
D. Penelitian Terdahulu yang Relevan	89
E. Kerangka Konseptual	98
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	99
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	99
1. Objek Penelitian	102
2. Subjek Penelitian	103
3. Instrumen Penelitian	103
B. Jenis dan Sumber Data	104
C. Teknik Pengumpulan Data	104
1. Wawancara Mendalam	105
2. Observasi Partisipatif	106
3. Studi Dokumentasi	106
4. Triangulasi	107
D. Teknik Analisis Data	107
1. Kondensasi Data	109
2. Penyajian Data	110
3. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi	110
4. Pengembangan Model Manajemen Mutu Syariah	111
E. Teknik Pengujian Keabsahan Hasil Penelitian	113
F. Tahapan Penelitian	115
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	118
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	118
1. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi	118
2. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten/Kota	128
a. BAZNAS Kabupaten Bungo	128
b. BBAZNAS Kabupaten Tanjabbar	136
c. BAZNAS Kota Sungai Penuh	138

B. Analisis Implementasi Prinsip TQM Tenner-DeToro dalam Pengelolaan Zakat di BAZNAS Propinsi Jambi.....	143
1. Fokus pada Pelanggan	143
a. Fokus pada Pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi	144
b. Fokus pada Pelanggan di BAZNAS Kabupaten/Kota.....	146
2. Perbaikan Proses.....	150
a. Perbaikan Proses di BAZNAS Propinsi Jambi	151
b. Perbaikan Proses di BAZNAS Kabupaten/Kota	157
3. Keterlibatan Total	166
a. Keterlibatan Total di BAZNAS Propinsi Jambi	167
b. Keterlibatan Total di BAZNAS Kabupaten/Kota.....	170
C. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota ...	177
1. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan	177
2. Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan.....	179
D. Pembahasan Hasil Penelitian	184
BAB V : KONSTRUKSI MODEL MANAJEMEN MUTU SYARIAH.....	189
A. Urgensi dan Tujuan Konstruksi Model	189
B. Prinsip-Prinsip Dasar Konstruksi Model.....	191
1. Prinsip Syahadat	192
2. Prinsip Shalat	194
3. Prinsip Zakat	199
4. Prinsip Puasa	199
5. Prinsip Haji	203
C. Perbedaan Manajemen Mutu Syariah dengan TQM Konvensional.....	207
D. Dampak Implementasi Manajemen Mutu Syariah di BAZNAS	209
BAB VI : PENUTUP	211
A. Simpulan	211
B. Keterbatasan Penelitian	212
C. Saran	213
DAFTAR PUSTAKA	215
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

No	Keterangan Tabel	Hal
1.1	Indeks Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) Propinsi Jambi	6
1.2	Estimasi Target Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Sedekah BAZNAS se-Propinsi Jambi Tahun 2016	6
1.3	Penghimpunan Dana ZIS BAZNAS se-Propinsi Jambi per-Desember 2016	7
1.4	Profil LAZ Yayasan Insan Madani Jambi	8
1.5	Rekapitulasi Penerimaan ZIS LAZ Yayasan Insan Madani Jambi dalam Tiga Tahun Terakhir	8
1.6	Gambaran Permasalahan atau Gap dalam Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS Propinsi Jambi	9
2.1	Pemetaan Konsep <i>Maqāṣid asy-Syarī'ah</i>	52
2.2	Perbedaan Institusi TQM dan Institusi lainnya	68
2.3	Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-De-Toro dan W. Edwards Deming	73
2.4	Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-De-Toro dan Biech-Nasution	74
2.5	Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-DeToro dan Hansler-Brunell	74
2.6	Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-DeToro dan Render & Heizer	74
2.7	Ikhtisar Prinsip TQM Tenner-DeToro	81
2.8	Prinsip dan Indikator TQM Tenner-DeToro sebagai Alat Analisis Data	82
3.1	<i>Informan</i> Penelitian	105
3.2	Indikator Penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi	108
4.1	Profil SDM Pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi Periode: 2015-2020	125
4.2	Indeks Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) Propinsi Jambi	126
4.3	Estimasi Target Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Sedekah BAZNAS se-Propinsi Jambi Tahun 2016	127
4.4	Hasil Penghimpunan Dana ZIS BAZNAS Se-Propinsi Jambi Per-Desember 2016	128
4.5	Profil SDM Pimpinan BAZNAS Kabupaten Bungo Periode: 2016-2021	130
4.6	Profil SDM Pimpinan BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat Periode: 2015-2020	137
4.7	Profil SDM Pimpinan BAZNAS Kota Sungai Penuh Periode: 2016-2021	139
4.8	Kegiatan Manajerial dalam Prinsip Kepuasan Pelanggan	144
4.9	Ikhtisar Penerapan Prinsip Kepuasan Pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi	148
4.10	Ikhtisar Penerapan Prinsip Kepuasan Pelanggan di BAZNAS Kabupaten/Kota	149
4.11	Kegiatan Manajerial dalam Perbaikan Proses	150

4.12	Ikhtisar Penerapan Prinsip Perbaikan Proses di BAZNAS Propinsi Jambi	162
4.13	Ikhtisar Penerapan Prinsip Perbaikan Proses di BAZNAS Kabupaten/Kota	164
4.14	Kegiatan Manajerial dalam Prinsip Keterlibatan Total	166
4.15	Ikhtisar Penerapan Prinsip Keterlibatan Total di BAZNAS Propinsi Jambi	174
4.16	Ikhtisar Penerapan Prinsip Keterlibatan Total di BAZNAS Kabupaten/Kota	175
4.17	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Nilai-Nilai TQM	184
4.18	Target Penerimaan dan Hasil Pengumpulan Zakat di Propinsi Jambi Tahun 2016	185
5.1	Perbandingan Manajemen Mutu Syariah dan TQM Tenner-DeToro	207
5.2	Perbandingan TQM Tenner-DeToro dan Manajemen Mutu Syariah	208

DAFTAR GAMBAR

No	Keterangan Gambar	Hal
2.1	Model Manajemen Pengelolaan Zakat di Indonesia	33
2.2	Model Manajemen Syariah	39
2.3	Kesesuaian Fokus Zakat dengan Konsep <i>Maqāṣid asy-Syarī'ah</i>	55
2.4	Hubungan Manajemen Pengelolaan Zakat dan <i>Maqāṣid asy-Syarī'ah</i>	56
2.5	Tujuan Implementasi TQM Konvensional Menurut para Ahli	62
2.6	Kerangka Konseptual Penelitian	98
3.1	Alur Proses Analisis Data	111
3.2	Alur Proses Pengembangan Model Manajemen Mutu Syariah	113
5.1	Model Manajemen Mutu Syariah Berbasis Rukun Islam	206
5.2	Dampak Penerapan Manajemen Mutu Syariah pada BAZNAS	209

DAFTAR LAMPIRAN

No	Keterangan Lampiran
1	Pedoman Wawancara dan Observasi
2	Data Informan
3	Dokumen Hasil Wawancara
4	Surat Keterangan Selesai Meneliti dari BAZNAS Propinsi Jambi
5	Surat Keterangan Selesai Meneliti dari BAZNAS Kabupaten Bungo
6	Surat Keterangan Selesai Meneliti dari BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat
7	Surat Keterangan Selesai Meneliti dari BAZNAS Kota Sungai Penuh
8	Dokumen Foto Kegiatan Penelitian
9	Curriculum Vitae Peneliti

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Zakat merupakan salah satu pondasi yang utama dan secara jelas diwajibkan kepada umat Islam yang memenuhi kriteria tertentu. Sebagai suatu kewajiban yang mendasar, zakat memiliki penggunaan tertentu menurut ukuran yang telah diatur oleh syariat. Selain memiliki tujuan ibadah, zakat juga bertujuan untuk merealisasikan fungsi-fungsi sosial, ekonomi dan permodalan dalam masyarakat Islam.¹ Fungsi zakat sebagai alat ibadah dapat dilihat dari peran zakat sebagai salah satu rukun Islam sebagaimana ditegaskan oleh Rasulullah Saw dalam hadis yang diriwayatkan oleh al-Bukhārī dalam kitab *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, bab *al-Īmān*, nomor 7, yang berbunyi:

... قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسٍ شَهَادَةِ أَنْ لَا

إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَالْحَجَّ وَصَوْمَ رَمَضَانَ²

Artinya: "...Telah bersabda Rasûlullâh saw: Islam didirikan atas lima dasar: mengikrarkan bahwa tidak ada Tuhan selain Allah dan Muhammad adalah Rasulullah, mendirikan shalat, membayar zakat, menunaikan haji, dan berpuasa pada bulan Ramadhan."³

Zakat memiliki fungsi- fungsi sosial, ekonomi dan permodalan dalam masyarakat Islam dapat dilihat dalam dua aspek. *Pertama*, pemberian zakat merupakan salah satu bentuk interaksi sosial antara pemberi zakat (*muzakki*) dengan penerima (*mustahiq*).⁴ Menurut Ibnu Kašîr, shalat dan zakat merupakan dua bentuk ibadah vital dalam Islam, di mana shalat merupakan hak Allah Swt (vertikal) yang terkandung di dalamnya pengesaan, pujian, pengagungan, permohonan, do'a dan penyerahan diri. Sementara zakat merupakan hak makhluk

¹ Syauqî Ismâ'îl Saḥḥâtiḥ, *at-Taṭbîq al-Mu'âsir li az-Zakâh*, terj. Bahrun Abu Bakar dan Anshori Umar Sitanggal, *Penerapan Zakat dalam Bisnis Modern* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2007), h. 77.

² Abu 'Abdullâh Muḥammad ibn Ismâ'îl al-Bukhârî (194-256 H), *al-Jâmi' as-Ṣaḥīḥ: al-Musnad min Ḥadîsi Rasûlillâhi saw wa Sunnatihi wa Ayyâmihi* (al-Qahirah: al-Maṭba'ah as-Salafiah wa Maktabatuha, t.t), h. 20.

³ Abdul Wahid al-Faizin dan Nashr Akbar, *Tafsir Ekonomi Kontemporer: Menggali Teori Ekonomi dari Ayat-Ayat Alquran* (Jakarta: Gema Insani, 2018), h. 102.

⁴ *Ibid*, h. 103.

(horizontal) yang merupakan salah satu bentuk *ihsān* (perbuatan baik) kepada makhluk.⁵ *Kedua*, zakat merupakan salah satu instrumen distribusi kekayaan.⁶ Peranan zakat, termasuk infak dan sedekah (ZIS) akan meningkatkan distribusi pendapatan dengan lebih merata, memperbaiki daya beli, membantu peningkatan pembangunan dan berpotensi besar untuk meningkatkan investasi.⁷

Kendati zakat berkembang dan dikenal sebagai pranata agama, namun zakat memiliki kaitan yang erat dengan perekonomian. Kefardhuan zakat menurut Wahbah az-Zuhaili merupakan sarana paling utama untuk mengatasi kesenjangan, merealisasikan solidaritas atau jaminan sosial dalam Islam.⁸ Hal ini senada dengan pendapat Yusuf Qardawi yang menyatakan bahwa zakat sesungguhnya merupakan bagian dari sistem sosial-ekonomi Islam.⁹ Nilai-nilai zakat memiliki kaitan yang erat dengan konsep ideal perekonomian yang ingin dicapai dalam ekonomi kontemporer. Zakat sebagai instrumen redistribusi pendapatan memiliki nilai *fair economic* yang berusaha dicapai melalui transfer pendapatan. Selain itu, zakat juga mendorong ekonomi yang produktif dan peranan sektor ketiga (*voluntary sector*) dalam perekonomian.¹⁰

Berdasarkan fungsi serta peranan zakat yang vital tersebut, maka perlu dibangun sebuah kesadaran untuk membangun tatanan ekonomi baru untuk mencapai kebahagiaan, keseimbangan kehidupan dan kemuliaan hakiki manusia yang didasarkan pada semangat dan nilai-nilai luhur syariat zakat yaitu semangat ketaqwaan, semangat produktif dan berekonomi dengan adil serta semangat

⁵ Abū al-Fidā Ismā'īl ibn Kaṣīr, *Tafsīr Alqurān al'Azīm* (al-Qāhirah: Dār al-Fajr litturās, 2002), Juz 1, h. 72.

⁶ Akbar, *Tafsīr*, h. 103.

⁷ Bank Indonesia, *Laporan Ekonomi & Keuangan Syariah 2020* (Jakarta: Bank Indonesia, 2020), h. 81.

⁸ Wahbah az-Zuhaili, *al-Fiqhul-Islāmī wa Adillatuhu*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani, *et.al.*, cet. 1 (Jakarta: Gema Insani, 2010), Jilid III, h. 166.

⁹ Yūsuf Qardawī, *Hukum Zakat*, Terj. Salman Harun, *et. al.*, cet. 12 (Bogor: Pustaka Litera AntarNusa, 2011), h. 3.

¹⁰ Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional RI (PUSKAS-BAZNAS), *Official News No. 21/ON/11/2019: Konsep Dasar Zakatnomics* (Jakarta: PUSKAS-BAZNAS RI, 2019), h. 2.

membumikan ZISWAF dalam praktek kehidupan yang dikenal dengan konsep zakatnomics.¹¹

Melihat pentingnya peranan zakat secara vertikal maupun horizontal, maka zakat dalam Islam tidak sekedar dihimpun yang kemudian didistribusikan begitu saja, melainkan perlu dikelola, dikembangkan, dan diberdayakan secara maksimal melalui manajemen pengelolaan zakat yang berkualitas, bermutu dan berdasarkan pada nilai-nilai syariah. Dengan demikian akan lahir dua hal sekaligus, yaitu kepercayaan dan manfaat. Tanpa kepercayaan, seseorang akan enggan memberikan bagian kekayaannya, karena seseorang cenderung memilih kepada siapa kekayaan akan diberikan. Tanpa manfaat, sebuah organisasi atau badan pengelola zakat hanya akan menjadi pohon tua yang tak berbuah, karena ia hanya bermanfaat bagi dirinya sendiri.¹² Oleh karena itu zakat harus dikelola secara profesional melalui manajemen yang bermutu dan berkualitas, sehingga melahirkan kepercayaan terhadap lembaga pengelola dan manfaat zakat itu sendiri.

Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) bukanlah bank atau sekedar intermediasi keuangan, tidak menyewakan uang dan tidak pula membeli uang atau bukan lembaga simpan pinjam. OPZ tidak melakukan simpan pinjam yang bersifat komersial seperti perbankan. Karenanya OPZ menghadapi resiko yang unik dan berbeda dengan lembaga keuangan lain.¹³ Namun demikian, zakat akan memiliki pengaruh positif jika dikelola dengan tata kelola organisasi yang baik, sebagaimana lembaga keuangan maupun perusahaan secara umum. Pengelolaan yang baik ini menuntut adanya peran regulasi dan pengawasan yang efektif, OPZ yang profesional dan sistem kelembagaan (infrastruktur) zakat yang

¹¹ Konsep zakatnomics secara sederhana dapat diterjemahkan sebagai nilai-nilai ekonomi zakat dan implementasi semangat zakat dalam perekonomian. Secara konsep akan mendorong pencapaian perlindungan terhadap aspek-aspek *maqāṣid asy-syarī'ah* melalui kebijakan-kebijakan ekonomi. Konsep ini dikembangkan oleh Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional RI (PUSKAS BAZNAS RI). Lihat: PUSKAS-BAZNAS, *Official*, h. 3.

¹² Rhenald Kasali, "Organisasi Hidup yang Dipercaya dan Bermanfaat," dalam Eri Sudewo, *Manajemen Zakat: Tinggalkan 15 Tradisi Terapkan 4 Prinsip Dasar* (Jakarta: Institut Manajemen Zakat, 2004), h. xv-xvi.

¹³ Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah BI dan P3EI FE-UII, *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Berbagai Negara* (Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah BI, 2016), h. 56.

mendukung.¹⁴ Hal ini menguatkan temuan penelitian yang dilakukan oleh Evan Hamzah, Amiur Nuruddin dan Saparuddin, serta beberapa peneliti lainnya yang menyimpulkan bahwa tata kelola perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas, walaupun tidak memiliki pengaruh terhadap nilai perusahaan.¹⁵

Realitas ini membuat OPZ memiliki dua fungsi kelembagaan sekaligus, yaitu sebagai lembaga keuangan syariah, karena ia beroperasi dalam kegiatan menerima, mengumpulkan, dan mendistribusikan dana zakat bagi umat Islam, dan berfungsi sebagai lembaga swadaya masyarakat.¹⁶ Dwi fungsi kelembagaan zakat menuntut adanya optimalisasi fungsi dan perannya, serta revitalisasi manajerial lembaga zakat ke arah yang lebih baik dan memenuhi standar manajemen mutu, agar mendapat kepercayaan dari publik dan tercapainya tujuan lembaga tersebut yang akan bermuara pada terwujudnya tata kelola lembaga yang baik (*good corporate governance*).¹⁷ Sebagai lembaga yang memiliki dimensi ibadah dan mengelola dana kaum muslimin yang berasal dari para muzakki, maka lembaga zakat tidak hanya dituntut untuk memiliki tata kelola yang baik, namun juga harus berdasarkan pada nilai-nilai dan bingkai syariah (*comply to syariah principles*).¹⁸

Sejarah mencatat bahwa pengelolaan zakat di Indonesia sudah dimulai sejak zaman kerajaan Islam Aceh dan kerajaan Banjar, jauh sebelum berdirinya

¹⁴ *Ibid.*, h. 129.

¹⁵ Evan Hamzah Muchtar, *et.al.*, "Peningkatan Nilai Perusahaan Melalui Tata Kelola Perusahaan dan Profitabilitas Perusahaan pada Konstituen Indeks Saham Syariah Indonesia", dalam *Malia: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. X, No. 2, Juni 2019, h. 195.

¹⁶ N. Oneng Nurul Bariyah, "Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktek)" (*Disertasi*, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Jakarta, 2010), h. 22.

¹⁷ *Good Corporate Governance* (GCG) adalah salah satu pilar dari ekonomi pasar, yang berkaitan erat dengan kepercayaan baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara untuk mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif agar pertumbuhan dan stabilitas ekonomi berkesinambungan agar dapat menunjang pengakuan *good governance* dalam rangka menciptakan pemerintah yang bersih dan berwibawa. Lihat: Komite Nasional Kebijakan Governance, *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia* (Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006), h. i.

¹⁸ Yusuf Wibisono, *Mengelola Zakat Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), h. 227.

negara Indonesia.¹⁹ Pengelolaan zakat pada masa penjajahan Belanda merupakan bagian dari pelaksanaan ajaran agama Islam yang diatur dalam *Ordonantie*²⁰ Pemerintah Hindia Belanda Nomor 6200 tanggal 28 Februari 1905.²¹ Pada awal kemerdekaan Indonesia, pengelolaan zakat tidak diatur oleh pemerintah dan masih menjadi urusan masyarakat. Pada tahun 1951 barulah Departemen Agama mengeluarkan Surat Edaran Nomor: A/VII/17367, tanggal 8 Desember 1951 tentang Pelaksanaan Zakat Fitrah.²² Adapun titik balik terpenting dunia zakat nasional terjadi pada tahun 1999 dengan diundangkannya Undang-Undang (UU) No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.²³

UU Nomor 23 tahun 2011 adalah undang-undang terakhir yang disahkan oleh pemerintah bersama DPR yang mengatur tentang pengelolaan zakat. Dalam UU tersebut disebutkan bahwa pelaksanaan pengelolaan di tingkat pusat/nasional diserahkan kepada Badan Amil Zakat Nasional yang disingkat BAZNAS. Sedangkan pelaksanaan pengelolaan zakat di tingkat provinsi dan kabupaten/kota diserahkan kepada BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota. Berdasarkan UU tersebut, maka dibentuklah lembaga BAZNAS di setiap kabupaten/kota di setiap provinsi, termasuk di propinsi Jambi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional RI (PUSKAS-BAZNAS) dan dipublikasikan pada tahun 2019 menunjukkan bahwa Indeks Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) propinsi Jambi dengan jumlah penduduk Muslim sebanyak 95,41 persen²⁴ adalah sebesar 3.047,0 miliar,²⁵ atau lebih dari 3 (tiga) triliun rupiah. Berikut rincian hasil penelitian

¹⁹ Faisal, "Sejarah Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim dan Indonesia: Pendekatan Teori Investigasi-Sejarah Charles Pierce dan Defisit Kebenaran Lieven Boeve" dalam *Analisis*, Vol. XI, No. 2, Desember 2011, h. 257-258.

²⁰ *Ordonantie* atau ordonansi berarti peraturan pemerintah; surat pemerintah; peraturan kerajaan. Lihat: <http://deskripsi.com/o/ordonansi>. Lihat juga Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), h. 1023.

²¹ Departemen Agama RI, *Panduan Organisasi Pengelola Zakat* (Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2008), h. 6.

²² *Ibid*, h. 7

²³ Wibisono, *Mengelola*, h. 44-45.

²⁴ Pusat Kajian Strategis-Badan Amil Zakat Nasional dan STEI al-Ishlah Cirebon, *Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ)* (Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, 2019), h. 56.

²⁵ *Ibid.*, h. 119.

IPPZ propinsi Jambi berdasarkan beberapa komponen zakat yang menunjukkan besarnya potensi zakat di propinsi Jambi.

Tabel 1.1: Indeks Pemetaan Potensi Zakat Propinsi Jambi (dalam miliar Rp.)

NO	KOMPONEN POTENSI ZAKAT	BESARAN ZAKAT
1	Zakat pertanian	441,00 ²⁶
2	Zakat peternakan	115,2 ²⁷
3	Zakat uang	269,6 ²⁸
4	Zakat BUMD	7,8 ²⁹
5	Zakat ASN	83,3 ³⁰
6	Zakat non-ASN	2,130,1 ³¹
7	Zakat penghasilan	2,213,3 ³²

Pada tahun 2016 BAZNAS Propinsi Jambi telah menetapkan target atau estimasi penghimpunan dana Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) untuk seluruh kabupaten/kota se-propinsi Jambi sebagai berikut:

Tabel 1.2: Estimasi Target Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Sedekah BAZNAS se-Propinsi Jambi Tahun 2016³³

NO	PROPINSI/ KAB/KOTA	ZAKAT	INFAQ/ SEDEKAH	JUMLAH
1	BAZNAS Propinsi Jambi	Rp.6.187.795.121,99	Rp.650.349.249,73	Rp.6.838.144.371,72
2	BAZNAS Kota Jambi	Rp.2.763.988.442,49	Rp.766.171.921,17	Rp.3.530.160.363,66
3	BAZNAS Kab. Muaro Jambi	Rp. 507.764.534,88	Rp.222.742.412,97	Rp. 730.506.947,85
4	BAZNAS Kab. Tabjabbar	Rp.1.000.000.000,00	Rp.50.000.000,00	Rp.1.050.000.000,00
5	BAZNAS Kab. Tanjabt看	Rp.1.227.017.096,12	Rp.62.000.000,00	Rp.1.289.017.096,12

²⁶ *Ibid.*, h. 90.

²⁷ *Ibid.*, h. 100.

²⁸ *Ibid.*, h. 102.

²⁹ *Ibid.*, h. 109.

³⁰ *Ibid.*, h. 111.

³¹ *Ibid.*, h. 113.

³² *Ibid.*, h. 115.

³³ BAZNAS Provinsi Jambi, *Profil Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jambi Tahun 2016* (Dokumen tidak diterbitkan), h. 26.

6	BAZNAS Kab. Batang Hari	Rp.2.556.677.947,49	Rp.262.559.713,04	Rp.2.819.227.660,53
7	BAZNAS Kab. Tebo	Rp.1.922.370.571,36	Rp.7.899.589,55	Rp.2.000.270.160,91
8	BAZNAS Kab. Bungo	Rp.4.044.749.939,48	Rp.61.694.314,49	Rp.4.106.444.253,97
9	BAZNAS Kab. Merangin	Rp. 502.713.505,41	Rp.5.576.647,10	Rp. 508.290.152,51
10	BAZNAS Kab. Sarolangun	Rp.6.660.837.305,40	Rp.566.534.755,56	Rp.7.227.372.060,96
11	BAZNAS Kab. Kerinci	Rp.2.705.484.758,59	Rp.67.242.602,14	Rp.2.772.727.360,73
12	BAZNAS Kab. Kota Sci. Penuh	Rp.2.179.482.760,17	Rp.344.027.614,43	Rp.2.523.510.374,60
Jumlah Target Pengumpulan ZIS			Rp. 35.325.680.803,20	

Data ini menggambarkan bahwa target pengumpulan zakat yang ditetapkan oleh BAZNAS Propinsi Jambi masih jauh dari total potensi ZIS yang dimiliki oleh propinsi Jambi secara keseluruhan sebagaimana yang dipaparkan pada data IPPZ sebelumnya.

Berdasarkan laporan tahunan BAZNAS Propinsi Jambi dan kabupaten/kota pada tahun 2016, BAZNAS propinsi Jambi berhasil mengumpulkan dana ZIS sebesar Rp. 18.424.058.631,20-, dengan rincian berdasarkan kabupaten/kota sebagai berikut:

Tabel 1.3: Penghimpunan Dana ZIS BAZNAS se-Propinsi Jambi per-Desember 2016³⁴

KABUPATEN	DANA ZAKAT	DANA INFAK	TOTAL DANA ZIS
KERINCI	Rp. 1.653.835.130,00	Rp. 141.041.518,00	Rp. 1.794.876.648,00
BATANGHARI	Rp. 2.059.262.875,00	Rp. 225.648.965,00	Rp. 2.284.911.840,00
BUNGO	Rp. 3.207.177.864,00	Rp. 4.342.689,00	Rp. 3.211.520.553,00
SAROLANGUN	Rp. 3.186.483.884,77	Rp. 404.537.509,35	Rp. 3.591.021.394,12
MUARO JAMBI	Rp. 197.055.235,00	Rp. 91.836.709,00	Rp. 288.891.944,00
TANJAB TIMUR	Rp. 1.189.040.317,00	Rp. 0	Rp. 1.189.040.317,00
TANJAB BARAT	Rp. 121.280.350,00	Rp. 4.295.000,00	Rp. 125.575.350,00
MERANGIN	Rp. 1.009.758.000,00	Rp. 60.278.000,00	Rp. 1.070.036.000,00
TEBO	Rp. 1.544.999.033,00	Rp. 23.646.854,00	Rp. 1.568.645.887,00
KOTA JAMBI	Rp. 1.522.421.593,71	Rp. 795.016.175,38	Rp. 2.317.437.769,09
KOTA SUNGAI PENUH	Rp. 765.637.118,00	Rp. 216.463.811,00	Rp. 982.100.929,00
JUMLAH	Rp. 16.456.951.400,50	Rp. 1.967.107.230,73	Rp. 18.424.058.631,20

³⁴ BAZNAS Provinsi Jambi, *Laporan Tahunan Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jambi Tahun 2016* (Dokumen tidak diterbitkan).

Laporan tahunan BAZNAS propinsi Jambi di atas menggambarkan bahwa dana yang berhasil dihimpun masih jauh dari target atau estimasi yang sudah ditetapkan sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 1.2.

Pengelolaan zakat di propinsi Jambi selain dikelola oleh BAZNAS, dikelola juga oleh lembaga zakat non-pemerintah yang dikenal dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Berdasarkan data yang dirilis Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) BAZNAS RI, terdapat 1 (satu) LAZ resmi skala propinsi di propinsi Jambi sesuai peraturan perundang-undangan pengelolaan zakat, yaitu LAZ Yayasan Insan Madani Jambi dengan profil sebagai berikut:

Tabel 1.4: Profil LAZ Yayasan Insan Madani Jambi³⁵

Nama LAZ	LAZ Yayasan Insan Madani Jambi
Alamat	Jl. Soekarno Hatta No.42 Pasir Putih, Jambi Selatan, Jambi
Telepon	0741-573347
Email	fujilestarijhr@gmail.com
No. Rekomendasi	01/SET.BAZNAS/I/2018 001/HVR/SDP/BAZNAS/I/2018 Tanggal 02 Januari 2018
SK	Keputusan Dirjen Bimas Islam No. 205 Tahun 2018 Tanggal 05 Maret 2018
Masa Berlaku	Tanggal 04 Maret 2023

Berdasarkan laporan keuangan yang dirilis pada tiga tahun terakhir (tahun 2018, 2019 hingga Juli 2020), LAZ Yayasan Insan Madani Jambi telah berhasil mengumpulkan rata-rata dana ZIS per tahun sebesar Rp. 3.087.443.015,- dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.5: Rekapitulasi Penerimaan ZIS LAZ Yayasan Insan Madani Jambi dalam Tiga Tahun Terakhir (dalam rupiah)³⁶

Bulan	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Januari	0	284.066.204	225.633.000
Februari	309.213.189	150.291.797	197.121.934
Maret	357.569.068	231.188.102	220.582.982
April	269.847.664	192.028.216	200.606.409
Mei	747.469.719	768.515.742	716.514.714
Juni	747.469.719	174.004.784	123.363.576
Juli	177.504.161	241.882.811	489.446.556
Agustus	450.123.977	429.358.904	0

³⁵ <https://pid.baznas.go.id/laz-provinsi/>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2020.

³⁶ <http://insanmadanijambi.org/laporan/>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2020.

September	250.343.462	240.937.573	0
Oktober	274.464.161	173.037.087	0
November	202.869.908	224.848.990	0
Desember	0	192.024.636	0
Total	3.786.875.028	3.302.184.846	2.173.269.171
Rata-Rata 3 Tahun Terakhir			3.087.443.015

Selain LAZ Yayasan Insan Madani Jambi, terdapat juga LAZ Optimalisasi Sedekah, Zakat dan Infak (OPSEZI) yang menjalankan fungsi pengumpulan dan penyaluran zakat di beberapa kabupaten/kota dalam propinsi Jambi, namun belum terdaftar dalam data LAZ yang dirilis oleh PPID BAZNAS RI. Jumlah dana yang berhasil diterima oleh LAZ OPSEZI dalam kurun waktu tahun 2015 sampai 31 Desember 2017 di Kota Jambi adalah sebesar Rp. 5.398.438.079,- dengan jumlah muzakki sebanyak 2.285 orang. Sedang jumlah dana yang telah disalurkan kepada 15.624 *mustahiq* di Kota Jambi adalah sebesar Rp. 5.436.596.163,76,-.³⁷ Berdasarkan data jumlah dana yang berhasil dikumpulkan oleh LAZ OPSEZI, maka rata-rata dana yang terkumpul per tahun adalah sebesar Rp. 1.799.479.360,-.

Data-data terkait hasil pengelolaan ZIS, baik yang dikelola oleh BAZNAS maupun LAZ bila dibandingkan dengan IPPZ propinsi Jambi maupun estimasi yang ditetapkan oleh BAZNAS Propinsi Jambi, menunjukkan adanya permasalahan atau *gap* dalam pengelolaan zakat di propinsi Jambi, khususnya pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS propinsi Jambi.

Tabel 1.6: Gambaran Permasalahan atau *Gap* dalam Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS Propinsi Jambi

POTENSI ZAKAT (IPPZ)	ESTIMASI PENERIMAAN DANA ZIS OLEH BAZNAS (Rp.)	TOTAL PENERIMAAN ZIS		SELISIH PENERIMAAN BAZNAS DENGAN ESTIMASI (Rp.)
		BAZNAS PROPINSI JAMBI (Rp.)	LAZ (Rp.)	
3.047 M (>3 Triliun)	35.325.680.803	18.424.058.631	4.886.922.375	16.901.622.172

³⁷ Ambok Pangiuk, Bambang Kurniawan dan Maria Ulpa, "Pengaruh Citra LAZ OPSEZI Kota Jambi Terhadap Minat Muzakki untuk Menyalurkan Zakat" dalam *Innovatio*, Vol. XVII, No. 1, Januari-Juni 2017, h. 18-19.

Menurut Didin Hafidhuddin, adanya *gap* ini menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan zakat di propinsi Jambi, selain masalah-masalah lainnya.³⁸ Secara empiris, *gap* ini berakibat pada tidak maksimalnya peran zakat dalam membantu memecahkan persoalan ekonomi dan mewujudkan kesejahteraan umat sebagaimana yang diharapkan dan sebagaimana fungsi zakat itu sendiri, yaitu terjadinya transfer pendapatan antara golongan kaya dan golongan miskin,³⁹ meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat, meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan sebagaimana termaktub dalam UU No. 23/2011 tentang pengelolaan zakat di Indonesia.⁴⁰ Sedangkan secara teoritis, *gap* ini membuat tidak tercapainya tujuan pengelolaan zakat, baik yang digariskan oleh UU, dan lebih jauh lagi kesenjangan ini membuat tidak tercapainya tujuan dari pensyariaan zakat itu sendiri yang dikenal dengan konsep *maqāṣid asy-syarī'ah*.

Penelitian yang dilakukan oleh BAZNAS RI menyebutkan sejumlah tantangan dan permasalahan yang menghambat pengelolaan zakat di Indonesia, salah satunya adalah rendahnya kepercayaan masyarakat kepada lembaga pengelola zakat. Kondisi ini berpengaruh terhadap rendahnya angka pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS, BAZNAS Propinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, maupun LAZ dari potensi zakat yang tersedia,⁴¹ sebagaimana yang terjadi pada BAZNAS Propinsi Jambi berdasarkan data-data yang telah dipaparkan sebelumnya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pusat Kajian Strategis (PUSKAS) BAZNAS RI menyebutkan bahwa manajemen OPZ pada hari ini masih dikelola secara informal, sehingga beberapa hal penting seperti *good governance*, kredibilitas, akuntabilitas dan profesionalisme tidak terlalu

³⁸ Nurul Huda, *et.al.*, *Zakat Perspektif Mikro-Makro: Pendekatan Riset* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), h. 31-32.

³⁹ Dahlina Dahlan, "Bank Zakat: Pengelolaan Zakat dengan Konsep Bank Sosial Berdasarkan Prinsip Syariah", dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. IV, No. 2, Desember 2018, h. 157.

⁴⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 115.

⁴¹ Tim Penyusun, *Rencana Strategis Zakat Nasional 2016-2020* (Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS] RI, 2016), h. 15.

diperhatikan.⁴² Menurut hemat peneliti, permasalahan pengelolaan zakat tersebut saat erat kaitannya dengan problem manajemen dan mutu pengelolaan lembaga zakat. Oleh karena itu, dirasa perlu untuk melakukan analisa yang mendalam terkait model atau pola manajemen yang diterapkan dalam pengelolaan zakat, khususnya di BAZNAS Propinsi Jambi.

Berdasarkan studi awal melalui teknik observasi dan dokumentasi, peneliti melihat bahwa BAZNAS Propinsi Jambi telah menerapkan beberapa nilai-nilai *Total Quality Management* (TQM), seperti adanya keterbukaan informasi terkait laporan keuangan sehingga bisa diketahui oleh masyarakat luas, keterbukaan informasi dalam rekrutmen calon pimpinan, adanya kotak saran yang disediakan sebagai upaya menampung aspirasi pelanggan dan sudah dimulainya penggunaan sistem informasi BAZNAS. Studi awal peneliti juga mendapatkan bahwa belum semua BAZNAS Kabupaten/Kota dalam propinsi Jambi menerapkan nilai-nilai TQM.⁴³

Dalam rangka menganalisa manajemen pengelolaan zakat di BAZNAS Propinsi Jambi, maka peneliti melakukan studi terhadap penerapan nilai-nilai TQM dengan menggunakan pisau analisis TQM yang dikembangkan oleh Tenner-DeToro. Selain itu peneliti juga melakukan kajian yang mendalam terhadap teori-teori manajemen dan mutu, baik dalam perspektif konvensional maupun Islam serta menjadikan hasil akhir penelitian sebagai data pendukung, untuk kemudian dilakukan konstruksi atau pengembangan teori maupun model manajemen mutu yang implementatif serta berbasis pada nilai-nilai syariah. Pengembangan ini perlu dilakukan dalam rangka standarisasi manajemen pengelolaan lembaga filantropi seperti halnya lembaga BAZNAS maupun LAZ.

Organisasi Forum Zakat (FoZ) dalam buku *Cetak Biru Pengembangan Zakat Indonesia 2011-2025*, menganggap penting mewujudkan standarisasi

⁴² Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional RI (PUSKAS-BAZNAS), *Official News No. 3/ON/02/2019: Sharia Governance Standard for Zakat Management Organization* (Jakarta: PUSKAS-BAZNAS RI, 2019), h. 1.

⁴³ Observasi dan studi dokumentasi pada BAZNAS Propinsi Jambi, BAZNAS Kota Jambi, BAZNAS Kab. Bungo, dan BAZNAS Kab. Merangin. *Observasi* di lakukan pada pertengahan sampai akhir bulan Desember 2015.

manajemen pengelolaan zakat seiring dengan fenomena bertambahnya jumlah OPZ di tengah masyarakat.⁴⁴ Berdasarkan data yang dirilis oleh BAZNAS RI, sampai tahun 2017 jumlah OPZ yang ada di Indonesia mencapai 603 lembaga.⁴⁵ Fenomena tersebut belum dibarengi dengan adanya pedoman manajemen kinerja yang baku dan masing-masing bekerja sesuai karakter dan *style* lembaga masing-masing. Dalam penyusunan standarisasi manajemennya, landasan nilai yang digunakan harus mengacu pada prinsip-prinsip yang terkandung dalam karakteristik zakat itu sendiri, seperti prinsip kehati-hatian, transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, dan sesuai syariah. Di samping itu, landasan manajemen konvensional seperti kepemimpinan visioner, pembelajaran organisasi, tanggung jawab kepada publik, juga harus menjadi acuan dalam penyusunan konsep standarisasi tersebut.⁴⁶

Penelitian yang dilakukan oleh Ali Saleh Ahmad Mohammed menyebutkan bahwa penerapan TQM dalam masyarakat Islam diperlukan untuk membuat perubahan secara keseluruhan, mencakup desain organisasi serta proses dan budaya bagi strategi jangka panjang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya konsep dan praktek TQM serta kebutuhan untuk meningkatkan kinerja di atas rata-rata standar dalam masyarakat Islam di seluruh dunia.⁴⁷ Kuntarno Noor Aflah dalam penelitiannya tentang model manajemen mutu bagi BAZ dan LAZ di Indonesia memaparkan bahwa manajemen mutu bagi OPZ sangat penting untuk diterapkan secara baik dan benar serta konsisten. Model manajemen mutu yang dipakai disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi, karena manajemen mutu OPZ memiliki kerangka dan prinsip dasar yang berbeda satu dengan lainnya, terutama yang

⁴⁴ Forum Zakat, *Cetak Biru Pengembangan Zakat Indonesia 2011-2025* (Jakarta: Forum Zakat, 2012), h. 40.

⁴⁵ Ataina Hidayati dan Achmad Tohirin, "A Maqāṣid and Shariah Enterprises Theory-Based Performance Measurement for Zakat Institution", dalam *International Journal of Zakat*, Vol. 4 (2), 2019, h. 101.

⁴⁶ Kuntarno Noor Aflah, "Standarisasi Organisasi Zakat", dalam *Opini Republika* (14 Januari 2011), h. 2.

⁴⁷ Ali Saleh Ahmad Mohammed, *et.al.*, "The Principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society" dalam *Proccdia – Social and Behavioral Sciences* 102, 2013, h. 333.

berkaitan dengan kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pasar, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus pada sumber daya manusia, manajemen proses dan hasil-hasil. Ayat-ayat Alquran dan hadis Nabi Saw menjadi landasan di dalam prinsip dan kerangka dasar manajemen mutu dalam pengelolaan zakat, agar mendapatkan berkah dan tetap berkualitas baik.⁴⁸

Berdasarkan uraian di atas, maka pengembangan teori dan model manajemen mutu yang berdasarkan pada nilai-nilai Islam (*Islamic Quality Management*) untuk diterapkan pada lembaga non-profit atau nirlaba sebagaimana OPZ merupakan sebuah kebutuhan. Selain itu, pengembangan ini diperlukan dalam rangka membangun, mengembangkan dan memantapkan keberadaan ilmu ekonomi Islam, terutama dalam bidang manajemen melalui penelitian yang terus menerus. Harus diakui bahwa sebagian teori ekonomi syariah (jika dianggap sudah ada) merupakan produk yang diderivasi dari ilmu ekonomi konvensional yang sangat dipengaruhi oleh budaya, serta cara pandang masyarakat Barat. Oleh karena itu perlu dibangun teori ekonomi Islam yang “*truly Islamic*” yang dibangun dari cara pandang Islam, dan visi Islam.⁴⁹

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Analisis Penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi?
2. Apakah Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi?
3. Bagaimanakah Model Manajemen Mutu Berbasis Syariah?

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian disertasi ini, masalah penelitian dibatasi pada analisis penerapan TQM Tenner-DeToro dalam pengelolaan zakat yang dilakukan oleh

⁴⁸ Kuntarno Noor Aflah, “Model Manajemen Mutu Bagi BAZNAS dan LAZ di Indonesia”, dalam *Ziswaf: Jurnal Zakat dan Wakaf*, Vol. V, No. 1, Juni 2018, h. 145-146.

⁴⁹ Boedi Abdullah dan Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian Ekonomi Islam (Muamalah)* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), h. 70.

BAZNAS Propinsi Jambi serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dalam penerapannya. Studi empirik dalam penelitian ini dilakukan terhadap BAZNAS Propinsi Jambi sebagai objek penelitian dan beberapa BAZNAS tingkat kabupaten/kota dalam propinsi Jambi dalam penerapan TQM Tenner De-Toro. Hasil penelitian tersebut kemudian dijadikan sebagai salah satu dasar untuk mengembangkan model manajemen mutu syariah (*Islamic Quality Management*).

D. Batasan Istilah

Penjelasan istilah merupakan penjelasan tentang pengertian istilah-istilah kunci yang terdapat dalam judul penelitian agar terjadi konsistensi dalam penggunaan istilah dan terhindar dari pemahaman yang berbeda oleh para pembaca.⁵⁰

1. Konstruksi

Kata konstruksi berasal dari bahasa Inggris ‘*construct*’ yang berarti membangun, meletakkan atau menyusun secara bersama (*build; put or fit together*), termasuk di dalamnya membangun teori.⁵¹ Kata konstruksi berarti cara membuat (menyusun) bangunan-bangunan, dan dapat pula berarti susunan dan hubungan kata di kalimat atau di kelompok kata.⁵² Konstruksi juga memiliki arti jenis konsep tertentu yang berada dalam tingkatan abstraksi yang lebih tinggi daripada konsep dan diciptakan untuk tujuan teoritis tertentu. Konstruksi dapat berupa sebuah pandangan atau pendapat yang biasanya ditemukan untuk sebuah penelitian dan/atau pembentukan teori.⁵³ Pendapat lain mengatakan bahwa konstruksi adalah bayangan atau pemikiran yang secara khusus diciptakan bagi suatu penelitian dan/atau untuk tujuan

⁵⁰ Pascasarjana UIN Sumatera Utara, *Pedoman Penulisan Proposal dan Disertasi PPs UIN-Sumatera Utara* (Medan: PPs UIN-SU, 2017), h. 3.

⁵¹ AS. Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (Oxford: Oxford University Press, 1987), ed. 25, h. 183.

⁵² Abdur Rohman, “Konstruksi Teori Konsumsi Al-Ghazali” (*Ringkasan Disertasi*, Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2012), h. 12.

⁵³ Mudrajat Kuncoro, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi* (Jakarta: Erlangga, 2003), h. 40.

membangun teori.⁵⁴ Penggunaan istilah ini dalam penelitian ilmu sosial sebagai gambaran atas ide khusus yang diciptakan untuk tujuan penelitian guna membangun teori.⁵⁵

Istilah konstruksi tidak saja digunakan pada bangunan secara fisik, namun juga digunakan pada bangunan yang mengarah kepada pemikiran dan sistem.⁵⁶ Dengan demikian, konstruksi dalam penelitian ini lebih ditekankan pada pengembangan model manajemen mutu syariah (*Islamic Quality Management*) bagi OPZ, khususnya BAZNAS propinsi Jambi.

2. *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan.⁵⁷ TQM mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan. TQM dalam penelitian ini mengacu kepada prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Tenner-DeToro, yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total.

3. Manajemen Mutu Syariah (*Islamic Quality Management*)

Manajemen mutu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggan, saat ini dan untuk masa yang akan datang,⁵⁸ serta merupakan sebuah pola

⁵⁴ Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif* (Yogyakarta: Ekonisia FE-UIN, 2005), h. 40.

⁵⁵ Arfan Ikhsan, *et.al.*, *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen* (Bandung: Citapustaka Media, 2014), h. 65.

⁵⁶ Fahrur Ulum, "Dinamika Konstruksi Sistem Ekonomi Islam: Studi Komparasi Pola Pemikiran Beberapa Tokoh Ekonomi Islam Kontemporer", (*Executive Summary*, Fakultas Syariah UIN Sunan Ampel Surabaya, 2013), h. 3.

⁵⁷ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, ed. 3 (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), h. 17 dan 20.

⁵⁸ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Jakarta: IRCiSoD, 2010), h. 73.

pikir sekaligus aktivitas praktis.⁵⁹ Definisi lain dari manajemen mutu adalah sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah yang utama dalam setiap usaha.⁶⁰ Adapun manajemen mutu syariah dalam penelitian ini adalah seperangkat sistem pengendalian mutu lembaga yang didasarkan pada nilai-nilai Islam (syariah) dan nilai-nilai TQM.

4. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, BAZNAS adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional.⁶¹ BAZNAS propinsi Jambi dalam penelitian ini adalah badan resmi yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) dalam propinsi Jambi, kabupaten dan kota. Selain BAZNAS Propinsi Jambi, peneliti juga menjadikan BAZNAS Kabupaten Bungo, BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat (Tanjungbar) dan BAZNAS Kota Sungai Penuh sebagai objek atau sampel penelitian.

E. Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisa penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi.
2. Menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi.
3. Mengembangkan model manajemen mutu syariah (*Islamic Quality Management*) sebagai model manajemen yang berbasis nilai-nilai syariah yang dapat diimplementasikan pada lembaga pengelola zakat, khususnya BAZNAS Propinsi Jambi maupun pada lembaga lainnya secara umum

⁵⁹ *Ibid.*, h. 76.

⁶⁰ Vithzal Rivai Zaenal, *et.al.*, *Islamic Management: Meraih Sukses Melalui Praktis Manajemen Gaya Rasulullah Secara Istiqomah* (Yogyakarta: BPFE, 2013), h. 254.

⁶¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011, Nomor 115).

F. Kegunaan dan Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan berupa kontribusi yang nyata, baik secara teoritis maupun secara praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan mendeskripsikan tentang teori TQM, khususnya yang dikembangkan oleh Tenner-DeToro serta perbandingannya dengan teori manajemen secara umum dan manajemen syariah secara khusus. Dengan demikian peneliti akan mengembangkan sebuah model manajemen mutu berdasarkan pada prinsip-prinsip syariah (*Islamic Quality Management*). Model ini sangat penting bagi perkembangan dan khazanah keilmuan Islam, khususnya dalam kajian zakat dan manajemen. Meskipun institusi keuangan Islam sudah berkembang cepat dengan munculnya perbankan syariah (*islamic bank*) maupun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) lainnya, namun belum ada upaya akademik untuk menentukan bagaimana manajemen mutu Islami seharusnya.⁶² Selain itu, model ini juga akan membantu memaksimalkan peran lembaga-lembaga yang berbasis syariah, baik bank maupun non-bank, seperti halnya BAZNAS Pripinsi Jambi, agar seluruh aspek pengelolaannya tidak hanya merujuk kepada prinsip dan nilai-nilai syariah secara komprehensif, namun juga mengadopsi nilai-nilai manajemen modern⁶³ yang berorientasi kepada mutu dan kualitas hasil.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran tentang pengelolaan zakat berbasis manajemen mutu, serta dapat dipergunakan sebagai acuan bagi lembaga-lembaga yang berbasis syariah, dalam hal ini BAZNAS ataupun lembaga lainnya untuk mengendalikan mutu tata kelola lembaga, agar dapat bersaing dengan lembaga-lembaga lainnya

⁶² Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), h. 48.

⁶³ Manajemen modern didasarkan kepada hal-hal yang sifatnya situasional dan kontemporer, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dan dapat mengambil keputusan sesuai dengan situasi serta kondisi lingkungan. Terdapat 4 pendekatan dalam teori manajemen modern, yaitu pendekatan sistem, pendekatan situasional (*contingency*), pendekatan hubungan manusia baru (*neo-human relation*) dan pendekatan integratif. TQM merupakan bagian dari manajemen modern dengan menggunakan pendekatan hubungan manusia baru, yang salah satu tokoh pelopornya adalah W. Edward Deming. Pendekatan ini cukup populer, baik di lingkungan akademisi maupun teknisi dan banyak mempengaruhi praktik manajemen pada saat ini, walaupun masih membutuhkan waktu untuk sampai dikatakan sebagai aliran manajemen baru. Lihat: Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 47-52.

yang telah lama menerapkan model TQM dan mencapai keberhasilan dalam membangun korporasi, perusahaan maupun organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini merupakan sebuah usaha yang memfokuskan perhatian kepada pengelolaan zakat berbasis manajemen mutu dan prinsip-prinsip syariah. Hal ini tergolong belum banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Oleh sebab itu, informasi yang berhasil dikumpulkan dan dianalisis dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi akademisi ataupun peneliti berikutnya yang memiliki minat serupa. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan kajian ini pada aspek manajemen lain sesuai dengan perkembangan yang ditemukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Pengelolaan, Pemberdayaan dan Manajemen Zakat

1. Pengelolaan, Pemberdayaan dan Manajemen Zakat pada Zaman Rasulullah Saw, *Khulafaurrasyidin* dan Daulah Islamiyah

Pada zaman Rasulullah Saw dan khulafaurrasyidin, serta dinasti-dinasti Islam selanjutnya, zakat merupakan pendapatan primer bagi keuangan negara. Pemasukan ini terwujud melalui zakat harta, perdagangan, binatang ternak, dan tumbuh-tumbuhan. Kewajiban zakat terdapat secara umum dalam Alquran, dan Rasulullah Saw menjelaskan unsur-unsur teknis serta meletakkan dasar-dasar pengelolaan zakat sebagai berikut:¹

- a. Menentukan materi yang terkena zakat, yaitu harta-harta yang dimiliki oleh seorang Muslim.
- b. Menyandarkan zakat kepada prinsip-prinsip keislaman.
- c. Menentukan kriteria-kriteria atau nilai-nilai zakat yang dapat diterapkan pada setiap wadah.
- d. Menentukan batasan yang wajib dizakati, dan yang tidak memenuhi batasan tersebut dimaafkan atau tidak diwajibkan.
- e. Menentukan waktu-waktu dikenakan zakat, sebagaimana ditentukan batas-batas waktu pengeluaran pajak modern.
- f. Mengutus perwakilan pemerintah Islam untuk mengumpulkan zakat di suatu tempat.

Perintah zakat tanpa diragukan lagi berada di tangan Rasulullah Saw, beliau mengutus para amil untuk mengumpulkannya dan memerintahkan orang yang terkena kewajiban zakat untuk mengeluarkannya kepada amil. Untuk tugas ini Rasulullah Saw telah memilih beberapa orang petugas untuk memungut zakat dari beberapa jenis harta, baik yang tampak maupun yang

¹ Quṭb Ibrâhîm Muḥammad, *as-Siyâsah al-Mâliyah li al-Rasûl*, terj. Rusli, *Bagaimana Rasulullah Mengelola Ekonomi, Keuangan dan Sistem Administrasi* (Ciputat: Gaung Persada Press, cet. I, 2007), h. 59-60.

tidak. Kemudian para petugas diminta supaya melaporkan dengan baik perhitungan masing-masing.²

Adanya kewajiban dan peraturan yang jelas terkait zakat, menyebabkan penerimaan zakat lebih banyak dan diharuskan adanya sistem pengelolaan yang lebih terstruktur. Oleh karena itu, Rasulullah Saw membuat tempat pengumpulan dan pengelolaan distribusi zakat yang bernama Baitulmâl (rumah harta), yang saat itu terletak di masjid Nabawi. Pada saat itu, Rasulullah Saw juga mengutus para sahabatnya untuk menjadi *‘āmil* (pengelola zakat) di daerah jazirah Arab termasuk di dalamnya kota Yaman, seperti: ‘Umar bin Khaṭṭāb, Ibnu Qaiẓ ‘Ubaidah bin Samit dan Mu‘āz bin Jabal.³

Sedangkan pada masa khulafaurrāsyidīn dan dinasti-dinasti Islam selanjutnya, tugas tersebut secara otomatis beralih kepada para khalifah atau penguasa. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika pada masa Abū Bakr menjabat sebagai khalifah, beliau membuat kebijakan memerangi para pembangkang zakat. Bahkan para pengingkar zakat tersebut dinyatakan telah keluar dari Islam (kafir), sedangkan orang-orang yang menahan zakat karena sifat bakhilnya, maka hartanya diambil secara paksa dan pemilik harta tersebut diasingkan (*ta‘zīr*).⁴ Hal ini merupakan kelanjutan dari apa yang telah dicontohkan oleh Rasulullah Saw sebelumnya, yang sangat besar perhatiannya terhadap masalah zakat.

Pada masa khalifah Abu Bakar aṣ-Ṣiddīq ra, dana-dana zakat yang terkumpul tersebut dikumpulkan di sebuah lembaga *baitulmâl as-Sanah* di Madinah. Isi baitul mal tersebut dipergunakan untuk kepentingan kaum

² Syauqī Ismā‘īl Saḥḥātih, *at-Taṭbīq al-Mu‘āṣir li az-Zakāh*, terj. Bahrun Abu Bakar dan Anshari Umar Sitanggal, *Penerapan Zakat Dalam Bisnis Modern* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2007), h. 22.

³ Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah BI dan P3EI FE-UII, *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Berbagai Negara* (Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah BI, 2016), h. 69.

⁴ ‘Abdullāh al-Muṣliḥ dan Ṣalāh as-Sawī, *Mā la Yasa‘u al-Muslim Jahluhu* (ar-Riyād: Dar Isybiliya, cct. 1, 1419 H/1998 M), h. 209.

muslimin, sehingga tidak tersisa sedikitpun.⁵ Pendistribusian harta zakat dilakukan dengan prinsip kesamarataan dengan tidak membeda-bedakan antara sahabat, hamba sahaya dan orang merdeka serta pria dan wanita. Kebijakan ini membuat harta di baitulmal tidak pernah menumpuk dan membuat semakin berkurangnya ketimpangan antara orang kaya dan orang miskin.⁶ Pengelolaan zakat melalui baitulmal inipun terus berlanjut ke masa khalifah-khalifah berikutnya, serta diikuti pula oleh para pemimpin-pemimpin *daulah* (negara) Islam setelah berakhirnya kekhalifahan khulafaurrasyidin yang empat.

Pada khalifah kedua, ‘Umar bin Khaṭṭab, pemasukan bertambah, tetapi keperluan-keperluan umum juga semakin banyak yang harus dibiayai. Oleh karena itu, ‘Umar bin Khaṭṭab mendirikan baitulmal di setiap daerah di seluruh negara Islam, di samping baitulmal pusat yang telah ada.⁷ Khalifah ‘Umar bin Khaṭṭab tidak secara langsung mendistribusikan semua harta zakat yang diperoleh, namun sebagian ada yang disimpan untuk dijadikan cadangan negara. Distribusi zakat juga tidak dilakukan secara sama rata, namun dibedakan menurut golongan tertentu. Selain sebagai tempat pengumpulan zakata, baitulmal juga berfungsi sebagai pelaksana kebijakan fiskal negara dan khalifah menjadi pihak yang berkuasa penuh terhadap pengelolaan zakat.⁸

Yûsuf al-Qaraḍawî sebagaimana dikutip oleh Ahmad Atabik menjelaskan bahwa pada masa ‘Umar bin Khaṭṭab, zakat menjadi pondasi pertama dalam membangun jaminan sosial kemasyarakatan ataupun *takâful* (saling tolong menolong) dalam kehidupan yang berlaku dalam masyarakat Islam. Hal ini menjadi bukti bahwa zakat adalah bantuan yang berkesinambungan dan terorganisir, sehingga apabila zakat tidak sampai ke

⁵ Saḥḥâtiḥ, *aṭ-Taṭbîq*, h. 22.

⁶ Adiwarmān Azwar Karim, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), h. 55.

⁷ *Ibid.*

⁸ BI dan P3EI FE-UII, *Pengelolaan*, h. 72.

tangan yang berhak menerimanya, maka sudah menjadi haknya untuk melaporkan.⁹

Ekspansi wilayah pada masa khalifah ‘Uṣman bin ‘Affān telah berhasil menjangkau wilayah Amenia, Tunisia, Cyprus, Rhodes, dan bagian yang tersisa dari Persia, Transoxania dan Tabaristan, sehingga perolehan zakat menjadi naik dibandingkan masa sebelum beliau. Pengelolaan zakat pada masa khalifah ‘Uṣmān bin ‘Affān dibagi menjadi dua macam: (1) Zakat *amwāl aẓ-ẓâhirah* (harta benda yang tampak) dan dikumpulkan oleh negara (2) Zakat *amwāl al-bâṭinah* (harta benda yang tidak tampak) dan diserahkan kepada masing-masing individu yang berkewajiban mengeluarkan zakatnya sendiri sebagai bentuk *self assessment*.¹⁰

Khalifah ‘Uṣmān bin ‘Affān membuat kebijakan penaksiran harta zakat kepada pemiliknya masing-masing, dengan harapan zakat yang diberikan aman dari gangguan dan masalah pemeriksaan yang tidak jelas oleh para oknum pengumpul zakat yang tidak baik. Beliau juga berpandangan bahwa zakat yang dikumpulkan nilainya harus ditaksir setelah dikurangi dengan utang para wajib zakat, serta mengurangi zakat dari dana pensiunan yang dibiayai oleh pemerintah. Sedangkan pendistribusian harta zakat melalui sistem keutamaan sebagaimana yang diterapkan oleh ‘Umar bin Khaṭṭāb.¹¹

Situasi politik pada masa kepemimpinan khalifah ‘Alī bin Abī Ṭālib berjalan tidak stabil, penuh peperangan dan pertumpahan darah. Akan tetapi ‘Alī bin Abī Ṭālib tetap mencurahkan perhatiannya yang sangat serius dalam pengelolaan zakat. Beliau melihat bahwa zakat merupakan urat nadi kehidupan bagi pemerintahan dan agama. Ketika ‘Alī bin Abī Ṭālib bertemu dengan orang-orang fakir miskin dan para pengemis buta yang beragama non-muslim (Nasrani), ia menyatakan biaya hidup mereka harus ditanggung oleh baitulmal. Pendistribusian zakat dilakukan melalui prinsip kesamarataan, dan

⁹ Ahmad Atabik, “Manajemen Pengelolaan Zakat yang Efektif di Era Kontemporer”, dalam *Ziswaf*, Vol. II, No. 1, Juni 2015, h. 54.

¹⁰ BI dan P3EI FE-UII, *Pengelolaan*, h. 73.

¹¹ M.A. Sabzwari, “Economic and Fiscal Sistem During Khilafat E-Rashida”, dalam Karim, *Sejarah*, h. 80.

terkadang khalifah ‘Alī bin Abī Ṭālib terjun langsung dalam mendistribusikan zakat kepada para *mustahiq* (delapan golongan yang berhak menerima zakat).¹²

Sedangkan pengelolaan zakat pada masa daulah Islamiyah terekam dalam catatan sejarah sangat terbatas, salah satunya adalah pengelolaan zakat pada masa daulah Banī Umayyah yang berlangsung selama hampir 90 tahun (41-127H). Khalifah ‘Umar ibn ‘Abd al-‘Azīz (717 M) adalah tokoh terkemuka yang patut dikenang sejarah, khususnya dalam hal pengelolaan zakat. Pengelolaan zakat pada masa ‘Umar ibn ‘Abd al-‘Azīz mengalami reformasi yang sangat memukau. Semua jenis harta kekayaan wajib dikenai zakat. Pada masanya, sistem dan manajemen zakat ditangani dengan amat profesional. Jenis harta dan kekayaan yang dikenai wajib zakat semakin beragam. ‘Umar ibn ‘Abd al-‘Azīz adalah orang pertama yang mewajibkan zakat dari harta kekayaan yang diperoleh dari penghasilan usaha atau hasil jasa, termasuk gaji, honorarium, penghasilan berbagai profesi dan berbagai *mâl mustafād* lainnya, sehingga pada masa kepemimpinannya, dana zakat melimpah ruah tersimpan di baitulmal, bahkan petugas amil zakat kesulitan mencari golongan fakir miskin yang membutuhkan harta zakat.¹³

Beberapa faktor utama yang melatarbelakangi kesuksesan manajemen dan pengelolaan zakat pada masa khalifah ‘Umar ibn ‘Abd al-‘Azīz adalah: *Pertama*, adanya kesadaran kolektif dan pemberdayaan baitulmal dengan optimal. *Kedua*, komitmen tinggi seorang pemimpin dan didukung oleh kesadaran umat secara umum untuk menciptakan kesejahteraan, solidaritas, dan pemberdayaan umat. *Ketiga*, kesadaran di kalangan *muzakki* (pembayar zakat) yang relatif mapan secara ekonomis dan memiliki loyalitas tinggi demi kepentingan umat. *Keempat*, adanya kepercayaan terhadap birokrasi atau pengelola zakat yang bertugas mengumpulkan dan mendistribusikan zakat.¹⁴

¹² BI dan P3EI FE-UII, *Pengelolaan*, h. 74.

¹³ Faisal, “Sejarah Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim dan Indonesia: Pendekatan Teori Investigasi-Sejarah Charles Pierce dan Defisit Kebenaran Lieven Boeve)” dalam *Analisis*, Vol. XI, Desember 2011, h. 250.

¹⁴ BI dan P3EI FE-UII, *Pengelolaan*, h. 75.

Dalam sejarah Islam, zakat merupakan instrumen keuangan publik yang mencakup pendapatan publik (*public revenues*) dan pembelanjaan publik (*public expenditure*). Keduanya memiliki dua kriteria, yaitu untuk melayani dengan baik kepentingan-kepentingan seluruh komunitas Muslim, dan mengatur kepentingan tersebut berdasarkan sumber-sumber kewahyuan. *Public expenditure* digunakan untuk memperbaiki tanah pertanian, penggalian sumur-sumur, pembangunan jalan-jalan, pembuatan tempat-tempat penginapan musafir, dan menyantuni fakir miskin. Ketika ‘Umar menjabat khalifah, *public revenues* diklasifikasikan menjadi empat kategori, yaitu: (1) pendapatan zakat dan ‘*ushr* (pajak tanah); (2) pendapatan *khumus* dan sedekah; (3) pendapatan *kharaj*, *fai*, *jizyah*, ‘*ushr* (pajak perdagangan), dan sewa tanah; (4) pendapatan lain-lain.¹⁵

Public revenues diperoleh dari berbagai sumber-sumber ekonomi dengan menerapkan prinsip keadilan seperti zakat, *ganīmah*, pajak penghasilan pertanian, dan hasil pemberian lapangan kerja produktif kepada masyarakat luas. *Public revenues* digunakan secara spesifik untuk belanja negara. Sebagai contoh, zakat sebagai pendapatan publik hanya dimanfaatkan untuk delapan kategori pembelanjaan (*mustahik*).¹⁶

Berdasarkan uraian sejarah pengelolaan, pemberdayaan dan manajemen zakat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa secara teori zakat dikelola oleh pemerintah atau negara melalui lembaga khusus, dan didistribusikan kepada yang berhak untuk menerimanya, yakni berdasarkan 8 (delapan) golongan penerima zakat, baik melalui prinsip kesamarataan maupun keutamaan. Abū ‘Ubaid al-Qâsim menegaskan dalam karyanya *Kitâb al-Amwâl* bahwa harta-harta yang menjadi tanggung jawab pemimpin untuk dikelola dengan baik terbagi kepada tiga, sebagaimana juga pendapat ‘Umar bin Khaṭṭâb, yaitu *fa’i*,

¹⁵ Aan Jaclani, *Manajemen Zakat di Indonesia dan Brunei Darussalam* (Cirebon: Nurjati Press, 2015), h. 45-51.

¹⁶ *Ibid.*, 53-55.

*khumus*¹⁷ dan zakat.¹⁸ Pengelolaan zakat, terutama terkait pengumpulan dan pendistribusian oleh pemerintah atau negara merupakan bagian dari perintah Allah Swt melalui Alquran,¹⁹ sebagaimana terdapat dalam surat at-Taubah/9: 103.

... خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ
وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: ...Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka, dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. dan Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui.²⁰

Perintah Allah Swt dalam ayat ini ditujukan kepada Rasulullah Saw berkenaan dengan peristiwa Abû Lubâbah, namun hukumnya berlaku terhadap semua pemimpin atau penguasa dalam setiap masyarakat muslim, untuk melaksanakan perintah Allah Swt dalam masalah zakat, yaitu untuk memungut zakat dari orang-orang Islam yang wajib berzakat, dan kemudian membagi-bagikan kepada yang berhak menerimanya, sehingga dapat memenuhi fungsinya sebagai sarana yang efektif untuk membina kesejahteraan masyarakat.²¹

Selain berdasarkan ayat Alquran, pengelolaan zakat oleh pemerintah juga diperkuat oleh hadis Nabi Muhammad Saw.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ حِينَ بَعَثَهُ إِلَى الْيَمَنِ: إِنَّكَ سَتَأْتِي قَوْمًا أَهْلَ كِتَابٍ، فَإِذَا جِئْتَهُمْ، فَادْعُهُمْ إِلَى أَنْ يَشْهَدُوا أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا

¹⁷ *Fa'i* adalah harta yang dipungut dari ahli *zimmah* sesuai dengan perjanjian perdamaian bersama mereka, yaitu sebagai pajak kepala yang telah dijamin keselamatan jiwa dan hartanya. Harta ini merupakan hak umum umat Islam yang dijadikan sumber gaji para tentara dan gaji anak pejuang. Sedangkan *khumus* adalah seperlima harta *ganimah* kafir harbi, *rikâz*, barang tambang dan *ma'dân*. Lihat: Abû 'Ubaid al-Qâsim, *Kitâb al-Amwâl*, Terj. Setiawan Budi Utomo, *Ensiklopedia Keuangan Publik: Zakat, Pajak* (Depok: Gema Insani, 2006), h. 78.

¹⁸ al-Qâsim, *Kitâb*, h. 77.

¹⁹ Monzer Kahf, *an-Nusûs al-Iqtisâdiyyah min al-Qurân wa as-Sunnah* (Jeddah: Markaz an-Nasyr al-'ilmî, t.t), h. 704.

²⁰ Kementerian Agama RI, *Alqur'an dan Tafsirnya* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), Jilid IV, h. 198.

²¹ *Ibid*, h. 200.

اللَّهُ، وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ، فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ
فَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ،
فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تُؤْخَذُ مِنْ أَعْيَانِهِمْ فَتُرَدُّ عَلَى فُقَرَائِهِمْ،
فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ، فَإِيَّاكَ وَكَرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ وَاتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ، فَإِنَّهُ لَيْسَ
بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ.²²

Hadis ini menggambarkan bagaimana Rasulullah Saw sebagai seorang pemimpin membentuk struktur pengelola zakat, dengan memerintahkan Mu'âz bin Jabal ke negeri Yaman sebagai utusan yang akan berdakwah kepada masyarakat Yaman. Salah satu tugas Mu'âz bin Jabal adalah memungut atau mengumpulkan zakat dari muzakki yang akan didistribusikan kepada para mustahik.

Jumhûr 'ulamâ' sepakat bahwa pengelolaan zakat *amwâl az-zâhirah* merupakan kewenangan penuh penguasa, di mana penguasa berhak memungutnya secara paksa.²³ Pemerintahan Islam harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap ajaran agama, tidak bersikap *zalim*, memungut dan mendistribusikan zakat sesuai ketentuan syariah. Pemerintah juga memberi kesempatan kepada para muzakki untuk membagikan sendiri sepertiga atau seperempat dari zakatnya. Pengelolaan zakat oleh negara bukanlah tujuan, ia hanyalah sarana. Tujuan utama pengelolaan zakat yaitu tersampainya zakat kepada mustahik secara tepat sasaran dan dengan kemanfaatan yang paling optimal.²⁴

Secara teori, faktor-faktor utama keberhasilan pengelolaan zakat sebagaimana yang terjadi pada masa khalifah 'Umar ibn 'Abd al-'Azîz adalah: (1) Kesadaran kolektif pemberdayaan lembaga zakat; (2) komitmen yang tinggi pemimpin; (3) kesadaran *muzakki* dan masyarakat secara umum untuk

²² Abu 'Abdullâh Muḥammad ibn Ismâ'îl al-Bukhârî (194-256 H), *al-Jâmi' as-Şaḥîḥ: al-Musnad min Ḥadîsi Rasûlillâhi saw wa Sunnatihi wa Ayyâmihi* (al-Qahirah: al-Maṭba'ah as-Salafiah wa Maktabatuha, t.t), h. 464.

²³ Yusuf Wibisono, *Mengelola Zakat Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), h. 143.

²⁴ *Ibid.*, h. 149-150.

menciptakan kesejahteraan, solidaritas, serta pemberdayaan ummat; dan (4) kepercayaan terhadap profesionalitas pengelola lembaga zakat.

2. Teori dan Praktek Manajemen Pengelolaan Zakat di Indonesia

a. Kebijakan Pengelolaan Zakat di Indonesia

Sejarah mencatat bahwa pengelolaan zakat di Indonesia sudah dimulai sejak zaman kerajaan, jauh sebelum berdirinya negara Indonesia. Pada masa kerajaan Islam Aceh, misalnya, masyarakat menyerahkan zakat-zakat mereka kepada negara dan kerajaan berperan aktif dalam pengumpulannya serta membentuk sebuah badan yang ditangani oleh pejabat-pejabat kerajaan dengan tugas menarik pajak maupun zakat. Kantor pembayaran pajak pada masa kekuasaan Aceh berada di masjid-masjid. Seorang *imeum* dan *qâdf* (penghulu) ditunjuk untuk memimpin ritual-ritual keagamaan. Penghulu berperan besar dalam pengelolaan keuangan masjid yang bersumber dari zakat, infak, sedekah dan wakaf. Sebagaimana kerajaan Aceh, kerajaan Banjar juga berperan aktif dalam mengumpulkan pajak dan zakat. Pajak tersebut diwajibkan atas seluruh warga negara (warga kerajaan) baik pejabat, petani, pedagang ataupun jenis lainnya.²⁵

Pada masa penjajahan Belanda, pelaksanaan ajaran agama Islam (termasuk zakat) diatur dalam *Ordonantie*²⁶ Pemerintah Hindia Belanda Nomor 6200 tanggal 28 Februari 1905. Dalam peraturan ini, pemerintah tidak mencampuri masalah pengelolaan zakat dan menyerahkan sepenuhnya kepada umat Islam.²⁷ Sedangkan Pada awal kemerdekaan Indonesia, pengelolaan zakat juga tidak diatur oleh pemerintah dan masih menjadi urusan masyarakat. Kemudian pada tahun 1951 barulah Departemen Agama mengeluarkan Surat Edaran Nomor: A/VII/17367,

²⁵ Faisal, "Sejarah, h. 257-258.

²⁶ *Ordonantie* atau ordonansi berarti peraturan pemerintah; surat pemerintah; peraturan kerajaan. Lihat: <http://deskripsi.com/o/ordonansi>. Lihat juga Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus*, h. 1023.

²⁷ Departemen Agama RI, *Panduan Organisasi Pengelola Zakat* (Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Penberdayaan zakat, 2008), h. 6.

tanggal 8 Desember 1951 tentang Pelaksanaan Zakat Fitrah. Pada tahun 1964, Departemen Agama menyusun Rancangan Undang–Undang tentang Pelaksanaan zakat dan Rencana Peraturan Pemerintah Pengganti Undang–Undang tentang Pelaksanaan Pengumpulan dan Pembagian Zakat serta pembentukan baitulmal, tetapi kedua perangkat peraturan tersebut belum sempat diajukan kepada Dewan Perwakilan Rakyat maupun kepada Presiden.²⁸

Realitas produk perundang-undangan di Indonesia termasuk dalam paradigma simbiotik (*symbiotic paradigm*), yakni konsep yang memandang agama dan negara berhubungan secara simbiotik, hubungan timbal balik dan saling memerlukan. Agama memerlukan negara agar agama dapat berkembang dan sebaliknya negara memerlukan agama agar negara dapat berkembang dalam bimbingan etika dan moral. Ilmu hukum melihat obyek hukum sebagai suatu *structured whole*, disebabkan adanya keterkaitan yang sistematis antara berbagai peraturan yang ada. Lahirnya seperangkat aturan tentang pengelolaan zakat merupakan bentuk dari *structured whole* yang seharusnya terapkan secara otomatis karena zakat bukan lagi bagian dari perintah agama semata, akan tetapi dengan formalisasi zakat melalui undang-undang maka zakat juga merupakan kehendak pemerintah. Pemberlakuan hukum tersebut tercermin sebagai sebuah sistem yang meliputi institusi, prosedur atau aturan, dan bukan sekedar payung hukum.²⁹

Pada masa Orde Baru, Menteri Agama menyusun Rancangan Undang–Undang tentang zakat dan disampaikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Gotong Royong dengan surat Nomor: MA/095/1967. RUU tersebut disampaikan juga kepada Menteri Sosial sebagai penanggung jawab masalah-masalah sosial dan Menteri Keuangan selaku pihak yang mempunyai kewenangan dan wewenang dalam bidang pemungutan.

²⁸ Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, *Membangun Perspektif Pengelolaan Zakat Nasional* (Jakarta: Dirjen Bimas Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2013), h. 27.

²⁹ Mufidah, “Sistem Hirarki Kelembagaan Badan Pengelola Zakat di Indonesia: Tinjauan Terhadap Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2013” dalam *Jurnal Cita Hukum*, Vol. II, Desember 2016, h. 338-339.

Menteri Keuangan dalam jawabannya menyarankan agar masalah zakat di tetapkan dengan Peraturan Menteri Agama. Pada tahun 1968 dikeluarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 4 Tahun 1968 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat dan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 5 Tahun 1968 tentang Pembentukan baitulmal. Kedua PMA ini mempunyai kaitan sangat erat karena baitulmal yang berfungsi sebagai penerima dan penampung zakat, dan kemudian disetor kepada Badan Amil Zakat untuk disalurkan kepada yang berhak.³⁰

Pada tahun 1984 dikeluarkan Instruksi Menteri Agama Nomor 2 Tahun 1984 tanggal 3 Maret 1984 tentang Infak Seribu Rupiah selama bulan Ramadhan yang pelaksanaannya diatur dalam Keputusan Direktur Jendral Bimas Islam dan Urusan Haji Nomor 19/1984 tanggal 30 April 1984. Pada tanggal 12 Desember 1989 dikeluarkan Instruksi Menteri Agama 16/1989 tentang Pembinaan Zakat, Infak dan Sedekah, yang menugaskan seluruh jajaran Departemen Agama untuk membantu lembaga-lembaga keagamaan yang mengadakan pengelolaan zakat, infak dan sedekah agar menggunakan dana zakat untuk kegiatan pendidikan Islam dan lain-lain.³¹

Pada tahun 1991 dikeluarkan Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 dan 47 Tahun 1991 tentang Pembinaan Badan Amil Zakat, Infak dan Sedekah yang kemudian ditindaklanjuti dengan Instruksi Menteri Agama Nomor 5 Tahun 1991 tentang Pedoman Pembinaan Teknis Badan Amil Zakat, Infak dan Sedekah dan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Pembinaan Umum Badan Amil Zakat, Infak dan Sedekah.³²

Di era reformasi, pemerintah berupaya untuk menyempurnakan sistem pengelolaan zakat di tanah air agar potensi zakat dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kondisi sosial ekonomi bangsa yang

³⁰ Wibisono, *Mengelola*, h. 39.

³¹ Direktorat Pemberdayaan Zakat, *Membangun*, h. 29-30.

³² *Ibid.*, h. 30.

terpuruk akibat resesi ekonomi dunia dan krisis multidimensi yang melanda Indonesia. Untuk itulah pada tahun 1999, Pemerintah bersama Dewan Perwakilan Rakyat telah menerbitkan Undang Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, yang kemudian diikuti dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 38 Tahun 1999 dan Keputusan Direktur Jenderal Bimas Islam dan Urusan Haji Nomor D-291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Berdasarkan Undang Undang Nomor 38 Tahun 1999 ini, pengelolaan zakat dilakukan oleh Badan Amil Zakat (BAZ) bentukan Pemerintah yang terdiri dari masyarakat dan unsur Pemerintah untuk tingkat kewilayahan dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dibentuk dan dikelola oleh masyarakat yang terhimpun dalam berbagai ormas Islam, yayasan dan institusi lainnya.³³

Dalam rangka lebih memaksimalkan pengelolaan dan pemberdayaan zakat di Indonesia, serta menyempurnakan perundang-undangan dan peraturan-peraturan yang telah ada, maka pemerintah Indonesia bersama Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) mengganti kembali Undang-undang Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan zakat, dengan mensahkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat pada tanggal 27 Oktober 2011 yang menandai era baru pengelolaan zakat nasional.³⁴ Substansi UU ini didominasi oleh pengaturan terkait dengan kelembagaan yang sangat terkait dengan aspek teknis, yang tidak bisa dipisahkan dengan kelembagaan pelaksana.³⁵ Melalui UU ini terjadi sentralisasi pengelolaan zakat nasional melalui BAZNAS yang melaksanakan seluruh aspek pengelolaan zakat nasional, meliputi fungsi regulator dan fungsi operator. Dalam hal pelaksanaan UU pengelolaan zakat, pemerintah telah mengeluarkan kebijakan berupa Peraturan

³³ Departemen Agama RI, *Panduan*, h. 8-9.

³⁴ Wibisono, *Mengelola*, h. 46.

³⁵ Mustolih Siradj, "Jalan Panjang Legislasi Syariat Zakat di Indonesia: Studi Terhadap Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat", dalam *Jurnal Bimas Islam*, Vol. VII, No. 3, 2014, h. 422.

Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan UU Nomor 23 tahun 2013 dan Instruksi Presiden (Inpres) Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat.

Dengan konsep sentralisasi pengelolaan zakat di bawah UU No. 23/2011 dengan BAZNAS yang didirikan mengikuti struktur administrasi pemerintah, maka jumlah operator zakat menjadi sangat besar dan secara jelas mengindikasikan inefisiensi dunia zakat nasional terkait penghimpunan dana zakat yang relatif masih kecil. Pengelolaan zakat nasional menjadi tidak efisien karena mayoritas operator beroperasi pada skala usaha yang terlalu kecil. Terlebih lagi jika dihitung beban penghimpunan oleh ribuan BAZ kecamatan dan ratusan ribu UPZ dari tingkat pusat hingga desa/kelurahan, inefisiensi dunia zakat nasional menjadi sangat mengkhawatirkan.

b. Peran Negara dalam Manajemen Pengelolaan Zakat di Indonesia

Berdasarkan teori *social of engineering* yang dipelopori oleh pemikiran Roscoe Pound menyebutkan bahwa hukum, dalam hal ini undang-undang merupakan alat untuk rekayasa sosial. Mochtar Kusumaatmaja mengartikan bahwa hukum (UU) sebagai sarana/alat pembaharuan masyarakat yang mencerminkan nilai-nilai dalam masyarakat tersebut. Dalam pengelolaan zakat diperlukan peran negara yang lebih besar agar menjadi aplikatif dan tercapainya tujuan negara, yaitu kesejahteraan dan penanggulangan kemiskinan. Negara tidak sekedar memberikan regulasi (hukum/UU), namun juga harus hadir dalam peran yang lebih konkrit dalam pengelolaan zakat sebagai motivator, fasilitator dan pelopor.³⁶ Negara sebagai motivator dalam pengelolaan zakat meliputi:

- 1) Melakukan sosialisasi tentang pentingnya pembayaran zakat yang kemudian dikelola secara profesional dan sesuai dengan tuntunan syariat Islam oleh lembaga yang ditunjuk (Kementerian Agama,

³⁶ Sri Kusriyah, "Politik Hukum Pengelolaan Zakat Sebagai Instrumen Penanggulangan Kemiskinan: Studi Kebijakan Pengelolaan Zakat di Provinsi Jawa Tengah" (*Disertasi*, Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2015), h. 445.

BAZNAS, Pemerintah Daerah), sebagaimana yang dilakukan oleh Rasulullah Saw.

- 2) Melakukan pembinaan dan pengawasan secara rutin kepada lembaga pengelola zakat agar pengelolaan zakat dilaksanakan sesuai dengan asas amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, akuntabilitas dan berdasarkan pada syariat Islam.
- 3) Memberikan insentif kepada pembayar zakat, salah satunya adalah dengan melakukan pengurangan pajak bagi muzakki yang menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS atau LAZ.³⁷

Menurut Lawrence M. Friedman, sistem hukum yang dituangkan dalam perundang-undangan merupakan interaksi antara substansi hukum, struktur dan budaya hukum yang dalam konteks ke-Indonesiaan menurut Satya Aritnanto terdiri dari beberapa elemen, salah satunya adalah sarana prasarana. Negara sebagai fasilitator dalam pengelolaan zakat, maka negara harus memberikan sarana dan prasarana yang memadai, seperti menyediakan biaya operasional BAZNAS di semua tingkatan yang dianggarkan dalam APBN/APBD meliputi:

- 1) Hak keuangan pimpinan BAZNAS propinsi dan kabupaten/kota.
- 2) Biaya administrasi umum.
- 3) Biaya sosialisasi dan koordinasi BAZNAS propinsi, kabupaten/kota dan LAZ.
- 4) Biaya sosialisasi dan koordinasi BAZNAS kabupaten/kota dengan LAZ kabupaten/kota.³⁸

Sedangkan negara sebagai pelopor dalam pengelolaan zakat adalah dengan menjadikan pejabat negara baik pusat maupun daerah sebagai contoh atau teladan dalam membayar zakat melalui BAZNAS sebagaimana tercantum dalam Inpres Nomor 3 Tahun 2014, dan diikuti oleh seluruh ASN yang beragama Islam dan telah mencapai *niṣāb* untuk membayar zakat melalui lembaga resmi. Terdapat 5 (lima) agenda nasional yang zakat

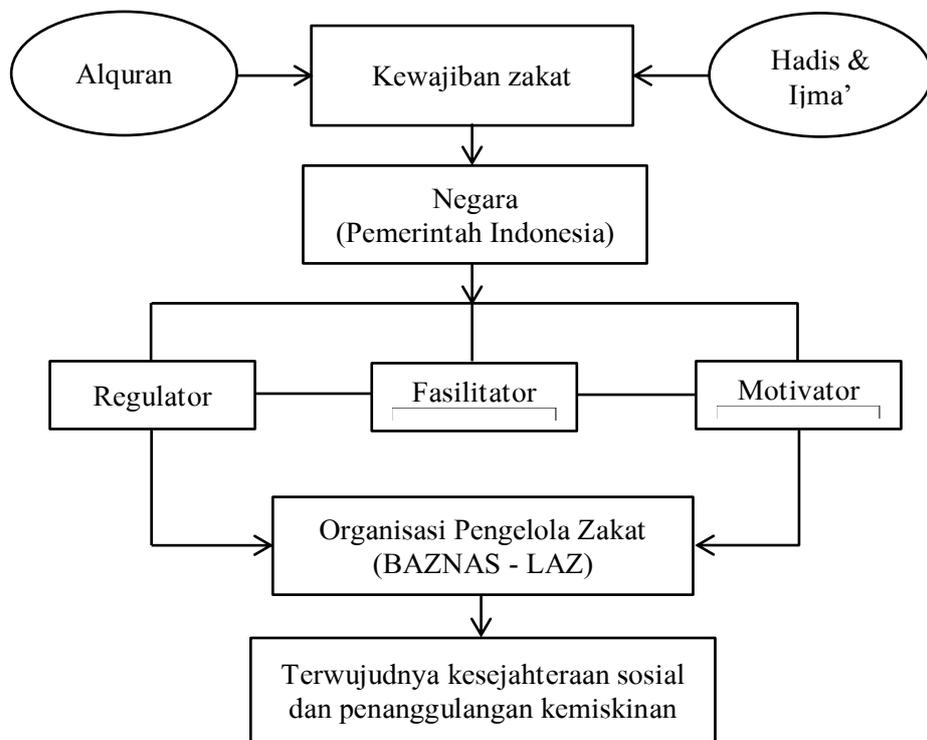
³⁷ *Ibid.*, h. 446.

³⁸ *Ibid.*, h. 448.

yang diperankan oleh negara sebagai regulator, fasilitator dan pelopor pengelolaan zakat, yaitu:

1. Sosialisasi dan edukasi zakat.
2. Penguatan kelembagaan pengelola zakat.
3. Optimalisasi pendayagunaan zakat.
4. Penguatan regulasi zakat.
5. Sinergi antar semua *stakeholders* perzakatan.³⁹

Berdasarkan uraian tentang pengelolaan, pemberdayaan dan manajemen zakat di Indonesia, maka model pengelolaan zakat di Indonesia dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.1: Model Manajemen Pengelolaan Zakat di Indonesia

c. Problematika Pengelolaan Zakat di Indonesia

Walaupun pengelolaan zakat di Indonesia sudah dilakukan sejak zaman kerajaan dan kolonial Belanda hingga saat ini, namun pengelolaan zakat belum menampakkan hasil yang maksimal sebagaimana diharapkan

³⁹ Jaelani, *Manajemen*, h. 74-75.

oleh semua pihak, termasuk oleh tujuan pengelolaan zakat itu sendiri. Terdapat beberapa kendala yang membuat belum maksimalnya pengelolaan zakat di Indonesia. Di antara kendala tersebut adalah:

- 1) Beberapa aturan dalam fiqh zakat, jika diterapkan dalam konteks kekinian, mencerminkan hilangnya spirit keadilan sosial ekonomi.
- 2) Sumber Daya Manusia (SDM) yang kurang memadai, rendahnya SDM menjadi faktor tidak maksimalnya pemberdayaan zakat.
- 3) Koordinasi antara elemen pengelola zakat yang lemah.
- 4) Masih belum maksimalnya undang-undang zakat.⁴⁰
- 5) Rendahnya kesadaran wajib zakat untuk menyalurkan zakatnya melalui lembaga BAZNAS/LAZ.⁴¹
- 6) Rendahnya insentif bagi wajib zakat pada saat membayar zakat.
- 7) Rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat.
- 8) Distribusi zakat yang belum maksimal.⁴²

B. Teori Manajemen dan Mutu Syariah dalam Perspektif Pengelolaan Zakat

1. Islam dan Manajemen

Perkembangan manajemen baik sebagai ilmu maupun seni mulai tampak diterapkan seiring munculnya industri pada abad ke 19. Manajemen lahir sebagai tuntutan perlunya pengaturan individu dalam organisasi. Adanya fungsi dan tanggungjawab antara terhadap anggota organisasi dalam bentuk mengatur dan memberikan pelayanan dan menjalankan operasi organisasi.⁴³ Manajemen disebut sebagai seni (*art*) karena mengelola (*managing*) sumber-sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang nyata melalui pengalaman, uji coba, dan perbaikan yang berkesinambungan akan mendatangkan hasil dan manfaat bagi organisasi. Adapun manajemen sebagai

⁴⁰ Departemen Agama RI, *Panduan*, hal. 10-14.

⁴¹ Kusriyah, "Politik, h. 459.

⁴² Deputi Bidang Ekonomi (Ed.) *Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024: Hasil Kajian Analisis Ekonomi Syariah di Indonesia* (Jakarta: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2018), h. 244.

⁴³ Johar Arifin, "Penguatan Manajemen Syariah Melalui Total Quality Management bagi Pelaku Lembaga Keuangan Syariah di Kota Semarang", dalam *at-Taqaddum*, Vol. VIII, Nomor, 2, November 2016, h. 184.

ilmu (*science*) karena merupakan kajian intelektual yang menaruh perhatian dalam pengembangan, perbaikan, pengujian teori, perkiraan paradigma dan model manajerial suatu organisasi dengan pendekatan ilmiah.⁴⁴

Para ahli berbeda pendapat tentang definisi manajemen dan batasannya. Di antara definisi manajemen tersebut adalah aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan oleh seorang manajer kepada orang-orang yang berada dalam kepemimpinannya guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Aktivitas ini dilakukan dengan mengeluarkan upaya yang sekecil-kecilnya untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Definisi ini menunjukkan bahwa manajemen memiliki unsur : 1) Aktivitas, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan; 2) Manajer (*leader*); 3) Tujuan yang ingin dicapai; dan 4) Staf atau pelaksana yang bekerja untuk mencapai tujuan.⁴⁵

Pada masa awal perkembangan Islam, manajemen dianggap sebagai ilmu sekaligus teknik (seni) dalam kepemimpinan, dan belum ada definisi baku terkait apa yang disebut dengan manajemen Islami.⁴⁶ Pendapat lain menyebutkan bahwa kristalisasi pemikiran manajemen dalam Islam muncul setelah Allah Swt menurunkan risalah-Nya kepada nabi Muhammad Saw.⁴⁷ Dalam Islam, manajemen bukanlah tujuan (*ġâyah*), melainkan sarana (*wasîlah*) untuk merealisasikan tujuan-tujuan tertentu. Oleh karena itu, prinsip-prinsip manajemen dalam Islam berupa kaidah-kaidah umum yang memiliki fleksibilitas dan elastisitas, seiring dengan dinamika kehidupan dan perkembangan situasi dan kondisi.⁴⁸

⁴⁴ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), h. 26.

⁴⁵ ‘Abdurrahmân ibn Ibrâhîm ad-Daḥyân, *al-Idârah wa al-Ḥukm fî al-Islâm: al-Fikr wa at-Taṭbîq* (Abhâ: t.p, 1991), h. 19.

⁴⁶ Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), h. 48.

⁴⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012), h. 28.

⁴⁸ Ahmad Djalaluddin, *Manajemen Qur’ani: Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam Kehidupan Insaniyah* (Malang: UIN Maliki Press, 2014), h. 6.

Istilah manajemen dalam bahasa Arab disebut dengan istilah *al-idârah* (الإدارة)⁴⁹ yang tidak ditemukan dalam Alquran dan tidak pula dalam hadis Rasulullah Saw. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan istilah *al-idârah* dalam Islam merupakan sesuatu yang baru. Namun demikian, terdapat dua kata yang digunakan oleh Alquran berasal dari dasar kata yang sama dengan *al-idârah*, yaitu berasal dari akar kata “دَارَ” atau “دَوَّرَ”. Kedua kata dalam Alquran tersebut adalah kata *tudîru* (تُدِيرُ) yang terdapat dalam surat al-Baqarah/2: 282 dan kata *tadûru* (تَدْوُرُ) dalam surat al-Aḥzâb/33: 19.⁵⁰ Jika dilihat dari sisi makna, kedua kata dalam ayat tersebut memiliki arti berjalan dan berbolak-balik.⁵¹ Adapun istilah *al-idârah* dalam beberapa kamus bahasa Arab tidak disebutkan secara spesifik, akan tetapi disebutkan dengan kata yang mendekati istilah tersebut, di antaranya mengartikan *al-idârah* sebagai “bersungguh-sungguh dalam pekerjaan”.⁵² Dalam konteks organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan manajer dalam membuat organisasi berjalan sesuai dengan rencana, mengawasi dan melakukan evaluasi, sehingga semua organ organisasi bekerja dengan sesungguhnya.

⁴⁹ Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Arab-Indonesia Terlengkap* (Surabaya: Pustaka Progressif, 1997), h. 678. Dalam kamus ini, kata الإدارة sepadan dengan kata السياسة yang berarti administrasi. Kedua istilah tersebut (manajemen dan administrasi) dibedakan berdasarkan zona penggunaannya. Istilah manajemen lebih banyak digunakan pada literatur pemikir bangsa Inggris, sedangkan administrasi dipakai dalam literatur pemikir bangsa Amerika. Di Indonesia kedua istilah dalam kedudukannya bisa diartikan sama sejajar, administrasi lebih tinggi/luas dari manajemen, dan ada juga yang memposisikan administrasi di bawah manajemen. Memposisikan administrasi sebagai bagian dari manajemen merujuk pada pemahaman bahwa administrasi sebagai suatu pekerjaan tata tulis (*clerical work*). Sedangkan orang yang mensejajarkan istilah tersebut merujuk pada pemahaman bahwa kedua-duanya merupakan suatu usaha penataan kelembagaan mulai dari perencanaan kegiatan, melaksanakan, mengawasi, mengevaluasi, dan melaporkan secara bertanggung jawab. Lihat: Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 85.

⁵⁰ Ḥâfîz Aḥmad ‘Ujâj al-Karmî, *al-Idârah fî ‘aşri ar-Rasûl: Dirâsah Târîkhiyyah li an-Nuẓum al-Idâriyyah fî ad-Daulah al-Islâmiyyah al-Ûlâ* (al-Qâhirah: Dârussalâm, 2006), h. 27.

⁵¹ Kata تَدِيرُ dalam ayat tersebut berarti “kamu jalankan”, sedangkan kata تَدْوُرُ dalam surat al-Aḥzâb memiliki arti “berbalik-balik”. Lihat: Alquran dan Terjemahannya ke dalam bahasa Indonesia terbitan Lembaga Percetakan Alquran Raja Fahd, Saudi Arabia, h. 71 dan 669.

⁵² al-Karmî, *al-Idârah*, h. 27.

Pendapat lain, menyebutkan bahwa kata manajemen terambil dari kata *naẓama* (نظم) yang berarti menata beberapa hal dan menggabungkan antara satu dengan yang lainnya.⁵³ Muhammad Abdul Jawwad mendefinisikan manajemen berdasarkan kata *naẓama* adalah aktivitas menertibkan, mengatur, dan berfikir yang dilakukan oleh seseorang, sehingga dia mampu mengurutkan, menata dan merapikan hal-hal yang ada di sekitarnya, mengetahui prioritas-prioritasnya, serta menjadikan hidupnya selalu selaras dan serasi dengan yang lainnya.⁵⁴ Sedangkan Ahmad bin Dâud mendefinisikan manajemen sebagai: “ نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة ”⁵⁵ [Seperangkat aktivitas yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam periode terbatas guna mencapai tujuan tertentu yang dibolehkan].

Islam memandang manajemen sebagai perwujudan amal shaleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Paling tidak, ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan dan keahlian. Manajemen yang dicontohkan Rasulullah Saw menempatkan manusia sebagai postulatnya atau sebagai fokusnya, bukan hanya sebagai faktor produksi yang hanya diperas tenaganya untuk mengejar target produksi. Terdapat 4 (empat) pilar etika manajemen dalam Islam, yaitu tauhid, adil, kebebasan dan pertanggungjawaban.⁵⁶

Dengan demikian, manajemen dalam perspektif Islam atau syariah dapat diartikan sebagai aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan oleh seorang manajer kepada orang-orang yang

⁵³ Ibrâhîm Mustafâ, *ct.al., Mu'jam al-Wasîf* (Qâhirah: Majma' al-Lughah al-'Arabiyyah, t.t.), Vol. 2, h. 785-786.

⁵⁴ Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses* (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), h. 119.

⁵⁵ Ahmad bin Dâud al-Muzjâjî al-Asy'arî, *Muqaddimah fî al-Idârah al-Islâmiyyah* (Jeddah: t.p., 2000), h. 44.

⁵⁶ Undang Ahmad Kamaluddin dan Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), h. 40-41.

berada dalam kepemimpinannya guna mencapai tujuan yang ditetapkan dan dibolehkan, serta dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, berlandaskan pada nilai-nilai syariah untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama.

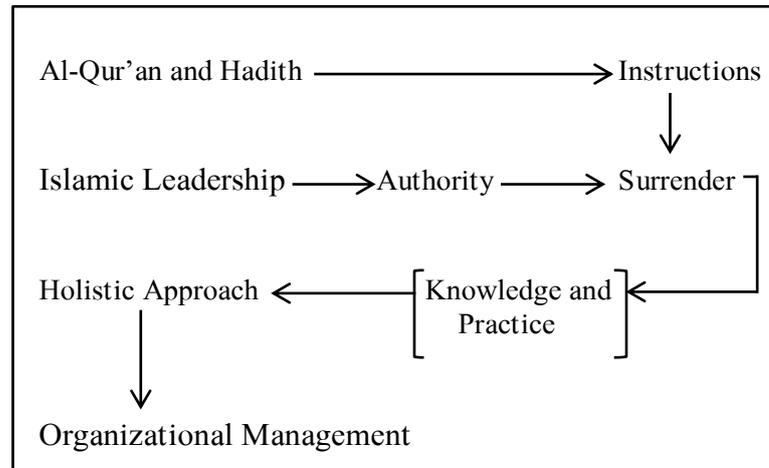
Secara praktis, manajemen dapat diartikan sebagai tindakan mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas.⁵⁷ Pada dasarnya ajaran Islam yang tertuang dalam Alquran, sunnah dan ijma' ulama banyak mengajarkan tentang kehidupan yang serba terarah dan teratur. Ibadah-ibadah dalam Islam merupakan cerminan dari implementasi manajemen. Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini bukan hal yang baru dalam Islam. Manajemen itu telah ada setidaknya ketika Allah Swt menciptakan alam beserta isinya. Nilai-nilai syariah yang terdapat dalam manajemen Islam akan meluruskan orientasi manajemen yang mengandung empat komponen, yaitu: (a) target hasil; (b) pertumbuhan; (c) keberlangsungan; dan (d) keberkahan.⁵⁸

Pemikiran manajemen dalam Islam bersumber dari nash-nash Alquran dan petunjuk-petunjuk sunnah. Selain itu, manajemen dalam Islam juga berasaskan pada nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang dalam masyarakat pada waktu tersebut. Berbeda dengan manajemen konvensional, ia merupakan suatu sistem yang aplikasinya bersifat bebas nilai serta hanya berorientasi pada pencapaian manfaat duniawi semata. Manajemen konvensional berusaha untuk diwarnai dengan nilai-nilai, namun dalam perjalanannya tidak mampu, karena ia tidak bersumber dan berdasarkan petunjuk syariah yang bersifat sempurna, komprehensif dan sarat nilai kebenaran. ⁵⁹ Berikut gambaran dari model manajemen syariah yang berdasarkan pada nilai-nilai Alquran dan sunnah:

⁵⁷ Sukarni, "Manajemen dan Etika Pengelolaan Zakat Menurut Tinjauan Syariah", dalam *Syariah: Jurnal Hukum dan Pemikiran*, Vol. XIII, No. 1, September 2014, h. 2.

⁵⁸ Vithzal Rivai Zainal, *et.al.*, *Islamic Management: Meraih Sukses Melalui Praktis Manajemen Gaya Rasulullah Secara Istiqomah* (Yogyakarta: BPF, 2013), h. 193-194.

⁵⁹ Sinn, *Manajemen*, h. 28



Gambar 2.2: Model Manajemen Syariah⁶⁰

Terdapat banyak dalil langsung (tekstual) atau tidak langsung (kontekstual) dalam Alquran maupun hadis yang menegaskan prinsip-prinsip manajemen dalam Islam. Di antaranya dalam surat aṣ-ṣâf/61: 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُم بُنِينَ مَرَّصُونَ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”⁶¹

Kata **صَفًّا** dalam ayat ini berarti barisan dan memiliki akar kata yang sama dengan kata *aṣ-ṣâffûna* dan *aṣ-ṣâff*, yang memiliki arti rombongan para malaikat yang selalu berada dalam posisi berbaris, teratur, rapi dan disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu kata *masfûfah* yang berarti tersusun rapinya tempat-tempat tidur atau gelas-gelas di surga juga berasal dari akar kata yang sama dengan **صَفًّا**. Dalam ayat ini Allah Swt memuji orang-orang yang berperang di jalan-Nya dengan barisan yang teratur dan persatuan yang kokoh, tidak ada celah-celah perpecahan walau sekecil apapun, seperti sebuah

⁶⁰ Abdus Sattar Abbasi, et.al, “Islamic Management Model”, dalam *African Journal of Business Management*, Vol. IV, No. 9, August 2010, h. 1875.

⁶¹ Kementerian Urusan Agama Islam, Wakaf, Da’wah dan Irsyad Kerajaan Saudi, *Alqurânul Karîm wa Tarjamatu Ma’ânihî Ilallugati al-Indûnîsiyyah*, Terj. *Alquran dan Terjemahnya* (Saudi Arabia: Mujamma’ Malik Fahd li Ṭibâ’at al-Mushaf Asy-Sarîf, t.t), h. 928.

tembok yang kokoh yang tersusun rapi, rapat dari batu-batu beton.⁶² Kondisi yang digambarkan oleh Allah Swt dalam ayat ini sangat kental dengan nuansa manajemen sebagaimana disebutkan dalam definisi-definisi sebelumnya.

Selain ayat Alquran, hadis nabi Muhammad Saw juga banyak yang menekankan pada pentingnya untuk menjaga keteraturan, kerapian dan ketepatan dalam sebuah pekerjaan, sebagaimana sabda beliau:

حدثنا مصعب، حدثني بشر بن السري، عن مصعب بن ثابت، عن هشام بن عروة، عن أبيه، عن عائشة، أن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُشَقِّتَهُ.⁶³

Artinya: “*Dari Nabi saw. berkata: Sesungguhnya Allah swt. sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (cepat, terarah, jelas dan tuntas)*”⁶⁴

Kata *itqân* dalam hadis ini bermakna tepat, terarah, jelas, serta tuntas, dan makna tersebut sangat erat dengan makna manajemen dalam artian praktis.⁶⁵ *Itqân* dengan makna tersebut mencakup seluruh aktivitas, baik individu maupun aktivitas yang dijalankan oleh sebuah organisasi atau lembaga yang diwujudkan melalui sebuah sistem manajemen. Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan bagi suatu organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, sebagaimana yang digambarkan oleh ‘Alî bin Abî Tâlib bahwa “kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi, bisa dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir dengan baik”⁶⁶.

Manajemen dalam Islam memiliki dua unsur penting, yaitu subyek dan obyek. Subyek adalah pelaku atau manajer, sedangkan obyek adalah tindakan manajemen yang terdiri dari organisasi, sumber daya manusia, dana, operasi/produksi, pemasaran dan sebagainya, dan memiliki empat fungsi

⁶² Kementerian Agama RI, *Alqur’an dan Tafsirnya* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), Jilid VII, h. 110-111.

⁶³ al-Imâm al-Hâfîz Aḥmad ibn ‘Alî ibn al-Muṣnî at-Tamîmî, *Musnad Abî Ya’lâ al-Mûṣalî* (Damaskus: Dâr al-Ma’mûn li at-Turâs, t.t), h. 349. Hadis ini juga terdapat dalam kitab *al-Mu’jam al-Auṣaṭ* karya al-Hâfîz Abî al-Qâsim Sulaimân bin Aḥmad at-Ṭabrânî, Juz 1, nomor hadis 897, h. 275.

⁶⁴ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah* (Bogor: UIKA Press, 2017), h. 1.

⁶⁵ Sukarni, “Manajemen, h. 3.

⁶⁶ Hafidhuddin, *Pengantar*, h. 4-5.

utama yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).⁶⁷

Manajemen syariah terkait dengan berbagai variabel yang berpengaruh terhadap aktivitas manajemen dalam dan luar organisasi, dan hubungan perilaku individu terhadap faktor-faktor sosial. Oleh karena itu, manajemen syariah menyangkut berbagai aspek kehidupan manusia dalam segala bidang. System nilai syariah menjadi prinsip dalam setiap gerak langkah manusia baik secara individu maupun masyarakat, apakah dalam organisasi kecil maupun besar.⁶⁸ Karakteristik manajemen syariah adalah:

- a. Manajemen syariah merupakan teori yang konsen dan terkait dengan falsafah sosial masyarakat Muslim dan berhubungan dengan akhlak atau nilai-nilai etika sosial yang dipegang teguh oleh masyarakat Muslim (variabel etika sosial).
- b. Manajemen syariah konsen terhadap variabel ekonomi dan motif materi, dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologis individu (variabel ekonomi-materi).
- c. Manajemen syariah memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan dan spritual serta memuliakan manusia untuk berpartisipasi dalam aktivitas manajemen-memuliakan segala potensi intelektual, kompetensi dan dimensi spritual (variabel kemanusiaan).
- d. Manajemen syariah konsen terhadap sistem dan menentukan tanggung jawab dan wewenang, menghormati kekuasaan dan organisasi resmi, menghormati struktur organisasi, dan menuntut ketaatan terhadap kebaikan (variabel perilaku dan sistem).⁶⁹

Sedangkan ciri-ciri manajemen syariah adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen berdasarkan akhlak yang luhur (*akhlakul karimah*).
- b. Manajemen terbuka.

⁶⁷ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), h. 3.

⁶⁸ Jaelani, *Manajemen*, h. 17.

⁶⁹ Sinn, *Manajemen*, h. 235-236.

- c. Manajemen yang demokratis.
- d. Manajemen berdasarkan ilmiah.
- e. Manajemen berdasarkan tolong menolong (*ta'awun*).
- f. Manajemen berdasarkan perdamaian.⁷⁰

Adapun tujuan dari manajemen syariah adalah:

- a. Beribadah kepada Allah Swt.
- b. Menerapkan hukum syariah.
- c. Memakmurkan bumi.
- d. Menegakkan khilafah.
- e. Mewujudkan masyarakat adil sejahtera.⁷¹

Humayon sebagaimana dikutip oleh Abdul Halim Usman memaparkan bahwa manajemen Islam dibangun atas delapan prinsip, yaitu:

- a. Manajer diperlukan untuk identifikasi dan atau mendefinisikan fungsi objektif dari organisasi dan digunakan untuk membuat strategi operasi yang konsisten.
- b. Definisi dari hak-hak yang jelas dan tidak ambigu serta spesifikasi tanggung jawab dari masing-masing kelompok pelaku dalam sebuah organisasi adalah penting demi penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien yang bertujuan untuk menghindari *moral hazard*⁷² dalam organisasi.
- c. Pengakuan dan perlindungan hak dari seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

⁷⁰ Muhammad Zaki, "Islamic Quality Management for Zakat Institution toward Strength of National Welfare", dalam *1st International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP, 2017)*", h. 589.

⁷¹ Sinn, *Manajemen*, h. 252.

⁷² *Moral hazard* adalah keadaan yang berkaitan dengan sifat, pembawaan, dan karakter manusia yang dapat menambah besarnya kerugian dengan risiko rata-rata. *Moral hazard* muncul karena seseorang atau lembaga tidak mengambil konsekuensi penuh dan tanggung jawab tindakan, dan karena itu memiliki kecenderungan untuk bertindak kurang hati-hati dari pada seharusnya, meninggalkan pihak lain untuk memegang beberapa tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan tersebut. Lihat: Indah Piliyanti dan Afrilianti Romadhon, "Assessing Factors Influencing Moral Hazard of Mudharaba and Musyaraka Financing in Islamic Banking: Case Study in Surakarta", dalam *Al-Tijary*, Vol. II, No. 1 Juni 2016, h. 3.

- d. Manajer harus mengumpulkan, memproses, memperbaharui dan memperlihatkan -kapan pun hal itu diperlukan- informasi dalam operasional organisasi untuk kebermanfaatan pihak yang berkepentingan.
- e. Merencanakan mekanisme insentif seperti profit yang berhubungan dengan paket remunerasi dan bonus yang berhubungan dengan kinerja, dan *monitoring* yang efektif adalah penting untuk pengelolaan yang sukses.
- f. Pembuatan keputusan merupakan proses horizontal dengan kualifikasi yang benar dan dikonsultasikan dengan pimpinan.
- g. Pengembangan kualitas sumber daya manusia melalui persuasi, edukasi, dan penciptaan lingkungan yang tepat merupakan hal yang fundamental.
- h. Minimisasi risiko dan *monitoring* biaya penting bagi daya saing organisasi.⁷³

2. Islam dan Mutu

Islam sebagai agama yang sempurna sangat menekankan pada adanya mutu dan kualitas dalam segala hal serta perbuatan. Secara khusus, melalui ayat-ayat-Nya Allah Swt menjelaskan proses manajemen, kualitas dan mutu dalam penciptaan dan pengaturan (*tadbîr*) alam semesta. Perhatian dan perenungan yang mendalam terhadap alam raya bahkan terhadap diri manusia akan mengantarkan pada suatu kesimpulan bahwa Allah Swt Maha Hebat dan Maha Teliti dalam menata dan mengatur jagad raya ini, sebagaimana firman-Nya dalam surat an-Naml/27: 88.

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۚ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي الَّذِي أَنْتَقْنَ كُلَّ شَيْءٍ ۚ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ۚ

Artinya: “Dan engkau akan melihat gunung-gunung itu, yang engkau kira tetap di tempatnya, padahal ia berjalan (seperti) awan berjalan.

⁷³ Usman, *Manajemen*, h. 49-50.

*(Itulah) ciptaan Allah yang mencipta dengan sempurna segala sesuatu. Sungguh, Dia Mahateliti apa yang kamu kerjakan”.*⁷⁴

Ibnu Kašîr ketika menafsirkan ayat ...صَنَّ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ...⁷⁵

menyebutkan bahwa Allah Swt telah menciptakan dengan kokoh setiap ciptaannya dan meletakkan hikmah dalam setiap penciptaan tersebut.⁷⁵ Semua ciptaan Allah Swt di alam ini telah mencapai tingkat kesempurnaan, dan hendaknya manusia mengambil hikmah tersebut untuk dapat mencapai kesempurnaan dalam kehidupannya.⁷⁶ Ini berarti bahwa Allah Swt dalam proses penciptaannya sangat memperhatikan kualitas dan mutu serta ketelitian yang tinggi untuk menjadi pelajaran bagi manusia.

Istilah mutu (*quality*/kualitas) tidak ditemukan dalam Alquran dan sunnah secara tekstual. Namun dalam konteks mutu, Alquran maupun sunnah menggunakan beberapa istilah lain yang memiliki makna serupa, salah satunya adalah kata *jawdah* (جودة),⁷⁷ yang berarti pencapaian terbaik dan tertinggi (الوصول إلى الأحسن والأفضل).⁷⁸ Kata *jawdah* (جودة) berarti juga memberikan hasil yang terbaik atau sempurna, baik dalam perkataan maupun perbuatan, sehingga terwujud kepuasan.⁷⁹ Selain menggunakan istilah *jawdah*, Alquran dan sunnah juga menggunakan beberapa istilah lain yang memiliki makna

⁷⁴ Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya* (Jakarta: PT. Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), h. 542.

⁷⁵ ‘Abdullâh bin Muḥammad bin ‘Abdurrahmân bin Ishâq al-Sheikh (ed.), *Lubâbut Tafsîr Min Ibni Kašîr*, Terj. Abdul Ghoffar, E.M dan Abu Ihsan Al-Atsari, *Tafsîr Ibnu Kašîr* (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2004), Jilid 6, h. 247.

⁷⁶ Ziyâd ‘Awwâd Abû Hammâd, *ct.al*, “Dimân al-Jawdah asy-Syâmilah fî al-Qurân al-Karîm wa as-Sunnah an-Nabawiyah: Dirâsah Maudû’iyyah Tahlîliyyah”, dalam *Hauliyyah Kulliyah ad-Dirâsat al-Islâmiyyah wa al-‘Arabiyyah lil Banât bi az-Zaqâziq*, Vol. IX, 2017, hal. 3134.

⁷⁷ *Ibid.*, h. 3157.

⁷⁸ *Ibid.*, h. 3147.

⁷⁹ ‘Âdil ibn ‘Ayid asy-Syamrî, “al-Jawdah asy-Syâmilah baina al-Manẓûr al-Islâmî wa ar-Ru’yah al-Ġarbiyyah”, dalam *al-Majallah al-‘Arabiyyah li Dimâni Jawdatitta’liim al-Jaâmi’f*, Vol. 19, 2015, h. 52. Makna yang sama juga dapat ditemukan dalam: Majduddîn Muḥammad ibn Ya’qûb al-Fairuzzabâdî, *al-Qâmûs al-Muḥîṭ* (al-Qâhirah: Dâr al-Ḥadîs, 2008), h. 308 dan dalam: Aḥmad Mukhtâr ‘Umar, *Mu’jam al-Lughah al-‘Arabiyyah al-Mu’âşirah* (al-Qâhirah: ‘Âlamul Kutub, Jilid I, 2008), h. 417.

sepadan dengan mutu. Di antaranya adalah kata *ihsân* (إحسان), *itqân* (إتقان),⁸⁰ *ihkâm* (إحكام), *ṭayyib* (طيب), *bâlig* (بالغ), *baqiyyah* (بقية) dan *khair* (خير).⁸¹

Kualitas dalam Islam adalah sebuah proses perubahan positif untuk menghasil kinerja yang bernilai tinggi dalam semua aktivitas manusia. Dari perspektif Islam, sebuah organisasi harus fokus pada empat elemen kualitas dan produktivitas, yaitu pekerja yang berkualitas, kepemimpinan yang efektif, manajemen yang tepat, dan penempatan struktural yang tepat.⁸² Beberapa prinsip dalam Islam yang menunjukkan tingginya perhatian terhadap mutu adalah:

- a. الشورى ودورة حياة النظام (*system life cycle*).
- b. التعاون (*collaboration*).
- c. الرقابة والمسؤولية (*supervision and accountability*).
- d. العلم (*science*).
- e. المعرفة والحكمة (*knowledge*).
- f. السداد (*return*).
- g. المنافسة (*competition*).
- h. القيادة والإشراف (*supervisory and leadership*).
- i. النزاهة (*integrity*).⁸³

Berdasarkan ayat-ayat dan hadis-hadis Rasulullah Saw, terdapat beberapa prinsip dasar mutu dalam Alquran dan sunnah sebagai berikut:

- a. Mutu meliputi semua aspek kehidupan, baik material maupun moral dan terdapat beberapa definisi mutu secara bahasa, adapun secara istilah diambil dari prinsip konvensional (barat).

⁸⁰ Ahamad Faosiy Ogunbado dan Asia Mus'ab al-Otaibi, "Is Quality Management an Islamic Value?", dalam *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. VIII, Issue 3, Mar-Apr 2013, h. 7.

⁸¹ Abû Hammâd, *ct.al.*, "Ḍimân, h. 3142-3151.

⁸² Afroza Bulbul Afrin dan Rafikul Islam, "A Conceptual Model of Continuous Improvement in Total Quality Management from Islamic Perspective", dalam *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)*, Vol. IV, No. 1, January 2018, h. 6.

⁸³ Qâsim Najm, "al-Mabâdi' u al-Asâsiyyah lil Jawdah fî Alqurân al-Karîm wa as-Sunnah an-Nabawiyyah: Dirâsah Tahliyyah", dalam *al-Majallah ad-Dauliyyah lil Buḥûṣ al-Islâmiyyah wa al-Insâniyyah al-Mutaqaddimah*, Vol. IV, No. 9, September 2014, h. 35-38.

- b. Mutu dalam Alquran dan sunnah menggunakan istilah *jawdah* (جودة) dan beberapa istilah lain yang memiliki makna lebih komprehensif.
- c. Istilah mutu yang disebutkan dalam Alquran dan sunnah memiliki makna fokus pada pencapaian tujuan yang lebih tinggi dan tujuan mulia untuk mendapatkan hal-hal material dan moral terbaik.
- d. Konsep mutu dalam Alquran dan sunnah merupakan dorongan untuk dijadikan sebagai suri teladan yang baik dan manusia diperintahkan untuk mencapainya.
- e. Allah Swt menjadikan pencapaian mutu sebagai proses kompetisi sesama manusia.
- f. Istilah mutu dalam Alquran dan sunnah merupakan bagian dari sifat kesempurnaan ilahi yang komprehensif dan kesempurnaan Rasulullah Saw.
- g. Istilah mutu menunjukkan kepada kesempurnaan hubungan sesama manusia dan mendorong terwujudnya kesempurnaan pekerjaan dalam semua aspek.
- h. Mutu merupakan bagian dari aqidah seorang muslim dan merupakan asas keimanan.

Selain itu, mutu dalam Islam memiliki 5 (lima) karakter, yaitu:

- a. Mutu adalah elemen yang bermanfaat (*quality is beneficial elements*).
- b. Mutu adalah kesempurnaan (*quality is perfection*).
- c. Mutu memberikan lebih dari apa yang disyaratkan (*quality is providing more than marginally required*).
- d. Mutu tunduk pada standar/pedoman terbaik (*quality is following the best standard*).⁸⁴
- e. Mutu lebih utama daripada kuantitas (*quality is prior to quantity*).⁸⁵

⁸⁴ Amal Hayati dan Muhammad Rahimi Osman, "Understanding Islamic Perspectives on Quality Management: From Concept to Practice", dalam *Journal of Engineering and Applied Science*, 14 (4), 2019, h. 1263.

⁸⁵ Abû Hammâd, *et.al.*, "Dimân, h. 3158.

3. Manajemen Mutu Pengelolaan Zakat dalam Perspektif *Maqāṣid asy-Syarī'ah*

a) Konsepsi *Maqāṣid asy-Syarī'ah*

Maqāṣid asy-syarī'ah (مقاصد الشريعة) terdiri dari dua kata yaitu *maqāṣid* dan *asy-syarī'ah* yang hubungan antara satu dan lainnya dalam bentuk *idāfah* (*muḍāf* dan *muḍāfun ilaihi*).⁸⁶ Kata *maqāṣid* adalah adalah jamak dari kata *maqṣad* (مقصد),⁸⁷ yang artinya adalah maksud dan tujuan.⁸⁸ Kata *asy-syarī'ah* (الشريعة) yang sejatinya berarti hukum Allah Swt, baik yang ditetapkan sendiri oleh Allah Swt, maupun ditetapkan nabi Muhammad Saw sebagai penjelasan atas hukum yang ditetapkan Allah Swt atau dihasilkan oleh mujtahid berdasarkan apa yang ditetapkan oleh Allah Swt atau dijelaskan oleh Nabi.⁸⁹ Definisi lain dari syariah adalah segala hukum dan aturan yang ditetapkan Allah Swt bagi hamba-Nya untuk diikuti, yang mengatur hubungan antara manusia dengan Allah Swt, hubungan antara manusia dengan manusia, dan hubungan antara manusia dengan lingkungan dan kehidupannya.⁹⁰

Berdasarkan arti dari kedua kata tersebut, maka istilah *maqāṣid asy-syarī'ah* memiliki makna sebagai apa yang dimaksud, dituju dan ingin dicapai oleh Allah Swt dalam menetapkan hukum.⁹¹ Pendapat lain mendefinisikan *maqāṣid asy-syarī'ah* sebagai maksud atau tujuan disyariatkan hukum Islam.⁹²

⁸⁶ *Idāfah* adalah istilah dalam tata bahasa Arab yang berarti penyandaran suatu *ism* (kata benda) kepada kata benda lain sehingga menimbulkan makna atau lafaz yang spesifik, kata pertama dalam kalima disebut *muḍāf* (yang disandarkan) sedang kata yang kedua *muḍāf ilaihi* (yang disandari). Lihat: Muṣṭafā Maḥmūd al-Azharī, *Taisīr Qawā'id an-Nahwi lil Muḥaddi'in* (Miṣra: Maktabah al-'Ulūm wa al-Ḥikam, 2011), h. 293. Lihat juga: 'Azīzah Fawal Bābistī, *al-Mu'jam al-Mufaṣṣil fī an-Nahwi al-'Arabī*, (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1992), h. 172.

⁸⁷ Munawwir, *Kamus*, h. 1124.

⁸⁸ Amir Syarifuddin, *Ushul Fiqh* (Jakarta: Prenada, cet. IV, 2008), Jilid. 2, h. 231.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ Fahurrahman Djamil, *Hukum Ekonomi Islam: Sejarah, Teori dan Konsep* (Jakarta: Sinar Grafika, 2013), h. 31.

⁹¹ Syarifuddin, *Ushul*, h. 231.

⁹² Djamil, *Hukum*, h. 63. Pendapat yang sama dapat dilihat dalam: Ahcene Lahsasna, *Maqāṣid asy-Syarī'ah in Islamic Finance* (Kuala Lumpur: IFBIM, 2013), h. 5.

Dalam kajian ilmu ushul fiqh, *maqāṣid asy-syarī'ah* mengandung arti yang sama dengan kata *al-ḥikmah* (الحكمة), yang memiliki makna tujuan yang dimaksud Allah Swt dalam penetapan suatu hukum.⁹³ Dengan kesamaan arti ini maka Ibnu 'Āshūr mendefinisikan *maqāṣid asy-syarī'ah* sebagai makna-makna lebih mendalam dan aspek-aspek baik dari kebijaksanaan (*ḥikmah*), yang dipertimbangkan oleh pembuat hukum (Allah Swt) menyangkut semua atau sebagian besar bidang dan keadaan dalam pembuatan hukum.⁹⁴ Sedangkan Riyāḍ Manṣūr al-Khalīfi dalam tulisannya mendefinisikan *maqāṣid asy-syarī'ah* sebagai makna-makna dan hikmah-hikmah yang diinginkan pembuat syariat (Allah Swt) dalam penetapan hukum untuk kemaslahatan makhluk-Nya di dunia dan akherat.⁹⁵ Peneliti cenderung mendefinisikan *maqāṣid asy-syarī'ah* sebagai maksud serta hikmah yang ingin dicapai oleh Allah Swt dalam menetapkan suatu hukum atau aturan demi tercapainya kemaslahatan bagi seluruh makhluk-Nya, baik di dunia maupun akherat.

Pada dasarnya, tujuan utama syariah adalah mengatur kehidupan manusia dan melindungi kepentingan dan manfaat (*maṣlahah*) orang-orang. Dalam konteks dan perspektif Islam, *maṣlahah* berarti apa yang baik bermanfaat di mata syariah.⁹⁶ 'Abdul Wahhāb Khallāf menjelaskan bahwa tujuan umum disyariatkannya suatu hukum adalah تحقيق مصالح الناس بكفالة

⁹³ Syarifuddin, *Ushul*, h. 231. Dr. Yūsuf Aḥmad Muḥammad al-Badwī dalam bukunya *maqāṣid asy-syarī'ah 'inda Ibn Taimiyah* menambahkan beberapa kata yang memiliki hubungan dengan *maqāṣid*, yaitu: *al-ḥikmah*, *al-ma'na*, *al-'illah*, *al-munasabah* dan *al-maslahah*. Lihat: Yūsuf Aḥmad Muḥammad al-Badwī, *Maqāṣid asy-syarī'ah 'inda Ibn Taimiyah* (al-Urdun: Dār an-Nafā'is, t.t), h. 55.

⁹⁴ ISRA, *Sistem Keuangan Islam: Prinsip dan Operasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), h. 200.

⁹⁵ Riyāḍ Manṣūr al-Khalīfi, "al-Maqāṣid asy-Syarī'ah wa Aṣaruhā fi Fiḥi al-Mu'āmalat al-Māliyah", dalam *Majallah Jāmi'ah al-Malik 'Abdul 'Azīz: al-Iqtisād al-Islāmī*, Vol. 17, No. 1, Tahun, 2004, h. 8.

⁹⁶ ISRA, *Sistem*, h. 200.

ضرورياتهم وتوفير حاجياتهم وتحسينياتهم (mewujudkan kemanfaatan bagi manusia dengan menjamin terpenuhinya kebutuhan primer, sekunder dan tersier).⁹⁷

Berdasarkan tujuan umum dan utama syariah ini, maka timbulnya pemikiran tentang *maqāṣid asy-syarī‘ah* dapat diperkirakan beriringan dengan pemikiran tentang dalil *syara‘* dan penggunaannya. Kebiasaan mujtahid dalam menghadapi suatu kasus yang muncul selalu mencari petunjuk dari Alquran dari segala seginya. Bila mereka tidak menemukan, maka mereka mencari jawaban dalam sunnah Nabi dari segala cara. Ketika para mujtahid tidak menemukan petunjuk dari keduanya, maka mereka mencoba meneladani cara yang dilakukan Allah Swt dalam menentukan hukum, yaitu dimana ditemukan *maṣlaḥah*, maka berlakulah hukum Allah Swt padanya.⁹⁸

Maṣlaḥah secara etimologi berarti sesuatu yang baik, dirasakan lezat, oleh karenanya menimbulkan kesenangan dan kepuasan serta diterima oleh akal yang sehat. Amir Syarifuddin menjelaskan bahwa tujuan Allah Swt dalam menetapkan hukum adalah untuk memberikan kemaslahatan kepada umat manusia dalam kehidupannya di dunia, maupun dalam persiapannya menghadapi kehidupan akherat. Oleh karena itu, beliau menyatakan bahwa *maqāṣid asy-syarī‘ah* adalah *maṣlaḥah* itu sendiri.⁹⁹

Ibnu ‘Āsyūr mendefinisikan *maṣlaḥah* sebagai perbuatan yang mendatangkan kebaikan, mendatangkan manfaat selamanya bagi khalayak umum maupun individu. *Maṣlaḥah* dalam *muamalah* modern bersifat abadi, mayoritas, bersifat umum atau khusus. Sifat abadi yang dimaksud adalah berturut-turut dan merupakan *maṣlaḥah* murni. Sifat mayoritas adalah mendominasi mayoritas keadaan, sedangkan sifat umum adalah *maṣlaḥah* dapat dirasakan oleh seluruh umat atau khalayak umum.¹⁰⁰ Konstruksi

⁹⁷ ‘Abdul Wahhāb Khallāf, *‘Ilmu Uṣūl al-Fiqh* (al-Qāhirah: Maktabah ad-Da‘wah al-Islāmiyyah Syabāb al-Azhar, t.t), h. 167.

⁹⁸ Syarifuddin, *Ushul*, h. 246.

⁹⁹ *Ibid.*, h. 232.

¹⁰⁰ Moh. Toriquddin, *Pengelolaan Zakat Produktif Perspektif Maqāṣid asy-Syarī‘ah Ibnu ‘Asyur* (Malang: UIN Maliki Press, 2014), h. 51.

hukum menurut Ibnu ‘Āsyūr berawal dari adanya ‘*illat* yang berdasarkan pada *fiṭrah* dan *maṣlahah*. Untuk mengetahui *maṣlahah* dilihat dari tiga aspek yaitu *maṣlahah* bagi umat, kelompok atau individu dan terealisasinya kebutuhan. Operasioanlisasi *maqāṣid* menggunakan tiga parameter yaitu *al-maqām*, *al-istiqrā’* dan membedakan antara *al-wasīlah* dan *al-maqsūd*.¹⁰¹

Sedangkan *maṣlahah* menurut al-Ghazālī adalah: *المحافظة علي مقصود الشرع* (pemeliharaan atas maksud disyariatkannya suatu hukum).¹⁰² Maka *maṣlahah* menurut al-Ghazālī dibagi menjadi lima, yaitu:

- 1) Memelihara agama atau keagamaan (حفظ الدين);
- 2) Memelihara jiwa atau diri atau kehidupan (حفظ النفس);
- 3) Memelihara akal (حفظ العقل);
- 4) Memelihara keturunan (حفظ النسل);
- 5) Memelihara harta (حفظ المال).¹⁰³

Kelima hal di atas disebut oleh al-Ghazālī sebagai lima *maqāṣid asy-syarī‘ah*. Dari segi tingkat kepentingan memeliharanya, *maṣlahah* yang menjadi bagian dari *maqāṣid asy-syarī‘ah* terbagi kepada tiga tingkatan, yaitu:

- 1) Tingkat primer (الضروريات) yaitu sesuatu yang sangat perlu dipelihara atau diperhatikan, seandainya tidak atau terabaikan akan membawa kepada tidak ada atau tidak berartinya kehidupan;
- 2) Tingkat sekunder (الحاجيات) yaitu suatu kebutuhan untuk memeliharanya, namun bila tidak dipelihara tidak membawa pada hancurnya kehidupan, tetapi hanya menimbulkan kesulitan atau kekurangan dalam melaksanakannya;

¹⁰¹ *Ibid.*, h. 73.

¹⁰² Abū Ḥāmid Muḥammad ibn al-Ghazālī, *al-Mustaṣfā min ‘ilmi al-Uṣūl* (t.t.p: t.p, .t.t), Juz 2, h. 482.

¹⁰³ *Ibid.*

3) Tingkat tertier (التحسينيات) yaitu sesuatu yang sebaiknya dilakukan untuk mengambil manfaat dan sebaiknya ditinggalkan untuk menghindari kemudharatan.¹⁰⁴

Dari segi tujuan yang hendak dicapai, *maṣlahah* dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

- 1) Mendatangkan manfaat kepada umat manusia, baik bermanfaat untuk hidup di dunia maupun akherat;
- 2) Menghindarkan kemudharatan (bahaya) dalam kehidupan manusia, baik kemudharatan di dunia maupun akherat.¹⁰⁵

Muhammad Ayub dalam bukunya *Understanding Islamic Finance*, memaparkan bahwa secara keseluruhan tujuan di balik syariat Allah Swt adalah kebahagiaan dan kesejahteraan manusia di dunia dan akherat, dan semua hal yang menjamin kesejahteraan dan memenuhi kepeningan utama dari umat manusia tercakup dalam tujuan-tujuan syariah (*maqāṣid asy-syarī'ah*).¹⁰⁶ Tujuan-tujuan tersebut dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

1) Tujuan Primer

Tujuan primer yang ingin diwujudkan oleh syariah adalah perlindungan dan pemeliharaan atas:

- a) Agama;
- b) Kehidupan;
- c) Keturunan – anggota keluarga;
- d) Harta;
- e) Intelektual;

¹⁰⁴ Toriquddin, *Pengelolaan*, h. 239-240. Menurut asy-Syātibī, ketiga tingkatan ini merupakan bagian utama dari pada *maqāṣid asy-syarī'ah*. Sedangkan *maqāṣid asy-syarī'ah* yang dimaksud oleh al-Ghazali dan asy-Syātibī merupakan bagian dari pada *maqāṣid aḍ-ḍarūriyyāt* (الضروريات). Lihat: Abū Ishāq Ibrāhīm ibn Mūsā ibn Muḥammad al-Lakhmī asy-Syātibī, *al-Muwāfaqāt* (al-Mamlakah as-Sa'ūdiyyah al-'Arabiyyah: Dār 'Affān, cet. 2, 1997), h. 17-20.

¹⁰⁵ Toriquddin, *Pengelolaan*, h. 233.

¹⁰⁶ Muhammad Ayub, *Understanding Islamic Finance: A-Z Keuangan Syariah* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), h. 34.

f) Kehormatan.¹⁰⁷

2) Tujuan Sekunder

Tujuan primer syariah akan membawa ke beberapa tujuan sekunder yang terdiri atas:

- a) Penegakan keadilan dan kesamaan dalam masyarakat;
- b) Peningkatan keamanan sosial, sikap saling membantu, dan solidaritas, khususnya untuk membantu yang miskin serta membutuhkan dalam memenuhi kebutuhan dasar mereka;
- c) Pemeliharaan kedamaian dan keamanan;
- d) Peningkatan kerjasama dalam hal kebaikan dan larangan perbuatan serta tindakan jahat.¹⁰⁸

Mengacu pada konsepsi *maqāṣid asy-syarī'ah* di atas, maka pada penelitian ini peneliti menggunakan konsep al-Ghazālī dan Ibnu 'Āsyūr dalam menganalisa keterkaitan antara manajemen pengelolaan zakat terhadap konsep *maqāṣid asy-syarī'ah*. Penggunaan kedua konsep ini berdasarkan pada penilaian bahwa konsep tersebut cukup komprehensif dalam kaitannya dengan teori kesejahteraan (*welfare*), terutama konsep yang dikembangkan oleh al-Ghazālī, karena tidak hanya fokus pada aspek lahiriah/materi namun juga menyentuh aspek non-materi atau spritual.¹⁰⁹

Tabel 2.1: Pemetaan Konsep *Maqāṣid asy-Syarī'ah*

No.	Konsep al-Ghazālī	Konsep Ibnu 'Āsyūr	
1	Memelihara agama (حفظ الدين)	<i>Ta'fīl</i>	Semua hukum baik ibadah maupun mu'amalah
2	Memelihara jiwa atau kehidupan (حفظ النفس)	Jenis <i>maqāṣid</i>	1. <i>'Āmmah</i> 2. <i>Khāṣah</i>
3	Memelihara akal (حفظ العقل)	Landasan <i>maqāṣid</i>	1. <i>Ta'fīl fitrah</i> 2. <i>Ta'fīl maṣlahah</i>

¹⁰⁷ *Ibid.*, h. 35.

¹⁰⁸ *Ibid.*, h. 36.

¹⁰⁹ Ataina Hidayati dan Achmad Tohirin, "A Maqāṣid and Shariah Enterprises Theory-Based Performance Measurement for Zakat Institution", dalam *International Journal of Zakat*, Vol. 4 (2), 2019, h. 103.

4	Memelihara keturunan (حفظ النسل)	Cara mengetahui <i>maṣlahah</i>	1. <i>Maṣlahah</i> bagi umat 2. <i>Maṣlahah</i> bagi kelompok atau individu 3. Terealisasi kebutuhan
5	Memelihara harta (حفظ المال)	Operasionalisasi teori <i>maqāsid</i>	1. <i>Al-Maqām</i> 2. <i>Al-Istiqrā'</i> 3. Membedakan antara <i>wasīlah</i> dan <i>maqṣūd</i>

Tabel 2.1 menggambarkan secara komprehensif bahwa konsep *maqāsid asy-syarī'ah* al-Ghazālī dan Ibnu 'Āsyūr dapat diaplikasikan dalam membedah keterkaitan antara manajemen mutu dan nilai-nilai syariah dalam praktik pengelolaan zakat.

b) *Maqāsid asy-Syarī'ah* sebagai Tujuan Manajemen Pengelolaan Zakat

Maqāsid asy-syarī'ah dibangun di atas sebuah asumsi dasar bahwa syariat yang telah Allah Swt sang pembuat syariat tetapkan melalui sumber-sumber utama ontologi Islam, yakni Alquran dan sunnah, dibangun di atas tujuan pencapaian kemaslahatan, bukan hanya bagi individual melainkan juga sosial. Maka dari itu, sumber-sumber turunan di bawah sumber utama ontologi Islam tersebut juga harus merujuk pada pencapaian *maqāsid asy-syarī'ah (maṣlahah)* individu dan umat secara luas sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibnu 'Āsyūr, bukan hanya menggunakan pendekatan fiqih.¹¹⁰

Untuk memastikan pengelolaan zakat sesuai dengan nilai-nilai fundamental yang dimiliki oleh ekonomi Islam, *maqāsid asy-syarī'ah* telah sepantasnya digunakan sebagai basis pertimbangannya. Beberapa penelitian telah konsisten menyimpulkan bahwa *maqāsid asy-syarī'ah*

¹¹⁰ Tim Riset dan Kajian Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS), *Sebuah Kajian Zakat on SDGs: Peran Zakat dalam SDGs untuk Pencapaian maqāsid asy-syarī'ah* (Jakarta: Puskas BAZNAS, 2017), h. 10.

dapat diaplikasikan sebagai basis dalam penghitungan performa institusi keuangan. Misalnya Martan *et.al* yang menggunakan kerangka berfikir *maqāṣid asy-syarī'ah* untuk mengukur performa perbankan Islam dan Dusuki yang mengukur performa *corporate social responsibility* dalam kerangka berfikir *maqāṣid asy-syarī'ah*. Zakat seharusnya 'lebih berhak' untuk menggunakan kerangka berfikir *maqāṣid asy-syarī'ah* dalam segala proses, termasuk dalam manajemen pengelolaannya. Secara fundamental, zakat bukan hanya dapat memenuhi legal dan substansi dari syariat melainkan juga relatif lebih mudah untuk mempromosikan wajah sosial dan keberpihakan pada sektor riil dari syariah itu sendiri.¹¹¹

Sebagai lembaga yang memiliki dual fungsi sebagai regulator dan operator, pengelolaan zakat di Indonesia telah menyesuaikan fokus pendistribusian dana mereka sesuai dengan *maqāṣid asy-syarī'ah* dalam terminologi al-Ghazālī. Gambar berikut menunjukkan bahwa BAZNAS pada semua tingkatan memiliki 5 (lima) fokus kategori penyaluran dana, yakni (a) ekonomi; (b) sosial dan kemanusiaan; (c) kesehatan; (d) pendidikan; dan (e) dakwah. Masing-masing fokus tersebut sesuai dengan dimensi *maqāṣid asy-syarī'ah* yakni secara berturut-turut (a) harta; (b) keturunan; (c) jiwa; (d) pendidikan; dan (e) Dakwah. Hal ini perlu dipertahankan dan bahkan disesuaikan terus menerus terhadap perkembangan zaman, sebagaimana juga *maqāṣid asy-syarī'ah* yang sesungguhnya sangat fleksibel penerapannya terhadap perkembangan zaman yang ada.¹¹²

¹¹¹ *Ibid.*, h. 16-17.

¹¹² *Ibid.*, h. 17.



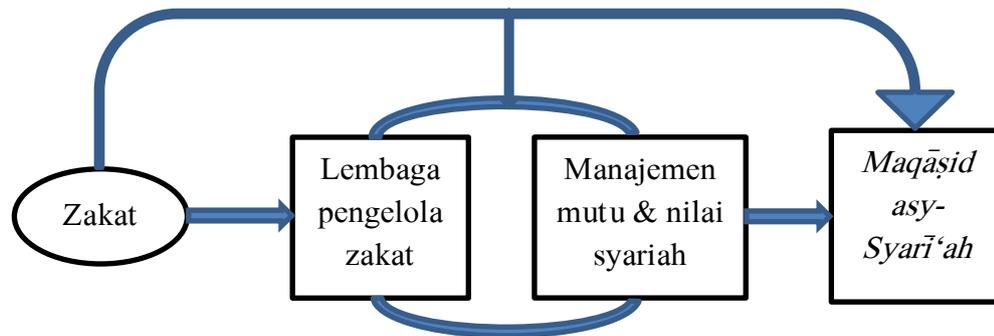
Gambar 2.3: Kesesuaian Fokus Zakat dengan Konsep *Maqāṣid asy-Syarī'ah*

Sebagai lembaga keuangan non-profit dan nirlaba, lembaga zakat memerlukan manajemen yang berdasarkan pada nilai-nilai syariah untuk memberikan arah standar operasi yang terukur, sehingga mencapai sasaran dan tujuan dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini, perlu dirumuskan suprastruktur pengelolaan zakat, baik yang berasal dari aturan fikih, undang-undang, maupun konsep tata kelola dan manajemen yang baik. Dengan diterapkannya tata kelola dan manajemen yang baik dan bermutu, maka pengelolaan zakat akan mencapai tujuan dan prinsip-prinsip disyariatkannya zakat oleh Allah Swt.¹¹³ Prinsip-prinsip syariat yang dimaksud dalam kewajiban zakat adalah mewujudkan keadilan distributif, memelihara aqidah (*hiḏ ad-dīn*) para muzakki dan mustahik, memelihara harta (*hiḏ al-māl*), memelihara keturunan (*hiḏ an-nas*), dan memelihara akal (*hiḏ al-‘aql*).¹¹⁴ Melalui penerapan manajemen mutu yang berkualitas dan penerapan prinsip-prinsip syariah maka akan terwujud keadilan distributif, pemeliharaan akidah para muzakki dan mustahik, pemeliharaan harta, pemeliharaan keturunan, dan pemeliharaan akal. Perwujudan hal-hal tersebut merupakan dasar-dasar utama *maqāṣid asy-syarī'ah* dalam perspektif al-Ghazālī dan bagaian dari *maṣlahah* bagi kepentingan umat, kelompok maupun individu dalam perspektif Ibnu ‘Āsyūr.

¹¹³ Muhammad Zaki dan Bayu Tri Cahya, “Aplikasi *Maqāṣid asy-Syarī'ah* Pada Sistem Keuangan Syariah”, dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, Vol. III, Desember 2015, h. 314.

¹¹⁴ Oneng Nurul Bariyah, “Prinsip-Prinsip Syariah dalam Pengelolaan Zakat oleh Lembaga Pengelola Zakat”, dalam *Madania: Jurnal Kajian Keislaman*, Vol. XVII, No. 2, Desember 2013, h. 12.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa upaya perbaikan yang kontinu terhadap manajemen, serta penerapan konsep-konsep manajemen dan mutu pada lembaga pengelola zakat merupakan bagian dari pencapaian tujuan *maqāṣid asy-syarī'ah*.



Gambar 2.4: Hubungan Manajemen Pengelolaan Zakat dan *Maqāṣid asy-Syarī'ah*

c) Pengembangan Teori dan Model Manajemen Mutu Berbasis Nilai-Nilai Syariah

1) Urgensi Pengembangan Teori dan Model

Islam selalu menganjurkan tata kelola lembaga yang tepat, oleh karena itu lembaga-lembaga Islam harus menggabungkan tata kelola lembaga yang tepat ke dalam semua aspek operasionalnya. Islam tidak mengatur secara rinci tentang bentuk lembaga pengelolaan keuangan, termasuk lembaga pengelola zakat. Akan tetapi Islam memberikan pedoman serta garis besar seperti halnya konsep kepercayaan, keadilan, kesejahteraan ekonomi, persaudaraan universal dan akuntabilitas. Sedangkan untuk menjaga stabilitas sebuah lembaga, Islam mengajarkan *amar ma'ruf nahi munkar*. Pada dasarnya, semua pendekatan teoritis tentang tata kelola syariah menyimpulkan bahwa Islam menyajikan tata kelola yang mempunyai nilai-nilai khas dan karakteristik khusus, disertai maksud untuk menegakkan dan memelihara prinsip-prinsip keadilan sosial bagi seluruh pemangku kepentingan.

Sebagai lembaga non-profit dan nirlaba, lembaga zakat memerlukan tata kelola yang berdasarkan pada nilai-nilai syariah untuk memberikan arah standar operasi yang terukur, sehingga mencapai

sasaran dan tujuan dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini, perlu dirumuskan suprastruktur pengelolaan zakat, baik yang berasal dari aturan fikih, undang-undang, maupun konsep tata kelola dan manajemen yang baik dan bermutu. Dengan diterapkannya tata kelola yang baik, bermutu dan berlandaskan syariah, maka pengelolaan zakat akan mencapai tujuan pengelolaannya dan mencapai tujuan disyariatkannya zakat oleh Allah Swt (*maqâsid asy-syarî'ah*). Manajemen pengelolaan zakat merupakan bagian dari upaya menjaga amanah harta yang 'dititipkan' para muzakki untuk didistribusikan dan diberdayakan. Dalam konteks penjagaan ini Ibnu 'Āsyūr menegaskan perlu ditetapkan pola manajemennya secara umum untuk kemanfaatan dan kesejahteraan umat.¹¹⁵

Perhatian Islam terhadap manajemen dan mutu merupakan bagian dari upaya untuk mencapai kesempurnaan yang tinggi dalam sebuah tindakan atau pekerjaan, sehingga dengannya akan tercapai kebaikan dan kesejahteraan (*maṣlahah*). Sedangkan istilah mutu dalam Alquran dan sunnah merupakan bagian dari sifat kesempurnaan ilahi yang komprehensif dan kesempurnaan Rasulullah Saw. Mutu menunjukkan kepada kesempurnaan hubungan sesama manusia dan mendorong terwujudnya kesempurnaan pekerjaan dalam semua aspek dan merupakan bagian dari aqidah seorang muslim dan merupakan asas keimanan.

Manajemen pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Agar organisasi pengelola zakat dapat berdaya guna, maka pengelolaan atau manajemennya harus berjalan dengan baik sesuai rencana kerja yang telah disahkan dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Manajemen pengelolaan zakat di Indonesia hari ini sepenuhnya mengacu pada Undang-Undang Nomor 23

¹¹⁵ Muḥammad at-Ṭāhir Ibnu 'Āsyūr, *Maqâsid asy-Syarî'ah al-Islāmiyyah* (Qaṭar: Wuzāratul Auqāf wa asy-Syu'ūn al-Islāmiyyah, t.t), Juz 3, h. 460.

Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan beberapa peraturan turunannya seperti Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2014 dan Instruksi Presiden Nomor 3 tahun 2014 tentang optimalisasi pengumpulan zakat.

Beberapa hasil penelitian menggambarkan urgensi pengembangan model manajemen mutu, khususnya bagi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Penelitian yang dilakukan oleh Kuntarno Noor Aflah pada tahun 2018 dengan judul “*Model Manajemen Mutu bagi BAZNAS dan LAZ di Indonesia*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang jenis dan prinsip-prinsip standar mutu yang bisa dijadikan pegangan bagi OPZ, serta urgensi manajemen mutu bagi lembaga tersebut. Kajian ini memberikan simpulan bahwa OPZ sangat penting untuk memiliki dan menerapkan manajemen secara baik, benar serta konsisten antara yang ditulis dan yang dilaksanakan. Model manajemen mutu yang dipakai bisa disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi. Jenis standarisasi manajemen mutu khusus OPZ telah disusun dan disiapkan dalam bentuk buku “*Zakah Criteria for Performance Excellence*”¹¹⁶ Kajian ini juga mempertegas adanya

¹¹⁶ Kuntarno Noor Aflah, “Model Manajemen Mutu Bagi BAZNAS dan LAZ di Indonesia”, dalam *Ziswaf: Jurnal Zakat dan Wakaf*. Vol. V, No. 1, Juni 2018, h. 141-142. Buku tersebut mengacu pada teori Malcolm Baldrige (MB) yang ditemukan oleh Jack Welch dan pertama kali dikenalkan di Amerika Serikat. Teori yang dituangkan dalam buku tersebut lebih komprehensif dari pada manajemen mutu yang ditawarkan oleh ISO dan sejenisnya. Karena dengan menggunakan teori tersebut, sebuah organisasi akan dapat mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi. Terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pasar (dalam kaitannya dengan lembaga zakat adalah muzakki, mustahik dan *stakeholders*), pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus pada sumberdaya manusia, manajemen proses dan hasil-hasil. Terdapat 7 (tujuh) kriteria yang menjadi sasaran dalam buku tersebut, yaitu: pertama, *leadership*, kedua, *strategic planning*, ketiga, *focus on muzaki and mustahik*, keempat, *measurement, analisis, and knowledge management*, kelima, *focus on ‘amilin*, keenam, *process management*, ketujuh, *results*. Ketujuh kriteria dalam buku ini semuanya bisa diterapkan di organisasi pengelola zakat. Namun jika BAZNAS atau LAZ belum bisa menerapkan seluruh kriteria yang ada dalam buku ini, minimal bisa mendefinisikan ketujuh kategori tersebut secara sederhana.

perbedaan mendasar manajemen mutu yang berlandaskan pada nilai-nilai Alquran dan hadis dengan manajemen mutu konvensional.¹¹⁷

BAZNAS RI dalam dokumen Renstra Zakat Nasional tahun 2016-2020 memaparkan beberapa isu strategis, baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan zakat. Isu internal di antaranya adalah:

- (a) Keharusan untuk memiliki sistem dan manajemen yang baik bagi BAZNAS pada semua tingkatan untuk mewujudkan pengelolaan zakat yang amanah dan akuntabel.
- (b) Pengelolaan zakat baik dalam inovasi maupun pengembangannya harus berpedoman dan patuh kepada ketentuan syariah untuk mewujudkan kepercayaan masyarakat.¹¹⁸

Adapun isu eksternal adalah:

- (a) Menjadikan BAZNAS dan LAZ sebagai lembaga keuangan syariah yang kredibel.
- (b) Menjadikan BAZNAS sebagai *role model* pengelolaan zakat dunia.¹¹⁹

Berdasarkan pada hasil penelitian dan isu-isu strategis yang telah diungkapkan, peneliti melihat perlu adanya upaya untuk membangun atau mengembangkan teori ataupun model manajemen mutu yang berbasis pada nilai-nilai syariah.

2) Landasan Pengembangan Teori dan Model

Ajaran Islam secara tegas mendasarkan seluruh aktifitas umatnya atas dasar tauhid atau akidah yang benar, termasuk aktivitas manajemen. Tauhid merupakan pusat (*axis*) dan sentralitas kehidupan, sebab selain sebagai doktrin keyakinan, tauhid adalah pandangan hidup yang dengannya dapat meneropong persoalan-persoalan, mempersatukan seluruh dimensi kehidupan manusia dan menjadikannya mulia karena ia menggiring kepada pengabdian Allah Swt semata. Tauhid adalah

¹¹⁷ Aflah, "Model, h. 122-146.

¹¹⁸ Tim Penyusun, *Rencana Strategis Zakat Nasional 2016-2020* (Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS] RI, 2016), h. 18-19.

¹¹⁹ *Ibid.*, h. 20.

doktrin (ajaran) yang paling asasi di dalam agama Islam dan merupakan pokok ajaran dan keyakinan, dari sinilah seorang mukmin mengambil pandangan hidup, menetapkan suatu tujuan hidup dan memilih cara hidup untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan neraca ini pula seorang mukmin menilai apakah amal perbuatan seorang manusia itu benar atau salah, bernilai atau tidak, patut tidak patut, bahkan apakah suatu amal itu berbuah atau tidak kelak di akhir hayat nanti.¹²⁰

Tauhid menentukan hubungan antara hamba dan Tuhannya, baik dari segi ma'rifah, akidah, maupun ibadah. Kebahagiaan hidup di dunia akan terwujud jika dilandasi pengetahuan tentang Allah Swt, kebutuhan hamba kepada Allah Swt harus melebihi segala kebutuhannya kepada yang lain.¹²¹ Alquran dalam berbagai ayat menyatakan bahwa setiap nabi dan rasul Allah Swt, setiap agama samawi, hanya menyampaikan satu ajaran tunggal, yakni tauhid. Esensi ajaran tauhid adalah meng-Esa-kan Allah Swt, Dzat yang telah menciptakan alam semesta dan segala isinya; dari masa ke masa, meski setiap nabi dan rasul membawa syariat hidup yang berbeda-beda, yang disesuaikan dengan kematangan intelektual dan peradaban manusia, namun esensinya hanya satu yakni tauhid, sebagaimana firman Allah Swt dalam surat al-Baqarah/2: 63.

وَاللَّهُ كَرِيمٌ ۝ وَإِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ ۖ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ ۝

Artinya: *“Dan Tuhanmu adalah Tuhan yang Maha Esa; tidak ada Tuhan melainkan dia yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang”*.¹²²

Tauhid yang dimaksud adalah meng-Esa-kan Allah Swt dan menjadikan Allah Swt satu-satunya tujuan tanpa menyekutukanNya dengan sesuatu apapun dalam seluruh kegiatan. Dalam konteks manajemen, landasan tauhid berarti bahwa kegiatan manajerial yang

¹²⁰ Sunardi bin Sudianto, *Meng-Esa-kan Allah (Versi e-Book)* (Bandung: House of Islamic Worldview, 2017), h. 6.

¹²¹ Muhibb Abdul Wahhab, “Memaknai Akidah Tauhid”, dalam *Khazanah Republika* (25 Mei 2015). Lihat: <https://republika.co.id/berita/nnpufu/memaknai-akidah-tauhid>.

¹²² Kementerian Urusan Agama Islam, Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi, *Alqurânul Karîm wa Tarjamatu Ma'ânîhi Ilallugati al-Indûnisiyyah*. terj. *Alquran dan Terjemahnya*, (Saudi Arabia: Mujamma' Malik Fahd li Tîbâ'at al-Mushaf Asy-Sarîf, t.t.), h. 40.

dilakukan dalam rangka pengelolaan zakat berlandaskan kepada ke-Esaan Allah Swt, dengan mengikatkan iman dalam hati, pikiran, lisan, dan perbuatan hanya kepada Allah Swt serta memurnikan ibadah kepadaNya dalam segala bentuk. Hal ini sejalan dengan tujuan manajemen dalam Islam, yaitu untuk beribadah kepada Allah Swt.¹²³ Selain berlandaskan kepada tauhid sebagai landasan utama, model manajemen ini juga berlandaskan kepada landasan *risalah*, *nubuwwah* dan *khilafah*.¹²⁴

Kedua landasan ini menegaskan bahwa manajemen mutu dalam pengelolaan zakat berdasarkan atas nilai-nilai Alquran, hadits dan prinsip memakmurkan bumi. Landasan ini berbeda dengan konsep manajemen konvensional yang berdasarkan kepada rasionalisme dan rasionalitas.¹²⁵ Secara praktis, manajemen mutu syariah berlandaskan kepada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2014 tentang pelaksanaan UU tersebut.

3) Tujuan Pengembangan Teori dan Model

Zakat merupakan perintah Allah Swt dan merupakan salah satu dari lima rukun Islam sebagaimana hadits Rasulullah saw dalam kitab *Ṣaḥīḥ Muslim*, bab *al-Īmān*, nomor 8, Rasulullah saw bersabda:¹²⁶

... قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْإِسْلَامُ أَنْ تَشْهَدَ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَتُقِيمَ الصَّلَاةَ وَتُؤْتِيَ الزَّكَاةَ وَتَصُومَ رَمَضَانَ وَتُحِجَّ الْبَيْتَ إِنْ اسْتَطَعْتَ إِلَيْهِ سَبِيلًا...

Artinya: "...Rasulullah saw berkata: "Islam itu adalah mengucapkan dua kalimat syahadat, mendirikan sembahyang, **mengeluarkan zakat**, berpuasa pada bulan Ramadhan dan mengerjakan haji jika kuasa..."¹²⁷

¹²³ Sinn, *Manajemen*, h. 252.

¹²⁴ Zaki, "Islamic, h. 590.

¹²⁵ ISRA, *Sistem*, h. 827.

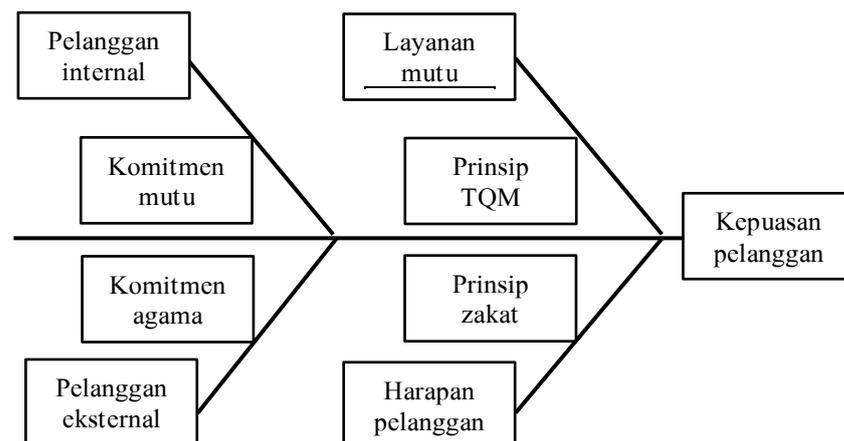
¹²⁶ al-Imām an-Nawawî, *Ṣaḥīḥ Muslim bi Syarḥ an-Nawawî* (al-Qahirah: Dâr al-Fajr li at-Turâs, cet. 2, 1425 H/2004 M), h. 157.

¹²⁷ Razak dan Rais Lathief, *Terjemah Hadis Shahih Muslim* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, cet. 4, 1981), Jilid I, h. 37.

Allah Swt tidak menurunkan suatu perintah atau syariat kecuali di dengan tujuan dan hikmah. Demikian juga dengan perintah zakat, diturunkan dengan tujuan dan hikmah sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab terdahulu. Tujuan dari pensyariatian syariat-syariat Allah Swt tersebut disebut *maqâsîd asy-syarî'ah* (tujuan-tujuan syariat).

Selain bertujuan untuk memenuhi *maqâsîd asy-syarî'ah*, secara teoritis manajemen zakat yang baik akan melahirkan kemaslahatan umum (*al-maslahah al-'âmmah*). Dalam konteks pengelolaan zakat, kemaslahatan umum adalah tercapainya kesejahteraan masyarakat dengan berkurangnya angka kemiskinan sebagaimana termaktub dalam UU No. 23/2011 tentang tujuan pengelolaan zakat di Indonesia. Sedangkan secara praktis, pengembangan model manajemen mutu syariah untuk lembaga zakat bertujuan agar pengelolaan zakat oleh lembaga tersebut lebih efektif dan efisien.

Tujuan manajemen mutu syariah ini berbeda dengan dengan TQM konvensional yang menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama dalam menerapkan sistem manajemennya, sebagaimana tergambar dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.5:
Tujuan Implementasi TQM Konvensional Menurut para Ahli

C. Teori *Total Quality Management* (TQM) Tenner-DeToro

1. Sejarah Kemunculan dan Perkembangan TQM

Evolusi manajemen modern dimulai pada abad ke-19, setelah revolusi yang terjadi di Eropa dan Amerika. Revolusi ini ditandai dengan dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer membutuhkan teori yang dapat membantu meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain. Sehingga ilmu dan teori manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli, di antaranya adalah *management science theory* yang merupakan studi terhadap teknik kuantitatif untuk membantu manajer dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa. Salah satu cabang dari *management science* secara khusus berhubungan dengan manajemen kualitas (TQM).¹²⁸ Manajemen kualitas memfokuskan pada analisis aktivitas organisasi terhadap *input*, konversi dan *output* untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa. Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu atau kualitas di masa mendatang harus berbasis manajemen sebagai institusi terdepan dalam kegiatan ekonomi.¹²⁹

TQM di Indonesia lebih dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan salah satu konsep manajemen yang dikembangkan sebagai usaha peningkatan produktivitas serta peningkatan kualitas barang dan pelayanan. Di masa lalu, manajemen berfokus pada kontrol kelembagaan, termasuk perencanaan, perekrutan staf, pemberian arahan, penugasan, strukturisasi dan penyusunan anggaran. Namun seiring perjalanan waktu serta pengembangan ilmu dan teknologi, menunjukkan bahwa konsep manajemen membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang memberi penekanan pada kepuasan pelanggan dan pelayanan bermutu. Faktor-faktor yang

¹²⁸ Noor, *Penelitian*, h. 31-37.

¹²⁹ *Ibid.*, h. 37.

menyebabkan lahirnya “perubahan paradigma” dalam ilmu manajemen adalah menajamnya persaingan, ketidakpuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk.¹³⁰

Komitmen terhadap mutu berakar pada pengalaman, riset, dan tulisan dari beberapa pelopor dan pemimpin pergerakan mutu seperti W. Edwards Deming,¹³¹ Joseph M. Juran,¹³² Ahmad V, Feigenbaum, Philip B Crosby, Kaoru Ishikawa Shigeo Shingo, dan Taichi Ohno sejak tahun 1950-an, 1960-an, dan 1970-an.¹³³ Sejarah perkembangan TQM yang dimulai dari manajemen ilmiah dikembangkan oleh Frederick Winston Taylor pada tahun 1911 sampai dengan adanya *total quality approach* yang diajarkan di Universitas Amerika Serikat pada tahun 1993.¹³⁴ Banyak yang beranggapan bahwa TQM berasal dari Jepang, mengingat konsep TQM banyak dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang. Sebenarnya gerakan TQM dimulai pada masa studi gerak dan waktu yang diperkenalkan oleh Frederick Winston Taylor sekitar tahun 1920, kemudian pada 1931 Walter A. Shewhart dari Bell Laboratories memperkenalkan metode statistik yang dikenal dengan *Statistical Quality Control*. Tokoh yang dikenal luas dalam TQM adalah Edward Deming yang mengajarkan teknik-teknik pengendalian kualitas di *U.S. War Departement*, serta mengajarkan mata kuliah mengenai kualitas kepada ilmuwan, insinyur, dan eksekutif perusahaan Jepang, sehingga TQM berkembang pesat di Negara Sakura.¹³⁵ Tokoh-tokoh lain yang juga dianggap sebagai perintis, pelopor

¹³⁰ Kuart Ismanto, *Manajemen Syariah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, cet. II (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 58.

¹³¹ Deming pergi ke Jepang tahun 1950 dan mengajar teknik pengendalian proses secara statistik yang ditemukan oleh William Shewhart serta teman-temannya yang lain di Bell Laboratories. Lihat: James AF. Stoner, *et.al, Manajemen* (Jakarta: Prenhallindo, 1996), h. 211.

¹³² Keduanya merupakan orang Amerika yang memperkenalkan konsep mutu sebagai sesuatu yang strategis yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan di seluruh organisasi. Lihat: Jenny Walker, *et.al, The Quality Management Manual: How to Write and Develop a Successful Manual for Quality Management System* (edisi terjemah) (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), h. 16.

¹³³ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar (Total Quality Management)* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 105.

¹³⁴ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, ed. 3 (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2005), h. 6.

¹³⁵ Ismanto, *Manajemen*, h. 74.

(*pioneer*) dan melakukan pengembangan TQM adalah Vilfredo Pareto (1906), seorang ekonom berkebangsaan Italia, Philip H. Crosby (1979), Joseph Juran (1945) dan Kaoru Ishikawa (1961).¹³⁶

2. Definisi TQM

Para ahli berbeda pendapat dalam mendefinisikan TQM, namun memiliki tujuan yang hampir sama dan saling melengkapi antara satu dengan lainnya. Creech mendefinisikan TQM sebagai “*a total approach to put quality in every aspect of management*”¹³⁷ [sebuah pendekatan menyeluruh untuk meletakkan kualitas di setiap aspek manajemen]. Lebih lanjut, Spenley seperti dikutip oleh Sudirman mendefinisikan TQM:

It's a philosophy of management that strives to make the best use of all available resources and opportunities by constant improvement. Total quality management the key business improvement strategy and the key management issue of the future because it is essential for efficiency and competitiveness... [ini adalah sebuah filosofi manajemen yang berusaha menggunakan sebaik mungkin segala sumber daya dan kesempatan dengan membuat peningkatan secara konstan. TQM adalah strategi pengembangan bisnis utama dan isu manajemen penting masa depan sebab ini merupakan esensi untuk efisiensi dan daya saing].¹³⁸

S.L. Tang memberikan definisi TQM sebagai “*a structured to improvement*”¹³⁹ [pendekatan terstruktur untuk sebuah perbaikan]. Sedangkan Nur Nasution, Djiptono dan Diana mendefinisikan TQM sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan.¹⁴⁰ Adapun Aaker dalam bukunya *Marketing Research* sebagaimana yang dikutip oleh J. Supranto menjelaskan definisi TQM sebagai “suatu upaya yang sistematis untuk melakukan perbaikan mutu

¹³⁶ S.L. Tang, *et.al.*, *Construction Quality Management* (Hongkong: Hong Kong University Press, 2003), h. 9-10.

¹³⁷ Bill Creech, *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You* (New York: Pinguin Groups, 1994), h. 7.

¹³⁸ Sudirman, *Total Quality Management (TQM) untuk Wakaf* (Malang: UIN-Maliki Press, 2013), h. 78.

¹³⁹ Tang, *et.al.*, *Construction*. h. 12.

¹⁴⁰ Nasution, *Manajemen*, h. 17. Lihat: Fandy Djiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, ed. 5 (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 4.

secara terus menerus pada semua proses, produk, pelayanan dan sumber daya manusia, meliputi seluruh organisasi, dengan tujuan untuk selalu memperbaiki kepuasan pelanggan pada umumnya”.¹⁴¹

Colin Morgan dan Stephen Murgatroyd menyebutkan bahwa tidak ada satu formula atau definisi TQM yang dapat diterima secara universal oleh semua kalangan. Keduanya mengutip definisi TQM dari *American Federal Office of Management and Budget Circular 1990* sebagai berikut:

...a total organizational approach for meeting consumer needs and expectations that involves all manager and employees in using quantitative methods to improve continuously the organization's processes, product, and services.¹⁴² [...pendekatan organisasi secara total untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen yang melibatkan semua manajer dan karyawan dalam menggunakan metode kuantitatif untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan organisasi secara berkelanjutan].

Menurut keduanya, TQM berasumsi bahwa bahwa kualitas merupakan hasil (*outcome*) dari keseluruhan kerja organisasi, oleh karena itu seluruh pelaku organisasi harus berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas. Dengan demikian, organisasi memerlukan sistem serta budaya yang menjadi tanggungjawab pihak manajemen.¹⁴³

Sedangkan Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen dan Gopal K. Kanji, mendefinisikan TQM dengan dua definisi berikut:

TQM is the way of life of an organization committed to customer satisfaction through continuous improvement. This way of life varies from organization to organization and from one country to another country but has certain essential principles which can be implemented to secure greater market share, increase profits and reduce cost.¹⁴⁴ [TQM adalah cara hidup organisasi yang berkomitmen untuk kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus. Cara hidup ini bervariasi dari organisasi ke organisasi dan dari satu negara ke negara lain tetapi memiliki prinsip-prinsip penting tertentu yang dapat diterapkan untuk

¹⁴¹ J. Supranto, *Statistik untuk Pemimpin Berwawasan Global*, ed. 2 (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007), h. 10.

¹⁴² Colin Morgan and Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector* (Philadelphia: Open University Press, 1999), h. 7.

¹⁴³ *Ibid.*, h. 8.

¹⁴⁴ Jens J. Dahlgaard, *et.al.*, *Fundamental of Total Quality Management* (New York: Taylor & Francis, 2002), h. 14.

mengamankan pangsa pasar yang lebih besar, meningkatkan laba dan mengurangi biaya].

A corporate culture characterized by increased customer satisfaction through continuous improvement, in which all employees in the firm actively participate.¹⁴⁵ [Budaya perusahaan yang ditandai dengan peningkatan kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus, di mana semua karyawan di perusahaan berpartisipasi aktif].

TQM merupakan visi sebuah perusahaan yang hanya bisa dicapai melalui perencanaan yang panjang, menyusun rencana kualitas tahunan secara bertahap yang mengarahkan perusahaan menuju pemenuhan visi. Dalam kedua definisi ini kualitas merupakan bagian dari TQM dan merupakan puncak dari hirarki definisi kualitas.

- a. Quality – is to continuously satisfy customer's expectations.
- b. Total quality – is to achieve quality at low cost.
- c. Total Quality Management – is to achieve total quality through everybody's participation.¹⁴⁶

Dari beberapa definisi di atas dapat digaris bawahi bahwa TQM merupakan salah satu model manajemen yang mengutamakan peningkatan kualitas demi terciptanya daya saing yang tinggi. Cara yang dilakukan adalah dengan memaksimalkan pemanfaatan-pemanfaatan potensi dan kesempatan yang dimiliki dengan melakukan perbaikan berkelanjutan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah model manajemen yang mengandalkan perbaikan terus menerus dan pelibatan seluruh elemen organisasi demi tercapainya mutu yang sudah ditetapkan untuk kepuasan pelanggan.

3. Perbedaan TQM dengan Manajemen Lain

Asal terbentuknya TQM berbeda dengan inovasi manajemen yang tumbuh setelah perang dunia II seperti *management by objectives*, *time-based management*, *strategic management of core competences*. Terdapat (4) empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode lainnya sebagaimana diungkapkan oleh Sudirman sebagai berikut:

¹⁴⁵ *Ibid.*, h. 16.

¹⁴⁶ *Ibid.*

- a. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial, sedangkan dasar teoritis TQM adalah statistika. Sehingga dari aspek intelektual TQM adalah pengendalian proses statistika yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.
- b. Sebagian besar ide dan teknik manajemen berasal dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintahan.
- c. Konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Berbeda dengan itu, TQM semula berasal dari Amerika Serikat dan lebih banyak dikembangkan di Jepang.
- d. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan *top-down* (dari atas ke bawah), misalnya pelopor manajemen bisa berasal dari perusahaan raksasa semisal generasi *electrics* atau IBM. Adapun TQM dipelopori oleh perusahaan-perusahaan kecil dalam gerakan perbaikan mutu.¹⁴⁷

Sedangkan perbedaan secara institusional antara TQM dengan model manajemen lainnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.2: Perbedaan Institusi TQM dan Institusi lainnya¹⁴⁸

Institusi Mutu	Institusi Biasa
Fokus pada pelanggan	Fokus pada kebutuhan internal.
Fokus pada pencegahan masalah	Fokus pada deteksi masalah.
Investasi sumber daya	Pendekatan dalam pengembangan karyawan tidak sistematis.
Memiliki strategi mutu	Kekurangan visi strategi mutu.
Menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar lebih baik.	Menyikapi komplain sebagai gangguan.
Mendefinisikan karakteristik mutu	Sama sekali tidak memiliki standar mutu yang jelas.
Memiliki kebijakan dan rencana mutu	Tidak memiliki rencana mutu

¹⁴⁷ Sudirman, *Total*, h. 84.

¹⁴⁸ Moh. Masnun, "Aplikasi TQM dalam Pengelolaan Pendidikan", dalam *al-Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, Vol. 1, No. 1, 2014, h. 10.

Manajemen senior memimpin mutu	Peran manajemen dipandang sebagai salah satu bentuk kekangan.
Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang.	Hanya melibatkan tim manajemen dalam hal apa pun.
Memiliki fasilitator mutu dalam mendorong proses.	Tidak memiliki fasilitator mutu.
Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu. Kreativitas adalah hal yang penting.	Prosedur dan aturan yang baku adalah hal yang penting.
Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas.	Tidak memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas.
Memiliki strategi evaluasi yang jelas.	Tidak memiliki strategi evaluasi yang jelas dan sistematis.
Melihat mutu sebagai cara meningkatkan kepuasan pelanggan.	Melihat mutu sebagai cara untuk menghemat biaya.
Rencana jangka panjang.	Rencana jangka pendek.
Mutu dipandang sebagai bagian dan budaya.	Memandang mutu sebagai inisiatif yang mengganggu.
Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri.	Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen eksternal.
Memiliki misi khusus.	Tidak memiliki misi khusus.
Memperlakukan kolega sebagai pelanggan.	Memiliki budaya hierarkis.

4. Prinsip-Prinsip TQM

TQM merupakan sebuah konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Untuk itu, perlu perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. W. Edwards Deming dalam karyanya *Out of Crisis* merumuskan 14 (empat belas) prinsip yang menjadi dasar transformasi manajemen mutu industri berkualitas di Amerika. Prinsip-prinsip tersebut dapat diimplementasikan dalam semua organisasi, baik besar maupun kecil. Butir-butir prinsip tersebut dirumuskan untuk menjaga keberlangsungan mutu organisasi, yaitu:¹⁴⁹

- a. Penciptaan tujuan yang mantap kearah perbaikan barang atau jasa dengan tujuan menjadi lebih kompetitif

¹⁴⁹ W. Edward Deming, *Out of the Crisis*, ed. 2 (Cambridge: MIT Press, 2002), h. 23-24.

- b. Pengadopsian cara berpikir baru, misalnya transformasi manajemen.
- c. Penghentian ketergantungan pada inspeksi massal untuk memperoleh kualitas.
- d. Penghentian praktik bisnis dengan hanya bergantung pada harga. Hal ini dapat dilakukan dengan membina hubungan jangka panjang dengan pemasok yang berdasarkan kesetiaan dan kepercayaan.
- e. Peningkatan perbaikan terus-menerus pada sistem produksi dan pelayanan sehingga dapat meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya.
- f. Pelembagaan pelatihan kerja.
- g. Pelembagaan kepemimpinan.
- h. Penghapusan ketakutan sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif.
- i. Penghapusan hambatan-hambatan di antara departemen.
- j. Penghapusan slogan, desakan, dan target kepada karyawan.
- k. Penghapusan kuota produksi kerja dan manajemen serba sasaran.
- l. Penghapusan penghalang yang merampas para pekerja dari hak kebanggaan kerja. Juga penghapusan penghalang yang merampok orang-orang yang berada dalam manajemen dan rekayasa dari hak kebanggaan kerja.
- m. Pelembagaan program pendidikan dan pengembangan diri secara serius.
- n. Penggerakan setiap orang untuk mencapai transformasi diatas.

Elaine Biech dan Nasution menyebutkan sejumlah karakter TQM yang harus diperhatikan secara serius. Diantaranya adalah sebagai berikut:¹⁵⁰

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Mempunyai obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerja sama tim.

¹⁵⁰ Sudirman, *Total*, h. 80-81.

- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali.
- i. Memiliki kesatuan tujuan.
- j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Sedangkan Hensler dan Brunell, sebagaimana dikutip Nasution menyatakan bahwa ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:¹⁵¹

a. Kepuasan pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas, sehingga tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

b. Penghormatan kepada setiap orang

Dalam perusahaan yang berkualitas internasional, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki bakat dan gaya yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai, sehingga setiap individu dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Terdapat dua konsep terkait dengan masalah ini, (1) prioritas, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang sama, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh sebab itu, dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat mengarahkan usahanya pada situasi tertentu yang penting. (2) Variasi atau variabilitas, yakni data statistik yang dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian

¹⁵¹ Nasution, *Manajemen*, h. 24-25.

yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan berkesinambungan

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.

Sedikit berbeda dengan Hensler dan Brunel, Arthur R. Tenner dan Irving J. DeToro mengemukakan 3 (tiga) prinsip utama dalam TQM untuk menuju kualitas, yaitu: (1) Fokus pada pelanggan (2) Perbaikan proses (3) Keikutsertaan total.¹⁵² Sementara itu, menurut Render & Heizer, sebagaimana dikutip oleh Johar Arifin terdapat 5 (lima) konsep program TQM yang efektif yaitu: perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja (*benchmarking*), penyediaan kebutuhan tepat pada waktunya, dan pengetahuan tentang piranti TQM. Dalam pengelolaan kualitas, dilakukan melalui penggunaan tiga proses manajemen, yaitu:¹⁵³

- a. Perencanaan kualitas: aktivitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b. Pengendalian kualitas: aktivitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan.
- c. Peningkatan kualitas: cara-cara meningkatkan kinerja kualitas ke tingkat yang lebih dari sebelumnya.

Dalam perkembangannya prinsip-prinsip TQM bukan sekedar pendekatan proses dan struktur sebagaimana dijelaskan sebelumnya, TQM

¹⁵² Sudirman, "*Total*", h. 86.

¹⁵³ Arifin, "*Penguatan*", h. 193.

lebih merupakan pendekatan kesisteman yang juga melibatkan aktivitas pendidikan dan pelatihan, pendekatan sistem pengupahan yang mendukung, dan struktur kerja.¹⁵⁴ Berikut ini ikhtisar perbandingan prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro dengan tokoh-tokoh lainnya.

Tabel 2.3:
Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-De-Toro dan W. Edwards Deming

Tenner-DeToro	W. Edwards Deming
Fokus kepada pelanggan	Penghentian praktik bisnis dengan hanya bergantung pada harga. Hal ini bisa dilakukan dengan membina hubungan jangka panjang dengan pemasok yang berdasarkan kesetiaan dan kepercayaan.
	Pelembagaan pelatihan kerja
	Pelembagaan kepemimpinan
	Penghapusan ketakutan sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif
	Penghapusan hambatan di antara departemen
	Penghapusan slogan, desakan, dan target kepada karyawan
	Penghapusan penghalang yang merampas para pekerja dari hak kebanggaan kerja, penghapusan penghalang yang merampok orang-orang yang berada dalam manajemen dan rekayasa dari hak kebanggaan kerja
	Pelembagaan program pendidikan dan pengembangan diri secara serius.
Perbaikan proses	Peningkatan perbaikan terus-menerus pada sistem produksi dan pelayanan sehingga dapat meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya
	Menciptakan tujuan yang mantap kearah perbaikan barang atau jasa dengan tujuan menjadi lebih kompetitif
	Pengadopsian cara fikir baru, misalnya transformasi manajemen
	Penghentian ketergantungan pada inspeksi masal untuk memperoleh kualitas
	Penghapusan kuota produksi kerja dan manajemen serba sasaran
Pelibatan total	Penggerakan setiap orang untuk mencapai transformasi

¹⁵⁴ *Ibid.*

Tabel 2.4:
Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-de-Toro dan Biech-Nasution

Tenner-DeToro	Biech-Nasution
Fokus kepada Pelanggan	Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
	Menyelenggarakan pendidikan maupun pelatihan
	Memberikan kebebasan yang terkendali
	Memiliki kesatuan tujuan
Perbaikan proses	Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
	Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
	Memiliki komitmen jangka panjang
	Memperbaiki proses secara berkesinambungan
Keterlibatan total	Membutuhkan kerjasama tim
	Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Tabel 2.5:
Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-DeToro dan Hansler-Brunell

Tenner-DeToro	Hansler-Brunell
Fokus kepada pelanggan	Fokus kepada pelanggan
Perbaikan proses	Manajemen berdasarkan fakta
	Perbaikan berkesinambungan
Keterlibatan total	Penghormatan terhadap setiap orang

Tabel 2.6:
Perbandingan Prinsip TQM versi Tenner-DeToro dan Rander & Heizer

Tenner-De-Toro	Hansler-Brunell
Fokus kepada pelanggan	Perencanaan kualitas
Perbaikan proses	Pengendalian kualitas
Keterlibatan total	Peningkatan kualitas

Memperhatikan sejumlah prinsip TQM di atas, terdapat sejumlah perbedaan prinsip TQM antara satu tokoh dengan tokoh yang lain. Namun prinsip-prinsip tersebut memiliki beberapa kesamaan dan dapat mengerucut kepada tiga prinsip sebagaimana yang dikembangkan oleh Arthur R. Tenner dan Irving J. DeToro (Tenner-DeToro). Berdasarkan hal tersebut, maka penulis dalam penelitian ini cenderung memilih pendapat Tenner-DeToro untuk dijadikan sebagai pisau analisis untuk mencermati pengelolaan zakat di BAZNAS Provinsi Jambi. Adapun sejumlah poin penting yang diungkapkan

tokoh lainnya dijadikan sebagai acuan untuk memperinci dan mempertajam ulasan dalam pembahasan penelitian ini.

5. Prinsip TQM Tenner-DeToro

Tenner-DeToro merupakan dua tokoh yang mengembangkan prinsip-prinsip TQM. Tenner-DeToro mendefinisikan mutu (*quality*) sebagai "*a basic bussines strategy that provides and services that completely satisfy both internal and external costumers by meeting their explicit exspection*".¹⁵⁵ [kualitas adalah strategi bisnis dasar yang menyediakan dan memberikan layanan yang benar-benar memuaskan bagi konsumen, baik internal maupun eksternal dengan memenuhi harapan eksplisit mereka]. Implikasi dari penggunaan filosofi itu pada praktik manajemen adalah bahwa dalam rangka memproduksi barang atau jasa, pertimbangan, aspirasi, dan keinginan konsumen harus diperhitungkan. Selain itu semua faktor yang terkait dengan proses produksi harus dikelola sedemikian rupa sehingga menjamin produk yang dihasilkan memenuhi bahkan melebihi keinginan dan harapan konsumen. Penerapan pendekatan manajemen itu tidak lagi memerlukan pengendalian mutu setelah produk dihasilkan, melainkan semua sumber daya dan faktor yang terkait dengan proses produksi dikelola agar terjamin dihasilkannya produk yang bermutu, yakni produk yang sesuai atau melebihi keinginan, harapan, dan kebutuhan konsumen.

Tenner-DeToro dalam buku *Total Quality Management* memaparkan bahwa TQM merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang dibangun berdasarkan tiga prinsip utama yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) perbaikan proses berkesinambungan; dan (3) keterlibatan terpadu.¹⁵⁶ Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem, antara sub sistem satu dengan sub sistem lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integral. Proses perbaikan akan berjalan dengan baik bila didukung oleh perilaku produktif dari

¹⁵⁵ Cahaya Khaeroni dan Fathur Rahman, "Pengembangan Strategi Pendidikan Islam Berbasis Mutu", dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan SEMNASDIK FKIP Universitas Muhammadiyah Metro*, 2017, h. 438.

¹⁵⁶ Sudirman, *Total*, h. 86-87.

para pelaku produktivitas (karyawan). Analisis dilakukan terhadap tiga komponen gugus mutu yang meliputi:

a. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)¹⁵⁷

Dalam filosofi TQM, konsumen memegang peranan penting sehingga segala sesuatunya dimulai dan didasari oleh harapan konsumen. Mutu ditentukan oleh konsumen bukan oleh manajemen perusahaan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama yaitu:

- 1) Mengidentifikasi pelanggan (*identifying the customer*), kegiatannya meliputi: mengetahui siapa pelanggan itu, mengetahui apa yang diinginkan pelanggan, usaha untuk memuaskan pelanggan.
- 2) Mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan (*understanding customer expectation*), menyangkut: karakteristik produk/jasa apa yang diinginkan pelanggan, tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan-harapan pelanggan, bagaimana kepuasan pelanggan apakah sejalan dengan tingkat kinerja.
- 3) Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*mechanisms for understanding customer*). Ada dua dimensi dari mekanisme untuk mengerti pelanggan yaitu:
 - (a) Melalui pendekatan suplayer/pemasok.
 - (b) melalui pendekatan pelanggan.

b. Proses Perbaikan Konsep (*Continuous Process Improvement*)¹⁵⁸

Perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan urutan langkah kegiatan terkait dalam menghasilkan suatu produk. Langkah ini sangat penting

¹⁵⁷ Arthur R. Tenner dan Irving J. DeToro, *Total Quality Management* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1993), h. 32-33.

¹⁵⁸ David Leigh, *Total Quality Management (TQM): Training Module on Continuous Improvement* (Austin: Temple Junior College, 1993), h. 36-40.

dilakukan untuk dapat menghasilkan produk yang minim kesalahan serta agar kepuasan konsumen tercapai. Dengan memerhatikan mutu proses dapat dicegah terjadinya kesalahan, kerusakan dan pemborosan. Perhatian terhadap proses bagi perusahaan yang menerapkan TQM dapat mencapai “*zero defect*”, artinya memproduksi produk tanpa cacat dengan istilah Six Sigma atau memproduksi tanpa rusak.¹⁵⁹ Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu: **Plan**, **Do**, **Check** dan **Action** (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Siklus tersebut dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya.

- 1) Menetapkan masalah (*define problem*), aktivitasnya meliputi:
 - (a) mengidentifikasi produk yang dihasilkan,
 - (b) mengidentifikasi pelanggan, dan
 - (c) mengidentifikasi persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.
- 2) Mengidentifikasi dan proses dokumentasi (*identify and document process*), kegiatan ini meliputi:
 - (a) mengidentifikasi semua personil/karyawan,
 - (b) pengarahan terhadap semua karyawan untuk memahami peranannya dalam melakukan semua tugas-tugasnya, dan
 - (c) mengidentifikasi pemborosan dalam proses produksi.
- 3) Mengukur kinerja (*measure performance*), hal ini bisa dilakukan melalui:
 - (a) mengukur kepuasan pelanggan, dan
 - (b) menilai persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.
- 4) Mengerti tentang berbagai masalah/mengapa (*understand why*), yaitu dengan cara membedakan kasus-kasus biasa, kasus-kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisisnya.

¹⁵⁹ Supranto, *Statistik*, h. 10-11.

- 5) Mengembangkan dan tes ide-ide (*develop and test ideas*), tahap ini dapat dilaksanakan melalui:
 - (a) mengembangkan ide-ide baru,
 - (b) percobaan-percobaan, dan
 - (c) menguji ide-ide untuk menyelesaikan kasus-kasus pokok.
- 6) Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah (*implement solutions and evaluate*), kegiatan ini meliputi:
 - (a) mengevaluasi kinerja/hasil yang telah dicapai,
 - (b) mengevaluasi semua tahap proses perbaikan di atas,
 - (c) penghargaan terhadap para karyawan atas prestasi-prestasinya, dan
 - (d) kembali ke tahap awal.

c. Keterlibatan Total (*Total Involvement*)¹⁶⁰

Keterlibatan menyeluruh merupakan keterlibatan semua bagian perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, mulai dari pimpinan perusahaan yang dalam tugasnya untuk mencapai produk yang mempunyai keunggulan kompetitif di pasar yang dimasuki, karyawan yang diberi wewenang untuk memperbaiki output dengan cara kerjasama yang luwes. Menurut Tenner-DeToro, *total involvement* berawal dari kepemimpinan seorang manajer yang aktif dan termasuk usaha-usahnya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif. Seluruh karyawan di semua tingkatan diberi wewenang untuk meningkatkan hasil kerjanya secara bersama-sama, dan melalui struktur kerja yang fleksibel untuk menyelesaikan masalah-masalah, memperbaiki proses, dan memuaskan pelanggan. *Suplayer*/pemasok juga menjadi partner kerja melalui pemberdayaan karyawan sehingga mendatangkan benefit bagi organisasi. Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa total involvement merupakan semua upaya untuk

¹⁶⁰ Tenner, *Total*, h. 33.

mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif. Pada dasarnya *total involvement* terdiri atas dua elemen utama yaitu:

- 1) Kepemimpinan (*leadership*); dan
- 2) Pemberdayaan karyawan (*empowered work force*).
 - (a) Kepemimpinan (*leadership*) dalam konteks TQM adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan dan para pemegang saham untuk mensukseskan perusahaannya. Dengan demikian TQM memerlukan dua keterampilan yaitu: keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial). Ada 6 (enam) hal yang fundamental dalam meningkatkan kualitas yang harus dilakukan pemimpin yaitu:
 - (1) Visi (*vision*), yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa datang mengenai keberadaan perusahaan.
 - (2) Misi (*mission*), yaitu bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas, baik di dalam maupun di luar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan.
 - (3) Nilai (*value*), yaitu suatu usaha peningkatan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal, dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
 - (4) Kebijakan (*policy*), yaitu kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi, bagaimana produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.

- (5) Sasaran dan tujuan (*goals and objective*), yaitu rencana jangka panjang dan jangka pendek yang sesuai dengan visi dan misi.
 - (6) Metodologi (*methodology*), yaitu metode untuk merumuskan bagaimana langkah selanjutnya terhadap misi dalam mencapai tujuan dan sasaran.
- (b) Pemberdayaan karyawan (*empowered work force*) Elemen terpenting lainnya dalam keterlibatan terpadu adalah pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari manajemen, yaitu dengan cara memberdayakannya ke arah yang lebih baik. Selanjutnya menurut Tenner-DeToro terdapat tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan yaitu:¹⁶¹
- (1) Membangun kesejajaran (*alignment*), melalui:
 - (a) memberi pengajaran tentang visi, misi, nilai, dan tujuan/sasaran.
 - (b) membangun komitmen pada setiap orang.
 - (2) Membangun kemampuan (*capability*), dengan sasaran pada:
 - (a) individu: kecakapan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*).
 - (b) sistem: kemampuan dalam menangani bahan baku (*materials*), metode (*methods*), dan mesin (*machines*).
 - (3) Membangun kepercayaan (*trust*), bila dicapai dengan cara saling mempercayai antara para manajer dan para karyawan.

Perilaku produktif dan produktivitas merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bentuknya, maka upaya-upaya yang mengarah pada pencapaiannyapun terus dilakukan. Kualitas merupakan unsur yang paling penting dalam upaya peningkatan produktivitas dan tidak terlepas dari aspek persaingan. Produktivitas mempunyai lima dimensi, yaitu: efisiensi,

¹⁶¹ *Ibid.*, h. 179.

efektivitas, mutu, pelayanan, dan *edge* (kompetitif). Dengan kelima dimensi tersebut, maka dalam mewujudkan pandangan tersebut tidak mudah, banyak hal yang harus dilakukan. Salah satunya adalah dengan adanya pemahaman tentang hakekat manusia yang produktif, artinya bahwa organisasi harus mampu menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal, dengan kata lain produktivitas kerja bukan hanya mendapat hasil yang sebaik-baiknya, tetapi bagaimana ia melakukan pekerjaan tersebut. Secara ringkas, prinsip-prinsip TQM yang dikembangkan oleh Tenner-DeToro adalah sebagai berikut:

Tabel 2.7: Ikhtisar Prinsip TQM Tenner-DeToro

Prinsip TQM	Aktivitas	Dimensi/Cakupan
Fokus kepada pelanggan (<i>customer focus</i>)	Mengidentifikasi pelanggan (<i>identifying customer</i>)	Siapa pelanggan
		Apa keinginan pelanggan
		Usaha untuk memuaskan pelanggan
	Memenuhi harapan pelanggan (<i>understanding customer expectation</i>)	Produk/jasa yang diinginkan
		Tingkat kinerja yang dibutuhkan
		Tingkat kepuasan pelanggan
Menyediakan mekanisme untuk mendengar suara pelanggan	Pendekatan <i>supplier</i> /pemasok	
	Pendekatan pelanggan	
Perbaikan proses berkesinambungan (<i>continuous process improvement</i>)	Menetapkan masalah (<i>define problem</i>)	Identifikasi produk yang dihasilkan
		Identifikasi pelanggan
		Identifikasi persyaratan yang diinginkan pelanggan
	Mengidentifikasi dan proses dokumentasi (<i>identify and document process</i>)	Identifikasi semua personil/karyawan
		Pengarahan terhadap karyawan
		Identifikasi pemborosan dalam proses produksi
	Mengukur kinerja (<i>measure performance</i>)	Mengukur kepuasan pelanggan
Menilai persyaratan yang diinginkan pelanggan		
Mengerti tentang berbagai masalah (<i>understanding why</i>)	Membedakan kasus biasa, khusus dan menganalisanya	

	Mengembangkan dan tes ide-ide (<i>develop and test ideas</i>)	Mengembangkan ide-ide baru
		Melakukan percobaan- percobaan
		Meneguji ide-ide untuk menyelesaikan kasus
	Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah (<i>implement solutions and evaluate</i>)	Mengevaluasi kinerja
		Mengevaluasi tahapan proses perbaikan
		Penghargaan terhadap para karyawan
Keterlibatan total (<i>total involvement</i>)	Kepemimpinan	Visi
		Misi
		Nilai
		Kebijakan
		Sasaran/tujuan
		Metodologi
	Pemberdayaan Karyawan	Membangun kesejajaran: 1. Memberi pengajaran visi, misi, nilai, kebijakan dan tujuan 2. Membangun komitmen
		Membangun kemampuan: 1. Individu (kecakapan, keterampilan, pengetahuan) 2. Sistem
		Membangun kepercayaan

Prinsip-prinsip utama TQM Tenner-DeToro dalam penelitian ini dijadikan sebagai *tool of analysis* (alat analisis), karena peneliti menganggap bahwa prinsip tersebut dapat mewakili prinsip-prinsip lain, dengan tetap mengambalnya sebagai acuan guna mempertajam ulasan dalam pembahasan. Dengan demikian *tool of analysis* yang digunakan dalam penelitian ini tergambar dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.8: Prinsip dan Indikator TQM Tenner-DeToro sebagai Alat Analisis Data

Prinsip Utama	Indikator Implementasi di BAZNAS Propinsi Jambi
Fokus kepada Pelanggan	Identifikasi pelanggan
	Ketersediaan data pelanggan
	Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan yang sesuai dengan tujuan organisasi
	Menerima masukan dari pelanggan dan melakukan upaya

	pemenuhan harapan pelanggan
	Mengukur tingkat kepuasan pelanggan
Perbaikan proses	Ketersediaan kebijakan dan komitmen mutu
	Penguatan sumber daya manusia
	Penyediaan sarana dan prasarana
	Pendekatan dan pengembangan sistem manajemen
	Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan
	Perbaikan terus-menerus
	Pendekatan proses
Keterlibatan total	Kepemimpinan yang kuat (visi, misi, nilai dan kompetensi)
	Membangun komitmen, kemampuan, kepercayaan dan kebanggaan karyawan
	Keterlibatan semua pihak (<i>engagement of people</i>) dan mitra kerja (manajemen hubungan dengan berbagai pihak)
	Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

6. Implementasi TQM di Lembaga Zakat

Implementasi TQM dalam organisasi berarti mengadakan perubahan mendasar dalam organisasi, yang meliputi perubahan kultural dan perubahan substantif dalam aspek manajemen.¹⁶² Konsep TQM telah diterapkan di lembaga-lembaga filantropi yang bergerak di bidang pelayanan pengelolaan zakat dan wakaf. Sebagai contoh, *Islamic Relief* Amerika yang berdiri pada tahun 1993 telah mendapatkan bintang 4 (*four stars*) dari *Charity Navigator* dalam manajemen filantropinya. Lembaga yang bermarkas di Alexandria, Virginia ini bergerak di bidang pengelolaan zakat, infaq, dan sedekah. Pada tahun 2011 ini, lembaga tersebut berencana melakukan pengumpulan dana dari pintu wakaf. Profesionalisme yang ditunjukkan mereka mengukuhkan bahwa TQM telah diterapkan di lembaga tersebut. Pelayanan yang prima kepada donatur (*donors*) dan penerima manfaat dana (*beneficiaries*) sudah menjadi bagian integral dalam manajemen mereka.¹⁶³

Konsep manajemen mutu juga semakin ditegaskan dalam *Islamic International Rating Agency* (IIRA) dengan menjadikan aspek-aspek

¹⁶² Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*, ed. III (Yogyakarta: Andi, 2004), h. 22.

¹⁶³ Sudirman dan Sri Eko Ayu Indrawati, "Implementasi TQM dalam Pengelolaan Zakat di Kota Malang", dalam *de Jure: Jurnal Syariah dan Hukum*, Vol. III No. 2, Desember 2011, h. 137-138.

manajemen mutu sebagai salah satu kriteria evaluasi dalam *Sharia Quality Rating* (SQR). Kriteria evaluasi SQR meliputi *Sharia Committee, Internal Sharia Control, Accounting Standards, Training and Human Resources, Zakat, Social Impact, Modes of Financing, Identity and Corporate Image*. Di Bahrain, model *Quality Management System* (QMS) sudah mulai banyak diterapkan oleh perbankan syariah. Model QMS tersebut memuat 8 (delapan) elemen yaitu: *management leadership and commitment, Islamic bank direction and contribution; including vision, mission, strategic direction, market focus, and distinguished tactics, customer focus a one of the driving force, core business through Sharia principles and its compliance, quality practice tools and methodologies, bottom up contribution (through employees), competitive infrastructure, data measurement, analysis, and improvements*.¹⁶⁴ Adapun negara Malaysia telah terlebih dahulu menerapkan *Islamic Management Quality Sistem* yang dikenal secara luas dengan istilah MS1900.¹⁶⁵

Sementara itu, untuk lembaga filantropi Islam di Indonesia telah menerapkan prinsip manajemen mutu, namun belum berbasis pada prinsip mutu syariah. Dompot Dhuafa pada 10 Januari 2011 telah mendapatkan sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Serifikasi ini mencakup seluruh aktivitas operasional lembaga yang meliputi *fundraising, finance* dan program. Prestasi ini merupakan salah satu indikasi lembaga filantropi Islam, dalam hal ini Dompot Dhuafa telah mampu memberikan pelayanan zakat, infak, sedekah dan infak sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.¹⁶⁶

Namun demikian, masih ada yang beranggapan bahwa TQM belum menemukan signifikansinya dalam banyak lembaga layanan sosial (*social service*), meskipun jaminan kualitas telah dikembangkan dan tumbuh selama dua puluh tahun terakhir. Masalah inti dari lembaga layanan sosial adalah bahwa mereka didorong oleh permintaan serta terkait dengan masalah sosial-

¹⁶⁴ Arifin, "Penguatan, h. 195-196.

¹⁶⁵ Ishak, "Understanding, h. 1264.

¹⁶⁶ Sudirman, *Total*, h. 4-5.

ekonomi di luar kendali pengelola lembaga layanan sosial, sehingga banyak yang melihat ini sebagai penghambat pengembangan TQM yang efektif di lembaga layanan publik ini.¹⁶⁷

Secara umum, implementasi TQM akan memperoleh keberhasilan apabila suatu lembaga/perusahaan/organisasi memiliki pedoman yang jelas dan terarah, serta mengacu pada atribut efisiensi berikut ini:¹⁶⁸

- a. *Commitment*, untuk menyediakan produk atau layanan yang efisien dan menguntungkan harus ditunjukkan oleh manajemen dan perusahaan;
- b. *Consistency*, perusahaan harus menyediakan produk dengan kinerja yang konsisten, misalnya ketepatan spesifikasi, ketepatan jadwal, dan lain-lain;
- c. *Competence*, perusahaan harus menyediakan pekerja dengan kemampuan atau kompetensi unggul untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan, sehingga mendukung pencapaian sasaran perusahaan;
- d. *Contact*, perusahaan harus mampu menjalin hubungan baik dengan konsumen, karena tujuan perusahaan adalah menyediakan produk yang sesuai dengan harapan dan keinginan konsumen;
- e. *Communication*, perusahaan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, agar spesifikasi produk yang diinginkan konsumen bisa diterjemahkan dengan baik oleh perusahaan;
- f. *Credibility*, perusahaan harus memperoleh kepercayaan dari konsumen dan juga harus mempercayai konsumen. Dengan adanya saling percaya, hubungan dan komunikasi akan terjalin dengan baik;
- g. *Compassion*, perusahaan harus memiliki rasa simpati terhadap konsumen eksternal, terutama menyangkut kebutuhan dan harapan mereka, dan konsumen internal (pekerja) menyangkut hak pekerja;

¹⁶⁷ Morgan, *Total*, h. 140.

¹⁶⁸ Arifin, "Penguatan, h. 192-193.

- h. *Courtesy*, perusahaan melalui para pekerja harus menunjukkan sikap sopan kepada konsumen, terutama bekerja yang langsung berhubungan dengan konsumen;
- i. *Cooperation*, perusahaan harus bisa menciptakan iklim kerjasama yang baik, antar pekerja maupun antara perusahaan dengan konsumen;
- j. *Capability*, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk melakukan pengambilan keputusan dan melakukan tindakan yang berkaitan dengan penyedia produk atau layanan;
- k. *Confidence*, perusahaan harus memiliki rasa percaya diri bahwa perusahaan mampu menyediakan produk atau layanan sesuai kebutuhan dan harapan konsumen. Rasa percaya diri harus tertanam ke dalam seluruh pekerja; dan
- l. *Criticism*, perusahaan harus bersedia menerima kritik dan masukan dari siapapun, baik dari pekerja maupun dari pihak eksternal, terutama kritik dari konsumen.

Secara khusus, penerapan TQM di lembaga layanan sosial seperti halnya lembaga filantropi akan berkembang dengan baik dan akan membuahkan hasil yang maksimal apabila melakukan langkah-langkah berikut:¹⁶⁹

- a. Proposisi nilai pelanggan dan pengembangan kontrak layanan pelanggan.
- b. Kecepatan layanan dan integrasi layanan sehingga pelanggan dapat mengurangi 'kerumitan' dan mendapatkan lebih banyak layanan dalam waktu yang lebih singkat.
- c. Mengurangi tingkat pengerjaan ulang dan kesalahan, sehingga pelanggan mendapatkan layanan yang tepat dengan biaya per unit yang lebih rendah.
- d. Meminimalkan redundansi (kumpulan data yang sama dalam satu *data base*) dan aktivitas yang tidak menambah nilai dalam organisasi.

¹⁶⁹ Morgan, *Total*, h. 141.

- e. Mengembangkan ukuran dan indikator kinerja yang digerakkan oleh pelanggan.
- f. Proses penyederhanaan dan pengurangan keseluruhan kebutuhan, dengan demikian akan banyak langkah dan prosedur yang harus dilalui sebelum layanan dapat ditawarkan.
- g. Mengurangi konten tenaga kerja pengiriman layanan.
- h. Mempromosikan sistem swadaya dan pengelolaan diri.

kedelapan poin ini membutuhkan pendekatan sistematis dengan adanya kepemimpinan yang berkualitas, sistem informasi dan analisis yang ramah konsumen, strategi berbasis visi, perencanaan mutu, pemanfaatan sumber daya manusia yang lebih baik, proses peningkatan dan penjaminan kualitas yang berkelanjutan, fokus pada hasil proses dan komitmen untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.¹⁷⁰

Sebaliknya, penerapan TQM akan mengalami kegagalan disebabkan paling tidak oleh 10 (sepuluh) faktor, yaitu:¹⁷¹

- a. Perencanaan yang kurang sempurna;
- b. Pimpinan puncak tidak memimpin langsung upaya penerapannya;
- c. Manajer tingkat menengah tidak terlibat sejak awal;
- d. Komunikasi yang lemah antar unsur-unsut terkait;
- e. Kepedulian yang lemah terhadap pelanggan;
- f. Pelatihan SDM yang tidak memadai dan efektif;
- g. Harapan yang akan dicapai terlalu tinggi dalam waktu yang singkat;
- h. Budaya 'takut akan perubahan' masih menjangkiti lembaga;
- i. Penerapan TQM dianggap sebagai tujuan daripada sebagai alat; dan
- j. Upaya peningkatan mutu tidak diintegrasikan ke dalam kerja nyata lembaga.

Sementara Soewarso Hardjosoedarmo mengungkap 7 (tujuh) faktor kegagalan implementasi TQM dalam organisasi, yaitu:¹⁷²

¹⁷⁰ *Ibid.*

¹⁷¹ Masnun, "Aplikasi, h. 442.

¹⁷² Hardjosoedarmo, *Bacaan*, h. 18-21.

- a. Tidak adanya penghayatan akan urgensi perubahan;
- b. Tidak ada kelompok inti yang kuat;
- c. Tidak terdapat visi pimpinan yang jelas;
- d. Tidak tersedia cukup sumber daya dan insentif;
- e. Tidak terdapat rencana tindak yang sistematis untuk mencapai kemanfaatan jangka pendek;
- f. Terlalu cepat puas dengan hasil yang dicapai; dan
- g. Transformasi tidak ditopang oleh budaya organisasi.

7. Kontroversi TQM

Keberhasilan penerapan manajemen berbasis mutu dalam meningkatkan keuntungan perusahaan atau lembaga tidak dapat diragukan, terutama dalam bidang industri, sebagaimana industri-industri di Jepang pasca perang Dunia ke-II yang menghasilkan kebangkitan kembali ekonomi Jepang setelah mengalami kehancuran oleh bom atom sekutu. Di balik keberhasilan tersebut, TQM tidak lepas dari kontroversi dan kritikan dari para ahli dan pakar manajemen lainnya. Kontroversi ini terutama terkait dengan konsep “evaluasi kinerja” jika dihubungkan dengan prinsip-prinsip dasar TQM yang dikembangkan oleh Deming. Prinsip-prinsip dasar TQM dikelompokkan ke dalam 3 kelompok, yaitu: *system of profound knowledge*, *14 obligations*, dan *7 deadly diseases*. Kontroversi yang dimaksud terletak pada:¹⁷³

- a. Kewajiban meninggalkan evaluasi kinerja karena merupakan penyakit manajemen yang mematikan.
- b. Kewajiban manajer untuk membuang evaluasi kinerja yang dianggap menghalangi kecakapan dan motivasi seorang karyawan dengan argumentasi:
 - 1) Fungsi manajemen SDM yang tidak dipenuhi oleh evaluasi kinerja.
 - 2) Evaluasi kinerja menghalangi para karyawan untuk mempunyai kebanggaan terhadap pekerjaan, menciptakan ketakutan, menurunkan kerjasama antar karyawan, serta menciptakan persaingan.

¹⁷³ Abdullah, *Manajemen*, h. 23-26.

- 3) Evaluasi kinerja meremehkan tim kerja karena terlalu mengandalkan sistem manajemen yang dibangun.
- 4) Evaluasi kinerja menggunakan system pengukuran yang tidak dapat dipercaya dan tidak konsisten, karena menggunakan berbagai ukuran yang berbeda.
- 5) Evaluasi kinerja mendorong pendekatan problem solving yang dangkal dan berorientasi pada kesalahan, bukan menemukan solusi yang sesungguhnya.
- 6) Evaluasi kinerja mendorong pegawai bekerja sekedar memenuhi standar minimal.
- 7) Evaluasi kinerja menciptakan orang yang kalah, sinis, dan rongsokan. Bahkan menurut Deming evaluasi kinerja meniadakan perencanaan jangka panjang, merusak tim kerja, mengembangkan persaingan yang tidak sehat, menghadirkan karyawan yang getir, tertindas, terluka perasaannya, merana, dan inferior.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat menyelidikan; topik yang diteliti belum banyak ditulis, dan peneliti harus mendengarkan informasi dari informan dan membuat gambaran berdasarkan keterangan mereka.¹⁷⁴ Dalam penelitian kualitatif, buku atau jurnal perlu dibaca, kemudian masing-masing disarikan sesuai dengan masalah yang disoroti, tujuan, hasil, dan metode penelitian.¹⁷⁵ Apabila peneliti berhasil mengungkapkan semua hasil penelitian sebelumnya, paling tidak peneliti telah memperoleh banyak informasi tentang masalah penelitian, tujuan penelitian, hasil penelitian, dan yang tidak kalah pentingnya adalah metode penelitiannya, sehingga beban peneliti berkurang dalam meneliti topik yang sama.¹⁷⁶ Penelitian tentang manajemen mutu terpadu atau TQM serta implementasinya di lembaga-lembaga *profit* maupun *non-profit*, termasuk di lembaga pengelola zakat sudah banyak dilakukan oleh para peneliti

¹⁷⁴ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 21.

¹⁷⁵ *Ibid.*, h. 19.

¹⁷⁶ *Ibid.*, hlm. 29.

sebelumnya. Demikian juga halnya dengan kajian-kajian literature atau kepustakaan tentang prinsip-prinsip dan praktik manajemen mutu terpadu berbasis syariah (*Islamic quality management*).

N. Oneng Nurul Bariyah pada tahun 2010 melakukan penelitian dengan judul “*Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktik)*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan normatif dan empiris dengan uji lapangan di BAZ dan LAZ. Objek penelitian ini adalah BAZNAS, BAZIS DKI Jakarta, LAZ Dompot Dhuafa Republika, dan LAZ DPU Daarut Tauhid. Kesimpulan dari penelitian ini menyimpulkan bahwa nilai-nilai TQM bersumber dari Alquran dan sunnah, dan lembaga pengelola zakat yang menjadi objek dalam penelitian ini telah menerapkan TQM dalam operasionalnya sebagai upaya memberdayakan ekonomi masyarakat. TQM sudah diterapkan dalam beberapa aspek, yaitu: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada muzakki dan mustahik, pengukuran dan analisis manajemen, sumber daya amil, dan pencapaian hasil.¹⁷⁷

Selain melakukan penelitian lapangan, N. Oneng Nurul Bariyah pada tahun 2013 melakukan kajian kepustakaan tentang prinsip-prinsip syariah dalam pengelolaan zakat oleh pengelola lembaga zakat dalam rangka untuk mencapai tujuan syariat (*maqâsid asy-syarî'ah*). Penelitian ini menyimpulkan bahwa lembaga pengelola zakat sebagai *syakhsiyyah mukallafah* harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip syariah dalam operasionalnya. Penerapan prinsip syariah ini bertujuan untuk mewujudkan terealisasinya keadilan distributif, memelihara akidah para muzakki dan mustahik, memelihara harta, memelihara keturunan, dan memelihara akal. Selain itu, lembaga pengelola zakat harus memiliki kualifikasi khusus, baik keilmuan, kepribadian, dan manajerial.¹⁷⁸

Sri Fadilah pada tahun 2011 melakukan penelitian dengan pendekatan kuantitatif tentang pengaruh implementasi pengendalian *intern* dan TQM

¹⁷⁷ N. Oneng Nurul Bariyah, “Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktek)” (*Disertasi*, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Jakarta, 2010), h. 4.

¹⁷⁸ Bariyah, “Prinsip, h. 108.

terhadap penerapan *good governance* pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) Seluruh Indonesia. Di antara kesimpulan penelitian ini adalah bahwa jika TQM diterapkan secara optimal di lembaga zakat maka cenderung penerapan *good governance* akan meningkat.¹⁷⁹ Pada tahun 2012 Sri Fadilah, dkk melakukan penelitian terhadap implementasi TQM pada LAZ seluruh Indonesia yang terdaftar di Forum Zakat (FoZ) sebagai anggota aktif. Prinsip TQM yang dijadikan sebagai variabel adalah berorientasi pada kepuasan pelanggan dan pemberdayaan serta pelibatan karyawan. Penelitian ini bersifat analisis kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan pengumpulan data dilakukan melalui metode kuisisioner, wawancara serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM pada LAZ di seluruh Indonesia masuk dalam kategori baik berdasarkan rekapitulasi rata-rata skor penilaian. Namun untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan, variabel yang diajukan belum cukup, sehingga diperlukan upaya perbaikan yang berkesinambungan, pelaksanaan SOP secara disiplin dan mengorganisasi serta mengevaluasi setiap ide baru dan diujicobakan.¹⁸⁰

Sudirman dan Sri Eko Ayu Indrawati melakukan penelitian terhadap implementasi TQM dalam pengelolaan zakat di kota Malang pada tahun 2011. Penelitian ini dilakukan terhadap dua lembaga zakat yaitu Baitul Mal Hidayatullah (BMH) dan Yayasan Dana Sosial al-Falah (YDSF). Penelitian ini menunjukkan bahwa kedua lembaga tersebut sudah menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam pengelolaan zakat dalam rangka memuaskan pelanggan (muzakki, mustahik, dan ‘amil). Model pengelolaan zakat yang dikembangkan oleh kedua lembaga tersebut merupakan gambaran yang tepat untuk pengelolaan zakat, khususnya di kota Malang.¹⁸¹

¹⁷⁹ Sri Fadilah, “Pengaruh Implementasi Pengendalian *Intern* dan *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance* (Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia)”. Hasil penelitian dipresentasikan dalam Simposium Nasional Akuntansi XIV yang diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, 21-22 Juli 2011 dan dipublikasikan melalui Prosiding Seminar Nasional dan Penelitian PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, Vol. 2, No. 1, Tahun 2011 oleh LPPM Universitas Islam Bandung (UNISBA).

¹⁸⁰ Sri Fadilah, *et.al.*, “Analisis, h. 818.

¹⁸¹ Sudirman, “Implementasi, h. 135-153.

Penelitian tentang implementasi TQM pada lembaga filantropi Islam selain lembaga zakat juga dilakukan oleh Sudirman Hasan pada tahun 2012 dengan judul *“Implementasi Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa”*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi nilai TQM dalam pengelolaan wakaf di Dompot Dhuafa dapat dikatakan relatif maju karena perhatian lembaga ini kepada kepuasan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Hal ini semakin menguatkan bahwa lembaga non-profit dapat pula menerapkan TQM dalam manajemennya, walaupun membutuhkan waktu yang cukup lama, sebagaimana pengalaman lembaga wakaf Dompot Dhuafa.¹⁸² Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Sudirman terhadap pengelolaan wakaf di Pondok Pesantren Tebuireng dengan menggunakan pendekatan manajemen. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa implementasi TQM dapat disesuaikan dengan keunggulan lokal yang dimiliki tiap-tiap lembaga selama tujuan utamanya adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dan berkomitmen untuk terus-menerus melakukan perbaikan serta melibatkan banyak pihak terkait.¹⁸³

Johar Arifin melakukan penelitian pada tahun 2016 tentang penguatan manajemen syariah melalui TQM bagi Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif untuk menjelaskan keterkaitan penguatan manajemen syariah melalui TQM dengan kinerja BMT di Kota Semarang. Hasil penelitian ini menyimpulkan: (1) Penerapan TQM secara rata-rata menunjukkan kategori baik, walaupun terdapat beberapa yang mendapatkan kategori kurang baik (2) Penerapan TQM memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap kinerja manajerial (3) Pada indikator kualifikasi standar dan SDM terdapat 2 (dua) fungsi yang tidak memiliki keterkaitan dengan kinerja manajerial (4) Secara keseluruhan terdapat 4 (empat)

¹⁸² Sudirman Hasan, “Implementasi Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa”, dalam *Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah*, Vol. XII, No. 1, Januari 2012, h. 91-98.

¹⁸³ Sudirman, *“Total*, h. 243.

fungsi yang tidak memiliki keterkaitan antara penguasaan manajemen syariah melalui penerapan TQM dengan kinerja manajerial.¹⁸⁴

Penelitian melalui *balanced scorecard evaluation model* dilakukan oleh Sri Fadilah, dkk pada tahun 2016 dengan menggunakan *explanatory method*. Data dalam penelitian dikumpulkan melalui metode kuisisioner, wawancara dan dokumentasi, yang kemudian dianalisa melalui pendekatan SEM/PLS. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji kinerja manajemen organisasi Lembaga Amil Zakat (LAZ). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sistem Pengendalian Internal (PI), variabel Budaya Organisasi (BO) dan variabel penerapan prinsip-prinsip TQM pada LAZ meningkatkan kinerja lembaga, baik secara parsial maupun simultan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil statistik dan hasil ini menguatkan hipotesa yang diajukan oleh peneliti.¹⁸⁵

Kajian dan penelitian terhadap manajemen mutu tidak hanya dilakukan oleh peneliti di Indonesia, namun juga dilakukan oleh peneliti dari negara-negara lain, seperti halnya di Malaysia. Hasliza Mohamad Ali, dkk misalnya melakukan penelitian terhadap implementasi TQM berbasis syariah di lembaga pengelola haji, wakaf dan zakat Malaysia pada tahun 2016 dengan judul, *“Implementation of the Islamic Quality System MS1900 and its Benefits: A Case Study at the Department of Hajj, Waqf and Zakah, Malaysia”*. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini bertujuan untuk melihat sejauhmana implementasi sistem manajemen mutu syariah di *Department of Hajj, Waqf dan Zakah* (DHWZ) Malaysia, serta manfaat dari implementasi tersebut bagi organisasi. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem manajemen mutu telah diintegrasikan secara menyeluruh ke dalam sistem ISO 9001¹⁸⁶ dan telah diintegrasikan pula dengan prinsip-prinsip syariah. Pada awal penerapannya telah

¹⁸⁴ Arifin, “Penguatan, h. 180-209.

¹⁸⁵ Sri Fadilah, *et.al.*, “Construction of a Performance Assessment Model for Zakat Management Institutions”, dalam *Mimbar*, Vol. 32, No. 2, Desember 2016, h. 444.

¹⁸⁶ ISO 9001 merupakan standar mutu internasional yang menetapkan persyaratan terutama ditujukan untuk memberikan kepercayaan kepada produk dan layanan yang diberikan oleh suatu organisasi dan dengan demikian meningkatkan kepuasan pelanggan. Lihat: Cognoscenti Consulting Group, “Standar Internasional ISO 9001:2015: Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan”, (Dokumen, tidak diterbitkan), h. 54-55.

menimbulkan kesulitan bagi para pegawai dan karyawan di lembaga tersebut. Adapun manfaat yang dicapai dari implementasi sistem tersebut adalah terwujudnya kepuasan klien (pelanggan), tercatat sebagai departemen urusan agama yang memiliki kinerja terbaik dan terciptanya manajemen organisasi yang sistematis, meningkatnya praktik manajemen berbasis nilai-nilai syariah, meningkatkan citra organisasi serta menjadi referensi bagi organisasi lainnya, meningkatkan budaya kerja berbasis mutu, meningkatkan ketaatan terhadap prinsip syariah dan meningkatkan kepuasan kerja administratif staf.¹⁸⁷

Siti Arni Basir, dkk melakukan penelitian terhadap langkah-langkah penerapan *Islamic quality management* di Malacca Zakat Center (MZC) pada tahun 2017. Penelitian ini merupakan studi kasus yang bertujuan untuk menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan oleh pengelola zakat dalam menerapkan manajemen mutunya. Data dalam penelitian ini diambil melalui observasi dan dokumentasi yang kemudian di analisis melalui metode *employing thematic analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic quality management* telah diaplikasikan dengan baik dan telah memiliki kesesuaian dengan prinsip-prinsip syariah. Manajemen puncak dan para karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap penerapan sistem manajemen ini. Selain itu nilai-nilai agama sangat terjaga dalam praktek manajemen, seperti bebas riba dan bebas dari korupsi. Penerapan sistem manajemen mutu di MZC telah mengantarkan lembaga ini meraih penghargaan dan sertifikasi dari MS1900 untuk pertama kalinya bagi lembaga sejenis di Malaysia.¹⁸⁸

Sementara itu, studi implementasi TQM secara komparatif di lembaga keuangan Islam dilakukan oleh Ahasanul Haque, dkk pada tahun 2014. Penelitian ini dilakukan terhadap Maybank Islamic Berhad of Malaysia (MIB) dan Islami Bank Bangladesh Limited (IBBL). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman karyawan terhadap prinsip TQM menjadi variabel penting dalam

¹⁸⁷ Hasliza Muhamad Ali, *et.al.*, "Implementation of the Islamic Quality System MS1900 and its Benefits: A Case Study at the Department of Hajj, Waqf and Zakah, Malaysia", dalam *Global Journal Al-Thaqafah (GJAT)*, Vol. VI, No. 2, Desember 2016, h. 90-96.

¹⁸⁸ Siti Arni Basir, *et.al.*, "Malaysian Islamic Quality Management Sytem MS1900: an Implementation Steps at Malacca Zakat Center", dalam *Humanomics: the International Journal of Systems and Ethics*, Vol. 33, No. 2, 2017, h. 239-254.

keberhasilan penerapannya, karena ketidakpahaman para karyawan memberikan efek negatif bagi keberhasilan penerapan TQM di kedua bank yang menjadi obyek penelitian.¹⁸⁹

Adapun penelitian secara spesifik tentang butir-butir prinsip TQM dilakukan oleh Khotijah Othman pada tahun 2017 dengan judul “*Quality Management System vs Maqasid Shariah - Islamic Quality Management System vs Costumer Satisfaction*”. Penelitian ini merupakan kajian literatur atau konseptual yang bertujuan untuk membandingkan antara konsep manajemen konvensional dan manajemen Islam, khususnya pada prinsip kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam manajemen konvensional dianalisa melalui model Kano yang dikembangkan oleh Noriaki Kano pada tahun 1980-an. Kajian ini memberikan simpulan bahwa kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama dalam manajemen konvensional, adapun tujuan utama manajemen Islam adalah tercapainya *maqâsid asy-syarî'ah* dan terwujudnya *maşlahah ‘âmmah* (kemaslahatan umum).¹⁹⁰

Sedangkan Afroza Bulbul Afrin dan Rafikul Islam dalam kajian literaturnya fokus pada salah satu prinsip TQM, yaitu perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*). Hasil kajiannya menyatakan bahwa, tidak terdapat model baku dalam Islam terkait dengan prinsip perbaikan berkesinambungan. Penulis dalam kajiannya menawarkan model *NAMS Cycle* sebagai model bagi prinsip perbaikan berkesinambungan dalam manajemen mutu Islam, yang dapat direalisasikan kepada individu-individu pelaksana manajemen.¹⁹¹ Kajian literatur lainnya juga dilakukan oleh Hasan Al-Banna Mohamed dengan judul “*The Values of Islamic Quality Management System Based on the Quran and Integration of Scientific Knowledge*”. Kajian ini menyimpulkan bahwa manajemen mutu dalam Islam tidak semata-mata untuk

¹⁸⁹ Ahasanul Haque, *et.al.*, “Total Quality Management Practices in the Islamic Banking Industry: Comparison between Bangladesh and Malaysian Islamic Bank”, dalam *International Journal of Ethic in Social Science*, Vol. II, No. 1, June 2014, h. 16.

¹⁹⁰ Khotijah Othman, “Quality Management System vs Maqasid Shariah Islamic Quality Management System vs Costumer Satisfaction”, dalam *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, Edisi Khusus, 2017, h. 31-32.

¹⁹¹ Afrin, “A Conceptual, h. 14.

mencapai kepuasan pelanggan, namun untuk mencapai keridhaan Allah Swt. Prinsip-prinsip Islam dalam manajemen mutu Islam adalah: tauhid, kepemimpinan yang amanah, *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*, keadilan dan syura. Sedangkan nilai-nilai yang harus dimiliki oleh pelaku organisasi (karyawan) adalah: adil, integritas, akuntabel, amanah, tabah, berdayasaing dan disiplin.¹⁹²

Berbeda dengan peneliti sebelumnya, Kuart Ismanto melakukan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan tentang pengelolaan lembaga keuangan syariah berbasis TQM. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi TQM dalam keuangan syariah adalah sesuatu yang mungkin, karena TQM memiliki kelenturan dan keluwesan. Terdapat sejumlah nilai yang bersatu padu antara unsur-unsur TQM, filosofi TQM dengan ajaran Islam dan etika bisnis (muamalah). Ada sejumlah ayat Alquran maupun hadis yang dapat dijadikan acuan dalam operasionalnya.¹⁹³

Kajian literatur tentang manajemen mutu bagi lembaga zakat dilakukan oleh Kuntarno Noor Aflah pada tahun 2018 dengan judul "*Model Manajemen Mutu bagi BAZNAS dan LAZ di Indonesia*". Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengkaji tentang jenis dan prinsip-prinsip standar mutu yang bisa dijadikan pegangan bagi OPZ, serta urgensi manajemen mutu bagi lembaga tersebut. Kajian ini memberikan simpulan bahwa OPZ sangat penting untuk memiliki dan menerapkan manajemen secara baik, benar serta konsisten antara yang ditulis dan yang dilaksanakan. Model manajemen mutu yang dipakai bisa disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi. Jenis standarisasi manajemen mutu khusus OPZ telah disusun dan disiapkan dalam bentuk buku "*Zakah Criteria for Performance Excellence*". Kajian ini juga mempertegas adanya perbedaan mendasar manajemen mutu yang berlandaskan pada nilai-nilai Alquran dan hadis dengan manajemen mutu konvensional.¹⁹⁴

¹⁹² Hasan Al-Banna Mohamed, *et.al.*, "The Values of Islamic Quality Management System Based on the Quran and Integration of Scientific Knowledge", dalam *Jurnal Syariah*, Vol 23, No. 1, 2015, h. 49.

¹⁹³ Kuart Ismanto, "Pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah Berbasis Total Quality Management (TQM)", dalam *Religia*, Vol. IV, No. 1, April 2011, h. 108-109.

¹⁹⁴ Aflah, "Model, h. 122-146.

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dipaparkan dan berdasarkan telaah terhadap hasil penelitian serta kajian terdahulu, maka penelitian ini memiliki sisi-sisi kesamaan dan perberdaan dengan kajian terdahulu. Kajian ini memiliki kesamaan dalam hal kajian intinya (*core of study*), yaitu mengkaji penerapan manajemen mutu di lembaga zakat. Adapun perbedaannya dengan kajian terdahulu terdapat dalam beberapa aspek berikut:

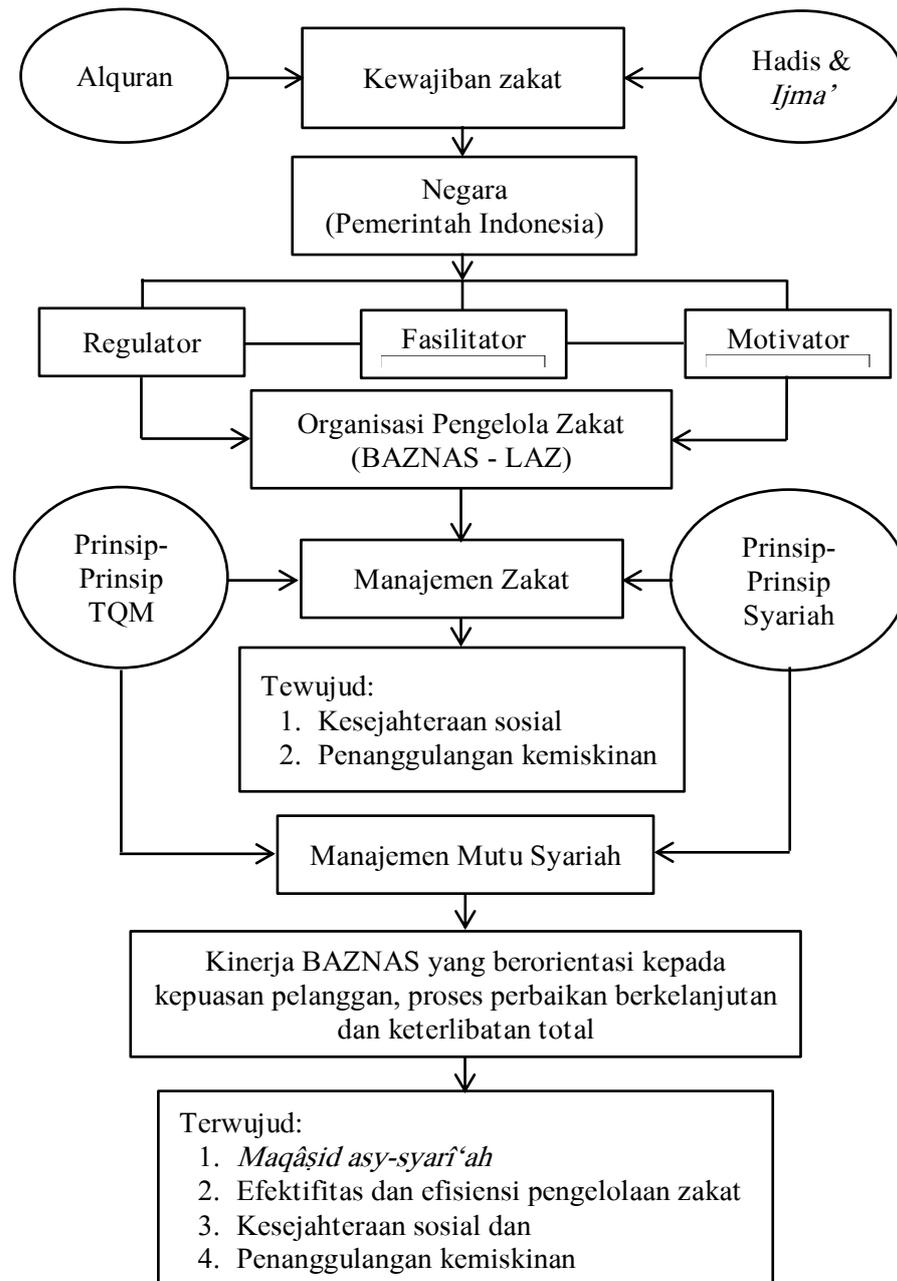
1. Objek penelitian ini adalah BAZNAS Provinsi Jambi dan beberapa BAZNAS kabupaten/kota dalam Provinsi Jambi yang merupakan lembaga resmi bentukan pemerintah Indonesia berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan di lembaga zakat yang dikelola oleh swasta (LAZ) dan di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) lainnya, seperti penelitian N. Oneng N. Bariyah (2010), Sri Fadilah (2011, 2012, 2016), Sudirman (2012), Sudirman dan Sri Eko (2011), Johar Arifin (2016) dan Kuat Ismanto (2011).
2. Prinsip TQM yang dijadikan sebagai alat analisis lebih spesifik, yaitu prinsip-prinsip utama TQM yang dikembangkan oleh Tenner-DeToro, sedangkan penelitian-penelitian terdahulu hampir seluruhnya menggunakan prinsip TQM secara global.
3. Tujuan penelitian ini tidak terbatas pada implementasi TQM pada objek penelitian, namun juga melihat kendala serta upaya dalam penerapannya di BAZNAS Propinsi Jambi.
4. *Output* penelitian dan kajian ini adalah mengembangkan model manajemen mutu syariah berdasarkan data empirik (kearifan lokal)¹⁹⁵ dan nilai-nilai manajemen serta mutu dalam Islam. Model ini sebagai tawaran untuk diimplementasikan pada lembaga pengelola zakat, khususnya di lembaga BAZNAS dalam propinsi Jambi. Sehingga dengan demikian

¹⁹⁵ Kearifan lokal merupakan kekuatan dan potensi yang dimiliki (dalam hal ini lembaga zakat) sebagai aset yang dapat mendorong pengembangan dalam berbagai bidang, termasuk bidang manajerial. Lihat: Mursal, "Konstruksi Konsep Pengembangan Ekonomi Syariah Berbasis Kearifan Lokal (Studi Peran Tungku Tigo Sajarangan pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Sumatera Barat)" (*Disertasi*, UIN Sumatera Utara, 2017), h. 41.

dapat menjadi solusi bagi permasalahan manajemen pengelolaan zakat yang berbasis syariah dan bagi pengembangan model manajemen mutu Islami.

E. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan dan penelitian-penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6: Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian tentang zakat merupakan bagian dari penelitian pranata ekonomi dan hukum Islam berdasarkan pembidangan ilmu-ilmu dalam studi keislaman. Jika merujuk ke pembidangan ilmu yang ditetapkan oleh Menteri Agama melalui PMA Nomor 36 Tahun 2009, maka kajian ini termasuk dalam cabang agama di bidang syariah, sedangkan kajian manajemen termasuk dalam cabang ilmu sosial.¹ Penelitian ini menggunakan metode atau paradigma kualitatif,² yaitu proses penelitian yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki fenomena sosial untuk menemukan teori dari lapangan secara deskriptif dengan menggunakan metode berpikir induktif.³ Penelitian kualitatif dimulai dengan penetapan obyek studi yang spesifik, dieliminasi dari totalitas atau konteks besarnya; sehingga eksplisit jelas obyek studinya, kemudian disusun kerangka teori sesuai dengan obyek studi. Berdasarkan kerangka teori, maka disusun hipotesis atau problematika penelitian, instrumen pengumpulan data, teknik sampling dan analisis data serta rancangan metodologik lainnya.⁴ Fenomena sosial yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah penerapan manajemen mutu pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi.

Metode berpikir induktif yang digunakan dalam penelitian ini berfungsi sebagai pijakan penemuan pola, tema dan hasil penelitian berdasarkan data yang dikumpulkan melalui pengamatan maupun melalui

¹ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Penetapan pembidangan Ilmu dan Gelar Akademik di Lingkungan Perguruan Tinggi Agama. (Jakarta: Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 446).

² Karakteristik terpenting dari penelitian kualitatif adalah sifatnya natural-alamiah. Pendekatan kualitatif berupaya memahami realitas dan berusaha menangkap makna sebagaimana dipahami dan dialami oleh subjek penelitian secara langsung, menemu-kenali fenomena menurut apa adanya bukan menurut apa seharusnya. Lihat: Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ekonomi dari Metodologi ke Metode* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), h. 102.

³ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis* (Jakarta: Kencana, 2013), h. 119.

⁴ Noeng Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*, cet. 3 (Yogyakarta: PT. Bayu Indra Grafika, 1996), h. 8.

metode lainnya yang ditetapkan oleh peneliti. Proses berpikir induktif dimulai dari melakukan pengamatan dan eksplorasi fenomena, kemudian menginformasikan temuan dipandu dengan prinsip analisis yang fleksibel. Salah satu karakter penelitian kualitatif adalah temuannya yang sensitif terhadap konteks sosial dan historis, sehingga sangat terbuka pada kemungkinan perubahan temuan apabila konteks di lapangan berubah. Penggunaan paradigma kualitatif ini bertujuan untuk menjelaskan masalah dalam konteksnya, menyeluruh, dinamis⁵ dan akan memberikan solusi yang praktis, bermakna serta fungsional.⁶ Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian secara menyeluruh dalam konteksnya, dinamis dan dapat menemukan solusi atas permasalahan penelitian yang bersifat praktis, bermakna serta fungsional.

Menurut Sonny Leksono terdapat empat belas karakteristik penelitian kualitatif. Beberapa karakteristik tersebut menjadi alasan peneliti menggunakan jenis penelitian ini. Di antaranya adalah penelitian yang bersifat natural, peneliti sebagai instrumen utama, keluasan pendayagunaan pengetahuan, penentuan sumber data dan informasi secara *purposive* dan apa adanya, keberadaan teori yang bersifat sementara yang dapat berubah sejalan dengan berubahnya temuan, memiliki sifat penafsiran yang khas, spesifik dan khusus (*idiographic*), serta memiliki standar keterpercayaan.⁷

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus (*case studies*), yaitu strategi kualitatif di mana peneliti mengkaji sebuah program, kejadian, aktivitas, proses, atau satu atau lebih individu dengan lebih mendalam.⁸ Creswell berpendapat bahwa pendekatan studi kasus lebih cocok untuk penelitian kualitatif. Seperti yang diungkapkan oleh Patton bahwa kedalaman dan detail suatu metode kualitatif berasal dari

⁵ Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 61-62.

⁶ *Ibid.*, h. 99.

⁷ Leksono, *Penelitian*, h. 101-105.

⁸ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Yogyakarta, Edisi Keempat, 2016), h. 322.

sejumlah kecil studi kasus.⁹ Cooper dan Schindler sebagaimana dikutip oleh Nusa Putra sangat menekankan pentingnya menggunakan studi kasus kualitatif dalam ranah bisnis dan manajemen untuk mendapatkan kedalaman, deskripsi yang kaya dan tebal tentang berbagai masalah organisasi dan bisnis.¹⁰ Kasus yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penerapan manajemen dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Propinsi Jambi.

Fokus studi kasus adalah spesifikasi kasus dalam suatu kejadian baik itu yang mencakup individu, kelompok budaya ataupun suatu potret kehidupan.¹¹ Creswell mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu: (1) mengidentifikasi kasus untuk suatu studi; (2) kasus tersebut merupakan sebuah sistem yang terikat oleh waktu dan tempat; (3) studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara terperinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa dan (4) menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan membutuhkan waktu yang relatif panjang dalam menggambarkan konteks atau *setting* untuk suatu kasus.¹² Penelitian studi kasus dapat menggunakan berbagai sumber informasi yang meliputi observasi, wawancara, materi audio-visual, dokumentasi dan laporan. Konteks kasus dapat mensituasikan kasus di dalam *settingnya* yang terdiri dari *setting* fisik maupun *setting* sosial, sejarah atau *setting* ekonomi.¹³

Selain menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti dalam menganalisa data penelitian menggunakan pendekatan manajemen dan perilaku organisasional, khususnya manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) berdasarkan prinsip yang dikembangkan oleh Arthur R. Tenner dan Irving J. Detoro (Tenner-DeToro). Dengan demikian, pengelolaan zakat di BAZNAS Propinsi Jambi dianalisa secara seksama dari cara pandang

⁹ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions* (London: SAGE Publications, 1998), h. 36.

¹⁰ Putra, *Metode*, h. 154.

¹¹ Creswell, *Qualitative*, h. 37-38.

¹² *Ibid.*, h. 36-37.

¹³ *Ibid.*, h. 61-62.

dan nilai-nilai TQM Tenner-DeToro. TQM dianggap tepat untuk dijadikan sebagai pisau analisis karena TQM merupakan salah satu jenis manajemen yang meniscayakan kepuasan pelanggan sebagai tujuan akhir dan merupakan satu model manajemen yang populer untuk kelangsungan hidup ke depan suatu lembaga.

1. Objek Penelitian

Objek penelitian kualitatif adalah sesuatu yang padanya memuat berbagai macam fakta, data, informasi, fenomena sebagai seperangkat kenyataan.¹⁴ Objek utama dalam penelitian ini adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi yang beralamat di *Islamic Centre* Jambi, Jalan Sultan Thaha No. 58, Jambi. Penelitian ini akan menggali informasi secara mendalam terkait penerapan TQM Tenner-DeToro yang dilakukan oleh BAZNAS Propinsi Jambi serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Selain itu, beberapa BAZNAS Kabupaten/Kota juga menjadi sampel dalam penelitian ini, yaitu BAZNAS Kabupaten Bungo, Kabupaten Tanjung Jabung Barat dan Kota Sungai Penuh yang dipilih melalui teknik sampel bertujuan (*purposive sampling*), berdasarkan kuota (*quota sampling*), yaitu pemilihan sampel dari populasi yang mempunyai karakteristik tertentu sampai dengan jumlah kouta yang diinginkan.¹⁵ Adapun alasan pemilihan jenis *sampling* ini adalah: *Pertama*, BAZNAS Propinsi Jambi merupakan lembaga yang melakukan pengelolaan zakat di tingkat propinsi Jambi secara keseluruhan dan secara geografis mewakili Jambi wilayah Tengah. *Kedua*, BAZNAS Kabupaten Bungo secara geografis mewakili Jambi wilayah barat, BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat mewakili Jambi wilayah timur dan BAZNAS Kota Sungai Penuh mewakili wilayah kota. *Ketiga*, BAZNAS Kabupaten/Kota yang menjadi sampel dalam penelitian ini dilihat dari tingkat jumlah pengumpulan dana ZIS mewakili jumlah terbesar dan jumlah terkecil.

¹⁴ Leksono, *Penelitian*, h. 136.

¹⁵ Arfan Ikhsan, *et.al.*, *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen* (Bandung: Citapustaka Media, 2014), h. 115.

2. Subjek Penelitian

Subjek adalah orang, tempat, atau benda yg diamati dalam rangka pembantuan sebagai sasaran.¹⁶ Subjek dalam penelitian kualitatif disebut juga *informan*, yaitu orang yang memberikan informasi, atau sumber informasi atau sumber data. Sumber data sangat penting karena di samping sebagai pemberi informasi atau data subjek penelitian juga berperan sebagai aktor atau pelaku yang ikut menentukan berhasil tidaknya sebuah penelitian.¹⁷

Adapun subjek dalam penelitian merupakan *informan* atau sumber data yang dibutuhkan untuk melihat dan menganalisis penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi, baik di tingkat propinsi maupun kabupaten/kota serta faktor-faktor yang mempengaruhi penerapannya. *Informan* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengelola BAZNAS yang menjadi objek penelitian, seperti ketua dan wakil ketua, sekretaris, bendahara, staf dan *informan* lainnya yang memiliki keterkaitan dengan pengumpulan data.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen utama penelitian kualitatif adalah manusia, yaitu peneliti sendiri. Karena hanya peneliti yang dapat mengungkap dan memahami secara mendalam sudut pandang dan penghayatan terhadap objek yang diteliti.¹⁸ Dalam penelitian ini peneliti berfungsi sebagai penatap fokus penelitian, memilih *informan*, mengumpulkan data, menilai kualitas data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuan penelitian. Menurut Sugiyono, sebagai peneliti sekaligus instrumen penelitian, maka peneliti harus memiliki sifat '*perspektif emic*', yaitu memperoleh data bukan 'sebagaimana seharusnya', bukan berdasarkan apa yang dipikirkan

¹⁶ Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Depertemen Pendidikan Nasional, 2008), h. 1379.

¹⁷ Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), h. 163.

¹⁸ Putra, *Metode*, h. 69.

peneliti, tetapi berdasarkan apa yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan atau sumber data.¹⁹

Sebagai instrumen penelitian, peneliti akan menganalisa penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi melalui *informan*; sumber data dan informasi yang paling *authentic*. Peneliti melakukan wawancara, pengamatan dan analisis dokumen untuk dapat menangkap dan memahami penghayatan serta makna yang dibangun oleh objek dan subjek penelitian serta membuat kesimpulan atas temuan penelitian.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diperoleh langsung dari lapangan. Data primer diperoleh melalui teknik survei dengan menggunakan metode wawancara terhadap *informan* utama. Selain itu, data primer juga diperoleh melalui teknik observasi terhadap implementasi TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini, baik internal maupun eksternal berupa data tertulis yang diperoleh melalui dokumen-dokumen seperti surat keputusan, laporan keuangan, memo manajemen, dokumen lembaga, buku-buku, jurnal, naskah-naskah, manuskrip serta sejumlah literatur yang berkaitan dengan objek penelitian.

C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif melalui empat teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan gabungan ketiganya atau triangulasi.²⁰ Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 361.

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: CV. Alfabeta, 2006), h. 309.

1. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau tanya jawab. Wawancara dalam penelitian kualitatif sifatnya mendalam karena ingin mengeksplorasi informasi secara holistik dan jelas dari informan.²¹ Wawancara dalam penelitian ini peneliti lakukan terhadap *informan* yang dipilih melalui teknik purposif dan *snowball sampling*. *Informan* yang dimaksud adalah pengelola BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota, staf, akademisi, regulator, dan pihak *stakeholders* lainnya yang terkait langsung dengan objek penelitian.

Tabel 3.1. *Informan* Penelitian

NO	<i>INFORMAN</i>	JABATAN	KET
1	AA	<ul style="list-style-type: none"> • Ketua BAZNAS Propinsi • Pengurus PW NU Propinsi Jambi 	Praktisi & Ulama
2	IH	<ul style="list-style-type: none"> • Wakil Ketua BAZNAS Propinsi • Pengurus LAM 	Praktisi & Tokoh masyarakat
3	HMI	<ul style="list-style-type: none"> • Wakil Ketua BAZNAS Propinsi • Sek. BAZNAS Kota Jambi 	Praktisi
4	DMS	Ketua BAZNAS Kabupaten	Praktisi
5	AS	Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten	Praktisi
6	HIS	Ketua BAZNAS Kota	Praktisi & Ulama
7	SF	Staf kantor BAZNAS	Praktisi
8	AA	<ul style="list-style-type: none"> • Guru Besar FE UNJA • Dosen Pascasarjana UIN SUTHA Jambi Prodi Eksya • Anggota Komisi BAZDA Propinsi Jambi (2011) • Dewan Pakar MES Jambi (2011) • Ketua IAEI Jambi (2009) • Waket I Dewan Riset Daerah Propinsi Jambi (2008-2015) 	Akademisi, pakar & tokoh masyarakat

²¹ *Ibid.*, h. 130.

		<ul style="list-style-type: none"> • Dewan Pimpinan MUI Jambi (2006) 	
9	SDR	<ul style="list-style-type: none"> • Dosen Fakultas Syariah UIN Malik Ibrahim Malang • Ketua Pusat Kajian Zakat dan Wakaf UIN Malik Ibrahim Malang • Peneliti pada bidang Zakat, Wakaf dan Manajemen • Peneliti terdahulu tentang TQM 	Akademisi, pakar dan peneliti

2. Observasi Partisipatif

Observasi adalah interaksi sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subjek dalam lingkungan penelitian, dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan berjalan tanpa gangguan. Observasi partisipatif dapat menggunakan berbagai metode, seperti *interview* informal, observasi langsung, partisipasi dalam kehidupan satu kelompok, diskusi kelompok, analisis dokumen pribadi yang dihasilkan dalam kelompok, *self-anaysis*, dan sejarah hidup.²² Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan observasi langsung terhadap pelaksanaan manajemen mutu pengelolaan zakat di BAZNAS Propinsi Jambi dan BAZNAS Kabupaten/Kota yang telah ditetapkan sebagai objek penelitian.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, *legger*, agenda, dan sebagainya. Studi dokumentasi agak tidak begitu sulit, karena jika ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan studi dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.²³ Studi dokumentasi dilakukan oleh peneliti

²² Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Mctodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2011), h.117.

²³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendckatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), h. 206.

terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan langsung dengan manajemen pengelolaan BAZNAS Propinsi Jambi.

4. Triangulasi

Teknik triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik yang telah ada. Dengan menggunakan teknik triangulasi, maka peneliti melakukan pengumpulan data sekaligus menguji kridebilitas data. Tujuan teknik triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.²⁴ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua teknik triangulasi, yaitu triangulasi teknik dan sumber. Triangulasi teknik berarti peneliti mengumpulkan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Sedangkan triangulasi sumber berarti peneliti mengumpulkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif lebih banyak dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data, bahkan sebelum memasuki lapangan. Analisis sebelum memasuki lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian.²⁵ Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga mencapai titik jenuh yang ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Data penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi digunakan sebagai alat analisis guna memperoleh gambaran penerapan TQM Tenner-DeToro beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya di BAZNAS Propinsi Jambi. Prinsip-prinsip utama TQM Tenner-DeToro yang dimaksud dalam penelitian ini adalah: (1) fokus pada pelanggan; (2) perbaikan proses; dan (3) keterlibatan total. Dengan menggunakan ketiga prinsip utama tersebut

²⁴ Sugiyono, *Metode*, h. 397.

²⁵ Sugiyono, *Memahami*, h. 90.

berikut indikator-indikatornya, analisis pengelolaan zakat dirasa lebih mudah dan fokus sehingga tujuan penelitian ini tercapai. Indikator-indikator yang dimaksud adalah:

Tabel 3.2. Indikator Penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi

No	Prinsip Utama TQM Tenner-DeToro	Indikator Penerapan di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota
1	Fokus pada Pelanggan	1. Melakukan indentifikasi pelanggan
		2. Ketersediaan data pelanggan
		3. Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan
		4. Menerima masukan dan melakukan upaya pemenuhan harapan pelanggan
		5. Mengukur tingkat kepuasan pelanggan internal dan eksternal
2	Perbaikan Proses	1. Ketersediaan kebijakan, manual, dan komitmen mutu
		2. Penguatan sumber daya manusia
		3. Penguatan sarana prasarana
		4. Pendekatan dan pengembangan sistem manajemen
		5. Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan
		6. Perbaikan terus menerus
		7. Pendekatan proses
3	Keterlibatan Total	1. Kepemimpinan yang kuat
		2. Membangun komitmen, kemampuan, kepercayaan dan kebanggaan
		3. Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja
		4. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Selain itu, analisis deskriptif juga akan dilakukan guna mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi. Secara spesifik, analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif mengacu kepada teori Miles, Huberman dan Saldana, meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*).²⁶

²⁶ Sugiyono, *Metode*, h. 401.

1. Kondensasi Data

Kondensasi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi (temuan) empirik lainnya. Kondensasi (pengembunan) data berarti mengubah data yang sebelumnya menguap menjadi lebih padat (air). Letak perbedaan antara reduksi data dengan kondensasi data terletak pada cara penyederhanaan data. Reduksi cenderung memilah kemudian memilih, sedangkan kondensasi menyesuaikan seluruh data yang dijaring tanpa harus memilah (mengurangi) data.²⁷ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan kondensasi proses analisis data dalam penelitian kualitatif akan lebih mengakomodir data secara menyeluruh tanpa harus mengurangi temuan lapangan yang diperoleh selama penelitian (proses penjaringan data) berlangsung.

Melalui teknik ini peneliti akan memilih, memusatkan perhatian dan menyederhanakan serta mentransformasikan data kasar yang diperoleh dari catatan-catatan lapangan yang berlanjut sampai akhir penelitian dan penyusunan laporan secara lengkap. Dalam mengkondensasi data peneliti melakukan langkah-langkah berikut:

- a) Meringkas data kontak langsung dengan *informan*, kejadian dan situasi di lokasi penelitian, termasuk pula memilih dan meringkas dokumen yang relevan.
- b) Melakukan pengkodean.
- c) Mencatat serta sekaligus mengklasifikasikan dan mengedit jawaban atau situasi sebagaimana adanya, faktual atau obyektif-deskriptif.
- d) Membuat catatan reflektif.
- e) Pembuatan memo yang berisi teoritisasi ide atau konseptualisasi ide yang dimulai dengan pengembangan pendapat atau proposisi.

²⁷ Matthew B. Miles, *et.al.*, *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*, ed. 3 (California: SAGE Publications, 2014), h. 31.

- f) Analisis antar lokasi *sampling* dan membuat ringkasan sementara yang isinya lebih bersifat matriks tentang ada tidaknya data yang dicari pada setiap lokasi.

2. Penyajian Data

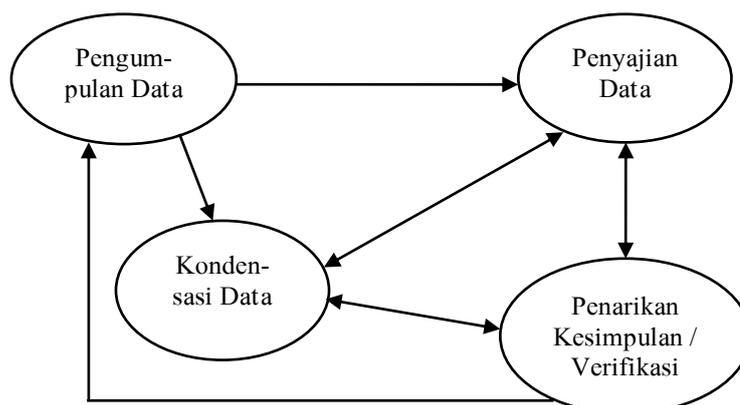
Penyajian data dilakukan untuk menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam kesatuan bentuk yang simpel atau konfigurasi yang mudah dipahami. Pada tahap ini peneliti banyak terlibat dalam kegiatan penyajian atau penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya. Proses ini dilakukan karena peneliti kualitatif dalam menganalisis data banyak menggunakan teks naratif dan kata-kata. Selain itu, peneliti juga dapat menyajikan data dalam bentuk lain berupa tabel, bagan, hubungan antar kategori, diagram alur (*flow chart*), *pictogram*, matriks, tabel, bagan dan sejenisnya. Penyajian data dilakukan agar data hasil reduksi terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada tahapan ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu.

Proses penyajian data dilakukan dengan cara menampilkan data, membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap ini masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan dan analisis data berikutnya.

3. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

Tahapan analisis data selanjutnya adalah penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan pada tahap penyajian data masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan dan analisis data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap

penyajian data didukung oleh bukti-bukti yang kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel. Pada tahap verifikasi yang dilakukan oleh peneliti, masih tetap terbuka untuk menerima masukan atau tambahan data, walaupun data tersebut adalah data yang tergolong tidak bermakna. Namun demikian, peneliti pada tahap ini akan memutuskan antara data yang mempunyai makna, absah, berbobot dan kuat dengan data yang tidak diperlukan. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini diharapkan merupakan temuan baru yang belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa gambaran suatu objek, hubungan kausalitas atau interaktif, bisa juga berupa hipotesis, teori atau model. Secara ringkas, analisis data dalam penelitian ini melalui proses berikut ini:



Gambar 3.1. Alur Proses Analisis Data

4. Pengembangan Model Manajemen Mutu Syariah

Berdasarkan data empirik dari lapangan, hasil kajian pustaka dan hasil penelitian, penulis selanjutnya merumuskan pengembangan model manajemen mutu yang berdasarkan pada nilai-nilai syariah. Pengembangan model ini menjadi sangat penting, mengingat keberadaan lembaga pengelola zakat bertujuan untuk mewujudkan kemaslahatan umat sesuai dengan *maqâsid asy-syarî'ah*, maka semua kegiatan lembaga tersebut harus berpijak kepada nilai-nilai syariah. Untuk mewujudkan tujuan

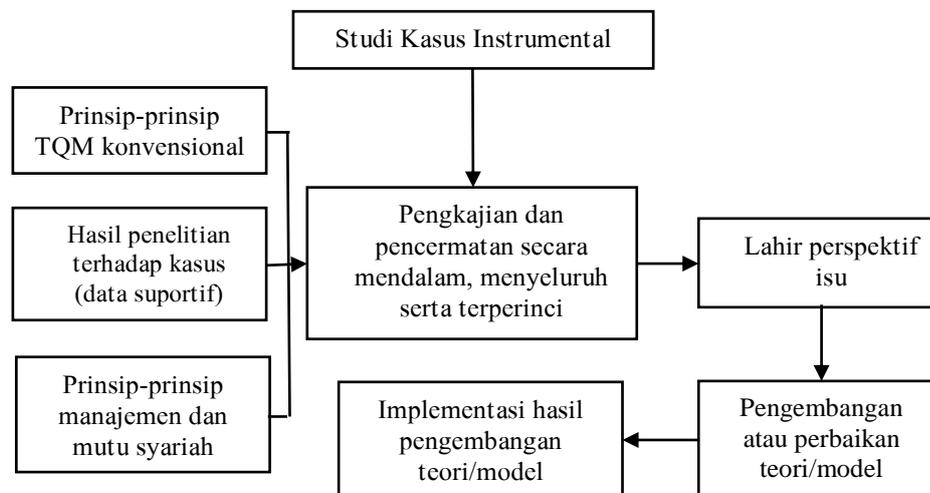
tersebut, manajemen lembaga zakat harus memenuhi standar dan model manajemen mutu yang berlandaskan pada nilai-nilai syariah.

Pengembangan teori atau model manajemen mutu syariah dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Mudjia Rahardjo, metode kualitatif (termasuk di dalamnya studi kasus-pen) tidak dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji teori, melainkan mengembangkan teori, yang tidak berarti membuat teori yang baru sama sekali. Menghaluskan teori atau konsep yang sudah ada sebelumnya oleh peneliti terdahulu bisa disebut sebagai pengembangan teori.²⁸

Jenis studi kasus yang digunakan dalam pengembangan teori ini adalah studi kasus instrumental (*instrumental case study*). Studi kasus dengan jenis ini digunakan untuk meneliti suatu kasus tertentu agar tersaji sebuah perspektif tentang isu atau perbaikan suatu teori. Dalam hal ini, kasus tidak menjadi minat utama; kasus memainkan peranan suportif, yang memudahkan pemahaman peneliti tentang sesuatu yang lain. Dalam hal ini, kasus dicermati secara mendalam, konteksnya dikaji secara menyeluruh, dan terperinci.²⁹ Kasus yang dimaksud dalam pengembangan teori dan model ini adalah hasil penelitian peneliti terhadap penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi. Kasus dalam penelitian ini berfungsi sebagai instrumen tambahan/penguat/suportif yang membantu dan memudahkan peneliti dalam memahami isu atau teori tertentu guna mengembangkan teori atau model manajemen mutu syariah. Berikut alur konstruksi dalam rangka pengembangan model manajemen mutu syariah dalam penelitian ini:

²⁸ Mudjia Rahardjo, *Apakah Metode Studi Kasus Ilmiah?* Disampaikan pada mata kuliah Metodologi Penelitian, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017, (Artikel tidak diterbitkan). Artikel dapat diunduh di: <http://repository.uin-malang.ac.id/1424/>.

²⁹ Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Terj. Dariyanto, *et.al.*, cct. I (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 301.



Gambar 3.2. Alur Proses Pengembangan Model Manajemen Mutu Syariah

E. Teknik Pengujian Keabsahan Hasil Penelitian

Derajat keabsahan hasil penelitian kualitatif *non-positivistic* dengan sifat naturalistik dapat diukur melalui beberapa teknik pengujian, yaitu: validitas internal, kredibilitas (kepercayaan), transferabilitas (keteralihan), dependenabilitas (kebergantungan), dan konfirmabilitas (kepastian).³⁰

1. Uji validitas internal yang ditujukan untuk menunjukkan kesiapan peneliti sebagai *human instrument* dalam melakukan penelitian secara objektif. Uji validitas internal dilakukan melalui:
 - a) Memperpanjang periode atau waktu penelitian.
 - b) Mencegah induksi sikap (pribadi peneliti) agar tidak memengaruhi sikap, pemikiran dan pandangan yang mengarah kepada subjektivitas hasil penelitian.
 - c) Menentukan *key informan* yang tepat sebagai subjek yang diteliti.
2. Uji kredibilitas (kepercayaan) dilakukan melalui teknik:
 - a) Menguji keterpercayaan penemuan, memeriksa ulang transkripsi guna memastikan tidak terdapat kesalahan yang terjadi selama proses perubahan data dan informasi menjadi laporan.

³⁰ Leksono, *Penelitian*, h. 166-176.

- b) Menghilangkan ketidakjelasan dan mengatasi bias serta *error* melalui diskusi, *sharing team* yang melibatkan banyak pihak.
 - c) Analisis kasus negatif yang berfungsi sebagai revisi hipotesis.
 - d) Menguji temuan dan interpretasi yang bersifat tentatif disandingkan dengan dokumentasi, foto, gambar, catatan dan lain-lain.
 - e) Menguji temuan dengan konfirmasi pada *informan* lain, *co-informan* sebagai sumber diperolehnya data dan informasi.
 - f) Menguji kredibilitas melalui teknik triangulasi sebagai alternatif validitas dan reliabilitas melalui pelacakan kebenaran data dan informasi. Triangulasi yang dimaksud adalah triangulasi sumber, waktu, pendekatan dan teori.
3. Uji transferabilitas (keteralihan) dilakukan dengan membandingkan, menyandingkan dengan hasil penelitian lain (jika memang sudah ada), atau dengan menyusun deskripsi yang kontekstual secara terperinci, detail dan komprehensif agar memiliki ruang transferabilitas dalam domain *spectrum* yang lebih.
 4. Uji dependenabilitas (kebergantungan) dilakukan dengan menguji derajat kedekatan hasil penelitian dengan penelitian yang lain pada tempat atau subjek yang sama. Derajat kedekatan hasil penelitian akan bergantung (*depend*) pada berbagai perihal.
 5. Uji konfirmabilitas (kepastian) dilakukan dengan memberi kesempatan kepada para ahli dalam bidang subjek penelitian untuk berkomentar tentang hasil penelitian, untuk mendapat nilai tambah manfaat berupa pemahaman yang semakin mendalam, kejelasan maksud yang sebenarnya, memperbaiki kesalahan pengertian, serta mendapatkan tambahan informasi. Dengan teknik ini hasil penelitian (teori dan model) bersifat konfirmabilitas dan memiliki derajat kepastian tinggi.

Selain lima teknik tersebut, keabsahan data dalam penelitian kualitatif juga dapat dilakukan melalui teknik triangulasi. Stake menyatakan bahwa triangulasi adalah metode yang cocok untuk penelitian studi kasus, karena

memerlukan verifikasi yang ekstensif melalui triangulasi dan *member check*. Stake menyarankan triangulasi informasi, yaitu mencari pemusatan informasi yang berhubungan secara langsung pada kondisi data dalam mengembangkan hasil pengumpulan data. Triangulasi membantu peneliti untuk memeriksa keabsahan data melalui pengecekan dan perbandingan terhadap data yang diperoleh di lapangan selama proses penelitian.³¹ Teknik triangulasi ini selain dilakukan pada tahap pengujian keabsahan hasil penelitian, juga dilakukan pada saat pengumpulan data, karena triangulasi merupakan bagian dari teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif. Dengan mengkonfirmasi makna setiap data yang diperoleh melalui satu teknik atau lebih, diharapkan peneliti memperoleh informasi valid dan sah yang dapat digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian.

F. Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan cara kerja induktif mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tahap Penjajakan atau Orientasi Lapangan

Peneliti pada tahap ini melakukan kegiatan administrasi berupa pengurusan izin penelitian, mencari berbagai informasi dari berbagai sumber tentang manajemen pengelolaan zakat di BAZNAS Propinsi Jambi sebagai bahan penyusunan strategi dan konteks penelitian, menggali fokus dan masalah penelitian yang bersifat umum serta menentukan *informan* utama yang akan membantu selama penelitian berlangsung dan dalam membuat catatan kualitatif terutama catatan lapangan.

2. Tahap Analisis Data Awal

Data yang dianalisis pada tahap ini adalah catatan lapangan untuk menentukan pendalaman masalah dan fokus penelitian. Analisis data awal bertujuan untuk menjajaki berbagai kemungkinan penggalian fokus dikaitkan dengan fokus-fokus bawahan atau tema-tema pendukung yang

³¹ Suprayogo, *Metodologi*, h. 70.

akan digali dan hubungannya dengan partisipan yang potensial dapat memberikan informasi.

3. Tahap Penentuan Desain dan Strategi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data awal, peneliti menentukan desain dan strategi penelitian. Terutama menyangkut langkah-langkah pengumpulan data sebagai upaya menggali masalah dan fokus penelitian.

4. Tahap Eksplorasi Fokus Penelitian (*Mini Tour*)

Tahapan ini merupakan tahapan paling penting dalam penelitian kualitatif dengan mengeksplorasi fokus penelitian. Peneliti membuat catatan kualitatif berdasarkan hasil penelitian lapangan, melakukan analisis catatan lapangan untuk memastikan bahwa fokus penelitian digali secara lengkap, mendalam dan rinci. Peneliti membuat jurnal sebagai cara yang terukur dan terstruktur untuk memastikan fokus penelitian tetap terjaga dan tidak melebar.

5. Tahap Analisis Data Lanjutan

Peneliti melakukan analisis terhadap seluruh data yang telah dikumpulkan untuk merumuskan berbagai kategori, tema, pola, model dan proses terkait dengan fokus penelitian, yang hasilnya masih bersifat sementara.

6. Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keseluruhan data memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengetahui kualitas data. Agar data penelitian ini memiliki keabsahan dan berkualitas, maka peneliti menggunakan semua teknik pemeriksaan keabsahan data.

7. Tahap Analisis Data Akhir dan Perumusan Temuan Penelitian

Analisis pada tahapan ini pada dasarnya untuk melengkapi, melanjutkan dan menyempurnakan seluruh analisis data yang dilakukan sebelumnya. Sebagai hasilnya akan dirumuskan temuan penelitian terkait fokus penelitian. Pada tahapan ini juga dilakukan interpretasi data, sebagai upaya peneliti memberi makna pada temuan. Peneliti berupaya

memanfaatkan berbagai teori untuk menempatkan temuan penelitian dalam jejaring konsep dan teori manajemen modern maupun Islam.

8. Tahap Penyusunan Laporan Penelitian

Sebagai bentuk pertanggungjawaban peneliti terhadap khalayak akademik yang akan menilai dan memanfaatkan hasil penelitian ini, maka peneliti membuat laporan lengkap dan rinci berdasarkan aturan yang berlaku. Peneliti secara terbuka menjelaskan kelemahan dan kekurangan penelitian serta memapar keseluruhan temuan secara transparan.

9. Tahapan Diskusi Terbatas

Diskusi terbatas ini diadakan dengan melibatkan para partisipan, ahli yang terkait fokus penelitian dan ahli metodologi penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan masukan dan penyempurnaan atas keseluruhan proses dan hasil penelitian sebelum disosialisasikan atau dipublikasikan kepada publik yang lebih luas.

10. Tahapan Desiminasi atau Sosialisasi Hasil Penelitian

Tahapan ini dilakukan sebagai pertanggungjawaban akademis dan publik kepada komunitas akademik dan sebagai upaya penyebarluasan hasil penelitian agar dapat diakses dan dimanfaatkan oleh publik.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi

Propinsi Jambi dibentuk berdasarkan Undang-Undang Darurat Nomor 19 Tahun 1957, tentang Pembentukan Daerah-Daerah Swatantra Tingkat I Sumatera Barat, Jambi dan Riau, yang kemudian ditetapkan menjadi Undang-Undang Nomor 61 tahun 1958 (Lembaran Negara Tahun 1958 Nomor 112), yang terdiri dari 5 (lima) Kabupaten dan 1 (satu) Kota. Pada tahun 1999, dilakukan pemekaran terhadap beberapa wilayah administratif di propinsi Jambi melalui Undang-Undang Nomor 54 tahun 1999 tentang pembentukan Kabupaten Sarolangun, Kabupaten Tebo, Kabupaten Muaro Jambi dan Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Selanjutnya melalui Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2008, tentang pembentukan Kota Sungai Penuh, maka sejak tahun 2010 secara administratif propinsi Jambi menjadi 9 (Sembilan) kabupaten dan 2 (dua) kota.¹

Secara geografis propinsi Jambi terletak pada 0o45'-2o45' Lintang Selatan dan 101o10'-104o55' Bujur Timur di bagian tengah Pulau Sumatera, sebelah Utara berbatasan dengan propinsi Riau, sebelah Timur dengan Laut Cina Selatan propinsi Kepulauan Riau, sebelah Selatan berbatasan dengan propinsi Sumatera Selatan dan sebelah Barat berbatasan dengan propinsi Sumatera Barat. Posisi propinsi Jambi cukup strategis karena langsung berhadapan dengan kawasan pertumbuhan ekonomi yaitu IMS-GT (Indonesia, Malaysia, Singapura-*Growth Triangle*). Luas wilayah propinsi Jambi sesuai dengan UU Nomor 19 Tahun 1957 adalah seluas 53.435,72 km² dan luas perairan 3.274,95 km².²

¹ BAZNAS Propinsi Jambi, *Profil Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi Tahun 2016* (Dokumen tidak diterbitkan), h. 1.

² *Ibid.*, h. 2.

Jumlah penduduk propinsi Jambi pada tahun 2017 sebanyak 3.458.926 jiwa,³ yang tersebar di 131 kecamatan dan 1.372 desa/kelurahan. Dilihat dari posisi kewilayahan barat dan timur, maka persentase penduduk kedua wilayah tersebut terlihat relatif seimbang, yaitu 52% untuk wilayah timur (Batanghari, Muaro Jambi, Tanjung Jabung Barat, Tanjung Jabung Timur dan Kota Jambi), dan 48% untuk wilayah barat (Kerinci, Sungai Penuh, Merangin, Sarolangun, Bungo dan Tebo).⁴ Berdasarkan data statistik propinsi Jambi, persentase jumlah penduduk Muslim pada tahun 2017 di propinsi Jambi sebesar 95,44 persen.⁵

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi merupakan badan resmi yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun serta menyalurkan zakat, infaq dan sedekah (ZIS) pada tingkat propinsi Jambi, Kabupaten dan Kota.⁶ BAZNAS Propinsi Jambi telah eksis selama 20 tahun terhitung sejak tahun 1998, yang pada saat itu masih bernama Badan Amil Zakat, Infaq dan Sedekah (BAZIS) Propinsi Daerah Tingkat I Jambi, yang didirikan berdasarkan Keputusan Gubernur Jambi Nomor 472 tahun 1998.⁷ Berdasarkan KMA Nomor 118 Tahun 2014, BAZNAS Propinsi Jambi beralamat di *Islamic Centre* Jambi, Jalan Sultan Thaha No.58 Jambi.⁸

Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat. Dalam Undang-Undang tersebut, BAZNAS dinyatakan sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Gubernur dan Kakanwil

³ Badan Pusat Statistik Propinsi Jambi, *Propinsi Jambi Dalam Angka 2018* (Jambi: BPS Propinsi Jambi, 2018), h. 30.

⁴ Jambi, *Profil*, h. 2.

⁵ Jambi, *Propinsi*, h. 146.

⁶ Muhammad Zaki, *et.al.*, "Konstruksi Model Manajemen Mutu Syariah dalam Pengelolaan Zakat di BAZNAS Propinsi Jambi", dalam *Nur El-Islam*, Vol. VI, No. 2, Oktober 2019, h. 183.

⁷ Jambi, *Profil*, h. 5.

⁸ Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 118 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Propinsi.

Kementerian Agama. Berdasarkan UU tersebut, BAZNAS Propinsi Jambi dibentuk, dan kepengurusan pada saat ini dikukuh berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Jambi No.194/Kep.Gub/Kesramas/2015 Tentang Pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi periode 2015-2020, setelah mendapat pertimbangan BAZNAS Pusat.⁹ Dengan demikian, BAZNAS bersama Pemerintah bertanggung jawab untuk mengawal pengelolaan zakat yang berasaskan syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi dan akuntabilitas.¹⁰

Dalam menjalankan tugas yang amanah, maka BAZNAS mempunyai empat fungsi, yaitu:

- a. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
- b. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
- c. Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
- d. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelola zakat.¹¹

Untuk terlaksananya tugas dan fungsi tersebut, maka BAZNAS Propinsi Jambi memiliki kewenangan:

- a. Menghimpun, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat.
- b. Memberikan rekomendasi dalam pembentukan, BAZNAS Kabupaten/Kota, dan LAZ.
- c. Meminta laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada BAZNAS Kabupaten/Kota dan LAZ, untuk diteruskan kepada BAZNAS Nasional.¹²

Berbagai prestasi yang diberikan oleh BAZNAS pusat berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 terutama dengan struktur yang baik, bahwa BAZNAS Propinsi Jambi telah berhasil:

⁹ Jambi, *Profil*, h. 4.

¹⁰ Zaki, *et.al.*, "Konstruksi, h. 183. Lihat: Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 115), Pasal 2.

¹¹ UU No. 23/2011, Pasal 7.

¹² Jambi, *Profil*, h. 4.

- a. Membentuk kepengurusan yang baru baik dari tingkat propinsi maupun BAZNAS Kabupaten/Kota dalam propinsi Jambi.
- b. Tahun 2016 BAZNAS Propinsi Jambi telah berhasil melakukan entri data secara nasional (tanggal 3-5 Oktober 2016) terbaik melalui SIMBA baik data dari BAZNAS Propinsi Jambi maupun Kabupaten/Kota.
- c. Kecepatan dan keakuratan data yang disampaikan ke BAZNAS pusat tergolong lancar dan bisa dipertanggung jawabkan.
- d. Peningkatan penerimaan dan kecepatan pendistribusian berjalan dengan baik yang tergabung untuk mensukseskan Jambi Cerdas, Jambi Makmur, Jambi Taqwa dan Jambi Sejahtera menuju Jambi Tuntas (Tertib, Unggul, Nyaman, Tangguh, Aman dan Sejahtera) tahun 2021 sesuai dengan visi, misi gubernur Jambi.¹³

Visi, Misi dan Motto BAZNAS Propinsi Jambi:¹⁴

a. Visi

Menjadikan BAZNAS Propinsi Jambi sebagai organisasi pengelola zakat, infaq dan sedekah yang amanah, adil, berdedikasi, profesional, transparan dan mandiri.

b. Misi

- 1) Meningkatkan kesadaran umat dalam menunaikan zakat melalui BAZNAS Propinsi Jambi dalam rangka pengamalan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah Swt.
- 2) Mengoptimalkan pengumpulan dan pendayagunaan zakat untuk mewujudkan masyarakat sejahtera lahir dan batin yang di ridhoi Allah Swt.
- 3) Mewujudkan BAZNAS Propinsi Jambi sebagai lembaga pengelola zakat, infaq dan sedekah yang amanah.

c. Motto: **SATU TEKAD, BAYAR ZAKAT, KITA SELAMAT.**

¹³ Zaki, *et.al.*, "Konstruksi, h. 184.

¹⁴ Jambi, *Profil*, h. 13.

Berdasarkan keputusan ketua BAZNAS Propinsi Jambi No. 09/Baznas-I/I/2016 tanggal 14 Januari 2016, program kerja BAZNAS Propinsi Jambi adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan pengumpulan dana zakat, infaq, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya (baik dalam bentuk CSR, dana hibah dari APBN/APBD).
- b. Pelayanan terhadap muzakki.
- c. Pendataan muzakki dan mustahik.
- d. Pemberian kebutuhan hidup yang mendasar, seperti sandang, pangan dan papan (Jambi Sejahtera).
- e. Pemberian bantuan biaya pendidikan (Jambi Cerdas).
- f. Pemberian bantuan kesehatan (Jambi Sehat).
- g. Peningkatan kegiatan dakwah (Jambi Taqwa).
- h. Pemberian bantuan untuk yang terlantar (Jambi Peduli).
- i. Peningkatan kapabilitas dan profesionalitas UPZ dan *'âmilîn* BAZNAS.¹⁵

Dalam upaya peningkatan pelayanan kepada seluruh *stakeholders*, BAZNAS Propinsi Jambi sebagai badan pengelola zakat tingkat propinsi berupaya melakukan kebijakan mutu. Implementasi kebijakan mutu ini menjadi tanggung jawab pimpinan dan seluruh amil BAZNAS Propinsi Jambi. Kebijakan mutu pengelolaan zakat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pembinaan, pengembangan dan penyadaran kewajiban berzakat demi meningkatkan kesejahteraan serta kualitas kehidupan masyarakat.
- b. Memberikan pelayanan yang terbaik bagi muzakki dan mustahik.
- c. Membuat program pemberdayaan yang terencana dan berkesinambungan dalam meningkatkan taraf hidup mustahik dan muzakki.
- d. Menyajikan data penerimaan dan pendayagunaan zakat yang akurat karena didukung oleh amil yang bekerja secara profesional.

¹⁵ Zaki, *et.al.*, "Konstruksi, h. 186.

- e. Manajemen yang fokus terhadap pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai amil yang menjalankan amanah.
- f. Selalu mengedepankan keselamatan dan kesehatan kerja bagi seluruh amil untuk keberhasilan dan kesuksesan penerapan hal-hal di atas.¹⁶

Adapun tujuan kebijakan mutu tersebut adalah:

- a. Menjadikan program unggulan BAZNAS Propinsi Jambi sebagai *mainstream* (arus utama) program pendayagunaan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) khususnya di propinsi Jambi.
- b. Memaksimalkan partisipasi organisasi pengelola zakat dalam mendukung program bersama pendayagunaan zakat di propinsi Jambi.
- c. Fokus kepada instansi pemerintah, BUMN/BUMD melalui penguatan regulasi.
- d. Mendorong dan mengupayakan diterbitkannya peraturan daerah bagi penguatan regulasi yang sudah ada, baik instruksi Gubernur Nomor 01 Tahun 2011, maupun edaran Gubernur Jambi tahun 2015.
- e. Penguatan sentralisasi data di daerah baik muzakki maupun jumlah penghimpunan.
- f. Melakukan sosialisasi bersama.
- g. Optimalisasi KKI (Koordinasi, Konsultasi, Informasi) melalui penyusunan mekanisme dan sistem koordinasi, penguatan lembaga serta SDM OPZ dan UPZ.
- h. Meningkatkan kerjasama antar lembaga yang telah ada untuk meningkatkan pemasukan dan pendistribusian dana ZIS.
- i. Intensifikasi dan ekstensifikasi hubungan kemitraan dan koordinasi dengan instansi pemerintah, BUMN/BUMD, perbankan syariah, dan organisasi sosial/keagamaan di Jambi.
- j. Penyempurnaan regulasi dan SOP dan tupoksi.
- k. Peningkatan sumber dana dan sumber daya.
- l. Reorganisasi dan konsolidasi organisasi.¹⁷

¹⁶ Jambi, *Profil*, h. 15.

Selain menyusun kebijakan mutu, BAZNAS Propinsi Jambi juga menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk lebih mengarahkan berbagai operasional kegiatan yang teragendakan dalam program kerja. Penyusunan SOP mengacu pada program BAZNAS pusat atas dasar kesepakatan dalam setiap Rapat Koordinasi (Rakor), dan berkesesuaian dengan visi dan misi Jambi TUNTAS (Tertib, Unggul, Nyaman, Tangguh, Aman dan Sejahtera) tahun 2021. Upaya lain yang dilakukan dalam rangka memaksimalkan pengelolaan zakat di propinsi Jambi oleh BAZNAS adalah dengan melakukan kerjasama, koordinasi, komunikasi, sinkronisasi dan sinergisitas dengan BAZNAS pusat maupun BAZNAS kabupaten/kota dalam propinsi Jambi terutama dalam meningkatkan pola kemitraan, baik bidang target pengumpulan yang telah ditetapkan oleh BAZNAS pusat maupun pola pendistribusian agar tepat sasaran. Salah satu wujud koordinasi yang telah dilakukan adalah dengan terbentuknya kepengurusan di seluruh kabupaten/kota se-propinsi Jambi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku sekaligus sebagai *link* ke daerah, yaitu:

- a. BAZNAS Kota Jambi.
- b. BAZNAS Kabupaten Muaro Jambi di Sengeti.
- c. BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat di Kuala Tungkal.
- d. BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Timur di Muara Sabak.
- e. BAZNAS Kabupaten Batanghari di Muara Bulian.
- f. BAZNAS Kabupaten Tebo di Muaro Tebo.
- g. BAZNAS Kabupaten Bungo di Muara Bungo.
- h. BAZNAS Kabupaten Sarolangun.
- i. BAZNAS Kabupaten Merangin.
- j. BAZNAS Kabupaten Kerinci.
- k. BAZNAS Kota Sungai Penuh.¹⁸

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*, h. 16-17.

Kepengurusan BAZNAS Propinsi Jambi diangkat dan di SK-kan oleh gubernur Jambi. Berikut ini profil Sumber Daya Manusia (SDM) pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi periode 2015-2020 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Jambi No.194/Kep.Gub/Kesramas/2015.

Tabel 4.1: Profil SDM Pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi Periode: 2015-2020¹⁹

N O	NAMA	JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN DAN KARIR
1	Drs. H.M. Aminullah Amit, M.H.	Ketua Umum	<ul style="list-style-type: none"> • S-1 Syariah • S-2 • PNS sebagai Hakim Pengadilan Agama • Pengurus PW NU Propinsi Jambi
2	Drs. H. Ibnu Hajar, HZ	Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan	<ul style="list-style-type: none"> • S-1 Ushuluddin IAIN SUKA • Dosen • Pengurus MUI dan LAM • Da'i
3	Drs. H. A. Razak Hazzul, M.Pd.I.	Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan	<ul style="list-style-type: none"> • S-2 IAIN STS Jambi • PNS Kemenag Jambi • Dosen • Pengurus MUI • Pembina majelis ta'lim
4	Drs. H. Mohd. Ishak, HT	Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> • S-1 IAIN STS Jambi • PNS Kemenag • Sekretaris BAZNAS Kota Jambi
5	Drs. H. Muhsyar K., M.Fil.I.	Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum	<ul style="list-style-type: none"> • S-2 • PNS Kanwil Kemenag Jambi • Dosen/Ketua STAI • Pengurus MUI, FKUB

Dalam melaksanakan tugasnya, unsur pimpinan mengangkat dan melengkapi struktur organisasi BAZNAS Propinsi Jambi serta menyusun tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang keorganisasian. Selain itu terdapat juga satuan audit internal bagi lembaga BAZNAS Propinsi Jambi dengan komposisi berikut:

¹⁹ Jambi, *Profil*, h. 14.

Ketua : Dr. Miftah, M.A. Dosen UIN STS Jambi
 Anggota : Eka Nugraha Inspektorat Pemprov Jambi
 H. Punut Supriadi, M.H. PNS Kanwil Propinsi Jambi²⁰

2. Potensi, Estimasi dan Realisasi Zakat di Propinsi Jambi

Penelitian yang dilakukan oleh Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (PUSKAS-BAZNAS) dan dipublikasikan pada tahun 2019 menunjukkan bahwa Indeks Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) propinsi Jambi dengan jumlah penduduk muslim sebanyak 95,41 persen²¹ adalah sebesar 3.047,0 miliar rupiah.²² Jika dibandingkan dengan besaran PDRB perkapita propinsi Jambi sebesar Rp. 54.366.370,-,²³ maka potensi tersebut jumlah telah berkontribusi sebesar 2,23 persen dari total PDRB.²⁴ Berikut rincian IPPZ propinsi Jambi berdasarkan beberapa komponen zakat.

Tabel 4.2: Indeks Pemetaan Potensi Zakat Propinsi Jambi (dalam miliar Rp.)²⁵

NO	KOMPONEN POTENSI ZAKAT	BESARAN ZAKAT
1	Zakat pertanian	441,00
2	Zakat peternakan	115,2
3	Zakat uang	269,6
4	Zakat BUMD	7,8
5	Zakat ASN	83,3
6	Zakat non-ASN	2,130,1
7	Zakat penghasilan	2,213,3

Berdasarkan kesepakatan bersama pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi dengan pimpinan BAZNAS dan ZIS tanggal 3 Oktober 2016, disepakati

²⁰ H. Mohd Ishak, Ketua III BAZNAS Propinsi Jambi Bidang Perencanaan dan Pelaporan *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

²¹ Pusat Kajian Strategis-Badan Amil Zakat Nasional dan STEI al-Ishlah Cirebon, *Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ)* (Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, 2019), h. 56.

²² *Ibid.*, h. 115-119.

²³ *Ibid.*, h. 78.

²⁴ *Ibid.*, h. 119.

²⁵ *Ibid.*, h. 90-115.

distribusi target pengumpulan zakat, infaq dan sedekah tahun 2016. Target pengumpulan zakat, infaq dan sedekah untuk BAZNAS Propinsi Jambi tahun 2016 adalah sebesar Rp. 35.325.680.803,20 miliar dengan rincian distribusi per kabupaten/kota sebagai berikut:

Tabel 4.3: Estimasi Target Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Sedekah BAZNAS se-Propinsi Jambi Tahun 2016²⁶

N O	PROPINSI/ KAB/KOTA	ZAKAT	INFAQ/ SEDEKAH	JUMLAH
1	Propinsi Jambi	Rp.6.187.795.121,99	Rp.650.349.249,73	Rp. 6.838.144.371,72
2	Kota Jambi	Rp.2.763.988.442,49	Rp.766.171.921,17	Rp. 3.530.160.363,66
3	Kab. Mauaro Jambi	Rp. 507.764.534,88	Rp.222.742.412,97	Rp. 730.506.947,85
4	Kabupaten Tanjabbar	Rp.1.000.000.000,00	Rp.50.000.000,00	Rp. 1.050.000.000,00
5	Kabupaten Tanjatim	Rp.1.227.017.096,12	Rp.62.000.000,00	Rp. 1.289.017.096,12
6	Kabupaten Batanghari	Rp.2.556.677.947,49	Rp.262.559.713,04	Rp. 2.819.227.660,53
7	Kabupaten Tebo	Rp.1.922.370.571,36	Rp.7.899.589,55	Rp. 2.000.270.160,91
8	Kabupaten Bungo	Rp.4.044.749.939,48	Rp.61.694.314,49	Rp. 4.106.444.253,97
9	Kabupaten Merangin	Rp. 502.713.505,41	Rp.5.576.647,10	Rp. 508.290.152,51
10	Kabupaten Sarolangun	Rp.6.660.837.305,40	Rp.566.534.755,56	Rp. 7.227.372.060,96
11	Kabupaten Kerinci	Rp.2.705.484.758,59	Rp.67.242.602,14	Rp. 2.772.727.360,73
12	Kota Sungai Penuh	Rp.2.179.482.760,17	Rp.344.027.614,43	Rp. 2.523.510.374,60
Jumlah Total Estimasi			Rp. 35.325.680.803,20	

Laporan tahunan BAZNAS Propinsi Jambi, maupun kabupaten/kota pada tahun 2016 mencatat hasil pengumpulan dana ZIS yang dikelola oleh BAZNAS se-propinsi Jambi sebesar Rp. 18.424.058.631,-. Secara umum jumlah tersebut bersumber dari hasil pengumpulan zakat sebesar 92 persen dan infak sebesar 8 persen.²⁷

²⁶ Jambi, *Profil*, h. 26.

²⁷ BAZNAS Propinsi Jambi, *Laporan Tahunan Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi Tahun 2016* (Dokumen tidak diterbitkan).

Tabel 4.4: Hasil Penghimpunan Dana ZIS BAZNAS Se-Propinsi Jambi
Per-Desember 2016

KABUPATEN	DANA ZAKAT	DANA INFAK	TOTAL DANA ZIS
KERINCI	Rp. 1.653.835.130,00	Rp. 141.041.518,00	Rp. 1.794.876.648,00
BATANGHARI	Rp. 2.059.262.875,00	Rp. 225.648.965,00	Rp. 2.284.911.840,00
BUNGO	Rp. 3.207.177.864,00	Rp. 4.342.689,00	Rp. 3.211.520.553,00
SAROLANGUN	Rp. 3.186.483.884,77	Rp. 404.537.509,35	Rp. 3.591.021.394,12
MUARO JAMBI	Rp. 197.055.235,00	Rp. 91.836.709,00	Rp. 288.891.944,00
TANJAB TIMUR	Rp. 1.189.040.317,00	Rp. 0	Rp. 1.189.040.317,00
TANJAB BARAT	Rp. 121.280.350,00	Rp. 4.295.000,00	Rp. 125.575.350,00
MERANGIN	Rp. 1.009.758.000,00	Rp. 60.278.000,00	Rp. 1.070.036.000,00
TEBO	Rp. 1.544.999.033,00	Rp. 23.646.854,00	Rp. 1.568.645.887,00
KOTA JAMBI	Rp. 1.522.421.593,71	Rp. 795.016.175,38	Rp. 2.317.437.769,09
KOTA SUNGAI PENUH	Rp. 765.637.118,00	Rp. 216.463.811,00	Rp. 982.100.929,00
JUMLAH	Rp. 16.456.951.400,50	Rp. 1.967.107.230,73	Rp. 18.424.058.631,20

3. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten/Kota

Penelitian ini mengambil 2 (dua) BAZNAS tingkat kabupaten, yaitu kabupaten Bungo dan kabupaten Tanjung Jabung Barat (Tanjabbar), serta 1 (satu) BAZNAS tingkat kota, yaitu Kota Sungai Penuh sebagai obyek penelitian, yang dalam penelitian ini disebut BAZNAS Kabupaten/Kota.

a. BAZNAS Kabupaten Bungo

BAZNAS Kabupaten Bungo berdiri dan dikukuhkan keberadaannya melalui Surat Keputusan Bupati Bungo Nomor: 415 Tahun 2003 tanggal 23 Juni 2003 atas usul kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Bungo sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, yang diberi tanggung jawab untuk mengelola zakat di kabupaten Bungo propinsi Jambi. Pada awal didirikannya lembaga ini masih bernama Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA). BAZNAS Kabupaten Bungo berkedudukan di Jalan Lintas Sumatera KM. 01 Muara Bungo, Propinsi Jambi, tepatnya di komplek Masjid Agung Al-Mubarak Muara Bungo.²⁸

BAZNAS Kabupaten Bungo dibentuk dengan asas syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, keterbukaan, akuntabilitas, dan kepastian

²⁸ Muhammad Zaki, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Muzakki Untuk Membayar Zakat Melalui Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Bungo Propinsi Jambi", (*Tesis*, Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2012), h. 100-101.

hukum sesuai dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat bagi masyarakat kabupaten Bungo dalam menunaikan zakat sesuai dengan tuntunan agama Islam;
- 2) Meningkatkan fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat, keadilan sosial, dan penanggulangan kemiskinan di kabupaten Bungo; dan
- 3) Meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat di kabupaten Bungo.²⁹

Pengurus BAZNAS Kabupaten Bungo diangkat oleh Bupati melalui surat keputusan atas usulan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Bungo, yang terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah. Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Bungo terdiri atas dewan pertimbangan, komisi pengawas dan badan pelaksana yang didukung oleh beberapa bidang yaitu:

- 1) Bidang pengumpulan;
- 2) Bidang pendistribusian dan pendayagunaan;
- 3) Bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan; serta
- 4) Bidang administrasi, sumber daya manusia dan umum.³⁰

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Bungo Nomor 437/ADM.Kesramas/2016 dan atas pertimbangan BAZNAS Pusat melalui surat Nomor: 167/BP/BAZNAS/VI/2015 tanggal 23 Sya'ban 1436/10 Juni 2015 M, susunan personalia pimpinan BAZNAS Kabupaten Bungo tahun 2016-2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5: Profil SDM Pimpinan BAZNAS Kab. Bungo Periode: 2016-2021³¹

N O	NAMA	JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN DAN KARIR
1	Drs. H. Dumminis	Ketua Umum	<ul style="list-style-type: none"> • S-1 • Pensiunan PNS Kemenag Kabupaten Bungo

²⁹ *Ibid.*, h. 101.

³⁰ Dokumen Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Bungo.

³¹ Lampiran Surat Keputusan Bupati Bungo Nomor 437/ADM.Kesramas/2016 Tentang Pengangkatan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bungo Periode 2016-2021.

			<ul style="list-style-type: none"> • Pengurus MUI Kabupaten Bungo
2	H. M. Martunis Ahmad, S.Ag	Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan	<ul style="list-style-type: none"> • S-1 • Pensiunan PNS Kemenag Kabupaten Bungo
3	H. M. Nuh, S.H.I.	Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan	<ul style="list-style-type: none"> • S-1 • Pensiunan PNS Kemenag Kabupaten Bungo • Pengurus MUI Kabupaten Bungo
4	H. Sulaiman Safar, B.B.A.	Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> • S-1
5	Drs. Rozali HS	Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum	<ul style="list-style-type: none"> • S-1

Berdasarkan SK Bupati tersebut, pimpinan BAZNAS Kabupaten Bungo memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Ketua bertugas memimpin pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten Bungo.
- 2) Wakil ketua I bertugas melaksanakan pengelolaan pengumpulan zakat.
- 3) Wakil ketua II bertugas melaksanakan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat.
- 4) Wakil ketua III bertugas melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan, dan pelaporan.
- 5) Wakil Ketua IV bertugas melaksanakan administrasi, pengembangan SDM amil BAZNAS Kabupaten Bungo, bertanggungjawab atas administrasi perkantoran, komunikasi, umum, dan pemberian rekomendasi pembukaan LAZ.³²

³² Surat Keputusan Bupati Bungo Nomor 437/ADM.Kesramas/2016 Tentang Pengangkatan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bungo Periode 2016-2021.

Selain itu, pimpinan BAZNAS Kabupaten Bungo sebagaimana dimaksud dalam SK Bupati, dalam mengumpulkan dan melaksanakan tugasnya memiliki fungsi:

- 1) Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat tingkat Kabupaten Bungo.
- 2) Melaksanakan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat di tingkat kabupaten Bungo.
- 3) Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan zakat di tingkat kabupaten Bungo.
- 4) Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat, termasuk pelaporan pelaksanaan pengelolaan zakat di tingkat kabupaten Bungo.
- 5) Pemberian rekomendasi dalam proses izin pembukaan perwakilan LAZ berskala propinsi di kabupaten Bungo.³³

Pelaksanaan tugas BAZNAS Kabupaten Bungo sebagaimana dimaksud dalam SK Bupati, bertanggungjawab kepada BAZNAS Propinsi Jambi dan pemerintah daerah kabupaten/kota.³⁴

Dari aspek kelembagaan, BAZNAS Kabupaten Bungo merupakan lembaga yang bersifat independen, netral, tidak berpolitik praktis, serta tidak diskriminatif. Dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM), sebagian dari pengurus BAZNAS kabupaten Bungo adalah orang-orang yang profesional dan memiliki kapasitas serta kapabilitas yang baik, juga memiliki kualifikasi sebagai orang yang amanah dan paham fiqih zakat.³⁵ Dari aspek pengelolaan, lembaga BAZNAS kabupaten Bungo telah memiliki manajemen dan sistem pengelolaan zakat yang baik, dengan adanya unsur-unsur:

³³ *Ibid.*

³⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat (Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2014).

³⁵ Dumminis, Ketua BAZNAS kabupaten Bungo Periode 2016-2021, *Wawancara* di kantor BAZNAS kabupaten Bungo, tanggal 27 April 2017.

- 1) Memiliki sistem, prosedur dan aturan yang jelas;
- 2) Manajemen terbuka;
- 3) Mempunyai rencana kerja;
- 4) Mempunyai komite penyaluran;
- 5) Memiliki sistem akuntansi dan manajemen keuangan; serta
- 6) Adanya perbaikan terus menerus.

Manajemen lembaga BAZNAS Kabupaten Bungo bertujuan untuk memperoleh suatu tehnik yang baik dan tepat agar dapat mempermudah dan mempercepat proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen lembaga ini dapat dirumuskan dengan tiga prinsip utama yang disebut dengan manajemen badan dan lembaga amil zakat, yaitu amanah, profesional, dan transparan.

Pengelolaan zakat di kabupaten Bungo bukan sekedar tanggung jawab segelintir umat Islam, namun juga menjadi tanggung jawab pemerintah daerah kabupaten Bungo. Menyadari hal tersebut, pemerintah kabupaten Bungo bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Bungo telah menyetujui Peraturan Daerah (Perda) Nomor 23 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Zakat. Peraturan Daerah (Perda) tersebut disahkan pada tanggal 22 Juli 2008, setelah melalui beberapa kali sidang serta studi banding ke beberapa daerah lain yang terlebih dahulu telah menerapkan Perda zakat. Tujuan dari lahirnya Perda tentang pengelolaan zakat tersebut sebagaimana tertuang dalam Bab II pasal 2, adalah untuk memberikan perlindungan, pembinaan dan pelayanan kepada muzakki, mustahik dan amil zakat.³⁶

Perhatian pemerintah daerah kabupaten Bungo terhadap optimalisasi pengelolaan zakat tidak berhenti pada pengesahan Perda tentang Pengelolaan zakat dan petunjuk pelaksanaannya semata. Pada tanggal 6 Mei 2009, pemerintah daerah kabupaten Bungo menerbitkan Instruksi

³⁶ Pemerintah Kabupaten Bungo, *Peraturan Daerah Kabupaten Bungo Nomor 23 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Zakat* (Bungo: Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bungo, 2008), h. 4.

Bupati Bungo Nomor: 2/Kesra Tahun 2009 Tentang Zakat Profesi Bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bungo. Di antara isi instruksi bupati Bungo tersebut adalah:

- 1) Menginstruksikan kepada seluruh kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam kabupaten Bungo untuk mewajibkan para pegawai Negeri Sipil (PNS) muslim dalam kabupaten Bungo untuk menunaikan zakat profesi sebesar 2,5%.
- 2) Kewajiban menunaikan zakat profesi tersebut ditujukan kepada para Pegawai Negeri Sipil (PNS) muslim yang memiliki gaji pokok minimal sebesar Rp. 1.500.000,-/bulan.
- 3) Menganjurkan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) muslim yang bergaji pokok kurang dari Rp. 1.500.000,-/bulan untuk memberikan infak melalui BAZDA Kabupaten Bungo.
- 4) Menganjurkan kepada para Pegawai Negeri/karyawan swasta muslim pada instansi vertikal/lembaga untuk membayar zakat profesi dan/atau memberikan infak sesuai ketentuan perundang-undangan melalui BAZDA kabupaten Bungo.³⁷

Dalam rangka melaksanakan instruksi bupati tersebut, maka seluruh PNS golongan III-A ke atas, atau yang memiliki gaji kotor minimal Rp. 2.500.000,- dipotong sebesar 2,5% sebagai zakat profesi yang disetorkan ke BAZNAS Kabupaten Bungo.³⁸

Lahirnya Perda pengelolaan zakat beserta petunjuk pelaksanaannya melalui Peraturan Bupati Bungo Nomor 14 Tahun 2009, dan instruksi Bupati Bungo tentang zakat profesi, telah membawa dampak yang signifikan bagi penerimaan dana zakat oleh BAZNAS Kabupaten Bungo dan memberikan nilai positif bagi pengelolaan zakat di kabupaten Bungo. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengumpulan ZIS kabupaten Bungo pada

³⁷ Instruksi Bupati Bungo Nomor: 2/KESRA Tahun 2009 Tentang Zakat Profesi Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bungo.

³⁸ Zaki, "Faktor, h. 112.

tahun 2016 sebesar Rp. 3.211.520.553,-.³⁹ Walaupun jumlah tersebut belum memenuhi estimasi yang telah disepakati bersama BAZNAS Propinsi Jambi sebesar Rp. 4.106.344.254,42,-.⁴⁰ Namun jumlah yang berhasil dicapai oleh BAZNAS Kabupaten Bungo tersebut merupakan jumlah terbesar jika dibandingkan dengan kabupaten lainnya dalam propinsi Jambi.⁴¹ Hal ini memperkuat teori yang dipaparkan pada bab sebelumnya, bahwa pengelolaan zakat oleh negara atau didukung oleh pemerintah akan memaksimalkan dampaknya bagi masyarakat, khususnya kaum muslimin, baik dari aspek pengumpulan, pendistribusian maupun pendayagunaannya.

Menurut hemat peneliti, hampir seluruh dana zakat yang berhasil dihimpun oleh BAZNAS Kabupaten Bungo pada saat ini adalah berasal dari zakat profesi yang bersumber dari para Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintah kabupaten Bungo, termasuk para tenaga pendidik di semua tingkat pendidikan. Adapun muzakki selain ASN sangat minim jumlahnya dan hanya bersifat insidental, terutama pada bulan suci Ramadhan.⁴²

Pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kabupaten Bungo telah menunjukkan hasil yang mengembirakan, baik bagi muzakki, mustahik, maupun masyarakat muslim secara umum. Dengan dukungan penuh dari pemerintah daerah, pengelolaan zakat semakin *powerfull* dalam menghimpun, mendistribusi, serta mendayagunakan dana zakat yang telah berhasil dikumpulkan. Namun demikian, masih terdapat beberapa masalah dan problem yang dihadapi BAZNAS Kabupaten Bungo dalam memaksimalkan pengelolaan zakat. Berikut ini peneliti paparkan beberapa masalah dan problematika tersebut, yang peneliti simpulkan dari hasil

³⁹ Jambi, *Laporan*.

⁴⁰ Jambi, *Profil*, h. 26.

⁴¹ Ibnu Hajar, Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi Bidang Pengumpulan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

⁴² H. Dumminis, Ketua BAZNAS kabupaten Bungo Periode 2016-2021, *Wawancara* di kantor BAZNAS kabupaten Bungo, tanggal 27 April 2017. Hasil wawancara ini diperkuat dengan dokumen laporan BAZNAS Propinsi Jambi.

pengamatan maupun dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa pihak terkait.

- 1) Sosialisasi yang masih kurang maksimal, sehingga banyak masyarakat yang belum mengetahui keberadaan BAZNAS Kabupaten Bungo. Kurang maksimalnya sosialisasi berakibat pada kecilnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga BAZNAS Kabupaten Bungo.
- 2) Masih minimnya kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakatnya melalui lembaga BAZNAS Kabupaten Bungo, dan lebih memilih menyalurkan langsung kepada mustahik.
- 3) Posisi kantor BAZNAS Kabupaten Bungo yang terkesan terisolir membuat masyarakat belum mengenal luas keberadaannya.
- 4) Masih kurangnya pemahaman agama sebagian masyarakat Islam di kabupaten Bungo terhadap kewajiban zakat, terutama pemahaman terhadap zakat harta (*mâl*). Kondisi ini membuat banyak orang Islam yang berkecukupan dan mampu untuk berzakat, namun tidak menyalurkan zakatnya. Sebagian lagi memahami zakat hanya sebatas zakat fitrah semata yang wajib disalurkan pada akhir bulan Ramadhan.
- 5) Belum adanya Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di sebagian besar instansi swasta, sehingga para pegawai/karyawan muslim di instansi swasta tidak terdorong untuk membayar zakat sebagaimana yang diharapkan oleh pemerintah melalui instruksi bupati tentang zakat profesi.
- 6) Sebagian besar zakat yang terkumpul oleh BAZNAS Kabupaten Bungo baru sebatas zakat profesi yang berasal dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan pemerintah kabupaten Bungo. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja lembaga BAZNAS Kabupaten Bungo belum menyentuh seluruh lapisan masyarakat Islam, seperti halnya

para *agniyâ*;⁴³ para pengusaha muslim maupun korporasi atau perusahaan yang dimiliki oleh orang Islam yang jumlahnya cukup signifikan di kabupaten Bungo.

- 7) Minimnya bantuan dari pemerintah daerah, khusus bantuan finansial guna menjalankan program-program kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan penggunaan dana zakat sangat terbatas dengan aturan syariat Islam, walaupun UU No. 23/2011 telah mengamanahkan kepada pemerintah daerah untuk dapat membantu pendanaan operasional BAZNAS.
- 8) Belum maksimalnya implementasi manajemen mutu pengelolaan lembaga.

b. BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat (Tanjabbar)

BAZNAS Kabupaten Tanjabbar merupakan lembaga yang dibentuk oleh pemerintah dan bertanggung jawab atas pengelolaan zakat di kabupaten Tanjabbar propinsi Jambi. Berdasarkan Peraturan BAZNAS Nomor 03 Tahun 2014, BAZNAS Kabupaten/Kota dibentuk oleh Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam yang berwenang melaksanakan tugas pengelolaan zakat di tingkat kabupaten/kota.⁴⁴ Pengelolaan zakat tingkat kabupaten bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; dan
- 2) Meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.⁴⁵

⁴³ Kata *agniyâ* (أغنياء) adalah bentuk jamak dari *ganiyyun* (غني) dan berasal dari bahasa Arab yang berarti ذو المال الوافر (seseorang yang memiliki banyak harta). Lihat: Fr. Louis Ma'luf al-Yassu'i dan Fr. Bernard Tottel al-Yassu'i, *al-Munjid ff al-Lugah wa al-A'lâm* (Beirut: Dâr al-Masyriq, cet. 40, 2003), h. 561.

⁴⁴ Peraturan BAZNAS Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional Propinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota.

⁴⁵ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 115).

Pengurus BAZNAS Kabupaten Tanjabbar diangkat oleh Bupati melalui surat keputusan, atas usulan kepala kantor Kementerian Agama kabupaten Tanjabbar dan atas pertimbangan BAZNAS pusat, yang terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah. Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar terdiri atas unsur pimpinan, dewan pakar dan satuan audit internal serta badan pelaksana yang didukung oleh beberapa bidang yaitu:

- 1) Bidang pengumpulan;
- 2) Bidang pendistribusian dan pemberdayaan;
- 3) Bidang perencanaan keuangan dan pelaporan; serta
- 4) Bidang administrasi, SDM dan umum.⁴⁶

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Tanjabbar dan surat pertimbangan BAZNAS Pusat Nomor 172/BP/BAZNAS/VI/2015 tanggal 12 Juni 2015, susunan personalia pimpinan BAZNAS kabupaten Tanjabbar tahun 2015-2020 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6:
Profil SDM Pimpinan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar Periode: 2015-2020⁴⁷

N O	NAMA	JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN DAN KARIR
1	Husin A. Tanjung, BBA., S.Sos.I.	Ketua Umum	• S-1
2	H. Ahmad Sayuti. M	Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan	• Tokoh masyarakat
3	Hasan Basri, S.Ag.	Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan	• S-1
4	Muhammad Nasri	Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan dan	

⁴⁶ Dokumen struktur organisasi BAZNAS Kabupaten Tanjabbar periode: 2015-2020.

⁴⁷ Dokumen Jawaban Permohonan Pertimbangan Pimpinan BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat yang disampaikan oleh BAZNAS RI pada tanggal 12 Juni 2015. Dokumen inilah sebagai dasar pengangkatan pengurus BAZNAS oleh Bupati Tanjabbar.

		Pelaporan	
5	A.Aziz Elwaqash, B.A.	Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum	• Diploma

Pengelolaan zakat di kabupaten Tanjabbar belum berhasil secara maksimal sebagaimana yang diharapkan, walaupun keberadaan lembaga ini sudah memasuki tahun ke-20.⁴⁸ Hal ini dapat dilihat dari hasil pengumpulan ZIS kabupaten Tanjabbar pada tahun 2016 sebesar Rp. 125.575.350,-.⁴⁹ Jumlah tersebut sangat jauh dari estimasi yang telah disepakati bersama BAZNAS Propinsi Jambi sebesar Rp. 1.050.000.000,-.⁵⁰ Berdasarkan laporan tahunan BAZNAS Propinsi Jambi tahun 2016, hasil pengumpulan dana ZIS di kabupaten Tanjabbar merupakan jumlah terkecil jika dibandingkan dengan kabupaten lainnya dalam Propinsi Jambi.⁵¹

c. BAZNAS Kota Sungai Penuh

Kota Sungai Penuh merupakan wilayah administratif termuda dalam propinsi Jambi. Kota Sungai Penuh dibentuk berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2008 tentang Pembentukan Kota Sungai Penuh di Propinsi Jambi, yang sebelumnya merupakan bagian dari kabupaten Kerinci.⁵² BAZNAS Kota Sungai Penuh merupakan lembaga yang dibentuk oleh pemerintah dan bertanggung jawab atas pengelolaan zakat di Kota Sungai Penuh propinsi Jambi. Berdasarkan Peraturan BAZNAS Nomor 03 Tahun 2014, BAZNAS Kota Sungai Penuh dibentuk oleh Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam yang berwenang melaksanakan tugas pengelolaan zakat di Kota Sungai Penuh.⁵³

⁴⁸ H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, tanggal 10 Mei 2017.

⁴⁹ Jambi, *Laporan*.

⁵⁰ Jambi, *Profil*, h. 26.

⁵¹ Jambi, *Laporan*.

⁵² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2008 tentang Pembentukan Kota Sungai Penuh di Propinsi Jambi (Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 98).

⁵³ Peraturan BAZNAS Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional Propinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota.

Sebagaimana termaktub dalam UU Nomor 23/2011, pengelolaan zakat di tingkat kota bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; dan
- 2) Meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.⁵⁴

Pengurus BAZNAS Kota Sungai Penuh diangkat oleh Walikota Sungai Penuh melalui Surat Keputusan Nomor 451.12/Kep.594/2015 tanggal 25 Agustus 2015 tentang Pembentukan Pimpinan BAZNAS Kota Sungai Penuh Periode 2015-2020, atas usulan kepala kantor Kementerian Agama Kota Sungai Penuh, yang terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah. Kepengurusan BAZNAS Kota Sungai Penuh terdiri atas unsur pimpinan, satuan audit internal yang meliputi: audit syariah; audit kinerja; dan audit keuangan serta badan pelaksana yang didukung oleh beberapa bidang yaitu:

- 1) Bidang pengumpulan;
- 2) Bidang pendistribusian dan pendayagunaan;
- 3) Bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan; serta
- 4) Bidang Administrasi, sumber daya manusia dan umum.

Berdasarkan Surat Keputusan Walikota Sungai Penuh tersebut, susunan personalia pimpinan BAZNAS Kota Sungai Penuh Periode 2015-2020 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7:

Profil SDM Pimpinan BAZNAS Kota Sungai Penuh Periode: 2016-2021⁵⁵

N O	NAMA	JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN
1	Drs. Ibnu Hajar Sabri	Ketua Umum	• S-1
2	Drs. KH. Jasrial Zakir. O	Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan	• S-1

⁵⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 115).

⁵⁵ Surat Keputusan Walikota Nomor 451.12/Kep.594/2015 tanggal 25 Agustus 2015 tentang Pembentukan Pimpinan BAZNAS Kota Sungai Penuh Periode 2015-2020.

3	Drs. H. Suhatriis Ahmad.	Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan	• S-1
4	H. Syafril Akbar, BBA., S.Pd.	Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan	• S-1
5	Drs. H. Bukhari Usman, M.Pd.I.	Wakil Ketua IV Bidang Administrasi, SDM dan Umum	• S-2

Dalam rangka memaksimalkan kinerja, BAZNAS Kota Sungai Penuh menyusun dan menetapkan tugas dan fungsi dari setiap bidang organisasi kerja sebagai berikut:

- 1) Bidang pengumpulan bertugas melaksanakan pengelolaan pengumpulan zakat. Adapun fungsi bidang pengumpulan adalah:
 - a) Penyusunan strategi pengumpulan zakat;
 - b) Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data muzakki;
 - c) Pelaksanaan kampanye zakat;
 - d) Pelaksanaan dan pengendalian pengumpulan zakat;
 - e) Pelaksanaan pelayanan muzakki;
 - f) Pelaksanaan evaluasi pengelolaan pengumpulan zakat;
 - g) Penyusunan pelaporan pertanggungjawaban pengumpulan zakat;
 - h) Pelaksanaan penerimaan dan tindaklanjut *complain* atas layanan muzaki, dan
 - i) Koordinasi pelaksanaan pengumpulan zakat tingkat Kabupaten/ Kota.⁵⁶
- 2) Bidang pendistribusian dan pendayagunaan bertugas melaksanakan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Adapun fungsi bidang ini adalah:
 - a) Penyusunan strategi pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
 - b) Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan data mustahik;

⁵⁶ Dokumen BAZNAS Kota Sungai Penuh.

- c) Pelaksanaan dan pengendalian pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
 - d) Pelaksanaan evaluasi pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
 - e) Penyusunan pelaporan dan pertanggungjawaban pendistribusian dan pendayagunaan zakat; dan
 - f) Koordinasi pelaksanaan pendistribusian dan pendayagunaan zakat tingkat Kota Sungai Penuh.⁵⁷
- 3) Bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan bertugas melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan, dan pelaporan. Adapun fungsi bidang ini adalah:
- a) Penyiapan penyusunan rencana strategis pengelolaan zakat tingkat Kota Sungai Penuh;
 - b) Penyusunan rencana tahunan BAZNAS Kota Sungai Penuh;
 - c) Pelaksanaan evaluasi tahunan dan lima tahunan rencana pengelolaan zakat Kota Sungai Penuh;
 - d) Pelaksanaan pengelolaan keuangan BAZNAS Kota Sungai Penuh;
 - e) Pelaksanaan sistem akuntansi BAZNAS Kota Sungai Penuh;
 - f) Penyusunan laporan keuangan dan laporan akuntabilitas kinerja BAZNAS Kota Sungai Penuh; dan
 - g) Penyiapan penyusunan laporan pengelolaan zakat tingkat Kota Sungai Penuh.⁵⁸
- 4) Bidang administrasi, sumber daya manusia dan umum bertugas melaksanakan pengelolaan amil BAZNAS Kota Sungai Penuh, administrasi perkantoran, komunikasi, umum, dan pemberian rekomendasi. Adapun fungsi bidang ini adalah:
- a) Penyusunan strategi pengelolaan amil BAZNAS Kota Sungai Penuh;

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

- b) Pelaksanaan perencanaan amil BAZNAS Kota Sungai Penuh;
- c) Pelaksanaan rekrutmen amil BAZNAS Kota Sungai Penuh;
- d) Pelaksanaan pengembangan amil BAZNAS Kota Sungai Penuh;
- e) Pelaksanaan administrasi perkantoran BAZNAS Kota Sungai Penuh;
- f) Penyusunan rencana strategi komunikasi dan hubungan masyarakat BAZNAS Kota Sungai Penuh;
- g) Pelaksanaan strategi komunikasi dan hubungan masyarakat BAZNAS Kota Sungai Penuh;
- h) Pengadaan, pencatatan, pemeliharaan, pengendalian, dan pelaporan aset BAZNAS Kota Sungai Penuh; dan
- i) Pemberian rekomendasi pembukaan perwakilan LAZ berskala Propinsi di Kota Sungai Penuh.⁵⁹

Pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kota Sungai Penuh belum sepenuhnya berhasil sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengumpulan ZIS Kota Sungai Penuh pada tahun 2016 sebesar Rp. 982.100.929,-.⁶⁰ Jumlah tersebut masih jauh dari estimasi yang telah disepakati bersama BAZNAS Propinsi Jambi sebesar Rp. 2.523.510.374,60,-.⁶¹ Berdasarkan laporan tahunan BAZNAS Propinsi Jambi tahun 2016, hasil pengumpulan dana ZIS di Kota Sungai Penuh merupakan jumlah terkecil ketiga jika dibandingkan dengan kabupaten/kota lainnya dalam Propinsi Jambi.⁶²

B. Analisis Implementasi Prinsip TQM dalam Pengelolaan Zakat di BAZNAS

1. Prinsip Fokus Pada Pelanggan

Fokus kepada pelanggan didefinisikan oleh Tenner-DeToro sebagai cara yang dilakukan oleh sebuah institusi untuk memperhatikan kebutuhan pelanggan, keinginan, dan harapan mereka setiap saat sehingga pelanggan

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Jambi, *Laporan*.

⁶¹ Jambi, *Profil*, h. 26.

⁶² Jambi, *Laporan*.

akan merasa puas. Pelanggan merupakan penentu keberlangsungan hidup sebuah lembaga, baik lembaga profit maupun non-profit semacam BAZNAS. Dalam TQM, tujuan utama yang harus dicapai adalah kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, perhatian yang cukup kepada pelanggan adalah salah satu kunci keberhasilan penerapan TQM di suatu lembaga.⁶³

Definisi pelanggan dalam konteks pengelolaan zakat di BAZNAS propinsi Jambi dan di kabupaten/kota mengikuti definisi yang dipaparkan oleh Sudirman yang disarikan dari dokumen manual mutu Dompot Dhuafa sebagai berikut:

Pelanggan adalah pihak yang menerima jasa dari lembaga, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pelanggan meliputi muzakki, dermawan/donatur dan mitra kerja lembaga. Dermawan/donatur adalah perorangan, perusahaan yang memberikan zakat, infak, sedekah, dan wakaf maupun dana sosial kemanusiaan secara sukarela. Adapun mitra kerja adalah pendukung yang memenuhi kualifikasi lembaga dalam rangka menjalankan program.⁶⁴

Kalimat pokok dan penting dalam definisi di atas adalah “pihak yang menerima jasa dari lembaga, baik secara langsung maupun tidak langsung”. Berdasarkan kalimat tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh pihak yang menerima manfaat dari BAZNAS dapat disebut sebagai pelanggan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi dan BAZNAS Kabupaten/Kota adalah para muzakki, mustahik, donatur, baik perorangan maupun kelompok/korporasi, dan penerima manfaat lainnya (infak, sedekah, wakaf) yang dikelola oleh BAZNAS, serta para pengelola lembaga BAZNAS (*‘âmilin*). Terdapat 2 (dua) kategori pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota, yaitu pelanggan eksternal yang terdiri dari muzakki, mustahik, donatur, dan penerima manfaat lainnya serta pelanggan internal, yaitu para *‘âmilin* yang mendukung berjalannya program-program di lembaga BAZNAS. Langkah-langkah penting yang harus

⁶³ Sudirman, *Total Quality Management (TQM) untuk Wakaf* (Malang: UIN-Maliki Press, 2013), h. 161.

⁶⁴ *Ibid.*, h. 162.

dilakukan oleh lembaga untuk meraih kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8: Kegiatan Manajerial dalam Prinsip Kepuasan Pelanggan

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi
1	Identifikasi pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui pelanggan internal (<i>'âmilin</i>) • Mengetahui pelanggan eksternal (muzakki, mustahik, donatur dan penerima manfaat)
2	Ketersediaan data pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat data muzakki, mustahik dan <i>'âmilin</i>
3	Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan yang selaras dengan tujuan organisasi
4	Menerima masukan dan melakukan upaya pemenuhan harapan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat mekanisme penerimaan masukan dari pelanggan (kotak saran, menyediakan <i>link</i> saran, pengaduan melalui <i>website</i>, dan media lainnya • Menindaklanjuti masukan pelanggan
5	Mengukur tingkat kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan survei tingkat kepuasan pelanggan

a. Fokus Pada Pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di BAZNAS Propinsi Jambi melalui metode observasi, wawancara dan telaah dokumentasi, mendapatkan bahwa BAZNAS Propinsi Jambi telah memahami siapa pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Kami selaku pengurus BAZNAS Provinsi Jambi, konsen utama kami adalah memberikan pelayanan jasa yang maksimal kepada para muzakki, mustahik maupun pihak lain yang terkait langsung dengan dana zakat, khususnya pihak-pihak yang mendapatkan manfaat dari dana ZIS. Selain itu, kami juga memberi pelayanan kepada para *'âmilin* yang bekerja di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, sebagai mitra kami dalam mengelola program-program yang sudah kami susun.⁶⁵

Selain itu BAZNAS Propinsi Jambi juga telah memiliki data pelanggan yang terintegrasi ke dalam aplikasi SIMBA (Sistem Manajemen Informasi BAZNAS) sejak tahun 2012. Pada tahun 2016 BAZNAS Propinsi Jambi telah

⁶⁵ Aminullah Amit, Ketua Umum BAZNAS Propinsi Jambi, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

berhasil melakukan entri data secara nasional (3-5 Oktober) terbaik melalui SIMBA baik data BAZNAS Propinsi Jambi maupun Kabupaten/Kota.⁶⁶ Wawancara dengan pengelola menambahkan bahwa pengelolaan data belum maksimal, walaupun sudah mendapat meraih predikat terbaik. Hal ini terkendala pada masalah SDM dan juga masih lemahnya koordinasi dengan pihak pengurus BAZNAS lainnya, seperti kabupaten/kota hingga ke tingkat paling bawah (desa/kelurahan).

Alhamdulillah sejak tahun 2012 BAZNAS Propinsi Jambi telah menggunakan aplikasi SIMBA, termasuk di dalamnya *database* 'amil, muzakki, mustahik, baik perorangan maupun perusahaan, sebagaimana yang diperintahkan oleh BAZNAS Pusat. Namun data muzakki maupun mustahik yang lebih lengkap ada di BAZNAS Kabupaten/kota hingga kecamatan sampai desa/kelurahan. Penggunaan aplikasi SIMBA belum maksimal, karena kendala SDM.⁶⁷

Pada saat ini, organisasi tidak hanya dituntut untuk reaktif ketika ada masukan dan keluhan dari pelanggan, tetapi secara proaktif menetapkan apa yang terbaik untuk pelanggan. Organisasi harus selangkah lebih maju dari pelanggan dalam hal yang berhubungan dengan pelayanan sebelum, selama, dan sesudah berhubungan dengan pelanggan. Dalam rangka memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, BAZNAS Propinsi Jambi telah membuat mekanisme khusus, yaitu dengan menyediakan kotak saran yang ditempatkan di kantor BAZNAS Propinsi Jambi. Namun demikian tidak banyak masukan maupun saran-saran yang masuk ke lembaga, sehingga pengurus BAZNAS tidak mendapatkan gambaran yang utuh terkait harapan-harapan pelanggan terhadap lembaga BAZNAS Propinsi Jambi.

Kita telah sediakan kotak saran yang ada di depan kantor, namun tidak banyak kita mendapat masukan ataupun saran terkait apa yang diinginkan oleh pelanggan. Sehingga kita tidak banyak melakukan hal-hal berdasarkan masukan-masukan dari pelanggan. Namun secara garis besar kita dapat ketahui dari permohonan-permohonan, baik berupa proposal maupun surat yang masuk ke sekretariat BAZNAS Propinsi Jambi. Dari sekian banyak permohonan yang kita terima, rata-rata

⁶⁶ Jambi, *Profil*, h. 7.

⁶⁷ Ibnu Hajar, Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi Bidang Pengumpulan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

permohonan dana untuk berbagai keperluan, seperti beasiswa, bantuan modal usaha, dan ada juga yang ditujukan untuk kebutuhan konsumtif. Menindaklanjuti permohonan-permohonan tersebut, kita rapatkan berdasarkan bidangnya masing-masing. Ada yang bisa kita penuhi, namun ada juga yang kita tolak. Hampir bisa dipastikan bahwa pelanggan eksternal khususnya, tidak begitu puas dengan apa yang kita berikan kepada mereka. Kecuali bantuan insidentil, seperti pada bulan Ramadhan, insya Allah para pelanggan merasa puas dengan apa yang kita berikan, karena sifatnya hanya bantuan.⁶⁸

Adapun terkait kebutuhan dan harapan pelanggan internal, BAZNAS Propinsi Jambi dengan mudah mengetahuinya melalui mekanisme rapat-rapat internal yang diadakan oleh pengurus. Harapan pelanggan internal lebih banyak terkait sarana prasarana kerja dan kesejahteraan. Pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi sedapat mungkin memenuhi kebutuhan dan harapan para *'amilin* sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh lembaga. BAZNAS Propinsi Jambi belum melakukan upaya-upaya spesifik untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Secara terbuka semua kebutuhan dan harapan-harapan para *'amilin* disampaikan dalam forum-forum rapat resmi, ataupun kadang disampaikan dalam berbagai kesempatan non-formal. Semuanya kita tampung dan kita upayakan untuk memenuhinya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan juga berdasarkan kemampuan yang kita miliki. Sampai saat ini, kita belum melakukan upaya untuk mengukur kepuasan para penerima jasa layanan kita. Pada masa yang akan datang perlu kita lakukan untuk kemajuan lembaga ini.⁶⁹

b. Fokus pada Pelanggan di BAZNAS Kabupaten/Kota

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di BAZNAS Kabupaten/Kota melalui metode observasi, wawancara dan telaah dokumentasi, mendapatkan bahwa BAZNAS Kabupaten/Kota telah memahami siapa pelanggan, baik internal maupun eksternal sebagaimana di BAZNAS Propinsi Jambi. BAZNAS Kabupaten/Kota juga telah diwajibkan untuk memiliki *database* pelanggan melalui aplikasi SIMBA (Sistem Manajemen Informasi BAZNAS). Namun penggunaan aplikasi tersebut belum maksimal, khususnya di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar dan Kota Sungai Penuh.

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ *Ibid.*

Kami di BAZNAS Tanjabbar tidak memiliki *database* muzakki, mustahik maupun pihak donatur lainnya, walaupun sudah ada sosialisasi tentang penggunaan aplikasi SIMBA dari pusat. Data tersebut ada di kelurahan sebagai penanggungjawab yang mendistribusikan dana ZIS kepada mustahik maupun kepada penerima manfaat lainnya secara langsung. Kita sudah berusaha meminta ke kelurahan, tapi sampai saat ini belum terkumpul secara keseluruhan, sehingga belum kita *input*.⁷⁰

Sedangkan BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh sudah memulai melakukan pendataan pelanggan eksternal melalui aplikasi SIMBA, walaupun belum sempurna. BAZNAS Kabupaten Bungo telah memiliki *database* muzakki yang lebih lebih lengkap, terutama dari kalangan ASN dan lembaga pemerintah secara umum sebagai bentuk implementasi dari Perda Zakat dan Instruksi Bupati Bungo. Namun, BAZNAS Kabupaten Bungo belum memiliki data mustahik yang maksimal untuk kategori muzakki dan mustahik perorangan, karena data-data tersebut masih terpusat di kecamatan maupun di dusun/kelurahan.

Dalam rangka memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, BAZNAS Kabupaten/Kota tidak membuat mekanisme khusus, baik dengan menyediakan kotak saran maupun dengan media lainnya. BAZNAS Kota Sungai Penuh belum melakukan hal tersebut karena secara umum sarana dan prasarana yang dimiliki belum memadai serta belum memiliki kantor yang permanen dan representatif.

Kita belum memiliki kantor yang ideal dan representatif untuk memaksimalkan kerja. Kantor yang kita tempati saat ini adalah berstatus pinjam pakai dari pemerintah, dan belum memiliki prasarana yang memadai. Hal ini karena status kita sebagai kota administrasi baru yang merupakan hasil pemekaran dari kabupaten Kerinci. Oleh karena itu kita belum bisa memenuhi standar manajemen yang ideal, sebagaimana seharusnya.⁷¹

Dengan demikian dapat dipastikan bahwa BAZNAS Kabupaten/Kota belum memenuhi sepenuhnya kebutuhan dan harapan para pelanggan

⁷⁰ Saiful, Staf BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, tanggal 10 Mei 2017.

⁷¹ Ibnu Hajar Sabri, Ketua BAZNAS Kota Sungai Penuh, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kota Sungai Penuh, tanggal 27 Mei 2017.

eksternal. Adapun terkait kebutuhan dan harapan pelanggan internal, BAZNAS Kabupaten/Kota dengan mudah mengetahuinya melalui mekanisme rapat-rapat internal yang diadakan oleh pengurus. Harapan pelanggan internal lebih banyak terkait sarana prasarana kerja dan kesejahteraan. Pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota sedapat mungkin memenuhi kebutuhan dan harapan para *'amilin* sesuai dengan prioritas kerja serta kemampuan yang dimiliki oleh lembaga, walaupun belum bisa memuaskan seluruh pelanggan internal. Sebagaimana BAZNAS Propinsi Jambi, BAZNAS Kabupaten/Kota juga belum melakukan upaya-upaya spesifik untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Dari hasil penelitian terhadap prinsip fokus pada pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota, dapat disimpulkan bahwa, BAZNAS telah memahami hakekat pelanggan yang menjadi penerima manfaat jasa yang diberikan, baik pelanggan internal maupun eksternal. BAZNAS Propinsi Jambi telah memiliki *database* pelanggan, memiliki mekanisme untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan, serta telah melakukan upaya-upaya pemenuhan kebutuhan dan harapan tersebut, namun tidak demikian dengan BAZNAS Kabupaten/Kota. BAZNAS Propinsi Jambi maupun Kabupaten/Kota secara keseluruhan belum melakukan upaya penilaian terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Berikut ikhtisar penerapan prinsip fokus pada pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota.

Tabel 4.9:
Ikhtisar Penerapan Prinsip Kepuasan Pelanggan di BAZNAS Propinsi Jambi

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi	Hasil Penelitian	Sumber Data
1	Identifikasi pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Mengetahui pelanggan internal (<i>'amilin</i>) Mengetahui pelanggan eksternal (muzakki, mustahik, donatur dan penerima manfaat) 	<ul style="list-style-type: none"> Sudah mengetahui 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara h. 145
2	Ketersediaan data pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Membuat data muzakki, mustahik dan <i>'amilin</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Tersedia 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara h. 145

3	Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan yang selaras dengan tujuan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukup memahami 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 146
4	Menerima masukan dan melakukan upaya pemenuhan harapan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat mekanisme penerimaan masukan dari pelanggan (kotak saran, menyediakan <i>link</i> saran, pengaduan melalui <i>website</i>, dan media lainnya • Menindaklanjuti masukan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada mekanisme baku, baru berupa kotak saran • Belum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 147 dan observasi
5	Mengukur tingkat kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan survei tingkat kepuasan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 146

Tabel 4.10:
Ikhtisar Penerapan Prinsip Kepuasan Pelanggan di BAZNAS Kabupaten/Kota

N o	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi	Hasil Penelitian	Sumber Data
1	Identifikasi pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui pelanggan internal (<i>'âmilin</i>) • Mengetahui pelanggan eksternal (muzakki, mustahik, donatur dan penerima manfaat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah mengetahui 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 147
2	Ketersediaan data pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat data muzakki, mustahik dan <i>'âmilin</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedia di Kab. Bungo dan Kota Sei. Penuh. Belum tersedia di Tanjabbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 147-148
3	Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan yang selaras dengan tujuan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukup memahami 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 148
4	Menerima masukan dan melakukan upaya pemenuhan harapan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat mekanisme penerimaan masukan dari pelanggan (kotak saran, menyediakan <i>link</i> saran, pengaduan melalui <i>website</i>, dan media lainnya • Menindaklanjuti masukan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada upaya dan mekanisme • Belum ada tindaklanjut 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 148

5	Mengukur tingkat kepuasan	• Melakukan survei tingkat kepuasan pelanggan	• Belum melakukan	• Wawancara h. 148
---	---------------------------	---	-------------------	--------------------

2. Prinsip Perbaikan Proses

Perbaikan proses merupakan suatu keniscayaan untuk mencapai tujuan implementasi TQM. Bahkan Tenner-DeToro dalam tulisannya menyebutkan bahwa perbaikan proses merupakan inti dari TQM, sebab langkah ini merupakan rangkaian penting dari perbaikan terus menerus yang merupakan tujuan utama TQM. Konsep perbaikan proses dibangun atas asumsi bahwa sebuah pekerjaan yang sempurna merupakan hasil dari sekian banyak langkah dan usaha. Perhatian yang berkesinambungan kepada setiap langkah tersebut diharapkan mampu memberikan hasil terbaik.⁷² Kegiatan manajerial penting yang harus dilakukan oleh lembaga untuk menerapkan prinsip perbaikan proses adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11: Kegiatan Manajerial dalam Perbaikan Proses

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi
1	Ketersediaan kebijakan, manual, dan komitmen mutu	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun, mendokumentasikan kebijakan dan manual mutu • Mensosialisasi dan membangun komitmen terhadap pelaksanaan kebijakan mutu
2	Penguatan sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Merekrut SDM berdasarkan analisis kebutuhan • Menempatkan atau menugaskan SDM berdasarkan profesionalitas • Menyusun <i>job description</i>
3	Penguatan sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan sarana prasarana berdasarkan kebutuhan organisasi
4	Pendekatan dan pengembangan sistem manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Merespon setiap perubahan internal maupun eksternal • Menata lembaga secara efektif dan efisien • Memahami keterkaitan antar proses dalam sistem serta menyelaraskannya • Mengurangi hambatan lintas-fungsional • Memahami kemampuan organisasi • Manajemen berbasis teknologi

⁷² Sudirman, *Total*, h. 187.

5	Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan keakuratan dan keandalan data serta informasi (5W + 1H) • Menyediakan data yang dapat diakses oleh <i>stakeholders</i> • Menganalisa data menggunakan metode yang valid
6	Perbaikan terus menerus	<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa sistem secara periodik (audit) • Melakukan tinjauan manajemen secara periodic
7	Pendekatan proses	<ul style="list-style-type: none"> • Mendefinisikan dan menetapkan semua kegiatan • Menetapkan tanggungjawab yang jelas dan akuntabel untuk mengelola kegiatan utama • Menganalisa dan mengukur kemampuan setiap kegiatan • Mengidentifikasi interaksi proses antar bagian dalam organisasi • Fokus pada faktor-faktor SDM, metode dan alat untuk seluruh kegiatan • Mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dampak dari setiap kegiatan

a. Perbaikan Proses di BAZNAS Propinsi Jambi

1) Ketersediaan Kebijakan, Manual, dan Komitmen Mutu

Dalam rangka mewujudkan komitmen terhadap mutu melalui perbaikan proses, BAZNAS Propinsi Jambi telah menetapkan kebijakan mutu. Kebijakan mutu tersebut disiapkan, didokumentasikan dan diimplementasikan sebagai pedoman dalam kerja manajemen lembaga. Implementasi kebijakan mutu ini menjadi tanggung jawab pimpinan dan seluruh amil BAZNAS Propinsi Jambi. Kebijakan mutu tersebut secara garis besar meliputi: (1) Pembinaan, pengembangan dan penyadaran kewajiban berzakat; (2) pelayanan yang terbaik bagi pelanggan; (3) pemberdayaan yang terencana dan berkesinambungan; (4) penyajian data penerimaan dan pendayagunaan zakat; (5) manajemen yang fokus terhadap pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia; dan (6) mengedepankan keselamatan dan kesehatan kerja.⁷³ Kebijakan mutu ini

⁷³ Dokumen BAZNAS Propinsi Jambi tahun 2016. Lihat: Jambi, *Profil*, h. 15.

secara konsisten disosialisasikan kepada seluruh pengelola BAZNAS Propinsi Jambi untuk di laksanakan dengan semaksimal mungkin.

Dari garis-garis besar kebijakan mutu ini dapat dipahami bahwa BAZNAS Propinsi Jambi berusaha untuk melakukan perbaikan proses berdasarkan visi, misi dan tujuan lembaga dalam pengelolaan zakat. Selain menetapkan kebijakan mutu, BAZNAS Propinsi Jambi juga menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk lebih mengarahkan berbagai operasional kegiatan yang teragendakan dalam program kerja. Penyusunan SOP mengacu pada program BAZNAS pusat atas dasar kesepakatan dalam setiap rapat koordinasi (Rakor), dan berkesesuaian dengan visi dan misi Jambi TUNTAS (Tertib, Unggul, Nyaman, Tangguh, Aman dan Sejahtera) tahun 2021.⁷⁴ SOP ini menjelaskan prosedur-prosedur dalam pelaksanaan program-program BAZNAS Provinsi Jambi hingga target-target yang harus dicapai.

2) Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM yang matang dan mumpuni diperlukan untuk menjalankan kegiatan lembaga serta untuk menerapkan dan memelihara sistem manajemen yang baik. Penyediaan SDM dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Penguatan SDM dilakukan melalui 3 (tiga) langkah utama, yaitu: (1) Rekrutmen berdasarkan analisis kebutuhan; (2) penempatan dan penugasan berdasarkan keahlian; dan (3) menyusun tugas pokok (*job description*). Untuk mengetahui prinsip ini, peneliti melakukan wawancara dengan informan di BAZNAS Propinsi Jambi:

Lembaga telah berusaha untuk meningkatkan kapasitas SDM pengelola, salah satunya dengan merekrut staf berdasarkan keahlian dan kebutuhan, serta menempatkannya sesuai dengan kemampuan tersebut. Sampai hari ini, kita memiliki 8 (delapan orang staf dan hampir seluruhnya lulusan dari PTKIS (UIN), sehingga dari keilmuan bisa dianggap mampu. Rekrutmen pegawai

⁷⁴ Dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelaksanaan Program Kerja BAZNAS Povinsi Jambi (Dokumen tidak diterbitkan).

atau staf kita lakukan secara terbuka melalui pengumuman. Selain itu, kita juga berusaha untuk meng-*upgrade* kemampuan staf melalui pelatihan-pelatihan dan lain sebagainya.⁷⁵

Hasil telaah terhadap dokumen struktur organisasi BAZNAS Propinsi Jambi menguatkan apa yang disampaikan dalam wawancara di atas.⁷⁶ Dalam rangka memaksimalkan kinerja para staf dan karyawan, BAZNAS Propinsi Jambi juga menyusun tugas pokok dan fungsi (*job description*) berdasarkan bidang-bidang yang ada dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang wakil ketua.⁷⁷ Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Propinsi Jambi telah melakukan perbaikan proses manajemen melalui penguatan SDM.

3) Penguatan Sarana Prasarana

Keberadaan sarana prasarana yang baik dan memadai sangat menentukan bagi keberlangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Fasilitas dan infrastruktur yang harus dipenuhi dalam rangka menunjang keberhasilan kerja sebuah organisasi diantaranya adalah gedung, peralatan kerja yang diperlukan baik perangkat lunak maupun perangkat keras, alat transportasi, alat komunikasi, dan sistem informasi untuk menunjang kegiatan lembaga.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, BAZNAS Propinsi Jambi telah memiliki sarana prasarana cukup baik walaupun belum bisa dikategorikan memadai. Kantor BAZNAS Propinsi Jambi pada saat ini menempati salah satu gedung yang ada di kompleks Islamic Centre Jambi. Kantor ini memiliki 2 (dua) ruangan kerja utama. Selain itu, kantor BAZNAS Propinsi Jambi juga dilengkapi peralatan kerja yang diperlukan baik perangkat lunak maupun perangkat keras,

⁷⁵ Ibnu Hajar, Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi Bidang Pengumpulan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 28 Maret 2017.

⁷⁶ Dokumen Struktur Organisasi BAZNAS Provinsi Jambi tahun 2015-2020 berdasarkan UU 23 Tahun 2011 JO PP 14 Tahun 2014.

⁷⁷ Jambi, *Profil*, h. 10-12.

alat transportasi, alat komunikasi, dan sistem informasi untuk menunjang kegiatan.⁷⁸

4) Pendekatan dan Pengembangan Sistem Manajemen

Perbaikan proses berkesinambungan dari kinerja keseluruhan harus menjadi tujuan tetap organisasi. Hal ini berarti bahwa organisasi tidak boleh puas terhadap hasil yang dicapai, harus selalu ada peningkatan performa dari waktu ke waktu. Beberapa hal yang harus dilakukan terkait prinsip ini di antaranya adalah: (1) Merespon setiap perubahan internal maupun eksternal; (2) memahami keterkaitan antar proses dalam sistem; (3) menata lembaga secara efektif dan efisien; (4) melakukan pengukuran dan evaluasi; (5) memahami kemampuan organisasi; dan (6) manajemen berbasis teknologi.

BAZNAS Propinsi Jambi dalam upayanya mengembangkan sistem manajemen dengan mengadakan secara rutin rapat internal yang salah satu agendanya adalah meninjau dan mengevaluasi implementasi manajemen yang diterapkan.⁷⁹ Upaya lain yang dilakukan dalam rangka perbaikan proses, adalah merespon setiap perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal dan berupaya menyesuaikan perubahan tersebut dengan kondisi dan kemampuan organisasi. Melalui pendekatan ini, BAZNAS Propinsi Jambi memahami dengan baik sisi-sisi kekuatan dan kelemahannya (analisis SWOT) untuk melakukan pengembangan pada waktu yang akan datang. Terkait manajemen berbasis teknologi, BAZNAS Propinsi Jambi telah memulainya sejak tahun 2012, yaitu dengan menggunakan aplikasi SIMBA (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS). Adapun penggunaan teknologi dalam hal lain belum teraplikasi dengan baik.⁸⁰

⁷⁸ *Observasi*, tanggal 28 Maret dan 15 April 2017.

⁷⁹ Ibnu Hajar, Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi Bidang Pengumpulan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 28 Maret 2017.

⁸⁰ *Ibid.*

5) Pendekatan Faktual pada Pengambilan Keputusan

Keputusan yang efektif bagi sebuah organisasi adalah keputusan didasarkan pada hasil analisis data dan informasi yang benar. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui: (1) Memastikan keakuratan dan keandalan data; (2) akses data yang terbuka; dan (3) analisa data menggunakan metode yang valid. Terkait prinsip ini, BAZNAS Propinsi Jambi telah melakukan beberapa upaya di antaranya adalah memastikan bahwa data dan informasi yang ada cukup akurat, dapat dipertanggungjawabkan dan diandalkan. Data-data tersebut didapatkan melalui metode yang valid, terutama data muzakki dan mustahik serta dapat diakses secara terbuka bagi pihak-pihak yang membutuhkan.⁸¹ Dengan demikian, keputusan-keputusan yang diambil oleh BAZNAS Propinsi Jambi berdasarkan pada analisis faktual, seimbang. Hal ini penting dilakukan, karena tanggungjawab BAZNAS Propinsi Jambi bukan hanya kepada pelanggan semata, namun juga kepada publik secara umum.

6) Perbaikan Terus Menerus

Seluruh personil dan jajaran pimpinan bertanggung jawab atas perbaikan terus-menerus untuk menyempurnakan semua aspek kegiatan lembaga. Perbaikan terus menerus harus diarahkan untuk menjamin efektivitas sistem manajemen organisasi BAZNAS Propinsi Jambi. Prinsip ini diimplementasi melalui pemeriksaan secara periodik (audit) dan melakukan tinjauan manajemen. Tujuan dari tindakan ini adalah mencegah terulangnya masalah yang sama dan meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan.

Terkait prinsip ini, BAZNAS Propinsi Jambi telah menunjukkan adanya upaya perbaikan terus menerus dan berkesinambungan. Upaya tersebut di antaranya adalah adanya audit internal yang dilakukan Dewan Syariah Nasional (DSN) sebagai bentuk tanggung jawab kepada

⁸¹ Jambi, *Profil*, h. 7.

publik, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh inspektorat. Selain itu, BAZNAS Propinsi Jambi juga menyampaikan laporan keuangan setiap 3 (tiga) bulan sekali ke gubernur dan DPRD. Secara periodik, BAZNAS Propinsi Jambi juga melakukan pemeriksaan sistem manajemen melalui evaluasi atau audit internal lembaga, sehingga jika ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan seharusnya, segera dapat dilakukan pembenahan.⁸²

7) Pendekatan Proses

Organisasi merupakan satu kesatuan proses yang saling terhubung dan saling berkaitan, sehingga setiap bagian harus bersinergi secara bersama-sama dan memastikan bahwa setiap orang telah familiar dengan seluruh aktifitas yang ada. Pendekatan proses dilakukan dengan: (1) Menetapkan definisi setiap kegiatan; (2) menetapkan tanggungjawab dengan jelas dan akuntabel; (3) menganalisa kemampuan setiap kegiatan; (4) mengidentifikasi interaksi antar bagian; (5) fokus pada SDM, metode serta alat; dan (6) mengevaluasi dampak dari setiap kegiatan.

Implementasi pendekatan ini di BAZNAS Propinsi Jambi berdasarkan temuan penelitian belum sepenuhnya terlaksana. Kegiatan utama di BAZNAS Propinsi Jambi adalah pengumpulan dan pendistribusian dana ZIS dan hal ini telah dipahami dengan baik oleh seluruh elemen pengurus, serta telah ditetapkan penanggungjawab terkait kegiatan utama ini yaitu Wakil ketua I, demikian juga halnya dengan kegiatan-kegiatan atau program-program lain. Interaksi antar bagian berjalan dengan baik di bawah koordinasi ketua umum selaku penanggungjawab utama kegiatan dan program BAZNAS Propinsi Jambi. Interaksi lebih luas dilakukan dengan BAZNAS-BAZNAS lain dalam propinsi Jambi melalui kegiatan supervisi dan juga dengan pihak-

⁸² Ibnu Hajar, Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi Bidang Pengumpulan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

pihak terkait lainnya seperti BAZNAS pusat, pemerintah daerah dan Kementerian Agama.⁸³ Dalam setiap kegiatan, BAZNAS Propinsi Jambi selalu mengkaji aspek kemampuan pelaksanaan dan dampak yang akan timbul dari kegiatan tersebut. Dengan demikian pendekatan proses manajemen pengelolaan zakat akan terus berlangsung sebagaimana mestinya.

b. Perbaikan Proses di BAZNAS Kabupaten/Kota

1) Ketersediaan Kebijakan, Manual, dan Komitmen Mutu

Berbeda dengan BAZNAS Propinsi Jambi, BAZNAS Kabupaten/Kota berdasarkan hasil penelitian ini belum sepenuhnya memiliki kebijakan, manual dan komitmen mutu. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya BAZNAS Kabupaten/Kota berpedoman pada tugas dan fungsi BAZNAS sebagaimana ditegaskan dalam UU 23/2011 dan seperangkat aturan turunannya. Namun demikian, semua BAZNAS Kabupaten/kota dalam penelitian ini telah memiliki dokumen tugas pokok dan fungsi pengurus (SOP). Peneliti tidak menemukan adanya kebijakan, manual dan komitmen mutu yang terdokumentasikan. Menurut hemat peneliti, ketiadaan dokumen ini karena fokus utama pengelolaan zakat hanya pada aspek pengumpulan dan pendistribusian, sehingga aspek manajemen lembaga belum menjadi perhatian serius.

Pengelolaan zakat di kabupaten fokus pada pengumpulan dana ZIS dan pendistribusiannya kepada para mustahik. Saat ini kami pada posisi pasif dan hanya menunggu jika ada muzakki atau donatur yang datang menyalurkan dana zakat maupun infak. Pendistribusian kami lakukan melalui kecamatan-kecamatan dan kelurahan yang itu dilakukan dalam bentuk bantuan konsumtif setahun sekali.⁸⁴

Hasil wawancara ini menggambarkan masih adanya paradigma “manajemen tradisional” dalam pengelolaan zakat di BAZNAS

⁸³ Aminullah Amit, Ketua Umum BAZNAS Propinsi Jambi, *Wawancara* dalam kendaraan pribadi saat perjalanan menuju kediaman beliau, tanggal 15 April 2017.

⁸⁴ Saiful, Staf BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, tanggal 10 Mei 2017.

Kabupaten/Kota.⁸⁵ Temuan umum ini sedikit berbeda dengan BAZNAS Kabupaten Bungo yang telah mulai menerapkan prinsip manajemen mutu dalam pengelolaan ZIS. Hal ini dapat dilihat dari adanya perbaikan proses berdasarkan visi, misi dan tujuan lembaga pengelola zakat, kerja manajemen sudah berjalan dengan baik walaupun belum mengarah sepenuhnya kepada standar mutu manajemen.

2) Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Penguatan SDM di BAZNAS Kabupaten/Kota belum sepenuhnya berdasarkan pada analisis kebutuhan, demikian juga dengan penempatannya. Berdasarkan hasil temuan penelitian, peneliti tidak mendapatkan pola rekrutmen serta penempatan SDM karyawan dan staf secara tertulis ataupun terbuka di BAZNAS Kabupaten/Kota. Namun demikian, profesionalisme karyawan/staf dapat dikategorikan baik, karena rata-rata sudah bekerja cukup lama di lembaga tersebut. Terkait penyusunan uraian tugas pokok dan fungsi (*job description*), seluruh BAZNAS Kabupaten/Kota telah menyusunnya dengan baik dan telah mensosialisasikan kepada staf. Sebagian SDM yang bekerja merupakan tenaga yang diperbantukan oleh pemerintah daerah sebagaimana halnya di BAZNAS Kabupaten Bungo.

3) Penguatan Sarana Prasarana

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, BAZNAS Kabupaten Bungo telah memiliki sarana prasarana yang cukup memadai dengan menempati dua ruangan yang representatif di kompleks Masjid Agung Al-Mubarak Muara Bungo. Kantor tersebut telah dilengkapi peralatan kerja yang diperlukan baik perangkat lunak maupun perangkat keras, alat komunikasi, dan sistem informasi untuk menunjang kegiatan lembaga.⁸⁶ BAZNAS Kabupaten Tanjabbar menempati bangunan

⁸⁵ *Observasi*, tanggal 28 Maret dan 10 Mei 2017 (selama proses pengumpulan data). Temuan ini diperkuat dengan wawancara peneliti bersama Bapak H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tanggal 10 Mei 2017.

⁸⁶ *Observasi*, tanggal 28 Maret dan 15 April 2017.

permanen, namun belum dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Sedangkan BAZNAS Kota Sungai Penuh menempati bangunan yang dipinjamkan oleh pemerintah dan belum didukung dengan sarana prasarana yang cukup.

Saat ini BAZNAS Kota Sungai Penuh belum memiliki kantor yang ideal dan representatif untuk memaksimalkan kerja. Kantor yang kita tempati saat ini adalah pinjaman pemerintah kota, dan kita belum memiliki prasarana yang memadai. Hal ini karena status kita sebagai kota administrasi baru yang merupakan hasil pemekaran dari kabupaten Kerinci.⁸⁷

4) Pendekatan dan Pengembangan Sistem Manajemen

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten/Kota belum sepenuhnya melakukan perbaikan proses melalui pendekatan dan pengembangan sistem manajemen sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Paradigma “manajemen tradisional” masih menjadi kendala dalam menerapkan sistem manajemen modern. Namun demikian, peneliti menemukan sudah adanya upaya menuju perbaikan sistem manajemen sebagaimana halnya di BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh yang telah melakukan penataan kelembagaan sebagai respon dari perubahan internal maupun eksternal. Hal ini dapat dilihat dari adanya sistem tata kerja yang jelas serta adanya evaluasi terhadap kinerja, adanya SOP yang baku dan adanya audit internal maupun eksternal sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. BAZNAS Kabupaten Bungo juga telah melakukan pemetaan terhadap kemampuan dan kelemahan lembaga tersebut. Adapun pendekatan sistem manajemen di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar hampir tidak ditemukan, sebagaimana wawancara peneliti dengan Bapak H. Ahmad Sayuti berikut ini:

Pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum berjalan sebagaimana SOP BAZNAS Pusat, fungsi-fungsi

⁸⁷ Ibnu Hajar Sabri, Ketua BAZNAS Kota Sungai Penuh, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kota Sungai Penuh, tanggal 27 Mei 2017.

manajemen belum berjalan efektif, rapat-rapat evaluasi tidak maksimal, dan masih menggunakan pola pikir lama.⁸⁸

Terkait penerapan manajemen berbasis teknologi, BAZNAS Kabupaten/Kota telah memulainya dengan menggunakan aplikasi SIMBA (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS), karena penggunaan tersebut merupakan keniscayaan bagi seluruh BAZNAS se-Indonesia terhitung sejak tahun 2016. Adapun penggunaan teknologi dalam aspek lainnya belum teraplikasi dengan baik.

5) Pendekatan Faktual pada Pengambilan Keputusan

Terkait prinsip ini, BAZNAS Kabupaten Bungo telah melakukan beberapa upaya di antaranya adalah memastikan bahwa data dan informasi yang ada cukup akurat dan dapat diandalkan serta membuka akses data bagi pihak-pihak yang membutuhkan. BAZNAS Kabupaten Bungo sangat diuntungkan dengan adanya Perda zakat, sehingga data muzakki, khususnya dari kalangan ASN dengan mudah didapatkan dengan tingkat akurasi dan keandalan yang tinggi. Dengan demikian, keputusan-keputusan yang diambil oleh BAZNAS Kabupaten Bungo berdasarkan pada analisis faktual dan seimbang. Hal ini penting dilakukan, karena pertanggungjawaban BAZNAS Kabupaten Bungo bukan hanya kepada pelanggan semata, namun juga kepada publik secara umum. Secara keseluruhan BAZNAS Kabupaten/Kota belum memiliki data yang akurat dan valid terkait mustahik. Hal ini disebabkan karena pengumpulan data tersebut merupakan wilayah kerja BAZNAS tingkat kecamatan hingga desa.

Berbeda dengan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar dan Kota Sungai Penuh yang belum sepenuhnya menjalankan sistem manajemen dan tidak didukung oleh seperangkat peraturan pemerintah (Perda). Kondisi ini membuat prinsip pengambilan keputusan melalui pendekatan faktual belum bisa diimplementasikan dengan maksimal.

⁸⁸ H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tanggal 10 Mei 2017.

6) Perbaikan Terus Menerus

Prinsip perbaikan terus menerus diarahkan untuk menjamin efektivitas sistem manajemen organisasi yang bertujuan untuk mencegah terulangnya masalah yang sama pada masa yang akan datang dan meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan. BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh telah menunjukkan adanya upaya perbaikan terus menerus dan berkesinambungan. Upaya tersebut di antaranya adalah adanya audit internal (audit syariah) dan eksternal yang dilakukan oleh auditor sebagai bentuk tanggung jawab kepada publik, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh inspektorat. Selain itu terdapat pula upaya perbaikan sistem manajemen di BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh. Sedangkan di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum terdapat upaya-upaya perbaikan terus-menerus.

BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum menerapkan sistem audit, baik internal maupun eksternal. Selama ini lembaga kita baru sebatas mendapat pengawasan eksternal, yaitu dari BAZNAS Propinsi Jambi.⁸⁹ Laporan keuangan tidak diumumkan dan tidak ada evaluasi kinerja.⁹⁰

7) Pendekatan Proses

Implementasi pendekatan proses di BAZNAS Kabupaten/Kota berdasarkan temuan penelitian ini belum sepenuhnya terpenuhi. Kegiatan utama di BAZNAS Kabupaten/Kota adalah pengumpulan dan pendistribusian dana ZIS dan hal ini telah dipahami dengan baik oleh seluruh elemen pengurus dan Wakil Ketua I merupakan penanggungjawab dalam kegiatan utama ini. Demikian juga halnya dengan kegiatan-kegiatan lain yang telah ditetapkan beserta penanggungjawabnya berdasarkan pembagian bidang kerja para Wakil Ketua. Interaksi antar bagian berjalan dengan baik di bawah koordinasi

⁸⁹ H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tanggal 10 Mei 2017.

⁹⁰ Saiful, Staf BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, tanggal 10 Mei 2017.

ketua umum selaku penanggungjawab utama kegiatan dan program BAZNAS Kabupaten/Kota. Interaksi lebih luas dilakukan dengan BAZNAS Propinsi Jambi dan juga dengan pihak-pihak terkait lainnya seperti BAZNAS pusat, pemerintah daerah dan Kementerian Agama. Dalam setiap kegiatan, BAZNAS Kabupaten/Kota selalu mengkaji aspek kemampuan pelaksanaan dan dampak yang akan timbul dari kegiatan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap implementasi prinsip perbaikan proses di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota, dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya perbaikan proses telah dilakukan oleh BAZNAS Propinsi Jambi. BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh telah memulai upaya menerapkan prinsip perbaikan proses manajemen pengelolaan zakat. Sedangkan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum mengimplementasikan prinsip-prinsip perbaikan proses dalam pengelolaan zakat. Secara ringkas, penerapan prinsip perbaikan proses baik BAZNAS Propinsi Jambi maupun di Kabupaten/Kota dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.12:
Ikhtisar Penerapan Prinsip Perbaikan Proses di BAZNAS Propinsi Jambi

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi	Hasil Penelitian	Sumber Data
1	Ketersediaan kebijakan, manual, dan komitmen mutu	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun, mendokumentasikan kebijakan dan manual mutu • Mensosialisasi dan membangun komitmen terhadap pelaksanaan kebijakan mutu 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah ada • Sudah dilakukan ke internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen SOP • Dokumen
2	Penguatan sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Merekrut SDM berdasarkan analisis kebutuhan • Menempatkan atau menugaskan SDM berdasarkan profesionalitas • Menyusun <i>job description</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah • Sudah • Sudah 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 153 • Dokumen • Observasi & Dokumen

3	Penguatan sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan sarana prasarana berdasarkan kebutuhan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Memadai 	<ul style="list-style-type: none"> • Observasi
4	Pendekatan dan pengembangan sistem manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Merespon setiap perubahan internal maupun eksternal • Menata lembaga secara efektif dan efisien • Memahami keterkaitan antar proses dalam sistem serta menyelaraskannya • Mengurangi hambatan lintas-fungsional • Memahami kemampuan organisasi • Manajemen berbasis teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum berjalan • Sudah • Belum sepenuhnya • Belum sepenuhnya • Sudah • Sejak 2012 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 154 • Wawancara h. 154 • Wawancara h. 154
5	Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan keakuratan dan keandalan data serta informasi (5W + 1H) • Menyediakan data yang dapat diakses oleh <i>stakeholders</i> • Menganalisa data menggunakan metode yang valid 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah • Tersedia • Belum sepenuhnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen • Dokumen • Obsevasi
6	Perbaikan terus menerus	<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa sistem secara periodik (audit) • Melakukan tinjauan manajemen secara periodic 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah • Sudah 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen & Wawancara • Wawancara
7	Pendekatan proses	<ul style="list-style-type: none"> • Mendefinisikan dan menetapkan semua kegiatan • Menetapkan tanggungjawab yang jelas dan akuntabel untuk mengelola kegiatan utama • Menganalisa dan mengukur kemampuan setiap kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum seluruh indikator kegiatan manajerial belum diterapkan sepenuhnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara & observasi

		<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi interaksi proses antar bagian dalam organisasi • Fokus pada faktor-faktor SDM, metode dan alat untuk seluruh kegiatan • Mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dampak dari setiap kegiatan 		
--	--	---	--	--

Tabel 4.13:

Ikhtisar Penerapan Prinsip Perbaikan Proses di BAZNAS Kabupaten/Kota

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi	Hasil Penelitian	Sumber Data
1	Ketersediaan kebijakan, manual, dan komitmen mutu	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun, mendokumentasikan kebijakan dan manual mutu • Mensosialisasi dan membangun komitmen terhadap pelaksanaan kebijakan mutu 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah ada • Sudah dilakukan ke internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen SOP secara umum • Wawancara
2	Penguatan sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Merekrut SDM berdasarkan analisis kebutuhan • Menempatkan atau menugaskan SDM berdasarkan profesionalitas • Menyusun <i>job description</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum sudah diterapkan di Kab. Bungo dan Kota Sei. Penuh, dan belum di Kab. Tanjabbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Observasi • Dokumen • Wawancara h. 158
3	Penguatan sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan sarana prasarana berdasarkan kebutuhan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum memadai kecuali di Kab. Bungo 	<ul style="list-style-type: none"> • Observasi & wawancara h. 159
4	Pendekatan dan pengembangan sistem manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Merespon setiap perubahan internal maupun eksternal • Menata lembaga secara efektif dan efisien • Memahami keterkaitan antar 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum di Kab. Bungo dan Kota Sei. Penuh sudah memulai menerapkan pendekatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 160 • Observasi

		<p>proses dalam sistem serta menyelaraskannya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi hambatan lintas-fungsional • Memahami kemampuan organisasi • Manajemen berbasis teknologi 	<p>sistem manajemen. Belum diterapkan di Kab. Tanjabbar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum sepenuhnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara & Observasi
5	Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan keakuratan dan keandalan data serta informasi (5W + 1H) • Menyediakan data yang dapat diakses oleh <i>stakeholders</i> • Menganalisa data menggunakan metode yang valid 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum sepenuhnya • Belum tersedia di Tanjabbar • Belum sepenuhnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen • Dokumen • Obsevasi
6	Perbaikan terus menerus	<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa sistem secara periodik (audit) • Melakukan tinjauan manajemen secara periodic 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah dilakukan di Kab. Bungo dan Kota Sei. Penuh dan belum ada upaya di Kab. Tanjabbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen & Wawancara • Wawancara h. 161
7	Pendekatan proses	<ul style="list-style-type: none"> • Mendefinisikan dan menetapkan semua kegiatan • Menetapkan tanggungjawab yang jelas dan akuntabel untuk mengelola kegiatan utama • Menganalisa dan mengukur kemampuan setiap kegiatan • Mengidentifikasi interaksi proses antar bagian dalam organisasi • Fokus pada faktor-faktor SDM, metode dan alat untuk seluruh kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum seluruh indikator kegiatan manajerial belum diterapkan sepenuhnya, namun di Kab. Bungo dan Kota Sei. Penuh sudah memulai, tidak demikian dengan Kab. Tanjabbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara & observasi

		<ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dampak dari setiap kegiatan 		
--	--	--	--	--

3. Prinsip Keterlibatan Total

Keterlibatan total adalah keterlibatan seluruh komponen lembaga dalam mengelola kegiatan, sehingga manajemen mutu dapat terlaksana dengan baik. Prinsip ini menurut Tenner-DeToro dimulai dengan aktifnya seorang pemimpin lembaga dalam manajemen dan termasuk usaha-usaha yang menggunakan kemampuan seluruh karyawan untuk meraih keuntungan kompetitif. Seluruh karyawan di seluruh tingkatan dilibatkan untuk meningkatkan hasil karya dengan ikut serta dalam struktur kerja yang dan fleksibel untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan proses, dan memuaskan pelanggan. Selain itu, mitra kerja juga dilibatkan sepanjang waktu untuk bekerjasama dengan karyawan sehingga dapat memberikan keuntungan bagi lembaga.⁹¹ Secara rinci kegiatan manajerial dalam implementasi prinsip keterlibatan total adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14: Kegiatan Manajerial dalam Prinsip Keterlibatan Total

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi
1	Kepemimpinan yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun visi, misi, nilai organisasi • Memperhatikan kebutuhan semua pihak • Menetapkan target yang spesifik, terukur, <i>achievable</i>, realistis dan <i>time target</i> • Menyediakan SDM • Memberikan pelatihan bagi penguatan karyawan
2	Membangun komitmen, kemampuan, kepercayaan dan kebanggaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mensosialisasikan visi, misi, nilai dan target organisasi • Mengadakan pelatihan yang dibutuhkan • Menerapkan sistem <i>reward and punishment</i>
3	Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan seluruh elemen organisasi • Memberikan kemudahan akses bagi semua pihak dan mitra • Mengupayakan bertambahnya mitra baru

⁹¹ Sudirman, *Total*, h. 209-210.

		<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin komunikasi internal lembaga secara vertikal maupun horizontal
4	Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan memahami pentingnya peran dan kontribusi bagi organisasi • Karyawan mengidentifikasi hambatan terhadap kinerja • Karyawan memahami tugas dan fungsi • Karyawan berusaha untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman • Karyawan memiliki kebebasan berbagi pengetahuan dan pengalaman

a. Keterlibatan Total di BAZNAS Propinsi Jambi

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangatlah penting untuk memastikan seluruh bagian lembaga memahami dengan baik tujuan apa yang hendak dicapai oleh lembaganya. Kepemimpinan yang memiliki kecakapan merupakan faktor terbesar keberhasilan suatu lembaga dalam memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen. Beberapa hal yang harus diperhatikan terkait dengan kepemimpinan adalah: (1) Membangun visi, misi dan nilai lembaga; (2) memperhatikan kepentingan semua pihak; (3) menetapkan target; (4) menyediakan SDM; dan (5) memberikan pelatihan bagi penguatan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian di BAZNAS Propinsi Jambi, peneliti mendapatkan bahwa unsur pimpinan cukup baik dan memiliki kecakapan dalam memimpin. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, latar belakang karir dan aktifitas lainnya, baik di masyarakat maupun di organisasi kemasyarakatan sebelum menjabat sebagai unsur pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi. Ketua dan wakil ketua berlatar belakang pensiunan beberapa lembaga pemerintah seperti pengadilan agama dan Kementerian Agama. Dalam membangun visi, misi, dan nilai pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi berpedoman kepada UU No. 23/2011 dan peraturan-peraturan turunannya, serta berdasarkan

visi dan misi propinsi Jambi yaitu Jambi Tuntas 2021.⁹² Adapun nilai-nilai yang dibangun dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Propinsi Jambi adalah nilai-nilai syariah, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, integrasi dan akuntabilitas sesuai dengan karakter zakat dan undang-undang pengelolaan zakat.

Dalam memaksimalkan kinerja BAZNAS Propinsi Jambi, pimpinan menetapkan target-target kerja spesifik, dan terukur, termasuk menargetkan estimasi pengumpulan dana ZIS untuk seluruh BAZNAS se-propinsi Jambi.⁹³ Selain itu, pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi juga memperhatikan kebutuhan semua pihak, fokus pada penyediaan SDM dan penguatan kompetensi melalui pelatihan bekerjasama dengan pihak-pihak terkait, termasuk BAZNAS Pusat. Namun demikian, kemampuan kapasitas internal pengelola zakat masih diragukan oleh sebagian masyarakat.⁹⁴

2) Membangun Komitmen, Kemampuan, Kepercayaan dan Kebanggaan

Komitmen, kemampuan, kepercayaan dan kebanggaan seluruh elemen dalam lembaga merupakan faktor penting dalam mewujudkan manajemen yang berkualitas guna meraih tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Prinsip ini dilakukan dengan langkah-langkah berikut: (1) Mensosialisasikan visi, misi, nilai dan target lembaga; (2) mengadakan pelatihan; dan (3) menerapkan sistem *reward and punishment*. BAZNAS Propinsi Jambi telah melakukan sosialisasi visi, misi, nilai dan target lembaga kepada seluruh karyawan dalam bentuk verbal maupun dalam bentuk dokumen tertulis yang dapat dibaca dan dipahami oleh semua pihak internal lembaga. Dengan sosialisasi ini diharapkan seluruh elemen internal BAZNAS Propinsi Jambi memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai visi, misi, nilai dan target yang dimaksud.

⁹² Jambi, *Profil*, h. 17.

⁹³ *Ibid.*, h. 26.

⁹⁴ Ibnu Hajar, Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi Bidang Pengumpulan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

Terkait pelatihan, BAZNAS Propinsi Jambi selalu mengikutsertakan pelatihan-pelatihan yang biasanya diadakan oleh BAZNAS pusat ataupun yang diadakan langsung oleh BAZNAS Propinsi Jambi, seperti pelatihan implementasi SIMBA. Sedangkan sistem *reward and punishment* tidak ditemukan oleh peneliti dalam pelaksanaan penelitian ini.

3) Keterlibatan Mitra kerja

Keterlibatan mitra merupakan bagian penting bagi prinsip TQM untuk mencapai keberhasilan manajemen lembaga. Usaha melibatkan mitra dilakukan melalui: (1) Memberdayakan seluruh elemen lembaga; (2) memberikan kemudahan bagi semua mitra; dan (3) berupaya menambah mitra baru. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, BAZNAS Propinsi Jambi senantiasa melakukan koordinasi, komunikasi, sinkronisasi dan sinergisitas dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Pemberdayaan internal dilakukan dengan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada di BAZNAS Propinsi Jambi. Sedangkan pemberdayaan eksternal dilakukan dengan membangun sinergisitas dengan pihak lain, diantaranya: BAZNAS Kabupaten/Kota, pemerintah propinsi, SKPD, DPRD, BUMN/BUMD, perusahaan-perusahaan, perbankan syariah, organisasi sosial, organisasi kemasyarakatan, lembaga pendidikan, perguruan tinggi dan lain-lain. Sinergisitas ini dilakukan dengan maksud untuk menambah mitra baru, khususnya mitra donatur/muzakki maupun mustahik. Langkah lain yang dilakukan oleh BAZNAS Propinsi Jambi untuk memaksimalkan keterlibatan mitra adalah dengan memberikan kemudahan dalam berbagai layanan. Melalui upaya-upaya ini diharapkan keterlibatan semua mitra dalam memaksimalkan pengelolaan zakat di propinsi Jambi.⁹⁵

⁹⁵ *Ibid.*

4) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Manajemen dan strategi lembaga tidak akan berjalan maksimal efektif jika tidak diamini oleh seluruh karyawan yang ada di lembaga. Oleh karena itu, peran aktif dan pemberdayaan karyawan sangat dibutuhkan untuk keberhasilan implementasi manajemen mutu. Hal-hal yang harus diperhatikan oleh lembaga dan karyawan dalam rangka keterlibatan serta pemberdayaan adalah: (1) Memahami pentingnya kontribusi dan peran karyawan; (2) mengidentifikasi hambatan kinerja karyawan; (3) memahami tugas dan tanggung jawab; (4) memberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman; serta (5) kebebasan karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Upaya melibatkan dan memberdayakan karyawan di BAZNAS Propinsi Jambi dilakukan dengan memberikan perhatian kepada karyawan dan menganggapnya sebagai bagian penting dari lembaga. Selain itu, BAZNAS Propinsi Jambi berupaya untuk memahami tugas, fungsi dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman melalui pelatihan-pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh internal lembaga maupun eksternal. Kesempatan ini diberikan dengan tujuan agar diaplikasikan dalam kerja lembaga dan dapat diajarkan kepada rekan kerja yang lainnya.

b. Keterlibatan Total di BAZNAS Kabupaten/Kota

1) Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian di BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh, peneliti mendapatkan bahwa unsur pimpinan cukup baik dan memiliki kecakapan dalam memimpin. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, latar belakang karir dan aktifitas lainnya, baik di masyarakat maupun di organisasi kemasyarakatan sebelum menjabat unsur pimpinan BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai

Penuh. Ketua dan wakil ketua berlatar belakang pensiunan beberapa lembaga pemerintah seperti Kementerian Agama Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh. Sedangkan kepemimpinan di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar sedang terjadi kekosongan untuk posisi ketua umum, karena mengundurkan diri dan belum ditunjuk penggantinya.

Berdasarkan SK terakhir, ketua BAZNAS Kabupaten Tanjabbar adalah Bapak Husin A. Tanjung, namun saat ini beliau tidak aktif karena mengundurkan diri dan belum ditunjuk pengganti. Terjadi kekosongan pada posisi tersebut dan tugas-tugas beliau saat ini diwakilkan kepada para wakil ketua.⁹⁶

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tidak memenuhi kriteria kepemimpinan yang cukup untuk lembaga tersebut. Adapun para wakil ketua di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar memiliki latar belakang yang mumpuni untuk mengemban amanah yang diberikan.

Dalam membangun visi dan misi, pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota berpedoman kepada UU No. 23/2011 dan peraturan-peraturan turunannya, visi dan misi pemerintah masing-masing serta program kerja BAZNAS Propinsi Jambi. Adapun nilai-nilai yang dibangun dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten/Kota adalah nilai-nilai syariah, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, integrasi dan akuntabilitas sesuai dengan karakter zakat dan undang-undang pengelolaan zakat.

Dalam memaksimalkan kinerja BAZNAS Kabupaten/Kota, pimpinan menetapkan target-target kerja spesifik dan terukur, terutama terkait estimasi pengumpulan dana ZIS untuk BAZNAS Kabupaten/Kota bekerjasama dengan BAZNAS Propinsi Jambi.⁹⁷ Selain itu, pimpinan BAZNAS Kabupaten/Kota juga memperhatikan kebutuhan semua pihak. Terkait penguatan SDM dan pelatihan di

⁹⁶ H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tanggal 10 Mei 2017.

⁹⁷ Jambi, *Profil*, h. 26.

BAZNAS Kabupaten/Kota, peneliti mendapatkan ketidakmaksimalan dalam pelaksanaannya, karena hanya mengandalkan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak eksternal.

2) Membangun Komitmen, Kemampuan, Kepercayaan dan Kebanggaan

BAZNAS Kabupaten/Kota telah melakukan sosialisasi visi, misi, nilai dan target lembaga kepada seluruh karyawan dalam bentuk verbal maupun dalam bentuk dokumen tertulis yang dapat dibaca dan dipahami oleh semua pihak internal lembaga. Dengan sosialisasi ini diharapkan seluruh elemen internal BAZNAS Kabupaten/Kota memiliki komitmen untuk mencapai visi, misi, nilai dan target yang dimaksud sesuai dengan kondisi masing-masing daerah. Terkait pelatihan, BAZNAS Kabupaten/Kota tidak melakukannya secara intensif, hanya bersifat insidental, seperti pelatihan implementasi aplikasi SIMBA. Sedangkan sistem *reward and punishment* tidak ditemukan oleh peneliti di BAZNAS Kabupaten/Kota.

3) Keterlibatan Mitra kerja

Dalam mengimplementasikan prinsip ini, BAZNAS Kabupaten/Kota senantiasa melakukan koordinasi, komunikasi, sinkronisasi dan sinergisitas dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, khususnya di BAZNAS Kabupaten Bungo, karena adanya aturan yang mengatur melalui Perda Zakat. Pemberdayaan internal dilakukan dengan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada di BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh.

Adapun upaya pemberdayaan eksternal dilakukan dengan membangun sinergisitas dengan pihak lain, diantaranya: BAZNAS Kecamatan, Pemerintah Daerah, DPRD, BUMN/BUMD, perbankan syariah, organisasi sosial, organisasi kemasyarakatan dan lain-lain. Sinergisitas ini dilakukan dengan maksud untuk menambah mitra baru, khususnya mitra donatur/muzakki. BAZNAS Kabupaten Bungo sangat intens dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal, terutama

dalam rangka mensosialisasikan Perda Zakat.⁹⁸ Langkah lain yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Bungo dan Sungai Penuh untuk memaksimalkan keterlibatan mitra adalah dengan memberikan kemudahan dalam berbagai layanan. Melalui upaya-upaya ini diharapkan keterlibatan semua mitra dalam memaksimalkan pengelolaan zakat di propinsi Jambi. Sedangkan pemberdayaan internal dan eksternal di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum terealisasi dengan baik. Kondisi ini dapat dilihat dari belum tersosialisasinya dengan baik keberadaan lembaga BAZNAS Kabupaten Tanjabbar ke seluruh kecamatan yang berjumlah 13 (tiga belas) kecamatan.⁹⁹

4) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Upaya melibatkan dan memberdayakan karyawan di BAZNAS Kabupaten/Kota dilakukan dengan memberikan perhatian kepada karyawan dan menganggapnya sebagai bagian penting dari lembaga. Selain itu, BAZNAS Kabupaten/Kota berupaya untuk memahami tugas, fungsi dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman melalui pelatihan-pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh internal lembaga maupun eksternal. Kesempatan ini diberikan dengan tujuan agar diaplikasikan dalam kerja lembaga dan dapat diajarkan kepada rekan kerja yang lainnya. Dalam praktiknya, intensitas pelatihan-pelatihan tidak sering dan hanya bersifat insidental saja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, ada perhatian terhadap peningkatan kompetensi karyawan, namun tidak sering diadakan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap implementasi prinsip keterlibatan total di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota,

⁹⁸ Dumminis, Ketua BAZNAS Kabupaten Bungo, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Bungo 12 April 2017.

⁹⁹ H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tanggal 10 Mei 2017.

dapat disimpulkan bahwa prinsip keterlibatan total telah diimplementasikan oleh BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh, walaupun belum mengimplementasikannya keseluruhan prinsip-prinsip yang dimaksud. Sedangkan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum sepenuhnya mengimplementasikan prinsip-prinsip keterlibatan total dalam pengelolaan zakat di kabupaten Tanjabbar.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap implementasi prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota, peneliti dapat menyimpulkan bahwa BAZNAS Propinsi Jambi telah menerapkan prinsip-prinsip tersebut walaupun belum mencakup keseluruhan indikator, BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh telah melakukan upaya-upaya penerapan, sedangkan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam manajemen pengelolaan zakat secara kuantitatif dan menyeluruh. Berikut ikhtisar penerapan prinsip keterlibatan total di BAZNAS Propinsi Jambi dan BAZNAS Kabupaten/Kota.

Tabel 4.15:
Ikhtisar Penerapan Prinsip Keterlibatan Total di BAZNAS Propinsi Jambi

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi	Hasil Penelitian	Sumber Data
1	Kepemimpinan yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun visi, misi, nilai organisasi • Memperhatikan kebutuhan semua pihak • Menetapkan target yang spesifik, terukur, <i>achievable</i>, realistis dan <i>time target</i> • Menyediakan SDM • Memberikan pelatihan bagi penguatan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada • Sudah diterapkan • Sudah diterapkan • Sudah • Insidentil 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen visi & misi • Wawancara h. 168
2	Membangun komitmen, kemampuan, kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mensosialisasikan visi, misi, nilai dan target organisasi • Mengadakan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah dilakukan • Ada 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen • Wawancara

	dan kebanggaan	yang dibutuhkan <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan sistem <i>reward and punishment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum berjalan 	<ul style="list-style-type: none"> • Observasi & Dokumen
3	Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan seluruh elemen organisasi • Memberikan kemudahan akses bagi semua pihak dan mitra • Mengupayakan bertambahnya mitra baru • Menjalin komunikasi internal lembaga secara vertikal maupun horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum sudah diterapkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 169
4	Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan memahami pentingnya peran dan kontribusi bagi organisasi • Karyawan mengidentifikasi hambatan terhadap kinerja • Karyawan memahami tugas dan fungsi • Karyawan berusaha untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman • Karyawan memiliki kebebasan berbagi pengetahuan dan pengalaman 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum sepenuhnya • Sudah • Sudah • Belum sepenuhnya • Sudah 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara & dokumen

Tabel 4.16:
Ikhtisar Penerapan Prinsip Keterlibatan Total di BAZNAS Kabupaten/Kota

No	Indikator TQM	Kegiatan Manajerial Organisasi	Hasil Penelitian	Sumber Data
1	Kepemimpinan yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun visi, misi, nilai organisasi • Memperhatikan kebutuhan semua pihak 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum kegiatan manajerial sudah diterapkan di 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen visi & misi • Wawancara h. 171

		<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan target yang spesifik, terukur, <i>achievable</i>, realistis dan <i>time target</i> • Menyediakan SDM • Memberikan pelatihan bagi penguatan karyawan 	Kab. Bungo dan Kota Sei. Penuh, namun belum di Kab. Tanjabbar	
2	Membangun komitmen, kemampuan, kepercayaan dan kebanggaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mensosialisasikan visi, misi, nilai dan target organisasi • Mengadakan pelatihan yang dibutuhkan • Menerapkan sistem <i>reward and punishment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada kecuali di Tanjabbar • Ada kecuali di Tanjabbar • Belum berjalan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen • Wawancara • Observasi & Dokumen
3	Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan seluruh elemen organisasi • Memberikan kemudahan akses bagi semua pihak dan mitra • Mengupayakan bertambahnya mitra baru • Menjalin komunikasi internal lembaga secara vertikal maupun horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum sudah diterapkan di Kota Sei. Penuh, bahkan cukup intens di Kab. Bungo, kecuali di Kab. Tanjabbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 173
4	Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan memahami pentingnya peran dan kontribusi bagi organisasi • Karyawan mengidentifikasi hambatan terhadap kinerja • Karyawan memahami tugas dan fungsi • Karyawan berusaha untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman • Karyawan memiliki kebebasan berbagi 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum telah menerapkan prinsip-prinsip tersebut walaupun belum mencakup keseluruhan indikator 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara h. 173

		pengetahuan dan pengalaman		
--	--	----------------------------	--	--

C. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan TQM di BAZNAS

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap pengelolaan zakat di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota dengan menggunakan konsep TQM Tenner-DeToro sebagai alat analisis menunjukkan bahwa belum semua nilai-nilai TQM Tenner-DeToro diterapkan secara maksimal. Lembaga BAZNAS yang telah menerapkan beberapa nilai-nilai TQM Tenner-DeToro dalam penelitian ini belum sepenuhnya menunjukkan keberhasilan sebagaimana tujuan TQM itu sendiri, yaitu adanya peningkatan kualitas manajemen dan hasil demi terciptanya daya saing yang tinggi dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian ini, teori-teori serta hasil penelitian terdahulu, dan dengan tetap menjadikan TQM Tenner-DeToro sebagai alat analisis, peneliti melakukan analisa terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan penerapan TQM di BAZNAS Propinsi Jambi serta di Kabupaten/Kota.

1. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Penerapan TQM di BAZNAS

Penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Propinsi Jambi dan BAZNAS Kabupaten Bungo cukup banyak menerapkan nilai-nilai TQM Tenner-DeToro dalam manajemen pengelolaan zakatnya. Penerapan tersebut telah berpengaruh kepada tingkat keberhasilannya dalam mengumpulkan dana zakat bila dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Seperti halnya BAZNAS Kabupaten Bungo yang meraih predikat lembaga dengan jumlah pengumpulan dana ZIS tertinggi di propinsi Jambi sebagaimana yang telah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya.¹⁰⁰

Analisa peneliti menyimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan dalam penerapan nilai-nilai TQM Tenner-DeToro tersebut, yaitu: (1) Ketersediaan data pelanggan (muzakki dan mustahik); (2) Ketersediaan kebijakan, manual dan komitmen mutu; (3) Perbaikan terus menerus; dan (4) Kepemimpinan yang kuat.

¹⁰⁰ H. Ishak, Wakil Ketua III BAZNAS Propinsi Jambi bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

a. Ketersediaan Data Pelanggan (Muzakki dan Mustahik)

Ketersediaan data muzakki dan mustahik sebagai pelanggan sangat menentukan bagi keberhasilan pengelolaan zakat oleh BAZNAS, baik di tingkat propinsi maupun kabupaten/kota. Kabupaten Bungo dengan adanya Perda tentang zakat yang kemudian diperkuat oleh instruksi Bupati telah melahirkan kewajiban zakat profesi bagi para ASN di Kabupaten Bungo. Kewajiban ini membuat dengan sendirinya BAZNAS Kabupaten Bungo mengetahui dan memahami secara jelas siapa muzakki yang harus menyalurkan zakatnya ke BAZNAS dan dengan sendirinya BAZNAS Kabupaten Bungo memiliki data. Selain itu, manajemen pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Bungo dan propinsi Jambi telah berupaya untuk memaksimal pendataan para muzakki selain ASN dan mustahik melalui sistem informasi BAZNAS.

b. Ketersediaan Kebijakan, Manual dan Komitmen Mutu

Kebijakan, manual dan komitmen mutu dalam pengelolaan zakat sebuah keharusan untuk disiapkan, didokumentasikan dan diimplementasikan sebagai pedoman dalam kerja manajemen lembaga. Selain menetapkan kebijakan mutu, lembaga BAZNAS juga menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk lebih mengarahkan berbagai operasional kegiatan yang teragendakan dalam program kerja. SOP ini menjelaskan prosedur-prosedur dalam pelaksanaan program-program hingga target-target yang akan dicapai. BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten Bungo, walaupun belum memiliki kebijakan mutu yang sempurna, namun telah menerapkan beberapa kebijakan mutu dan SOP dalam manajemen pengelolaan zakat, sehingga cenderung lebih berhasil dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan.

c. Perbaikan Terus Menerus

Perbaikan terus menerus harus diarahkan untuk menjamin efektivitas sistem manajemen organisasi BAZNAS. Prinsip ini diimplementasi melalui pemeriksaan secara periodik (audit) dan melakukan tinjauan manajemen.

Tujuan dari tindakan ini adalah mencegah terulangnya masalah yang sama dan meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan. Dalam penelitian ini BAZNAS Propinsi Jambi telah menunjukkan adanya upaya perbaikan terus menerus dan berkesinambungan. Upaya tersebut di antaranya adalah adanya audit internal yang dilakukan Dewan Syariah Nasional (DSN) sebagai bentuk tanggung jawab kepada publik, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh inspektorat. Selain itu, secara periodik, lembaga BAZNAS juga harus melakukan pemeriksaan sistem manajemen melalui evaluasi atau audit internal lembaga, sehingga jika ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan seharusnya, segera dapat dilakukan pembenahan.

d. Kepemimpinan yang Kuat

Kepemimpinan sangatlah penting untuk memastikan seluruh bagian lembaga memahami dengan baik tujuan apa yang hendak dicapai oleh lembaganya. Kepemimpinan yang memiliki kecakapan merupakan faktor terbesar keberhasilan suatu lembaga dalam memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen. Kepemimpinan yang kuat akan melahirkan visi, misi dan nilai lembaga; kepentingan semua pihak akan terakomodir; adanya target-target yang ditetapkan; dan terwujudnya SDM (karyawan, staf) yang handal dan profesional.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan Penerapan TQM di BAZNAS

Secara umum hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai TQM Tenner-DeToro belum sepenuhnya menunjukkan keberhasilan lembaga dalam mencapai visi dan misi serta tujuannya. Menurut hemat peneliti terdapat faktor yang mempengaruhi kegagalan penerapan nilai-nilai TQM di BAZNAS Propinsi dan Kabupaten/Kota, yaitu: (1) Paradigma pengelolaan zakat; (2) Kepemimpinan; (3) Keterlibatan total; dan (4) Perbaikan proses.

a. Paradigma Pengelolaan Zakat

Pengelolaan zakat menurut pemikiran sebagian pengelola masih dianggap sebagai sesuatu yang tidak terlalu penting untuk diseriusi. Pola

pikir yang demikian masih menggunakan paradigma “manajemen tradisional” dalam pengelolaan zakat, sebagaimana yang telah disinggung pada pembahasan sebelumnya. Wawancara dengan salah satu pimpinan BAZNAS Kabupaten menyebutkan, “pengelolaan zakat di lembaga ini masih menggunakan pola pikir lama”.¹⁰¹ Pola pikir lama yang dimaksud dalam wawancara ini adalah anggapan bahwa mengelola zakat cukup seperti apa yang telah berlaku selama ini di tengah masyarakat, yaitu secara konvensional. Paradigma berpikir ini pada akhirnya melahirkan “rasa puas” terhadap apa yang telah dihasilkan saat ini dan tidak melahirkan komitmen untuk meningkat mutu pengelolaannya untuk menjadi lebih baik dan berkualitas. Sedangkan komitmen terhadap mutu merupakan prinsip utama dalam TQM sebagaimana yang dijelaskan oleh Arifin Johar dan peneliti-peneliti lain dalam penelitian serta kajian literturnya.¹⁰² Selain itu, pola pikir lama juga masih melekat pada masyarakat sebagai objek perintah zakat. Secara umum, masyarakat masih menganggap bahwa urgensi zakat hanya sebagai salah satu kewajiban pada akhir bulan Ramadhan (zakat fitrah) dan tidak memiliki pengaruh terhadap aspek-aspek kehidupan lainnya.

Analisis terhadap faktor ini telah disinggung sebelumnya dalam bab kajian teoritis yang menyebutkan bahwa di antara faktor kegagalan penerapan implementasi TQM adalah masih adanya budaya ‘takut akan perubahan’.¹⁰³ Sementara Soewarso Hardjosoedarmo mengungkap faktor terpenting kegagalan implementasi TQM dalam organisasi diantaranya adalah tidak adanya penghayatan akan urgensi perubahan dan cepat puas dengan hasil yang dicapai.¹⁰⁴

¹⁰¹ H. Ahmad Sayuti, Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar, *Wawancara* di kantor BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tanggal 10 Mei 2017.

¹⁰² Johar Arifin, “Penguatan Manajemen Syariah Melalui Total Quality Management bagi Pelaku Lembaga Keuangan Syariah di Kota Semarang”, dalam *at-Taqaddum*. Vol. VIII, Nomor, 2, November 2016, h. 192.

¹⁰³ Masnun, “Aplikasi, h. 442.

¹⁰⁴ Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*, ed. III (Yogyakarta: Andi, 2004), h. 18-21.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) dalam konteks TQM Tenner-DeToro adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan visi, misi, nilai, target, posisi, wewenang, kebijakan dan alokasi sumber-sumber daya. TQM dalam hal ini memerlukan dua keterampilan seorang pemimpin sekaligus yaitu keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial). Hasil penelitian ini, khususnya di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar menunjukkan ketidakberhasilan dalam penerapan manajemen mutu disebabkan oleh lemahnya kepemimpinan di lembaga tersebut, sehingga pengelolaan dan manajerial lembaga menjadi tidak maksimal yang bermuara kepada lemahnya manajemen pengelolaan zakat di kabupaten tersebut. Temuan dan analisis penelitian ini menguatkan teori terdahulu yang menyebutkan bahwa keberhasilan penerapan TQM salah satu penentunya adalah kepemimpinan puncak yang memimpin langsung upaya penerapan manajemen mutu. Hasil analisis ini juga menguatkan fakta sejarah keberhasilan pengelolaan pada zaman daulah islamiyah yang salah satu faktornya adalah adanya komitmen tinggi seorang pemimpin.¹⁰⁵

c. Keterlibatan Total

Hampir seluruh prinsip TQM yang dikembangkan oleh para tokohnya meniscayakan keterlibatan total dalam penerapannya, untuk meraih tujuan perbaikan kinerja dan memaksimalkan hasil. Berdasarkan analisis peneliti, faktor keterlibatan total dalam pengelolaan zakat di Propinsi Jambi dan kabupaten/kota sangat menentukan keberhasilannya dalam memaksimalkan pencapaian tujuan lembaga tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dan teori-teori yang telah dijelaskan terdahulu, keterlibatan total yang dimaksud peneliti dalam pembahasan ini adalah keterlibatan pemerintah dan masyarakat.

¹⁰⁵ Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia dan P3EI Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Berbagai Negara* (Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia, 2016), h. 75.

a. Pemerintah

BAZNAS Kabupaten Bungo berdasarkan hasil penelitian ini merupakan lembaga yang cukup berhasil dalam pengelolaan ZIS jika dilihat dari jumlah pengumpulan dana sebagai indikator keberhasilannya. Faktor penting dalam keberhasilan ini adalah adanya keterlibatan total dari pemerintah daerah kabupaten Bungo dengan menerbitkan Perda tentang zakat dan Instruksi Bupati Bungo tentang zakat profesi bagi ASN.

Keterlibatan pemerintah sangat penting dalam pengelolaan zakat sebagai bentuk implementasi dari fungsi pemerintah sebagai regulator, fasilitator dan motivator, sebagaimana yang telah disinggung pada pembahasan terdahulu. Analisis ini mempertegaskan kembali teori pengelolaan zakat pada bab II, baik berdasarkan pada sejarah maupun berdasarkan pendapat para ulama seperti Abû 'Ubaid al-Qâsim dalam kitabnya *al-Amwâl*, Yûsuf al-Qaradawî dan Ahmad Juwaini dalam penelitiannya tentang manajemen mutu lembaga zakat. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan Negara dalam bentuk pengesahan dan pemberlakuan UU Nomor 23 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Zakat belum dirasa cukup sebagai alat untuk mencapai tujuan pengelolaannya, namun harus diikuti dengan keterlibatan pemerintah pada tingkat yang lebih rendah (Propinsi, Kabupaten/Kota). Keterlibatan total pemerintah tidak berhenti pada perumusan dan pembuatan regulasi saja, namun juga dukungan anggaran untuk operasional dan dukungan bagi terciptanya lingkungan yang kondusif bagi pengelolaan zakat. Selain pemerintah daerah, keterlibatan DPRD, dan kelompok masyarakat juga diperlukan.

b. Masyarakat

Keterlibatan masyarakat sebagai objek perintah zakat sangat menentukan keberhasilan pengelolaan zakat oleh BAZNAS Propinsi maupun Kabupaten/Kota, terutama masyarakat wajib zakat (muzakki).

Menurut peneliti, hampir seluruh pengelola BAZNAS yang menjadi sampel dalam penelitian ini menyatakan bahwa kesadaran masyarakat untuk menyalurkan dana ZIS masih sangat lemah, dan ini menguatkan hasil-hasil penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Didin Hafidhuddin sebagaimana dikutip oleh Nurul Huda, dkk. Lemahnya keterlibatan dan kesadaran masyarakat bukan hanya menjadi problem pengelolaan zakat di propinsi Jambi dan kabupatn/kota, namun juga telah menjadi problem secara nasional, sebagaimana hasil penelitian PUSKAS BAZNAS tentang arsitektur zakat Indonesia tahun 2017.

d. Perbaikan Proses

Perbaikan proses merupakan inti dari TQM dalam menciptakan manajemen yang bermutu dan dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, sama halnya dengan prinsip keterlibatan total. Dalam konteks pengelolaan zakat, perbaikan terus menerus akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakberhasilan lembaga zakat dalam menerapkan prinsip TQM Tenner-DeToro disebabkan salah satu karena belum sepenuhnya menerapkan prinsip perbaikan proses, terutama di BAZNAS Tanjabbar. Hal terpenting dalam prinsip perbaikan proses yang harus diperhatikan oleh lembaga BAZNAS adalah ketersediaan kebijakan mutu yang tertulis, penguatan sumber daya manusia melalui pendidikan dan berbagai pelatihan, serta ketepatan penempatan. Upaya ini menjadi sangat penting dalam rangka peningkatan dan pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.17:
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Nilai-Nilai TQM

No	Faktor Keberhasilan	Faktor Kegagalan
1	Ketersediaan data pelanggan (muzakki dan mustahik)	Paradigma pengelolaan zakat
2	Ketersediaan kebijakan, manual dan komitmen mutu	Kepemimpinan
3	Perbaikan terus menerus	Keterlibatan total
4	Kepemimpinan yang kuat	Perbaikan Proses

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak H. Ishak mengungkapkan bahwa indikator keberhasilan kinerja BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupatenn/Kota adalah besaran jumlah pengumpulan dana ZIS yang berhasil dikumpulkan dan distribusikan kepada yang berhak, dan indikator ini menjadi tujuan utama pengelolaan zakat oleh BAZNAS, baik propinsi maupun kabupaten/kota.¹⁰⁶ Penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Propinsi Jambi, Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh telah menerapkan atau paling tidak telah berupaya untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro dalam sistem manajemen pengelolaan zakat. Namun demikian, hasil analisis peneliti menemukan kontradiksi (*gap*) antara penerapan prinsip TQM dengan tingkat keberhasilan lembaga dalam mengumpulkan dana ZIS yang menjadi indikator keberhasilannya, sebagaimana tergambar dalam tabel berikut ini:

¹⁰⁶ H. Ishak, Wakil Ketua III BAZNAS Propinsi Jambi bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan, *Wawancara* di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, tanggal 15 April 2017.

Tabel 4.18:
Target Penerimaan dan Hasil Pengumpulan Zakat di Propinsi Jambi Tahun 2016¹⁰⁷

N O	LEMBAGA BAZNAS	TARGET PENERIMAAN ZAKAT (Rp.)	REALISASI PENERIMAAN ZAKAT (Rp.)	BESAR SELISIH (Rp.)
1	Prop. Jambi	35.325.680.803,00	18.424.058.631	16.901.622.172
2	Kab. Bungo	4.106.344.254,42	3.211.520.553	894.823.701,42
3	Kota Sungai Penuh	2.523.510.374,60	982.100.929	1.541.409.445,60

Total target pengumpulan dana ZIS di Propinsi Jambi adalah sebesar Rp. 35.325.680.803,20,-¹⁰⁸, sedangkan total realisasi target dana tersebut adalah sebesar Rp. 18.424.058.631,-¹⁰⁹, sehingga terdapat selisih atau *gap* antara target dan realisasinya sebesar Rp. 16.901.622.172,-.

Tabel tersebut menurut peneliti menunjukkan bahwa penerapan TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi dan BAZNAS Kabupaten/Kota belum memberikan pengaruh yang maksimal terhadap keberhasilan lembaga dalam memaksimalkan pengumpulan dana ZIS yang menjadi indikator keberhasilannya, terutama di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kota Sungai Penuh. Ketidakberhasilan ini tentu membuat pengelolaan zakat tidak berhasil mencapai tujuannya berdasarkan UU 23 tahun 2011, yaitu mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan kajian teori yang telah peneliti paparkan di bab II, di antaranya adalah keberhasilan penerapan TQM di Jepang dalam membangun kembali ekonomi Jepang pasca bom Hiroshima-Nagasaki, keberhasilan lembaga *Islamic Relief* di Amerika yang berhasil meraih bintang 4 (*four stars*) dari *Charity Navigator* dalam manajemen filantropinya setelah menerapkan prinsip-prinsip TQM. Selain itu juga bertolak belakang dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa penerapan TQM memberikan dampak positif terhadap lembaga dalam mencapai

¹⁰⁷ Jambi, *Profil*, h. 26, dan BAZNAS Provinsi Jambi, *Laporan Tahunan Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi Tahun 2016* (Dokumen tidak diterbitkan).

¹⁰⁸ Jambi, *Profil*, h. 26.

¹⁰⁹ Jambi, *Laporan*.

keberhasilannya, seperti penelitian N. Oneng N. Bariyah (2010), Sri Fadilah (2011, 2012, 2016), Sudirman (2012), Sudirman dan Sri Eko (2011), Johar Arifin (2016), Siti Arni Basir (2017) dan Kuntarno N. Aflah (2018). Pada akhirnya, kerangka berpikir yang peneliti ajukan dalam penelitian ini juga bertolak belakang dengan hasil penelitian tentang implementasi prinsip TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi sebagaimana yang telah peneliti jabarkan.

Terkait hasil penelitian dan kontradiksi (*gap*) ini, peneliti dalam pembahasan ini mencoba melakukan analisis terhadap temuan tersebut. Menurut peneliti, paling tidak terdapat 3 (tiga) alasan belum berhasilnya penerapan tersebut:

1. Karakter sampel yang berbeda, dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah BAZNAS tingkat propinsi dan kabupaten/kota yang merupakan lembaga resmi pemerintah non-struktural. Cakupan dan ruang lingkup kerja BAZNAS cukup luas dan kompleks. Misalkan terkait pelanggan (muzakki dan mustahik) BAZNAS Propinsi Jambi, maka cakupannya adalah seluruh muzakki dan mustahik se-propinsi Jambi, demikian juga halnya terkait muzakki dan mustahik di tingkat kabupaten/kota. Sedangkan penelitian-penelitian terdahulu menggunakan sampel LAZ yang dikelola oleh swasta, diantaranya penelitian N. Oneng N. Bariyah (2010), Sri Fadilah (2011, 2012, 2016), Sudirman (2012), Sudirman dan Sri Eko (2011), Johar Arifin (2016) dan penelitian lembaga filantropi *Islamic Relief* di Amerika. Dalam prakteknya, cakupan dan ruang lingkup LAZ lebih sempit dan lebih spesifik, sehingga cenderung lebih mudah dalam pengelolaan manajemennya. Perbedaan sampel ini melahirkan hasil yang berbeda pula.

Terkait sampel, penelitian yang dilakukan oleh Hasliza Mohamad Ali (2016) di DHWZ Malaysia dan Siti Arni Basir (2017) di MZC menggunakan lembaga zakat sebagai sampel, namun menunjukkan hasil yang positif untuk meraih kepuasan klien/pelanggan hingga meraih

sertifikat penghargaan sebagai pengelola zakat dengan manajemen mutu terbaik. Keberhasilan penerapan manajemen mutu ini juga menunjukkan kontradiksi dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan di BAZNAS Propinsi Jambi. Menurut analisis peneliti, kontradiksi ini disebabkan karena negara Malaysia telah memiliki model manajemen mutu Islami yang dikenal dengan *Islamic Quality Management System MS1900*. Sehingga alat analisis yang dipakai oleh kedua peneliti tersebut adalah prinsip-prinsip manajemen mutu Islami yang spesifik, bukan prinsip manajemen mutu secara umum seperti halnya yang dipakai dalam penelitian ini.

2. Target pengumpulan zakat yang ditetapkan oleh BAZNAS Propinsi Jambi bersama BAZNAS Kabupaten/Kota kurang realistis dan terlalu tinggi, walaupun masih sangat rendah jika dibandingkan dengan potensi zakat yang dimiliki. Alasan ini memperkuat apa yang dijelaskan Masnun dalam penelitiannya tentang faktor-faktor kegagalan penerapan TQM.¹¹⁰ Peneliti melihat bahwa penetapan target yang disepakati BAZNAS Propinsi bersama BAZNAS Kabupaten/Kota kurang memperhatikan kemampuan dan kelemahan masing-masing lembaga BAZNAS atau tidak berdasarkan atas fakta. Hal ini bertentangan dengan salah satu prinsip TQM Tenner-DeToro yaitu pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan.
3. Filosofi TQM secara umum sesungguhnya adalah untuk diterapkan pada perusahaan atau lembaga profit, sebagaimana sejarah awal lahirnya TQM dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk sehingga mampu memuaskan pelanggan. Sedangkan BAZNAS Propinsi maupun Kabupaten/Kota merupakan lembaga non-profit yang tidak melahirkan produk tertentu. Dengan demikian tidak semua prinsip-prinsip TQM dapat diimplementasikan secara maksimal pada lembaga non-profit seperti BAZNAS Propinsi dan kabupaten/kota di Jambi. Hal ini sejalan

¹¹⁰ Moh. Masnun, "Aplikasi TQM dalam Pengelolaan Pendidikan", dalam *al-Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, Vol. 1, No. 1, 2014, h. 442.

dengan pendapat Morgan yang beranggapan bahwa TQM belum menemukan signifikansinya dalam banyak lembaga layanan sosial (*social service*), meskipun jaminan kualitas telah dikembangkan. Masalah inti dari lembaga layanan sosial adalah bahwa mereka didorong oleh permintaan serta terkait dengan masalah sosial-ekonomi di luar kendali pengelola lembaga layanan sosial, sehingga menjadi penghambat pengembangan TQM yang efektif di lembaga layanan publik.¹¹¹

Berdasarkan analisis peneliti pada poin 1 dan 3, maka perlu ada model manajemen mutu yang lebih spesifik untuk diimplementasikan di lembaga BAZNAS dengan tetap mengacu kepada nilai-nilai TQM yang telah ada dan disesuaikan dengan karakteristik lembaga BAZNAS Propinsi maupun Kabupaten/Kota, sebagaimana yang telah dilakukan di negara Malaysia. Sedangkan hasil penelitian di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar menguatkan hasil-hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Hasil yang dimaksud adalah pengelolaan zakat yang tidak disertai dengan manajemen mutu mengakibatkan tidak tercapainya hasil pengumpulan ZIS yang telah ditargetkan sebagai indikator keberhasilannya, sebagaimana terdapat dalam dokumen laporan keuangan tahunan BAZNAS Propinsi Jambi.

¹¹¹ Colin Morgan and Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector* (Philadelphia: Open University Press, 1999), h. 140.

BAB V

KONSTRUKSI MODEL MANAJEMEN MUTU SYARIAH

A. Urgensi dan Tujuan Konstruksi Model Manajemen Mutu Syariah

Hasil analisis data pada sub-bab empat terdahulu menggambarkan bahwa penerapan TQM Tenner-DeToro belum sepenuhnya memberikan signifikansi terhadap keberhasilan pengelolaan zakat oleh BAZNAS Propinsi Jambi. Berangkat dari kesimpulan tersebut maka perlu dilakukan pengembangan model manajemen mutu yang lebih spesifik untuk diimplementasikan di lembaga BAZNAS dengan tetap mengacu kepada nilai-nilai TQM yang telah ada dan disesuaikan dengan karakteristik lembaga BAZNAS Propinsi maupun Kabupaten/Kota, sebagaimana yang telah dilakukan di negara Malaysia. Dalam penelitian ini, peneliti mengangkat prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro sebagai standar manajemen dalam pengelolaan zakat di propinsi Jambi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa prinsip TQM tersebut belum dapat diterapkan secara maksimal dalam pengelolaan zakat karena berbagai faktor sebagaimana yang telah dijabarkan pada bab terdahulu. Temuan ini memperkuat pendapat Morgan yang beranggapan bahwa TQM belum menemukan signifikansinya dalam banyak lembaga layanan sosial (*social service*), meskipun jaminan kualitas telah dikembangkan.¹ Oleh karena itu, penting bagi peneliti dalam pembahasan ini untuk mengkonstruksi guna mengembangkan model manajemen pengelolaan zakat yang komprehensif, baik, bermutu serta aplikatif.

Pengelolaan zakat yang komprehensif menurut hasil penelitian PUSKAS BAZNAS paling tidak memiliki 7 (tujuh) karakteristik, yang meliputi:

1. Memiliki UU dan peraturan khusus tentang zakat.
2. Menjadikan zakat sebagai instrumen wajib dalam sudut pandang hukum negara.
3. Memiliki standarisasi sistem penghimpunan, penyaluran, pelaporan dan manajemen zakat secara keseluruhan.

¹ Colin Morgan and Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector* (Philadelphia: Open University Press, 1999), h. 140.

4. Memiliki ketentuan tentang harta objek zakat yang berkembang pada semua sektor perekonomian nasional.
5. Memiliki struktur kelembagaan zakat yang efisien dan terintegrasi.
6. Memiliki integrasi instrumen zakat dalam kebijakan fiskal dan sistem perekonomian secara keseluruhan.
7. Menerapkan prinsip *good amil governance* sebagai upaya penguatan tata kelola perzakatan.²

Pengembangan model manajemen mutu syariah pengelolaan zakat ini setidaknya membantu mewujudkan poin ke-3 dan ke-7 dari karakteristik di atas. Peneliti dalam upaya merumuskan pengembangan model manajemen ini berlandaskan pada prinsip-prinsip dasar Islam/syariah, aturan-aturan fikih, undang-undang dan peraturan-peraturan yang berlaku tentang pengelolaan zakat, serta konsep tata kelola, manajemen dan mutu yang telah berkembang saat ini. Selain itu, hasil penelitian sebagai data suportif dan kondisi internal serta eksternal BAZNAS Propinsi Jambi (kearifan lokal) juga menjadi landasan dalam pengembangan ini teori dan model ini.

Secara praktis, pengembangan model manajemen ini dimaksudkan sebagai solusi dari hasil penelitian yang menggambarkan belum maksimalnya penerapan TQM Tenner-DeToro dalam pengelolaan zakat di propinsi Jambi karena beberapa faktor yang telah dianalisis oleh peneliti pada pembahasan sebelumnya. Hasil pengembangan model ini diharapkan bersifat aplikatif, sehingga dapat membantu tercapainya tujuan zakat, baik dalam aspek syariah (*maqāṣid asy-syarī'ah*), maupun aspek Undang-Undang zakat yang salah satunya adalah pengentasan kemiskinan. Secara teoritis, pengembangan model ini adalah sebagai upaya alternatif ilmiah bagi penguatan manajemen lembaga pengelolaan zakat, khususnya di propinsi Jambi maupun lembaga-lembaga atau organisasi lainnya.

² BAZNAS, *Arsitektur*, h. 13.

B. Prinsip-Prinsip Dasar Konstruksi Model Manajemen Mutu Syariah

Berdasarkan kajian literatur, teori, penelitian terdahulu dan hasil penelitian serta dengan menggunakan pendekatan studi kasus instrumental, peneliti berupaya mengembangkan model manajemen mutu berbasis syariah yang peneliti sebut sebagai **Manajemen Mutu Syariah Berbasis Rukun Islam (*Islamic Quality Management Based on Pillars of Islam*)**. Oleh karena itu, prinsip-prinsip dasar dari pengembangan model manajemen ini adalah 5 (lima) rukun Islam, yaitu: 1) syahadat; 2) shalat; 3) puasa; 4) zakat; dan 5) haji. Kelima rukun Islam ini telah diketahui secara umum sebagaimana sabda Rasulullah Saw dalam kitab *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, bab *al-Īmān*, nomor 7, yang berbunyi:³

... قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسٍ شَهَادَةٌ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ وَإِقَامُ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءُ الزَّكَاةِ وَالْحَجُّ وَصَوْمُ رَمَضَانَ.

Artinya: “...*Rasūlullāh saw bersabda: Islam dibangun di atas lima dasar: yakni bersaksi bahwa tidak ada Tuhan selain Allah Saw dan Muhammad adalah Rasulullah, mendirikan shalat, membayar zakat, menunaikan haji, dan berpuasa pada bulan Ramadhan.*”⁴

Selain berdasarkan kepada prinsip-prinsip rukun Islam, manajemen mutu syariah ini juga tetap mengacu kepada prinsip-prinsip TQM konvensional yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai syariah. Mohd. Sadiq dalam penelitiannya menyebutkan bahwa prinsip-prinsip TQM konvensional memiliki keterkaitan yang kuat dengan nilai-nilai manajemen dalam Islam.⁵ Secara praktis, implementasi manajemen mutu syariah ini berpedoman juga kepada prinsip-prinsip pengelolaan zakat sebagaimana yang diatur dalam UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat serta mengadopsi kondisi dan potensi yang ada di BAZNAS Propinsi Jambi maupun di Kabupaten/Kota (kearifan lokal).

³ Abu ‘Abdullāh Muḥammad ibn Ismā‘īl al-Bukhārī (194-256 H), *al-Jāmi‘ as-Ṣaḥīḥ: al-Musnad min Ḥadīṣi Rasūlillāhi sallallāh ‘alaihi wasallam wa Sunnatihī wa Ayyāmihī* (al-Qahirah: al-Maṭba‘ah as-Salafiah wa Maktabatuhā, t.t), h. 20.

⁴ Ali Imran Sinaga, *et.al.*, *Ibadah Menurut Sunnah* (Medan: UMSU Press, 2016), h. 205.

⁵ Mohd Sadiq Mohd Mokhtar dan Fadzilla Azni Ahmad, “The Islamic Quality Management System in Malaysia: A Narrative Review”, dalam *Journal of Islamic, Social, Economic and Development (JISED)*, Vol. IV, No. 26, Desember 2019, h. 54.

1. Prinsip Syahadat

Syahadat merupakan rukun Islam yang pertama dan pengucapannya adalah kunci untuk memeluk agama Islam. Syahadat merupakan ikrar lisan dan hati akan ke-Esa-an Allah Swt dan ikrar kepatuhan kepada risalah nabi Muhammad saw.⁶ Syahadat merupakan pokok keimanan yang akan menentukan diterima atau ditolaknya amal ibadah seseorang. Hakekat syahadat adalah pernyataan komitmen terhadap agama Islam dengan seluruh ajaran-ajaran yang ada di dalamnya. Selain itu, syahadat merupakan komitmen kepatuhan terhadap seluruh perintah dan larangan yang ada dalam agama Islam, serta komitmen untuk menerima segala konsekuensi dari syahadat yang telah diucapkan.

Dalam konteks manajemen mutu, syahadat berarti komitmen pengelola lembaga BAZNAS terhadap manajemen yang baik dan mutu yang tinggi. Dengan komitmen tersebut maka seluruh *stakeholders* akan bersungguh-sungguh dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang maksimal, baik serta bermutu. Sebaliknya, jika tidak ada komitmen terhadap mutu, maka mustahil kegiatan manajemen lembaga akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa unsur penting dan pokok dalam prinsip ini, yaitu:

a) Niat Ikhlas karena Allah Swt.

Setiap pekerjaan dalam Islam harus dilandaskan pada niat yang lurus hanya untuk Allah Swt semata sebagaimana fiman Allah Swt dalam surat al-Bayyinah/98: 5.

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا
الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ ﴿٥﴾

Artinya: "Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan)

⁶ an-Nadwah al-‘Ālamiah li asy-Syabâb al-Islâmî (WAMY), *al-Mausû’ah al-Muyassarah fî al-Adyân wa al-Ma’âhib wa al-Ah’zâb al-Mu’âsirah*, ed. IV (Riyâd: Dâr an-Nadwah al-‘Ālamiah, 1420), h. 29.

agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian Itulah agama yang lurus”.⁷

Dengan niat yang lurus, maka pengelolaan zakat oleh lembaga akan dilakukan dengan sebaik mungkin sehingga mendapatkan hasil yang baik dan bermutu.

b) Kebijakan dan Manual Mutu.

Kebijakan dan manual mutu mutlak harus dimiliki dalam rangka menjamin tercapainya visi, misi, tujuan dan target pengelolaan zakat oleh BAZNAS. Manual mutu tersebut berupa dokumen tertulis yang kemudian disosialisasikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan, terutama internal lembaga zakat untuk diketahui dan dipedomani dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Terkait dengan prinsip syahadat, maka seluruh pengelola BAZNAS wajib memiliki komitmen yang tinggi untuk mengimplementasikan kebijakan mutu yang telah ditetapkan.

c) *Standard Operational Procedure (SOP)*

Langkah-langkah implementasi kebijakan mutu dituangkan dalam SOP di semua level kepengelolaan BAZNAS sebagai *guidelines* bagi seluruh pengelola dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. SOP akan menjabarkan langkah-langkah teknis setiap kegiatan dan program yang akan dilaksanakan oleh lembaga, baik bersifat jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek. Dengan adanya SOP yang jelas, maka pelaksanaan program-program kerja lembaga akan menjadi terarah, terstandar dan mudah untuk dievaluasi dengan tepat, terukur dan valid, baik aspek keberhasilan maupun aspek kegagalannya. Sama halnya dengan manual mutu, seluruh pengelola lembaga harus memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan SOP yang telah disusun sebagai implementasi dari prinsip syahadat.

⁷ Saudi, *Alqurânul*, h. 1084.

2. Prinsip Shalat

Shalat secara bahasa berarti do'a (الدعاء), rahmat (الرحمة) dan istighfar (الاستغفار),⁸ sebagaimana firman Allah Swt dalam surat at-Taubah/9: 103.

... وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ ...

Artinya: "...dan berdoalah (wa ṣalli) untuk mereka. Sesungguhnya doamu (ṣalâtaka) itu (menumbuhkan) ketenteraman jiwa bagi mereka..."⁹

Dalam perspektif fikih, shalat adalah semua perkataan dan perbuatan tertentu yang dimulai dengan takbir dan disudahi dengan salam.¹⁰ Menurut Wahbah az-Zuhailî dalam kitab *Fikih Islam wa Adillatuhu*, hakekat shalat sesungguhnya adalah membangun hubungan yang baik antara manusia dengan Tuhannya.¹¹ Memperkuat pendapat Wahbah az-Zuhailî, ustadz Adi Hidayat berpendapat bahwa shalat merupakan bentuk hubungan terkuat manusia dengan Allah Swt melalui bacaan-bacaan dan gerakan-gerakan tertentu yang diajarkan oleh syari'at serta merupakan puncak zikir atau mengingat Allah Swt, karena di dalam shalat terkumpul segala jenis zikir, baik dalam bentuk bacaan Alquran, istighfar maupun dalam bentuk do'a-do'a lainnya.¹²

Pengelolaan lembaga BAZNAS melalui manajemen mutu syariah meniscayakan hubungan yang baik dan kuat dengan pihak-pihak terkait, baik internal maupun eksternal, sebagaimana dalam TQM konvensional yang dikenal dengan prinsip fokus kepada pelanggan. Untuk menciptakan hubungan yang baik dan kuat dengan pihak-pihak terkait, maka lembaga BAZNAS perlu melakukan upaya-upaya berikut:

a) Penyediaan *Database* Muzakki dan Mustahik

Tantangan terbesar dalam pengelolaan zakat di Indonesia adalah belum adanya *database* terpadu tentang muzakki dan mustahik sebagai

⁸ al-Muftî as-Sayyid Muḥammad 'Amîm al-Iḥsân al-Mujaddidî al-Barkatî, *at-Ta'rifât al-Fiqhiyyah* (Beirut: Dâr Kutub al-'Ilmiyyah, 2003), h. 129.

⁹ Wahbah az-Zuhailî, *al-Fiqhul-Islâmî wa Adillatuhu*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani, *et.al.*, cet. 1 (Jakarta: Gema Insani, 2010), Jilid I, h. 541.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*, h. 543.

¹² Ustadz Adi Hidayat, "5 Amalan biar Hati Tenang" (Ceramah diupload tanggal 20 Juli 2018), <https://www.youtube.com/watch?v=sQbqWW7GsA8>, menit ke- 24.10-24.45.

penerima manfaat dari program penyaluran ZIS.¹³ Permasalahan terkait *database* juga menjadi faktor kelemahan pengelolaan zakat di propinsi Jambi sebagaimana yang telah dipaparkan dalam hasil penelitian. Adanya *database* ini sangat menentukan keberhasilan pengelolaan zakat, sehingga program pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat akan lebih efisien dan tepat sasaran.

Selain itu, *database* ini akan membantu memberikan informasi yang lengkap tentang mustahik kepada pihak terkait, seperti kementerian/lembaga negara yang memiliki peran yang sama dalam fungsi pengentasan kemiskinan. Manfaat lain dari keberadaan *database* adalah mengurangi kemungkinan terjadinya redudansi penyaluran zakat kepada mustahik yang sama. Berdasarkan hal ini, maka BAZNAS Propinsi Jambi harus berusaha keras untuk mewujudkan *database* muzakki dan mustahik untuk meningkatkan hasil kerja manajemen mutu di lembaga tersebut. Dalam upaya mewujudkan upaya tersebut, BAZNAS Propinsi harus melibatkan *stakeholders* lainnya secara maksimal, seperti BAZNAS tingkat kecamatan serta desa/kelurahan.

b) Membangun Kerjasama Kemitraan

Tanggungjawab pengelolaan zakat tidak hanya menjadi tugas lembaga BAZNAS semata, namun juga menjadi tugas banyak pihak. Oleh karena itu sebagai penanggungjawab utama dalam mengelola zakat, BAZNAS perlu membangun kerjasama kemitraan dengan pihak-pihak tersebut (sinergisitas). Dalam konteks BAZNAS Propinsi dan Kabupaten/Kota, sinergisitas yang perlu dibangun diantaranya adalah dengan pemerintah daerah, DPRD, Kementerian Agama, BUMN/BUMD, perusahaan umum, LAZ, organisasi keagamaan dan kemasyarakatan, majelis ta'lim, lembaga pendidikan dan lain-lain. Sinergisitas ini dimaksudkan untuk mendapatkan dukungan dalam berbagai bentuk bagi

¹³ BAZNAS, *Arsitektur*, h. 71.

terlaksananya program-program pengumpulan, pendistribusian dan pemberdayaan zakat di wilayah masing-masing.

c) Membangun Keterbukaan

Sebagaimana TQM konvensional, prinsip keterbukaan sangat penting dalam rangka meraih keberhasilan manajemen zakat di semua level. Keterbukaan yang dimaksud dalam manajemen mutu syariah diantaranya adalah membuka akses bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap lembaga BAZNAS, keterbukaan data, keterbukaan laporan keuangan sebagai bentuk tanggung jawab kepada masyarakat luas serta tersedia mekanisme penyaluran aspirasi dari masyarakat. Dengan demikian lembaga BAZNAS dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan serta harapan-harapan masyarakat, yang kemudian dijadikan sebagai landasan dalam membuat kebijakan dan program-program kerja. Prinsip keterbukaan merupakan bagian dari prinsip manajemen dalam Islam sebagaimana yang diungkapkan oleh Ahmad Ibrahim Abu Sinn dalam karyanya dan juga menjadi asas pengelolaan zakat sebagaimana termaktub dalam UU No. 23/2011. Prinsip keterbukaan ini merupakan faktor utama untuk menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap kerja lembaga BAZNAS.

3. Prinsip Zakat

Menurut Ibnu Manẓûr dalam karyanya *Lisânul ‘Arab*, kata zakat (الزكاة) memiliki beberapa makna, salah satunya adalah bermakna kebaikan (الصلاح).¹⁴ Dari makna ini sebagian ulama fikih mengungkapkan bahwa diantara tujuan syariat zakat adalah untuk memperbaiki kehidupan mustahik dari jurang kemiskinan menuju kepada kehidupan yang lebih baik, sedangkan bagi muzakki bertujuan untuk memperbaiki keimanan, memperbaiki status harta yang mungkin berasal dari sumber yang tidak baik. Secara umum terdapat nilai-nilai kebaikan dan proses perbaikan diri dalam kewajiban zakat bagi umat Islam.

¹⁴ Ibnu Manẓûr, *Lisânul ‘Arab* (al-Qâhirah: Dâr al-Ma‘ârif, t.t.), jilid. 25, h. 1849.

Dalam perspektif Islam, manajemen sebuah organisasi atau lembaga harus fokus pada empat elemen kualitas dan produktifitas, yaitu pekerja yang berkualitas, kepemimpinan yang efektif, manajemen yang tepat, dan penempatan struktural yang tepat.¹⁵ Prinsip zakat dalam manajemen mutu syariah adalah adanya proses perbaikan yang berkesinambungan dalam mengelola zakat sehingga melahir elemen kualitas dan produktifitas sebagaimana yang menjadi fokus manajemen Islam. Konsep perbaikan proses dibangun atas asumsi bahwa sebuah pekerjaan yang sempurna merupakan hasil dari sekian banyak langkah dan usaha. Perhatian yang berkesinambungan kepada setiap langkah tersebut diharapkan mampu memberikan hasil terbaik.¹⁶ Prinsip proses perbaikan berkesinambungan ini juga menjadi salah satu prinsip utama dalam TQM konvensional sebagaimana yang telah dijabarkan pada pembahasan terdahulu. Beberapa unsur penting dalam prinsip ini adalah:

a) Penguatan dan Perbaikan Sumber Daya Amil (SDA)

Pengelola zakat adalah profesi yang mulia, bahkan Rasulullah saw menegaskan bahwa orang yang bekerja untuk mengumpulkan zakat sama dengan orang yang berjihad di jalan Allah Swt.¹⁷ Dengan demikian, diperlukan SDA yang kuat, cakap dan berkualitas untuk melaksanakan tugas sebagai amil zakat. SDA yang kuat dan profesional merupakan faktor utama untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat. Selain itu, SDA yang mumpuni akan memudahkan tercapainya keberhasilan pengelolaan zakat pada setiap level. Oleh karena itu penguatan SDA mutlak dilakukan oleh lembaga pengelola zakat. Salah satu upaya yang dilakukan untuk menguatkan SDA adalah dengan menerapkan standarisasi SDA yang mengelola lembaga zakat. Untuk tujuan ini, BAZNAS Pusat pada tahun 2017 telah membahas dokumen *Good Amil*

¹⁵ Afroza Bulbul Afrin dan Rafikul Islam, "A Conceptual Model of Continuous Improvement in Total Quality Management from Islamic Perspective", dalam *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)*, Vol. IV, No. 1, January 2018, h. 6.

¹⁶ Sudirman, *Total*, h. 187.

¹⁷ Sukarni, "Manajemen dan Etika Pengelolaan Zakat Menurut Tinjauan Syariah", dalam *Syariah: Jurnal Hukum dan Pemikiran*, Vol. IV, No. 1, September 2014, h. 5-6.

Governance (GAG) yang akan menjadi standar pengelolaan zakat internasional.¹⁸ Namun belum tampak adanya sosialisasi dari pembahasan dokumen tersebut, khususnya di BAZNAS Propinsi Jambi.

Menurut Yûsuf al-Qaraḍawî, paling tidak terdapat 6 (enam) syarat pengelola zakat (amil), yaitu muslim, mukallaf, jujur, memahami hukum zakat, mampu melaksanakan tugas, dan merdeka.¹⁹ Sedangkan menurut Abû Yûsuf, terdapat 4 (empat) kriteria pengelola zakat, yaitu amanah, *siqoh*, *'aff* dan *nâsih*. *Siqoh* berarti dapat dipercaya karena kejujurannya, *'aff* bermakna orang yang menjaga kesucian diri dari hal-hal yang tidak baik; yang selalu berhati-hati bertindak karena takut tergelincir dalam cela dan kesalahan, dan *nâsih* adalah orang yang mampu memberi nasihat yang menyejukkan.²⁰ Penguatan dan perbaikan SDA dimulai dari pucuk pimpinan sampai pada level terbawah, dengan demikian akan terwujud kepemimpinan yang efektif, amil yang berkualitas, dan penempatan yang tepat, dan akhirnya melahirkan elemen kualitas dan produktifitas dalam pengelolaan zakat.

b) Penguatan dan Perbaikan Sarana dan Prasarana

Sama halnya dengan SDA, penguatan dan perbaikan sarana prasarana juga merupakan bagian penting dari keberhasilan penerapan manajemen mutu syariah. Oleh karena itu, lembaga pengelola zakat harus memberikan perhatian yang serius terhadap sarana dan prasarana untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas kerja lembaga tersebut. Diantara sarana prasarana yang diperlukan dalam pengelolaan zakat adalah gedung, seperangkat peralatan kantor, kendaraan operasional, jaringan IT, dan lain-lain yang mendukung maksimalisasi kerja pengelola BAZNAS.

c) Pengembangan dan Perbaikan Sistem

Pengembangan dan perbaikan sistem dalam manajemen lembaga zakat adalah adanya peninjauan terhadap implementasi manajemen dan adanya

¹⁸ BAZNAS, *Arsitektur*, h. 104.

¹⁹ Sukarni, "Manajemen, h. 4.

²⁰ Abû Yûsuf Ya'qûb Ibrâhîm, *Kitâb al-Kharâj* (Beirut: Dâr al-Ma'rifah, 1979), h. 80.

penerapan sistem kerja berbasis teknologi. Sistem manajemen yang sudah diterapkan harus dilakukan peninjauan kembali dalam periode tertentu untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai dengan manual mutu dan SOP yang ada. Dengan demikian akan terus dilakukan perbaikan jika terdapat hal-hal yang menyimpang dalam implementasinya. Oleh karena itu diperlukan sistem audit manajemen, baik oleh auditor internal maupun eksternal. Penerapan teknologi juga menjadi sebuah kewajiban bagi lembaga pengelola zakat dalam memaksimalkan kualitas serta produktifitas kerja. Teknologi akan mempermudah dan mempercepat kerja para pengelola, sehingga melahirkan rasa kepuasan bagi seluruh *stakeholders* lembaga zakat. Sejak tahun 2012, BAZNAS Pusat telah mengembangkan Sistem Informasi BAZNAS (SIMBA), khususnya untuk pendataan muzakki dan mustahik. Namun tidak berhenti pada itu saja, penggunaan teknologi juga harus merambah ke aspek-aspek pengelolaan yang lain.

4. Prinsip Puasa

Puasa (الصوم) menurut bahasa adalah menahan (الإمساك), yaitu menahan diri dari makan, minum, berhubungan seksual dan hal-hal yang dapat membatalkannya sejak terbitnya fajar hingga masuk waktu maghrib dengan niat ibadah.²¹ Tujuan diperintahkannya ibadah puasa adalah untuk meraih derajat taqwa sebagaimana firman Allah Swt dalam surat al-Baqarah/2: 183.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ
لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, diwajibkan atas kamu berpuasa sebagaimana diwajibkan atas orang-orang sebelum kamu agar kamu bertakwa*”.²²

Wahbah az-Zuhailî dalam karyanya *Fikih Islam wa Adillatuhu* memaparkan beberapa faedah dari ibadah puasa. Menurut beliau puasa merupakan ketaatan kepada Allah Swt, menjauhkan diri dari azab Allah Swt,

²¹ al-Barkatî, *at-Ta'rifât*, h. 131.

²² Saudi, *Alqur'ânul*, h. 44.

mengajarkan sifat amanah dan menumbuhkan perasaan diawasi, menguatkan kehendak, mengasah tekad dan memupuk kesabaran, menjernihkan pikiran serta menciptakan ide-ide cemerlang, menumbuhkan kasih sayang, persaudaraan, dan solidaritas. Puasa juga merupakan latihan terbesar bagi akhlak dan mengajarkan kedisiplinan serta keteraturan. Puasa memperbaiki kehidupan individu dengan memperbaiki sel-sel tubuhnya, membuang sel-sel yang sudah aus, mengistirahatkan lambung dan alat pencernaan, memberi diet bagi tubuh dan puasa merupakan jihad melawan hawa nafsu.²³

Menurut peneliti, nilai-nilai yang terkandung dalam ibadah puasa sangat erat kaitannya dengan prinsip-prinsip manajemen, sebut saja nilai ketaatan, amanah, pengawasan, kedisiplinan, keteraturan, pelatihan, menciptakan ide-ide baru, dan proses perbaikan. Namun demikian, faedah-faedah yang berlimpah dari ibadah puasa tersebut tidak mudah dicapai kecuali dengan usaha dan tekad yang sungguh-sungguh. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan kata *la'alla* (لعل) dalam ayat perintah puasa.

Menurut Sibawaih²⁴ dalam karyanya, kata لعل memiliki makna التمني²⁵ والتشبيه والترجي yang berarti angan-angan dan harapan. Lebih jauh Ustadz Adi Hidayat menjelaskan bahwa kata لعل memiliki makna الترجي والإشفاق yang memiliki makna harapan yang sangat ingin diraih namun mustahil dapat diwujudkan kecuali dengan kesungguhan yang dalam.²⁶ Kesungguhan dalam melaksanakan puasa akan melahirkan individu yang bertaqwa, yaitu pribadi

²³ az-Zuhailî. *al-Fiqhul-Islâmî*, jilid III, h. 20-21.

²⁴ Nama lengkapnya adalah 'Âmrû bin 'Usmân bin Qanbar, lahir pada tahun 147 H dan wafat pada 180 H/793 M, asli keturunan Persia. Para ulama berpendapat bahwa nama julukan Sibawaih berasal dari dua akar kata yaitu "Sî" yang berarti tigapuluh dan "waih" yang berarti harum, sehingga berarti orang yang memiliki tiga puluh macam keharuman. Sibawaih lahir di desa Syairaz, daerah Baidâ', sebuah kota besar di daerah Persia dan di sini pula Sibawaih belajar dasar-dasar agama, kemudian ia hijrah ke Baṣrah dan tumbuh besar di sana. Sibawaih pertama kali belajar fiqh dan hadits dari Hammâd bin Salmah. Suatu ketika dalam belajar hadits, ia membaca sebuah hadits, kemudian disalahkan oleh gurunya, sampai diminta untuk mengulangnya, namun tetap tidak paham kesalahannya di mana. Dari sinilah konon ia mulai tertarik belajar ilmu nahwu. Lihat: Sri Guno Najib Chaqoqo, *Sejarah Nahwu: Memotret Kodifikasi Nahwu Sibawaih* (Salatiga: LP2M-Press IAIN Salatiga, 2015), h. 103-104.

²⁵ 'Âmrû bin 'Usmân bin Qanbar, *Kitâb Sibawaih*, ed. 'Abdus Salâm Muḥammad Hârûn (al-Qâhirah: Maktabah al-Khanjî, 1988), Juz. 2, h. 146.

²⁶ Ustadz Adi Hidayat, "Fikih Puasa" (Ceramah diupload pada tanggal 14 Mei 2018), <https://www.youtube.com/watch?v=6EdIEAVr-C4>, menit ke-28.47-29.40.

yang berkualitas lahir dan batin. Dalam konteks manajemen mutu syariah, prinsip atau filosofi ibadah puasa adalah adanya kesungguhan dalam melaksanakan manajemen dengan fokus pada kualitas proses dan mutu hasil. Karena tanpa adanya upaya yang sungguh-sungguh dan fokus pada kualitas proses serta mutu hasil, maka keberhasilan pengelolaan zakat hanya menjadi angan-angan yang tidak akan tercapai. Untuk mewujudkan prinsip ini, maka lembaga BAZNAS perlu untuk melakukan upaya-upaya berikut:

a) Kepemimpinan yang Kuat

Afroza B. Afrin dalam kajiannya menyebutkan bahwa manajemen mutu Islam meniscayakan elemen kepemimpinan yang efektif.²⁷ Sebaliknya, penerapan manajemen mutu akan mengalami kegagalan disebabkan oleh pimpinan puncak tidak memimpin langsung upaya penerapan mutu, sebagaimana diungkapkan oleh Masnun dalam kajiannya. Hal ini menunjukkan betapa sentralnya fungsi kepemimpinan dalam lembaga BAZNAS.

Terkait dengan kualitas proses dan mutu hasil, kepemimpinan merupakan unsur terdepan dalam memimpin dan menjamin berjalannya proses yang bermutu dan terjaminnya hasil yang berkualitas. Untuk itu dibutuhkan sosok pemimpin atau unsur pimpinan yang memiliki kecakapan dan gaya kepemimpinan yang baik serta kuat. Hasan Al-Banna Mohamed menjabarkan beberapa kriteria pemimpin yang tepat untuk memimpin lembaga zakat, yaitu berilmu, amanah, adil, komunikatif, berani, sabar, jujur, berakhlak mulia, pemaaf, sehat fisik dan mental, serta bijaksana.²⁸ Pemimpin BAZNAS yang kuat sangat berperan dalam merancang program dan membuat rencana kegiatan yang relevan dengan kebutuhan dan perkembangan BAZNAS serta melakukan monitoring pelaksanaannya.

²⁷ Afrin, "A Conceptual, h. 6.

²⁸ Hasan Al-Banna Mohamed, *et.al.* "The Values of Islamic Quality Management System Based on the Quran and Integration of Scientific Knowledge", dalam *Jurnal Syariah*. Vol 23, No. 1, 2015, h. 34-35.

b) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dalam manajemen mutu syariah sangat menentukan keberhasilan penerapan, khususnya untuk meningkatkan kualitas proses dan mutu hasil kerja. Melalui pendidikan dan pelatihan, maka akan terwujud pengelola (SDA) yang memenuhi standar untuk mengemban tugas sebagai amil. Dengan demikian para amil akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati berdasarkan kompetensi yang dimiliki, sehingga melahirkan kualitas kerja dan hasil yang bermutu. Untuk itu, perlu dipertimbangkan pemberlakuan sertifikasi bagi pimpinan BAZNAS dan para amil dari lembaga khusus yang berwenang untuk memberi sertifikat kompetensi.

c) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dimaksudkan sebagai instrumen kontrol terhadap keseluruhan proses dan kualitas serta hasil kerja para pengelola BAZNAS. Evaluasi dapat dilakukan dengan melibatkan pihak eksternal maupun cukup melalui mekanisme internal. Dalam evaluasi ini akan dinilai pencapaian target-target yang telah dihasilkan oleh amil terhadap program-program yang telah ditetapkan. Adanya mekanisme evaluasi kinerja ini akan mendorong setiap individu untuk melaksanakan tugasnya secara sungguh-sungguh dan akan menciptakan semangat kompetisi untuk memberikan hasil kerja terbaik bagi lembaga secara *fair*. Melalui evaluasi kinerja yang diterapkan akan melahirkan prinsip *reward and punishment*.

d) Mengembangkan Inovasi Baru

Pengelolaan zakat adalah kegiatan yang dinamis dan tidak menutup kemungkinan akan muncul inovasi-inovasi baru dalam sistem manajemennya. Munculnya ide-ide baru perlu dikembangkan dalam rangka meningkatkan mutu proses dan juga mutu hasil pengelolaan zakat, selama inovasi tersebut tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar manajemen mutu syariah dan prinsip-prinsip lainnya.

5. Prinsip Haji

Dalam bahasa Arab, haji berarti “pergi menuju”, al-Khalîl berkata, “haji berarti sering pergi ke orang yang diagungkan”.²⁹ Menurut Sulaiman Rasjid, ibadah haji adalah sengaja mengunjungi Ka’bah untuk melakukan beberapa amal ibadah, dengan syarat-syarat tertentu.³⁰ Ibnu Taimiyyah dalam kitab *‘Ubudiyah* mendefinisikan ibadah sebagai suatu istilah yang mencakup semua yang dicintai dan diridhoi Allah Swt, baik ucapan atau perbuatan, yang lahir (tampak, bisa dilihat) maupun yang batin (tidak tampak, tidak bisa dilihat).³¹ Berdasarkan definisi ini, sebagian ulama membagi ibadah ke dalam 3 (tiga) jenis, yaitu ibadah dalam bentuk ucapan lisan, ibadah anggota badan dan ibadah harta. Menurut Ustadz Adi Hidayat ibadah haji merupakan puncak dari segala ibadah karena menggabungkan antara ibadah fisik dan ibadah harta sekaligus.³²

Berdasarkan jenis-jenis ibadah tersebut, maka ibadah haji menurut peneliti merupakan gabungan dari jenis-jenis ibadah, karena dalam praktiknya ibadah haji melibatkan lisan, fisik dan harta sekaligus. Dengan demikian, filosofi ibadah haji adalah keterlibatan total semua jenis ibadah. Terkait dengan prinsip manajemen mutu syariah, maka ibadah haji adalah menggambarkan keterlibatan total semua pihak dalam pengelolaan zakat baik internal maupun eksternal. Secara internal, keterlibatan total adalah keterlibatan seluruh komponen lembaga dalam mengelola kegiatan, sehingga manajemen mutu syariah dapat terlaksana dengan baik. Sedangkan keterlibatan eksternal adalah keterlibatan pihak-pihak lain dalam upaya memaksimalkan pengelolaan zakat.

²⁹ az-Zuhailî. *al-Fiqhul-Islâmî*, jilid III, h. 368.

³⁰ Sulaiman Rasjid, *Fiqh Islam (Hukum Fiqh Lengkap)*, cet. 57 (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2012), h. 247.

³¹ Syaikhul Islâm Taqiyuddîn Aḥmad bin ‘Abdil Ḥalîm ibn Taimiyyah al-Jarrânî ad-Dimasyqî, *al-‘Ubûdiyyah*, cet. 7 (Beirut: al-Maktab al-Islâmî, 2005), h. 44.

³² Ustadz Adi Hidayat, “30 Tanya Jawab Populer Vol. 1”, (Ceramah diupload pada tanggal 5 November 2019). Lihat: <https://www.youtube.com/watch?v=FD1RmSoNGAY>, menit ke-10.45-11.33.

a) Keterlibatan Total Internal

Keterlibatan total ini dimulai dengan aktifnya seorang pemimpin lembaga zakat dalam manajemen, termasuk usaha-usahanya untuk menggunakan seluruh potensi yang ada di lembaga tersebut, dan keterlibatan seluruh karyawan untuk meraih keuntungan kompetitif bagi lembaga zakat. Seluruh karyawan di seluruh tingkatan dilibatkan untuk meningkatkan hasil karya dengan ikut serta dalam struktur kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing karyawan. Dengan prinsip ini maka seluruh personil dan potensi yang ada di lembaga zakat terberdayakan dengan baik dan maksimal.

b) Keterlibatan Total Eksternal

Pengelolaan zakat akan mencapai keberhasilan dengan melibatkan seluruh potensi yang ada di wilayah masing-masing (kearifan lokal) yang dijadikan sebagai mitra kerja lembaga zakat. Keterlibatan total eksternal dimulai dari keterlibatan pucuk pimpinan di wilayah masing-masing hingga kelompok masyarakat dan masyarakat secara umum. Keterlibatan total eksternal dalam konteks manajemen mutu syariah di lembaga BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota adalah keterlibatan seluruh pihak-pihak yang memiliki keterkaitan, baik langsung maupun tidak langsung bagi keberhasilan pengelolaan zakat.

1) Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah (Pemda) berdasarkan UU No. 23/2011 memiliki fungsi sebagai regulator, fasilitator dan motivator dalam pengelolaan zakat. Sebagai regulator, Pemda didorong untuk melahirkan peraturan daerah tentang pengelolaan zakat. Keberadaan Perda ini sangat mendukung keberhasilan manajemen zakat sebagaimana yang telah dipraktikkan di kabupaten Bungo. Sebagai fasilitator, Pemda terlibat dalam penguatan sarana prasarana dan pengalokasian dana yang bersumber dari APBD untuk operasional kegiatan dan program BAZNAS, serta menerima laporan dan pertanggungjawaban pengelolaan

zakat oleh BAZNAS. Sedangkan Pemda sebagai motivator, maka Pemda berupaya mendorong seluruh anggota masyarakat untuk menunaikan zakat melalui lembaga dengan berbagai media yang dimiliki oleh Pemda.

2) Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)

DPRD sebagai lembaga legislatif merupakan mitra BAZNAS, terutama dalam hal pengawasan. Selain itu yang penting juga dilakukan oleh DPRD adalah melahirkan Perda zakat bersama Pemda dan ikut mengalokasikan dana yang bersumber dari APBD untuk operasional BAZNAS dan menerima laporan pengelolaan zakat oleh BAZNAS.

3) Kementerian Agama (Kemenag)

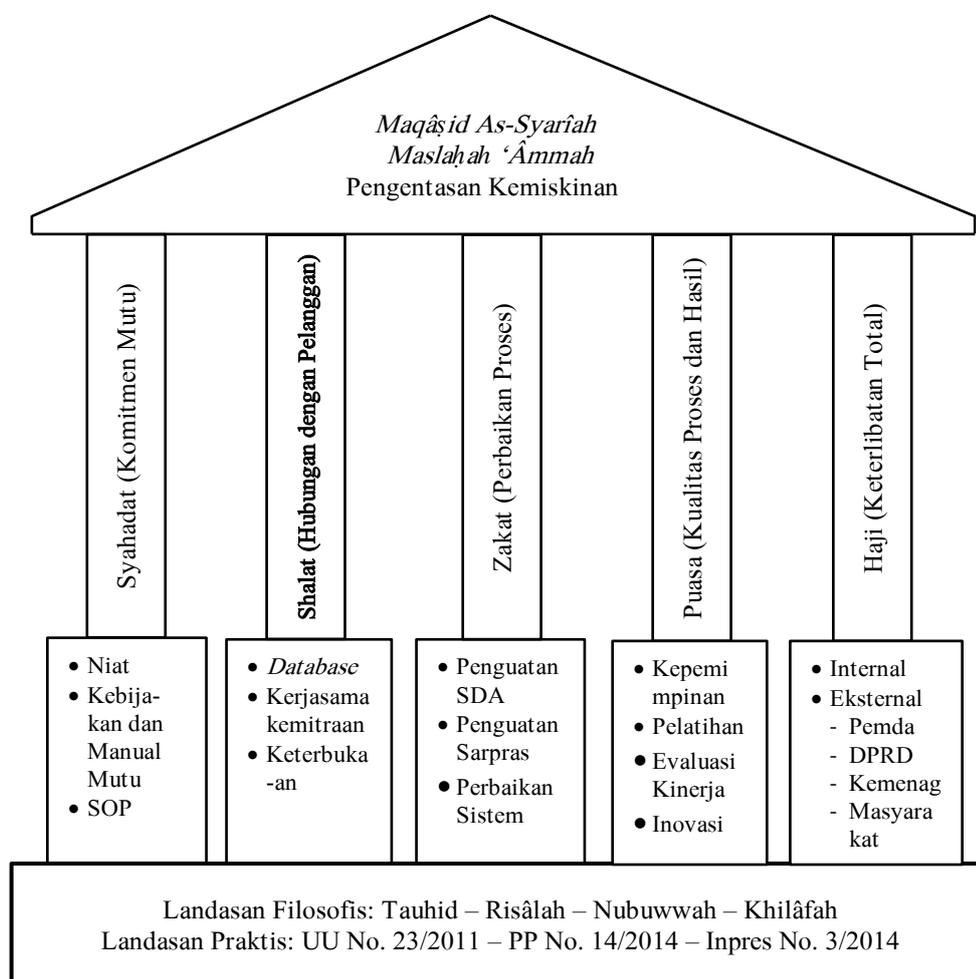
Kementerian Agama (Kemenag) propinsi dan kabupaten/kota memiliki fungsi sebagai mitra BAZNAS dalam mengusulkan, melakukan seleksi calon dan mengesahkan unsur pimpinan BAZNAS, membantu mengembangkan sistem pengelolaan zakat, mengawasi pengelolaan zakat oleh BAZNAS, pengesahan rencana kerja anggaran BAZNAS, memberikan usulan alokasi APBD untuk BAZNAS dan menerima laporan serta pertanggungjawaban pengelolaan zakat oleh BAZNAS.

4) Kelompok Masyarakat (*Civil Society*)

Pelibatan kelompok masyarakat dalam pengelolaan zakat dapat dilakukan melalui keterlibatannya dalam mengawasi pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS, memberi usulan pendirian LAZ, memberi usulan perbaikan pengelolaan zakat serta dengan melakukan pengumpulan secara personal pada wilayah-wilayah yang tidak terjangkau oleh BAZNAS maupun LAZ. Selain itu, masyarakat secara umum dapat terlibat dalam pengelolaan zakat dengan melakukan hal-hal yang dapat mendorong terlaksananya manajemen zakat yang baik, sehingga tercapai tujuan pengelolaannya. Misalnya, kelompok masyarakat ekonom dan akuntan dapat ikut terlibat dalam menyusun

standar laporan keuangan BAZNAS dan merumuskan PSAK zakat. Lembaga pendidikan dan masyarakat perguruan tinggi dapat terlibat dalam penelitian dan pengembangan konsep-konsep pengelolaan zakat yang lebih baik dan efektif. Kelompok masyarakat dengan latar belakang pesantren, kelompok da'i, tokoh agama dapat terlibat langsung dalam sosialisasi fikih zakat, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian terkait prinsip-prinsip manajemen mutu syariah diatas, maka pengembangan model manajemen mutu syariah berbasis rukun Islam bagi lembaga zakat adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1: Model Manajemen Mutu Syariah Berbasis Rukun Islam

Gambar 5.1 merupakan konstruksi hasil pengembangan manajemen mutu syariah yang terdiri dari tiga pilar utama, yaitu landasan filosofis dan praktis,

prinsip-prinsip manajemen syariah yang bersumber dari rukun Islam serta tujuan akhir dari pengembangan model, yakni tercapainya *maqāṣid asy-syarī'ah*, terwujudnya *maṣlahah* dan terealisasinya tujuan pengelolaan zakat menurut perundangan-undangan yang berlaku.

C. Perbedaan Manajemen Mutu Syariah dengan TQM Konvensional

Manajemen mutu syariah berbasis rukun Islam berbeda dengan TQM konvensional maupun TQM yang dikembangkan oleh Tenner-DeToro dalam beberapa hal, baik dari aspek tujuan, prinsip dasar serta indikator manajerial, sebagaimana tergambar dalam tabel berikut:

Tabel 5.1:
Perbandingan Manajemen Mutu Syariah dan TQM Tenner-DeToro

Manajemen Mutu Syariah		TQM Tenner-DeToro			
Prinsip Utama	Indikator Manajerial	Ada	Tdk	Indikator Manajerial	Prinsip Utama
Syahadat	Niat Ikhlas		V		
	Kebijakan dan manual mutu	V		Kebijakan dan komitmen mutu	Perbaikan proses
	<i>Standard Operational Procedure (SOP)</i>	V		Kebijakan dan komitmen mutu	
Shalat	Ketersediaan data muzakki dan mustahik	V		Ketersediaan data pelanggan	Fokus Pelanggan
	Kerjasama kemitraan	V		Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja	Keterlibatan Total
	Keterbukaan data dan laporan keuangan	V			
Zakat	Penguatan Sumber Daya Amil (SDA)	V		Penguatan SDM	Perbaikan proses
	Penguatan sarana prasarana	V		Penyediaan sarana dan prasarana	
	Pengembangan dan perbaikan proses	V		Perbaikan proses	
Puasa	Kepemimpinan yang kuat	V		Kepemimpinan yang kuat	Keterlibatan Total
	Pendidikan dan pelatihan	V		Penguatan SDM	Perbaikan proses
	Evaluasi kinerja	V		Perbaikan terus menerus	
	Mengembangkan inovasi baru	V		Pendekatan dan pengembangan	

				sistem manajemen	
Haji	Keterlibatan internal - Pimpinan - Karyawan	V		Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	Keterlibatan Total
	Keterlibatan eksternal - Pemda - DPRD - Kemenag - Masyarakat umum	V		Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja	

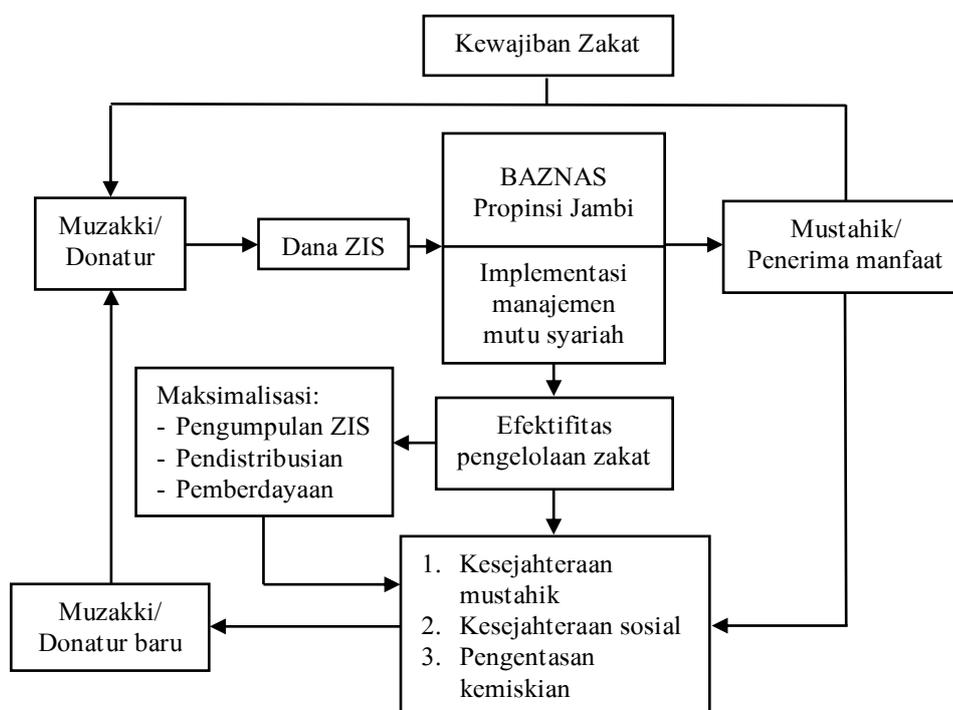
Tabel 5.2:
Perbandingan TQM Tenner-DeToro dan Manajemen Mutu Syariah

TQM Tenner-DeToro		Manajemen Mutu Syariah			
Prinsip Utama	Indikator Manajerial	Ada	Tdk	Indikator Manajerial	Prinsip Utama
Fokus pelanggan	Mengidentifikasi pelanggan		V		
	Ketersediaan data pelanggan	V		Ketersediaan data muzakki dan mustahik	Shalat
	Memahami harapan dan kebutuhan pelanggan		V		
	Menerima masukan dan berupaya memenuhi harapan pelanggan		V		
	Mengukur tingkat kepuasan pelanggan internal dan eksternal		V		
Perbaikan proses	Ketersediaan kebijakan, manual dan komitmen mutu	V		Kebijakan dan manual mutu	Syahadat
	Penguatan SDM	V		Penguatan Sumber Daya Amil (SDA)	Zakat
	Penguatan sarana prasarana	V		Penguatan sarana prasarana	
	Pendekatan dan pengembangan sistem manajemen	V		Mengembangkan inovasi baru	Puasa
	Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan		V		
	Perbaikan terus menerus	V		Evaluasi kinerja	Puasa

	Pendekatan proses	V		Pengembangan dan perbaikan proses	Zakat
Keterlibatan total	Kepemimpinan yang kuat	V		Kepemimpinan yang kuat	Puasa
	Membangun komitmen, kemampuan dan kebanggaan	V		Kebijakan dan manual mutu	Syahadat
	Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja	V		Keterlibatan eksternal	Haji
	Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan perbaikan proses	V		Keterlibatan internal	

D. Dampak Implementasi Manajemen Mutu Syariah bagi BAZNAS

Secara praktis, pengembangan model manajemen syariah bertujuan untuk diimplementasikan dalam lembaga tertentu sebagai upaya pencapaian tujuan lembaga tersebut. Berikut gambaran implementasi manajemen mutu syariah di lembaga zakat ataupun pada lembaga lainnya, sebagai upaya mewujudkan tata kelola yang baik, bermutu dan berlandaskan pada nilai-nilai syariah:



Gambar 5.2:

Dampak Implementasi Manajemen Mutu Syariah pada BAZNAS

Gambar 5.2 di atas dapat menggambarkan bahwa penerapan manajemen mutu syariah di BAZNAS Propinsi Jambi merupakan upaya untuk mewujudkan efektifitas pengelolaan zakat. Dengan demikian, maksimalisasi pengumpulan dana ZIS yang menjadi indikator utama keberhasilan lembaga tersebut dapat dicapai, serta maksimalisasi pendistribusian dan pemberdayaan zakat untuk kesejahteraan masyarakat akan terlaksana. Gambar di atas juga menggambarkan siklus pengelolaan zakat yang pada akhirnya mengangkat derajat mustahik menjadi muzakki. Dengan siklus tersebut, tujuan pengelolaan zakat akan tercapai, baik dari aspek *maqâṣid asy-syarî'ah* yang dicetus oleh al-Ghazālī, *maṣlahah 'āmmah* yang dikembangkan oleh Ibnu 'Āsyūr maupun menurut UU No. 23/2011 tentang pengelolaan zakat.

BAB VI PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data penelitian yang telah dilakukan serta temuan dan pembahasan yang telah peneliti paparkan pada bab terdahulu, maka peneliti menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi telah menerapkan prinsip-prinsip TQM yang dikembangkan oleh Tenner-DeToro. Dalam penerapannya, belum semua prinsip telah diimplementasikan dengan baik yang disebabkan oleh beberapa faktor. BAZNAS Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh telah memulai untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro dalam pengelolaan zakat di kedua lembaga tersebut. Sedangkan BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum menerapkan prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro. Walaupun BAZNAS Propinsi Jambi, Kabupaten Bungo dan Kota Sungai Penuh telah menerapkan prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro, namun belum berhasil dalam mencapai target pengumpulan dana zakat sebagaimana yang telah ditetapkan, sebagai indikator keberhasilan manajemen pengelolaan zakat di lembaga tersebut. Hasil penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Morgan, bahwa penerapan nilai-nilai TQM belum menemukan signifikansinya dalam banyak lembaga layanan sosial (*social service*), meskipun jaminan kualitas telah dikembangkan.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan penerapan prinsip-prinsip TQM Tenner-DeToro di BAZNAS Propinsi Jambi dan Kabupaten/Kota adalah: a) Ketersediaan data pelanggan (muzakki dan mustahik); b) Ketersediaan kebijakan, manual dan komitmen mutu; c) Perbaikan terus menerus; dan d) Kepemimpinan yang kuat. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan kegagalannya penerapannya adalah:

- a) Paradigma pengelolaan zakat; b) Kepemimpinan; c) Keterlibatan total; dan d) Perbaikan proses.
3. Berdasarkan kajian literatur, teori, penelitian terdahulu dan didukung hasil penelitian sebagai data suportif serta dengan menggunakan pendekatan studi kasus instrumental, peneliti mengembangkan model manajemen mutu berbasis syariah yang disebut dengan Manajemen Mutu Syariah Berbasis Rukun Islam (*Islamic Quality Management Based on Pillars of Islam*), yaitu: a) Prinsip syahadat; b) Prinsip shalat; c) Prinsip puasa; d) Prinsip zakat; dan e) Prinsip haji. Syahadat memiliki filosofi komitmen terhadap mutu, shalat menggambarkan hubungan yang kuat dengan pelanggan, nilai yang terkandung dalam zakat adalah nilai-nilai perbaikan proses, puasa menekankan kepada penjagaan nilai-nilai mutu dan hasil kerja, sedangkan haji menggambarkan prinsip keterlibatan total dalam manajemen.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti telah memaksimalkan upaya untuk mendapatkan hasil yang terbaik melalui penggunaan kaidah-kaidah penelitian ilmiah. Namun demikian, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan, di antaranya adalah:

1. Penelitian ini hanya menggunakan prinsi-prinsip utama TQM yang dikembangkan Tenner-DeToro sebagai alat analisis dari sekian banyak prinsip TQM yang dipelopori oleh tokoh-tokoh lainnya. Sehingga sangat mungkin terjadi perbedaan hasil jika menggunakan keseluruhan prinsip TQM yang telah ada selama ini.
2. Dalam mengembangkan model manajemen mutu syariah, peneliti baru menggali nilai-nilai manajemen dari aspek filosofis rukun Islam. Peneliti meyakini masih banyak nilai-nilai manajemen yang terdapat dalam berbagai ajaran Islam yang belum digali oleh peneliti.
3. Pengembangan teori yang dilakukan peneliti baru sebatas mengemukakan prinsip-prinsip utama beserta indikator manajerialnya.

Peneliti belum menurunkannya dalam bentuk kegiatan manajerial sebagai instrumen penerapan model tersebut.

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini menjadi pintu masuk bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan kajian yang lebih komprehensif dan mendalam dalam bidang manajemen, khususnya manajemen mutu yang berbasis syariah.

C. Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, peneliti memandang perlu untuk memberikan beberapa saran terkait pengembangan tata kelola zakat saat ini dan untuk masa yang akan datang.

1. Melihat potensi zakat yang begitu besar, maka perlu dibuat standar pengelolaan yang lebih sederhana dan aplikatif untuk semua BAZNAS pada semua tingkatan. Lembaga BAZNAS yang berkarakter non-profit memiliki perbedaan dengan lembaga profit lainnya, termasuk berbeda dengan LAZ yang dikelola secara profesional oleh kelompok masyarakat. Oleh karena itu, perlu penyesuaian pola manajemen dengan kondisi lembaga BAZNAS untuk memaksimalkan potensi yang besar tersebut.
2. Penelitian tentang manajemen pengelolaan zakat sudah sangat banyak sekali dilakukan oleh peneliti-peneliti maupun lembaga resmi seperti PUSKAS BAZNAS yang menghasilkan berbagai konsep tentang pengelolaan zakat yang efektif. Namun belum ada tindak lanjut yang “serius” dari hasil-hasil penelitian tersebut, khususnya di lembaga BAZNAS yang dikelola oleh pemerintah. Oleh karena itu, saatnya sekarang mengimplementasikan ide-ide dan konsep-konsep yang telah dihasilkan tersebut. Sebut saja misalnya Kuntarno Noor Aflah yang menyimpulkan bahwa buku *”Zakah Criteria for Performance Excellence”* yang diterbitkan oleh Forum Zakat (FoZ) dapat dijadikan sebagai standar pengelolaan zakat bahkan disebut dalam penelitiannya sebagai buku ‘ISO ala OPZ’. Namun sayang, buku tersebut tidak

pernah disosialisasikan ke BAZNAS maupun OPZ apalagi diimplementasikan konsep-konsep yang ada di dalamnya.

3. Belajar dari pengalaman negara lain seperti Malaysia, perlu kiranya disusun konsep manajemen mutu syariah yang wajib diterapkan di lembaga-lembaga berbasis syariah dalam rangka menjamin terlaksananya prinsip-prinsip syariah dalam pengelolaannya, dengan tidak mengesampingkan nilai-nilai manajemen modern. Dengan demikian, nilai syariah semakin terakomodir dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat.
4. Perlu pelibatan total pemerintah daerah dalam pengelolaan zakat dengan menerbitkan aturan tentang wajib zakat bagi masyarakat di wilayah masing-masing. Perintah zakat, khususnya zakat *māl*, tanpa didukung oleh instrumen pemaksa lainnya akan tetap menemukan hambatan dalam pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat, dimana daerah terdapat peraturan tentang zakat, cenderung tinggi tingkat keberhasilan pengelolaan zakatnya. Apalagi UU No. 23/2011 secara jelas menyebutkan pemerintah selaku regulator dalam pengelolaan zakat di semua level. Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 2014 dan Instruksi Presiden No. 3 tahun 2014 juga mengamanatkan pemerintah daerah untuk memaksimalkan perannya dalam pengelolaan zakat.
5. Konsep Islam *rahmatan lil'alamîn* tidak hanya berlaku dalam aspek sosial, apalagi hanya berlaku dalam konteks hubungannya dengan kelompok lain di luar Islam. Dalam konteks zakat, konsep *rahmatan lil'alamîn* adalah bagaimana umat Islam saling peduli dengan sesama muslim, khususnya kepada kalangan yang miskin dan lemah (*mustaḍ'afîn*). Kewajiban zakat mengajak seluruh umat Islam untuk pertama kalinya adalah menjadi *rahmatan lil muslimîn* baru kemudian meluas menjadi *rahmatan lil'alamîn*. Salah satunya dengan membuat instrumen hukum yang 'lebih' memaksa bagi umat Islam untuk melaksanakan kewajiban zakat.

DAFTAR PUSTAKA

A. Kitab Suci dan Buku

- Kementerian Agama RI. *Alquran dan Terjemahnya*. Jakarta: PT. Sinergi Pustaka Indonesia, 2012.
- Kementerian Agama RI. *Alqur'an dan Tafsirnya*. Jakarta: Kementerian Agama RI, Jilid IV dan VII, 2012.
- Kementerian Urusan Agama Islam, Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi, *Alqur'ânul Karîm wa Tarjamatu Ma'ânîhi Ilallugati al-Indûnîsiyyah*, Terj. *Alquran dan Terjemahnya*. Saudi Arabia: Muamma' Malik Fahd li Tibâ'at al-Mushaf Asy-Sarîf, t.
- Abdullah, Boedi dan Beni Ahmad Saebani. *Metode Penelitian Ekonomi Islam (Muamalah)*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014.
- Abdullah, Ma'ruf. *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006.
- AS. Hornby. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Oxford: Oxford University Press, ed. 25, 1987.
- Ayub, Muhammad. *Understanding Islamic Finance: A-Z Keuangan Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009..
- al-Asy'arî, Aḥmad bin Dâud al-Muzjâjî. *Muqaddimah fî al-Idârah al-Islâmiyyah*. Jeddah: t.p., 2000.
- 'Asyūr, Muḥammad aṭ-Ṭâhir Ibnu. *Maqāshid asy-Syatī'ah al-Islâmiyyah*. Qaṭar: Wuzāratul Auqāf wa asy-Syu'ūn al-Islâmiyyah, Juz 3, t.t.
- al-Azharî, Muṣṭafâ Maḥmūd. *Taisīr Qawā'id an-Naḥwi lil Mubtadi'în*. Miṣra: Maktabah al-'Ulūm wa al-Ḥikam, 2011.
- Al-Faizin, Abdul Wahid dan Nashr Akbar. *Tafsir Ekonomi Kontemporer: Menggali Teori Ekonomi dari Ayat-Ayat Alquran*. Jakarta: Gema Insani, 2018.
- Bābistī, 'Azīzah Fawal. *al-Mu'jam al-Mufaṣṣil fî an-Naḥwi al-'Arabi*. Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1992.
- Badan Pusat Statistik Propinsi Jambi. *Propinsi Jambi Dalam Angka 2018*. Jambi: BPS Propinsi Jambi, 2018.
- Badrudin. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- al-Badwi, Yūsuf Aḥmad Muḥammad. *Maqāshid asy-syatī'ah 'inda Ibn Taimiyah*. al-Urdun: Dār an-Nafā'is, t.t.
- Bank Indonesia. *Laporan Ekonomi & Keuangan Syariah 2020*. Jakarta: Bank Indonesia. 2020.

- al-Barkatî, al-Muftî as-Sayyid Muḥammad ‘Amîm al-Iḥsân al-Mujaddidî. *at-Ta’rifât al-Fiqhiyyah*. Beirut: Dâr Kutub al-‘Ilmiyyah, 2003.
- al-Bukhârî, Abu ‘Abdullâh Muḥammad ibn Ismâ‘îl. *al-Jâmi‘ aṣ-Ṣaḥîḥ: al-Musnad min Ḥadîsi Rasûlillâhi saw wa Sunnatihi wa Ayyâmihi*. al-Qahirah: al-Maṭba‘ah as-Salafiah wa Maktabatuha, t.t.
- Chaqoqo, Sri Guno Najib. *Sejarah Nahwu: Memotret Kodifikasi Nahwu Sibawaih*. Salatiga: LP2M-Press IAIN Salatiga, 2015.
- Creech, Bill. *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*. New York: Pinguin Groups, 1994.
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. London: SAGE Publications, 1998.
- Creswell, John W. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Edisi Keempat, 2016.
- Dahlgaard, Jens J. *et.al. Fundamental of Total Quality Management*. New York: Taylor & Francis, 2002.
- ad-Daḥyân, ‘Abdurrahmân ibn Ibrâhîm. *al-Idârah wa al-Ḥukm fî al-Islâm: al-Fikr wa at-Taṭbîq*. Abhâ: t.p, 1991.
- ad-Dimasyqî, Syaikhul Islâm Taqiyuddîn Aḥmad bin ‘Abdil Ḥalîm ibn Taimiyyah al-Jarrânî. *al-‘Ubûdiyyah*. Beirut: al-Maktab al-Islâmî, cet. 7, 2005.
- Deming, W. Edward. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, ed. 2, 2002.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Terj. Dariyanto, *et.al.* Cet. I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Departemen Agama RI. *Panduan Organisasi Pengelola Zakat*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2008.
- Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia dan P3EI Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Berbagai Negara*. Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia, 2016.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- Deputi Bidang Ekonomi (Ed.). *Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024: Hasil Kajian Analisis Ekonomi Syariah di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2018.
- Devisi Publikasi dan Jaringan PUSKAS BAZNAS. *Arsitektur Zakat Indonesia*. Jakarta: PUSKAS BAZNAS, 2017.

- Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat. *Membangun Perspektif Pengelolaan Zakat Nasional*. Jakarta: Dirjen Bimas Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2013
- Djalaluddin, Ahmad. *Manajemen Qurani : Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam Kehidupan Insaniyyah*. Malang: UIN Maliki Press, 2014.
- Djamil, Fahurrahman. *Hukum Ekonomi Islam: Sejarah, Teori dan Konsep*. Jakarta: Sinar Grafika, 2013.
- Djiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi, ed. 5, 2003.
- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- al-Fairuzzabâdî, Majduddîn Muḥammad ibn Ya‘qûb. *al-Qâmûs al-Muḥîṭ*. Qâhirah: Dâr al-Ḥadîs, 2008.
- Forum Zakat. *Cetak Biru Pengembangan Zakat Indonesia 2011-2025*. Jakarta: Forum Zakat, 2012.
- al-Ghazālî, Abû Ḥâmid Muḥammad ibn. *al-Mustaṣfâ min ‘ilmi al-Uṣûl*. t.t.p: t.p, .t.t.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. *Pengantar Manajemen Syariah*. Bogor: UIKA Press, 2017
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, ed. III, 2004.
- Huda, Nurul, *et.al. Zakat Perspektif Mikro-Makro: Pendekatan Riset*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Ibrâhîm, Abû Yûsuf Ya‘qûb. *Kitâb al-Kharâj*. Beirut: Dâr al-Ma‘rifah, 1979.
- Ikhsan, Arfan. *et.al. Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- International Shari’ah Research Academic for Islamic Finance (ISRA). *Sistem Keuangan Islam: Prinsip dan Operasi*. ed. Asyraf Wajdi Dusuki. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Ismanto, Kuart. *Manajemen Syariah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, cet. II, 2015.
- J. Supranto. *Statistik untuk Pemimpin Berwawasan Global*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, ed. 2, 2007.
- Jaelani, Aan. *Manajemen Zakat di Indonesia dan Brunei Darussalam*. Cirebon: Nurjati Press, 2015
- Jawwad, Muhammad Abdul. *Menjadi Manajer Sukses*. Jakarta: Gema Insani Press, 2004.
- Juwaini, Ahmad. “Manajemen Mutu Lembaga Zakat”, dalam Sudirman, *et.al*. (ed.). *International Seminar on Zakat Financial Inclusiveness of the Poor: Beyond Microfinance*. Malang: UIN-Maliki Press, 2015.

- Kahf, Monzer. *an-Nusûṣ al-Iqtisâdiyyah min al-Qurân wa as-Sunnah*. Jeddah: Markaz an-Nasyr al-‘ilmî, t.t.
- Kamaluddin, Undang Ahmad dan Muhammad Alfian. *Etika Manajemen Islam*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010.
- Karim, Adiwarman Azwar. *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014.
- al-Karmî, Ḥâfiẓ Aḥmad ‘Ujâj. *al-Idârah fî ‘aşri ar-Rasûl: Dirâsah Târîkhiyyah li an-Nuẓum al-Idâriyyah fî ad-Daulah al-Islâmiyyah al-‘Ulâ*. al-Qâhirah: Dârussalâm, 2006.
- Kasali, Rhenald “Organisasi Hidup yang Dipercaya dan Bermanfaat,” dalam Eri Sudewo. *Manajemen Zakat: Tinggalkan 15 Tradisi Terapkan 4 Prinsip Dasar*. Jakarta: Institut Manajemen Zakat, 2004.
- Kaṣîr, Abû al-Fidâ Ismâ‘îl ibn. *Tafsîr Alqurân al-‘Azîm*. al-Qâhirah: Dâr al-Fajr litturâṣ, Juz 1, 2002.
- Khallâf, ‘Abdul Wahhâb. *‘Ilmu Uṣûl al-Fiqh*. al-Qâhirah: Maktabah ad-Da‘wah al-Islâmiyyah Syabâb al-Azhar, t.t.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006.
- Kuncoro, Mudrajat. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga, 2003.
- Lahsasna, Ahcene. *Maqâṣid asy-Syarî‘ah in Islamic Finance*. Kuala Lumpur: IFBIM, 2013.
- Leigh, David. *Total Quality Management (TQM): Training Module on Continuous Improvement*. Austin: Temple Junior College, 1993.
- Leksono, Sonny. *Penelitian Kualitatif Ekonomi dari Metodologi ke Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013.
- Manẓûr, Ibnu. *Lisânul ‘Arab*. al-Qâhirah: Dâr al-Ma‘ârif, Jilid 25, t.t.
- Miles, Matthew B. *et.al. Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*. California: SAGE Publications, ed. 3, 2014.
- Morgan, Colin and Stephen Murgatroyd. *Total Quality Management in the Public Sector*. Philadelphia: Open University Press, 1999.
- Muhadjir, Noeng. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: PT. Bayu Indra Grafika, cet. 3, 1996.
- Muhammad, Qutb Ibrahim. *as-Siyâsah al-Mâliyah li al-Rasûl*, terj. Rusli, *Bagaimana Rasulullah Mengelola Ekonomi, Keuangan dan Sistem Administrasi*. Ciputat: Gaung Persada Press, cet. I, 2007.
- Muhammad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif*. Yogyakarta: Ekonisia FE-UIN, 2005

- Munawwir, Ahmad Warson. *Kamus Arab-Indonesia Terlengkap*. Surabaya: Pustaka Progressif, 1997.
- Mustafâ, Ibrâhîm, *et.al.* *Mu'jam al-Wasîf*. Qâhirah: Majma' al-Lugah al-'Arabiyyah, t.t.
- Nasution, M. Nur. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia, Edisi 3, 2015.
- Nasution, Mustafa Edwin. *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana, 2006.
- an-Nadwah al-'Âlamiah li asy-Syabâb al-Islâmî (WAMY). *al-Mausû'ah al-Muyassarah fî al-Adyân wa al-Mazâhib wa al-Ahzâb al-Mu'âsirah*. Riyâd: Dâr an-Nadwah al-'âlamiah, edisi IV, 1420.
- an-Nawawî, al-Imâm. *Şahîh Muslim bi Syarh an-Nawawî*. al-Qahirah: Dâr al-Fajr li at-Turâs, cet. 2, 1425 H/2004 M.
- Noor, Juliansyah. *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.
- Pascasarjana UIN Sumatera Utara. *Pedoman Penulisan Proposal dan Disertasi PPs UIN-Sumatera Utara*. Medan: PPs UIN-SU, 2017.
- Patilima, Hamid. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Pusat Kajian Strategis-Badan Amil Zakat Nasional dan STEI al-Ishlah Cirebon, *Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ)*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, 2019.
- Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional RI (PUSKAS-BAZNAS RI). *Official News No. 21/ON/11/2019: Konsep Dasar Zakatnomics*. Jakarta: PUSKAZ-BAZNAS RI, 2019.
- Putra, Nusa. *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Qanbar, 'Amrû bin 'Usmân bin. *Kitâb Sibawaih*, ed. 'Abdus Salâm Muḥammad Hârûn. al-Qâhirah: Maktabah al-Khanjî, Juz 2, 1988.
- Qardawî, Yûsuf. *Hukum Zakat*, Terj. Salman Harun, *et. al.*, cet. 12. Bogor: Pustaka Litera AntarNusa, 2011.
- al-Qâsim, Abû 'Ubaid. *Kitâb al-Amwâl*, Terj. Setiawan Budi Utomo, *Ensiklopedia Keuangan Publik: Zakat, Pajak*. Depok: Gema Insani, 2006.
- Rasjid, Sulaiman. *Fiqh Islam (Hukum Fiqh Lengkap)*. Bandung: Sinar Baru Algesindo, cet. 57, 2012.
- Razak dan Rais Lathief. *Terjemah Hadis Shahih Muslim*. Jakarta: Pustaka Al-Husna, cet. 4, Jilid 1, 1981.
- Rohman, Abdur. "Konstruksi Teori Konsumsi Al-Ghazali". *Ringkasan Disertasi*, Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2012.
- S.L. Tang, *et.al.* *Construction Quality Management*. Hongkong: Hong Kong University Press, 2003.

- Sahhâtiḥ, Syauqî Ismâ'îl. *at-Taṭbīq al-Mu'âşir li az-Zakâh*, terj. Bahrun Abu Bakar dan Anshori Umar Sitanggal. *Penerapan Zakat dalam Bisnis Modern*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2007.
- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Jakarta: IRCiSoD, 2010
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- al-Sheikh, 'Abdullâh bin Muḥammad bin 'Abdurrahmân bin Ishâq (ed.). *Lubâbut Tafsîr Min Ibni Kaşîr*, Terj. Abdul Ghoffar, E.M dan Abu Ihsan Al-Atsari, *Tafsir Ibnu Kaşîr*. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004.
- Sinaga, Ali Imran, *et.al. Ibadah Menurut Sunnah*. Medan: UMSU Press, 2016.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012.
- Stoner, James AF. *et.al. Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo, 1996.
- Sudianto, Sunardi bin. *Meng-Esa-kan Allah (Versi e-Book)*. Bandung: House of Islamic Worldview, 2017.
- Sudirman. *Total Quality Management (TQM) untuk Wakaf*. Malang: UIN-Maliki Press, 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta, 2006.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Syarifuddin, Amir. *Ushul Fiqh*. Jakarta: Prenada, cet. IV, Jilid 2, 2008.
- as-Sawî, 'Abdullâh al-Muşlih dan Şalâh. *Mâ la Yasa'u al-Muslim Jahluhu*. ar-Riyâd: Dar Isybiliya, cet. 1, 1419 H/1998 M.
- asy-Syātibî, Abū Ishâq Ibrâhîm ibn Mūsâ ibn Muḥammad al-Lakhmî. *al-Muwāfaqât*. al-Mamlakah as-Sa'ūdiyyah al-'Arabiyyah: Dâr 'Affân, cet. 2, 1997.
- at-Ṭabrânî, al-Ḥâfiẓ Abî al-Qâsim Sulaimân bin Aḥmad. *al-Mu'jam al-Ausaṭ*, Juz 1, t.t.
- at-Tamîmî, al-Imâm al-Ḥâfiẓ Aḥmad ibn 'Alî ibn al-Muşnî. *Musnad Abî Ya'lâ al-Mûşalî*. Damaskus: Dâr al-Ma'mûn li at-Turâs, t.t.
- Tenner, Arthur R. dan Irving J. DeToro. *Total Quality Management*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1993.
- Tim Penyusun. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Depertemen Pendidikan Nasional, 2008.
- Tim Penyusun. *Rencana Strategis Zakat Nasional 2016-2020*. Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) RI. 2016.

- Tim Riset dan Kajian Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS). *Sebuah Kajian Zakat on SDGs: Peran Zakat dalam SDGs untuk Pencapaian maqāṣid asy-syarī'ah*. Jakarta: Puskas BAZNAS, 2017.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: ANDI, 2011.
- Toriquuddin, Moh.. *Pengelolaan Zakat Produktif Perspektif Maqāṣid asy-Syarī'ah Ibnu 'Asyur*. Malang: UIN Maliki Press, 2014.
- Tunggal, Amin Widjaja. *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar (Total Quality Management)*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Ulum, Fahrur. “Dinamika Konstruksi Sistem Ekonomi Islam: Studi Komparasi Pola Pemikiran Beberapa Tokoh Ekonomi Islam Kontemporer”. *Executive Summary*, Fakultas Syariah UIN Sunan Ampel Surabaya, 2013.
- 'Umar, Aḥmad Mukhtâr. *Mu'jam al-Lughah al-'Arabiyyah al-Mu'âṣirah*. Qâhiraḥ: 'Ālamul Kutub, Jilid I, 2008.
- Usman, Abdul Halim. *Manajemen Strategis Syariah*. Jakarta: Zikrul Hakim, 2015.
- Walker, Jenny, *et.al*. *The Quality Management Manual: How to Write and Develop a Successfull Manual for Quality Management System*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Wibisono, Yusuf. *Mengelola Zakat Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Widodo, Hertanto dan Teten Kustiawan. *Akuntansi & Manajemen Keuangan untuk Organisasi Pengelola Zakat*. Bandung: Asy-Syamil Press & Grafika, 2001.
- al-Yassu'i, Fr. Louis Ma'luf dan Fr. Bernard Tottel al-Yassu'i. *al-Munjid fi al-Lughah wa al-A'lâm*, cet. 40. Beirut: Dâr al-Masyriq, 2003.
- Zaenal, Vithzal Rivai, *et.al*. *Islamic Management: Meraih Sukses Melalui Praktis Manajemen Gaya Rasulullah Secara Istiqomah*. Yogyakarta: BPFE, 2013.
- Zaki, Muhammad. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Muzakki Untuk Membayar Zakat Melalui Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Bungo Propinsi Jambi”. *Tesis*, Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2012.
- az-Zuhailî, Wahbah. *al-Fiqhul-Islâmî wa Adillatuhu*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani, *et.al.*, cet. 1. Jakarta: Gema Insani Press, Jilid 1 dan III, 2010.

B. Jurnal, Prosiding, Laporan Penelitian dan Artikel

- Abbasi, Abdus Sattar, *et.al*. “Islamic Management Model”. *African Journal of Business Management*. Vol. IV, No. 9, August 2010.
- Aflah, Kuntarno Noor. “Model Manajemen Mutu Bagi BAZNAS dan LAZ di Indonesia”. *Ziswaf: Jurnal Zakat dan Wakaf*. Vol. V, No. 1, Juni 2018.

- Aflah, Kuntarno Noor. "Standarisasi Organisasi Zakat". *Opini Republika* (14 Januari 2011).
- Afrin, Afroza Bulbul dan Rafikul Islam. "A Conceptual Model of Continuous Improvement in Total Quality Management from Islamic Perspective". *Australian Academy of Business and Economics Review (AABER)*, Vol. IV, No. 1, January 2018.
- Ali, Hasliza Muhamad, *et.al.* "Implementation of the Islamic Quality System MS1900 and its Benefits: A Case Study at the Department of Hajj, Waqf and Zakah, Malaysia". *Global Journal Al-Thaqafah (GJAT)*, Vol. VI, No. 2, Desember 2016.
- Arifin, Johar. "Penguatan Manajemen Syariah Melalui Total Quality Management bagi Pelaku Lembaga Keuangan Syariah di Kota Semarang". *at-Taqaddum*, Vol. VIII, Nomor, 2, November 2016.
- Atabik, Ahmad. "Manajemen Pengelolaan Zakat yang Efektif di Era Kontemporer". *Ziswaf*, Vol. II, No. 1, Juni 2015.
- Bariyah, Oneng Nurul. "Prinsip-Prinsip Syariah dalam Pengelolaan Zakat oleh Lembaga Pengelola Zakat". *Madania: Jurnal Kajian Keislaman*, Vol. XVII, No. 2, Desember 2013.
- Bariyah, N. Oneng Nurul. "Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Prinsip dan Praktek)". *Disertasi*, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Jakarta, 2010.
- Basir, Siti Arni, *et.al.* "Malaysian Islamic Quality Management Sytem MS1900: an Implementation Steps at Malacca Zakat Center". *Humanomics: the International Journal of Systems and Ethics*. Vol. 33, No. 2, 2017.
- Dahlan, Dahlina. "Bank Zakat: Pengelolaan Zakat dengan Konsep Bank Sosial Berdasarkan Prinsip Syariah". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. IV, No. 2, Desember 2018.
- Fadilah, Sri, *et.al.* "Construction of a Performance Assessment Model for Zakat Management Institutions". *Mimbar*, Vol. 32, No. 2, Desember 2016.
- Fadilah, Sri. "Pengaruh Implementasi Pengendalian *Intern* dan *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance* (Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia)". Prosiding Seminar Nasional dan Penelitian PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, Vol. 2, No. 1, Tahun 2011.
- Faisal. "Sejarah Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim dan Indonesia: Pendekatan Teori Investigasi-Sejarah Charles Pierce dan Defisit Kebenaran Lieven Boeve". *Analisis*, Vol. XI, No. 2, Desember 2011.
- Ḥammâd, Ziyâd 'Awwâd Abû, *et.al.* "Ḍimân al-Jawdah asy-Syâmilah fi al-Qurân al-Karîm wa as-Sunnah an-Nabawiyah: Dirâsah Maudû'iyah Tahlîliyyah". *Hauliyyah Kulliyah ad-Dirâsat al-Islâmiyyah wa al-'Arabiyyah lil Banât bi az-Zaqâzîq*, Vol. IX, 2017.

- Haque, Ahasanul, *et.al.* “Total Quality Management Practices in the Islamic Banking Industry: Comparison between Bangladesh and Malaysian Islamic Bank”. *International Journal of Ethic in Social Science*. Vol. II, No. 1, June 2014.
- Hasan, Sudirman. “Implementasi Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa”. *Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah*, Vol. XII, No. 1, Januari 2012.
- Hayati, Amal dan Muhammad Rahimi Osman. “Understanding Islamic Perspectives on Quality Management: From Concept to Practice”. *Journal of Engineering and Applied Science*, 14 (4), 2019.
- Hidayati, Ataina dan Achmad Tohirin. “A Maqāṣid and Shariah Enterprises Theory-Based Performance Measurement for Zakat Institution”, dalam *International Journal of Zakat*, Vol. 4 (2), 2019.
- Ismanto, Kuart. “Pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah Berbasis Total Quality Management (TQM)”. *Religia*, Vol. IV, No. 1, April 2011.
- Khaeroni, Cahaya dan Fathur Rahman. “Pengembangan Strategi Pendidikan Islam Berbasis Mutu”. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan SEMNASDIK FKIP Universitas Muhammadiyah Metro*, 2017.
- al-Khafīfi, Riyāḍ Maṣṣūr. “al-Maqāṣid asy-Syarī‘ah wa Aṣaruhā fī Fiqhi al-Mu‘āmalat al-Māliyah”. *Majallah Jāmi‘ah al-Malik ‘Abdul ‘Azīz: al-Iqtisād al-Islāmī*, Vol. 17, No. 1, Tahun, 2004.
- Kusriyah, Sri. “Politik Hukum Pengelolaan Zakat Sebagai Instrumen Penanggulangan Kemiskinan: Studi Kebijakan Pengelolaan Zakat di Provinsi Jawa Tengah”. *Disertasi*, Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2015.
- Masnun, Moh. “Aplikasi TQM dalam Pengelolaan Pendidikan”. *al-Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, Vol. 1, No. 1, 2014.
- Mohamed, Hasan Al-Banna, *et.al.* “The Values of Islamic Quality Management System Based on the Quran and Integration of Scientific Knowledge”. *Jurnal Syariah*, Vol 23, No. 1, 2015.
- Mohammed, Ali Saleh Ahmad. *et.al.* “The Principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 102, 2013.
- Mokhtar, Mohd Sadiq Mohd dan Fadzilla Azni Ahmad. “The Islamic Quality Management System in Malaysia: A Narrative Review”. *Journal of Islamic, Social, Economic and Development (JISED)*, Vol. IV, No. 26, Desember 2019.
- Muchtar, Evan Hamzah *et.al.*, “Peningkatan Nilai Perusahaan Melalui Tata Kelola Perusahaan dan Profitabilitas Perusahaan pada Konstituen Indeks Saham Syariah Indonesia”. *Malia: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. X, No. 2, Juni 2019.

- Mufidah. "Sistem Hirarki Kelembagaan Badan Pengelola Zakat di Indonesia: Tinjauan Terhadap Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2013". *Jurnal Cita Hukum*, Vol. II, Desember 2016.
- Mursal. "Konstruksi Konsep Pengembangan Ekonomi Syariah Berbasis Kearifan Lokal (Studi Peran Tungku Tigo Sajarangan pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Sumatera Barat)" (*Disertasi*, UIN Sumatera Utara, 2017).
- Najm, Qâsim. "al-Mabâdi' u al-Asâsiyyah lil Jawdah fî Alqurân al-Karîm wa as-Sunnah an-Nabawiyyah: Dirâsah Taḥlîliyyah". *al-Majallah ad-Dauliyyah lil Buḥûṣ' al-Islâmiyyah wa al-Insâniyyah al-Mutaqaddimah*, Vol. IV, No. 9, September 2014.
- Ogunbado, Ahamad Faosiy dan Asia Mus'ab al-Otaibi. "Is Quality Management an Islamic Value?". *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. VIII, Issue 3, Mar-Apr 2013.
- Othman, Khotijah. "Quality Management System vs Maqasid Shariah Islamic Quality Management System vs Costumer Satisfaction". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, Edisi Khusus, 2017.
- Pangiuk, Ambok. *et.al*, "Pengaruh Citra LAZ OPSEZI Kota Jambi Terhadap Minat Muzakki untuk Menyalurkan Zakat". *Innovatio*, Vol. XVII, No. 1, Januari-Juni 2017.
- Piliyanti, Indah dan Afrilianti Romadhon. "Assessing Factors Influencing Moral Hazard of Mudharaba and Musyaraka Financing in Islamic Banking: Case Study in Surakarta". *Al-Tijary*, Vol. II, No. 1 Juni 2016.
- Rahardjo, Mudjia. *Apakah Metode Studi Kasus Ilmiah?*. Malang: Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017. (dokumen tidak terbitkan).
- Siradj, Mustolih. "Jalan Panjang Legislasi Syariat Zakat di Indonesia: Studi Terhadap Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat". *Jurnal Bimas Islam*, Vol. VII, No. 3, 2014.
- Sudirman dan Sri Eko Ayu Indrawati. "Implementasi TQM dalam Pengelolaan Zakat di Kota Malang". *de Jure: Jurnal Syariah dan Hukum*, Vol. III No. 2, Desember 2011.
- Sukarni, "Manajemen dan Etika Pengelolaan Zakat Menurut Tinjauan Syariah". *Syariah: Jurnal Hukum dan Pemikiran*, Vol. IV, No. 1, September 2014.
- asy-Syamrî, 'Âdil ibn 'Ayid. "al-Jawdah asy-Syâmilah baina al-Manzûr al-Islâmî wa ar-Ru'yah al-Ġarbiyyah". *al-Majallah al-'Arabiyyah li Ḍimâni Jawdatitta'liîm al-Jaâmi'î*, Vol. 19, 2015.
- Wahhab, Muhibb Abdul. "Memaknai Akidah Tauhid". *Khazanah Republika* (25 Mei 2015).
- Zaki, Muhammad dan Bayu Tri Cahya. "Aplikasi Maqâsid asy-Syarî'ah Pada Sistem Keuangan Syariah". *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, Vol. III, Desember 2015.

Zaki, Muhammad, *et.al.* “Konstruksi Model Manajemen Mutu Syariah dalam Pengelolaan Zakat di BAZNAS Propinsi Jambi”. *Nur El-Islam*, Vol. VI, No. 2, Oktober 2019.

Zaki, Muhammad. “Islamic Quality Management for Zakat Institution toward Strength of National Welfare”. *1st International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP, 2017)*.

C. Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Surat Keputusan dan Dokumen

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 115.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2008 tentang Pembentukan Kota Sungai Penuh di Propinsi Jambi. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 98.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2014.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Penetapan pembedangan Ilmu dan Gelar Akademik di Lingkungan Perguruan Tinggi Agama. Jakarta: Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 446.

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 118 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Propinsi.

Peraturan BAZNAS Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Amil Zakat Nasional Propinsi dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota.

Pemerintah Kabupaten Bungo. *Peraturan Daerah Kabupaten Bungo Nomor 23 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Zakat*. Bungo: Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bungo, 2008.

Surat Keputusan Bupati Bungo Nomor 437/ADM.Kesramas/2016 Tentang Pengangkatan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bungo Periode 2016-2021.

Surat Keputusan Walikota Nomor 451.12/Kep.594/2015 tanggal 25 Agustus 2015 tentang Pembentukan Pimpinan BAZNAS Kota Sungai Penuh Periode 2015-2020.

Instruksi Bupati Bungo Nomor: 2/KESRA Tahun 2009 Tentang Zakat Profesi Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bungo.

BAZNAS Propinsi Jambi, *Laporan Tahunan Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi Tahun 2016*. (Dokumen tidak diterbitkan).

BAZNAS Propinsi Jambi. *Profil Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi Tahun 2016*. (Dokumen tidak diterbitkan).

Dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelaksanaan Program Kerja BAZNAS Povinsi Jambi. (Dokumen tidak diterbitkan).

Dokumen Struktur Organisasi BAZNAS Provinsi Jambi tahun 2015-2020 berdasarkan UU 23 Tahun 2011 JO PP 14 Tahun 2014.

Cognoscenti Consulting Group. “Standar Internasional ISO 9001:2015: Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan”. (Dokumen tidak diterbitkan).

D. Website

<http://deskripsi.com/o/ordonansi>.

<http://insanmadanijambi.org/laporan/>.

<http://repository.uin-malang.ac.id/1424/>

<https://pid.baznas.go.id/laz-provinsi/>.

<https://republika.co.id/berita/nnpufo/memaknai-akidah-tauhid>.

<https://www.youtube.com/watch?v=6EdIEAVr-C4>

<https://www.youtube.com/watch?v=FD1RmSoNGAY>

<https://www.youtube.com/watch?v=sQbqWW7GsA8>



LAMPIRAN - LAMPIRAN

PANDUAN WAWANCARA DAN OBSERVASI PENELITIAN

Nama *Informan* : _____
Jabatan : _____
Tanggal Wawancara : _____
Tempat Wawancara : _____

A. Prinsip Fokus pada Pelanggan

1. Siapakah yang menjadi pelanggan dalam pengelolaan zakat di BAZNAS? Berapa kriteria pelanggan yang mendapatkan layanan jasa dari BAZNAS?
2. Apakah BAZNAS memahami kebutuhan dan harapan pelanggan yang selaras dengan tujuan BAZNAS?
3. Apa upaya yang dilakukan oleh BAZNAS untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para pelanggan?
4. Apakah BAZNAS memiliki mekanisme khusus dalam rangka menerima masukan dan harapan dari pelanggan? Apa saja bentuk mekanisme tersebut?
5. Apakah BAZNAS melakukan upaya pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan? Apa bentuk upaya pengukuran tersebut?

B. Prinsip Fokus Perbaikan Proses

1. Apakah tersedia kebijakan mutu manajemen dan bagaimana komitmen terhadapnya?
2. Apakah upaya yang dilakukan dalam rangka penguatan sumber daya manusia? Bagaimanakah proses rekrutmen dan penempatan SDM?
3. Apa upaya yang dilakukan oleh BAZNAS untuk penguatan sarana prasarana?
4. Pendekatan sistem apakah yang digunakan oleh BAZNAS? Apa upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka pengembangan sistem manajemen?
5. Bagaimana proses pengambilan keputusan? Apakah pendekatan faktual diterapkan pada pengambilan keputusan di BAZNAS?
6. Apakah BAZNAS melakukan audit dan tinjauan manajemen secara periodik?
7. Bagaimanakah pendekatan proses dilakukan di BAZNAS? Bagaimana program-program utama dilaksanakan?

C. Prinsip Keterlibatan Total

1. Adanya pola kepemimpinan yang kuat, yang memiliki visi, misi, nilai dan kompetensi.
2. Terbangunnya komitmen, kemampuan, kepercayaan dan kebanggaan bagi seluruh karyawan.
3. Keterlibatan semua pihak dan mitra kerja BAZNAS.
4. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

DATA INFORMAN PENELITIAN

NO	NAMA	JABATAN	KETERANGAN
1	Drs. Aminullah Amit, M.H.	Ketua BAZNAS Propinsi Jambi	Praktisi
2	Drs. H. Ibnu Hajar, HZ	Wakil Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi	Praktisi
3	Drs. H. Mohd. Ishak, HT.	Wakil Ketua III BAZNAS Propinsi Jambi	Praktisi
4	Drs. H. Dumminis	Ketua BAZNAS Kabupaten Bungo	Praktisi
5	H. Ahmad Sayuti. M	Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat	Praktisi
6	Drs. Ibnu Hajar Sabri	Ketua BAZNAS Sungai Penuh	Praktisi
7	Saiful	Staf BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat	Praktisi
8	Prof. Dr. H. Amri Amir, S.E., M.S.	<ul style="list-style-type: none"> • Guru Besar Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Jambi (UNJA) • Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi FE UNJA (2014) • Dosen Pascasarjana UIN SUTHA Jambi Prodi Ekonomi Syariah • Anggota Komisi BAZDA Propinsi Jambi (2011) • Dewan Pakar MES Jambi (2011) • Ketua IAEI Jambi (2009) • Wakil Ketua I Dewan Riset Daerah Propinsi Jambi (2008-2015) • Wakil Ketua ICMI Propinsi Jambi (2007) • Dewan Pimpinan MUI Jambi (2006) 	Akademisi dan Pakar
9	Dr. Sudirman, M.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Dosen Fakultas Syariah UIN Malik Ibrahim Malang 	Akademisi dan Peneliti

		<ul style="list-style-type: none">• Ketua Pusat Kajian Zakat dan Wakaf UIN Malik Ibrahim Malang• Peneliti pada bidang Zakat, Wakaf dan Manajemen• Peneliti terdahulu tentang TQM	
--	--	--	--

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

Nama *Informan* : Bapak Prof. Dr. H. Amri Amir, S.E., M.S.
Jabatan : Akademisi dan Pakar (Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Jambi, Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi FE UNJA, Dosen Pascasarjana UIN Sutha Jambi Prodi Ekonomi Syariah, Anggota Komisi BAZDA Prop. Jambi [2011], Dewan Pakar MES Jambi [2011], Wakil Ketua I Dewan Riset Daerah Prop. Jambi [2008-2015], Dewan Pimpinan MUI Jambi [2006], Ketua IAEI Jambi [2009], Wakil Ketua ICMI Prop. Jambi [2007]).
Tanggal Wawancara : 24 Desember 2016 dan 01 April 2017
Tempat Wawancara : Ruang Kerja Prof. Dr. H. Amri Amir.

1. Bagaimana Bapak melihat potensi ZIS di propinsi Jambi secara keseluruhan?

Secara matematis sangat potensial sekali, karena lebih dari 90% penduduk Jambi adalah Muslim. Setengah saja dari penduduk tersebut menyalurkan zakatnya dengan takaran yang benar, maka jumlah yang akan terkumpul luar biasa banyaknya dan tentu manfaatnya juga luar biasa bagi pembangunan umat Islam di Jambi khususnya. Belum lagi kita bicara infaq, sedekah dan wakaf. Saya sudah keliling seluruh kabupaten/kota dalam propinsi Jambi, dan melihat potensi ZIS yang luar biasa. Potensi tersebut berasal dari seluruh jenis zakat yang ada.

2. Dengan potensi yang besar tersebut, apakah sudah dikelola dengan baik?

Upaya memaksimalkan pengelolaan tersebut sudah ada, pemerintah pun sudah membuat regulasi sehingga berdirinya BAZNAS di semua jenjang, upaya-upaya lain juga sudah dilakukan. Namun nampaknya sampai hari ini pengelolaannya belum maksimal dan belum mampu mengimbangi potensi yang ada, baik di daerah maupun di propinsi.

3. Menurut Bapak, siapa yang paling bertanggungjawab atas pengelolaan zakat ini dan bagaimana kinerjanya saat ini?

Kita semua bertanggungjawab dengan tupoksinya masing-masing, pemerintah, ulama, akademisi, tokoh masyarakat, LSM, dan masyarakat muslim itu sendiri... Semua bertanggungjawab. Secara operasional dan administrasi tentu lembaga yang sudah ditunjuk, yaitu lembaga BAZNAS di semua tingkatan. BAZNAS secara umum sudah bekerja sesuai tugas dan tanggungjawabnya, namun dengan segala kelemahannya sampai hari ini belum begitu maksimal.

4. Menurut Bapak, apa barometer keberhasilan kerja BAZNAS?

Ya sesuai dengan tugas dan fungsinya, yaitu pengumpulan, pendistribusian dan pemberdayaan zakat. Jika ketiga fungsi tersebut telah maksimal, maka kita bisa menilai itu berhasil. Contoh pada aspek pengumpulan, jika prosentase yang dikumpulkan sudah sesuai dengan potensi zakat yang ada, atau mendekati saja... Maka itu salah satu tolak ukur keberhasilannya.

5. Selaku sosok yang pernah mengelola zakat di Bazda, pengamat dan akademisi... Apa masalah utama dalam pengelolaan zakat di propinsi Jambi hari ini?

Apa ya....? Banyak faktor sebenarnya dan saya kira sudah banyak penelitian ilmiah yang mengangkat ini. Kalau ditanya faktor utama, saya kira yang terpenting adalah kurangnya kesadaran masyarakat muslim untuk berzakat, terutama menyalurkannya ke lembaga resmi. Ini tugas berat juga bagi para ulama, tokoh masyarakat untuk membangkitkan kesadaran kolektif zakat ummat ini. Faktor lain adalah aspek manajemen pengelolaan zakat oleh BAZNAS maupun LAZ. Sampai saat ini manajemen pengelolaan zakat belum diseriusi, masih menggunakan pola pikir 'apa adanya' belum sampai pada tahap 'seharusnya'. Kondisi ini hampir merata di seluruh BAZNAS dalam propinsi Jambi. Namun saat ini saya melihat sudah ada upaya-upaya perbaikan manajemen tersebut, contoh... Pemilihan pengurus BAZNAS sudah mulai terbuka melalui mekanisme rekrutmen yang semestinya. Selain itu, ada juga faktor dukungan pemerintah (*good will*), seperti pemerintah belum begitu tertarik untuk mengurus masalah ini secara maksimal. Padahal kalau berdasarkan hitungan ekonomi, pemerintah akan sangat terbantu dengan potensi dana zakat yang ada, khususnya dari aspek sumber pendapatan negara. Seharusnya pemerintah dari pusat sampai daerah melihat potensi zakat ini sebagaimana melihat potensi pajak. Dalam sejarah Islam kan jelas-jelas tergambar bahwa zakat bagian dari sumber utama pemasukan negara.

6. Terkait penyaluran zakat, sejauhmana urgensi penyaluran zakat melalui lembaga seperti BAZNAS?

Sangat perlu... Sejarah pengelolaan zakat sejak awal masa Islam juga dilakukan oleh pemerintah yang resmi. Saya melihat begini, pengelolaan zakat oleh negara jika dilakukan dengan amanah, maka akan lebih menjamin terwujudnya keadilan distributif. Kan pemerintah dengan segala perangkat yang dimiliki tentu lebih mengetahui kepada siapa zakat ini perlu diberikan, tentu dengan tetap berpedoman kepada *asnaf* zakat. Lihat yang terjadi selama ini, ketika orang per orang mendistribusikan sendiri zakatnya, maka ada kalangan atau golongan tertentu yang tidak tersentuh oleh dana zakat, padahal sangat perlu diberikan dan bagian dari *asnaf*.

7. Terkait manajemen zakat, apa menurut Bapak yang urgen untuk dibenahi?

Pertama, implementasi nilai-nilai manajemen modern perlu diperkuat dalam pengelolaan zakat oleh lembaga resmi, jangan ada lagi yang berpikir 'yang penting jalan'. *Kedua*, nilai-nilai syariah perlu juga dijaga dalam manajemen zakat, apapun nama manajemennya harus sesuai dengan konsep syariah. Ingat... Zakat bukan dana umum sebagaimana pajak dan jenis pendapatan lainnya, zakat ada perintah *ilahi* yang ada aturan mainnya berdasarkan Alquran dan contoh dari Nabi, atau berdasarkan sumber hukum Islam lainnya. *Ketiga*, perlu pengembangan nilai-nilai dan konsep manajemen untuk zakat, agar bersifat implementatif, tidak sekedar konsep dan teori. Sebagai lembaga non-profit, lembaga zakat tentu punya karakter dan ciri khas tersendiri yang berbeda dengan lembaga profit atau korporasi.

8. Terkait tiga urgensi di atas, apakah Bapak melihat manajemen yang sudah ada saat ini sudah cukup ideal?

Sebenarnya sudah jika betul-betul diterapkan, tinggal kita melihat sisi syariahnya saja lagi. Apalagi manajemen modern sekarang sudah luar biasa bagusnya jika betul-betul konsisten dalam penerapannya. Beberapa lembaga zakat yang non-pemerintah sudah menerapkan manajemen secara maksimal dan juga menunjukkan hasil yang maksimal. Kekurangan kita mungkin pada SDM yang menerapkannya di lapangan. Kalau pengelola zakat direkrut apa adanya, tidak punya standar yang jelas, bisa dibayangkan kerjanya ke depan dalam mengelola zakat, ini kan bagian dari manajemen juga.

9. Apakah Bapak melihat manajemen zakat hari ini sudah sesuai dengan nilai-nilai syariah? Apakah menurut Bapak manajemen syariah sudah ada dan sudah diimplementasikan?

Yuk kita teliti sama-sama... Barangkali jawabannya bisa kita dapatkan untuk kita kembangkan. Menurut saya, segala hal yang tidak bertentangan dengan syariah dan bertujuan untuk kemaslahatan manusia, saya kira itu sudah syariah. Itu kan yang dimaksud dengan *maqashid asy-syariah*... Secara teori saya kira sudah banyak buku-buku, tulisan-tulisan yang membahas tentang konsep-konsep manajemen syariah. Implementasi? Saya kira perlu juga kita teliti sama-sama, mudah mudahan saudara Zaki bisa melakukannya.

10. Bagaimana Bapak melihat *Total Quality Management (TQM)*? Apakah bisa diterapkan dalam manajemen zakat oleh BAZNAS? Apakah sudah sesuai dengan prinsip syariah?

Kenapa tidak? TQM kan sistem manajemen kelas dunia, sekarang kita bawa ke ranah urusan akherat, yaitu urusan zakat... Saya optimis, jika TQM diterapkan dengan konsisten, insya Allah akan membantu memperbaiki kinerja lembaga zakat kita. Sesuai syariah? Saya belum menggelutinya secara mendalam dan spesifik, tapi kembali ke konsep *maqashid syariah* tadi, perlu dikaji dan diteliti. Secara zohir, nampaknya tidak ada masalah... Jika memang ada hal-hal yang belum sesuai, saya kira perlu dilakukan pengembangan konsep dan nilainya.

11. Menurut Bapak, apakah ada urgensinya melakukan penelitian seputar TQM dikaitkan dengan nilai syariah dan manajemen zakat di BAZNAS?

Apa saja perlu diteliti, apalagi ini soal kesejahteraan umat, termasuk urusan ibadah *mahdhah*... Soal urgen atau tidak, kembali kepada kemampuan peneliti menggali masalah dan merumuskan pertanyaan penelitian.

12. Jika saya mengangkat masalah ini dalam penelitian, pendekatan apa yang ideal digunakan?

Penelitian manajemen adalah bagian dari penelitian kualitatif. Soal pendekatan silakan dikaji, kira-kira pendekatan apa yang tepat digunakan untuk menghasilkan kesimpulan yang baik.

Jambi, Mei 2017



Prof. Dr. H. Amri Amir, S.E., M.S.

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

Nama *Informan* : Bapak Dr. Sudirman, M.A.
Jabatan : Akademisi dan Peneliti (Dosen Fakultas Syariah UIN
Malik Ibrahim Malang)
Tanggal Wawancara : 15 September 2016
Tempat Wawancara : Ruang Kerja Dr. Sudirman, M.A.

1. Apa hal-hal yang membuat Bapak tertarik untuk mengangkat TQM sebagai masalah penelitian dalam beberapa penelitian?

Pertama, saya melihat TQM ini adalah sebuah sistem manajemen yang sudah diakui eksistensi dan manfaatnya oleh dunia. TQM sudah dan terus diimplementasikan di perusahaan-perusahaan kelas dunia dan terbukti mampu mewujudkan cita-cita besar perusahaan-perusahaan tersebut. *Kedua*, Sebagai seorang akademisi tentu saya harus banyak menggali teori-teori dan konsep-konsep yang ada pada TQM, dengan demikian akan memperluas cakrawala keilmuan saya.

2. Apa karakter dari TQM yang menarik untuk diteliti saat ini jika dikaitkan dengan manajemen dalam perspektif syariah?

Dalam perspektif saya, Islam tidak menjelaskan sistem manajemen tertentu untuk dilaksanakan dalam pengelolaan lembaga tertentu. Islam hanya sekedar meletakkan nilai-nilai pokok sebagai dasar manajemen, Islam tidak mengikatnya dengan istilah tertentu. Oleh karena itu banyak aspek dari TQM yang masih bisa dan harus terus diteliti serta dikembangkan. Dalam perspektif syariah, seperti sekarang yg sedang berkembang, bisa saja kita 'men-syariah-kan nilai-nilai TQM', jika dianggap belum sesuai dengan syariah.

3. Jika demikian, bagaimana Bapak melihat prinsip-prinsip TQM jika dikaitkan dengan nilai-nilai Syariah? Apakah ada hal-hal yang dipertentangkan?

Sepanjang kajian yang saya lakukan, saya tidak melihat pertentangan yang fundamental antara keduanya. Bisa jadi, paradigma pertentangan ini muncul karena TQM ini kan lahir dari Barat. Jadi ada yang berpikir perlu di-'Islam-kan' juga. Beberapa nilai-nilai TQM sangat erat kaitannya dengan nilai Islam, seperti nilai kesungguhan (*itqan*), dan beberapa nilai lainnya.

4. Bagaimana menurut Bapak implementasi nilai-nilai TQM di lembaga filantropi Islam seperti lembaga zakat dan wakaf?

Bagi sebagian lembaga filantropi Islam, TQM bukan barang asing dan bukan hal baru, termasuk di Indonesia. Beberapa lembaga filantropi Islam di Indonesia sudah lama berupaya untuk menerapkannya, sebut saja Dompot Dhu'afa, beberapa lembaga zakat yang dikelola oleh masyarakat (LAZ) juga sudah menerapkannya. Bahkan pada saat sekarang, lembaga-lembaga BAZNAS pun semakin berbenah dalam aspek manajemennya dan sudah mengarah kepada penerapan nilai-nilai TQM. Kalau kita pelajari sejarah TQM, kita paham bahwa TQM pada mulanya memang diperuntukkan bagi lembaga profit, namun saat ini orientasi tersebut sudah bergeser dan sudah pula diterapkan pada lembaga non-profit. Penelitian saya terhadap PP Tebu Ireng menggambarkan bahwa lembaga tersebut sudah menerapkan nilai-nilai TQM, khususnya konsep fokus pada pelanggan, konsep perbaikan proses dan konsep keterlibatan total. Jadi, nilai-nilai TQM sudah mulai diimplementasikan di lembaga yang dicontohkan dalam pertanyaan tadi.

5. Sepanjang pengetahuan Bapak apakah sudah ada TQM yang dikembangkan berdasarkan pada nilai-nilai syariah? Apa ada urgensinya untuk mengkaji hal tersebut?

Secara spesifik sepertinya belum... Sepertinya belum ada pemisahan antara TQM konvensional dengan TQM syariah. Soal urgensi, kembali kepada kemampuan peneliti dalam merumuskan rumusan atau pertanyaan penelitiannya. Sebagai seorang akademisi, tetap *urgen* untuk melakukan penelitian apa saja, terutama yang sesuai dengan bidang yang digeluti.

6. Jika peneliti ingin mengembangkan teori dan model TQM berbasis syariah, pisau analisis apa yang ideal digunakan? Bagaimana dengan *grounded theory*?

Saya kurang *rekom* untuk menggunakan teori tersebut, karena berdasarkan pengetahuan saya, *grounded theory* digunakan pada hal-hal yang memang belum ada teori sebelumnya, sehingga hasilnya memang memunculkan sesuatu yang baru berupa teori yang berangkat dari fenomena di lapangan. Kalau kita gunakan *grounded theory*, apakah peneliti nantinya tidak melihat sama sekali teori TQM yang sudah ada? Paling ideal menurut saya adalah mengembangkan teori TQM yang sudah ada dengan menambahkan nilai-nilai syariah ke dalamnya. Pisau analisis bisa disesuaikan, bisa menggunakan kualitatif dengan pendekatan tertentu. Saudara bisa kaji itu nanti. Karena penggunaan metode kualitatif yang bagus adalah yang berhasil memunculkan sesuatu yang baru, baik dalam bentuk teori maupun pengembangan teori, tidak hanya berkuat pada deskripsi.

7. Mohon masukan Bapak selaku peneliti terdahulu untuk peneliti dalam rangka mengembangkan toeri TQM ! Terimakasih

Pertama, perlu dipahami bahwa TQM bukan sesuatu yang baru dalam konteks manajemen. *Kedua*, Islam atau syariah tidak kaku atau *jumud* dalam menentukan jenis manajemen untuk diterapkan oleh kita. Artinya apa? Islam membuka kesempatan bagi kita untuk berpikir seluas-luasnya guna menemukan sistem-sistem manajemen terbaik untuk kemaslahatan manusia. *Ketiga*, TQM bukanlah sistem manajemen yang tidak memiliki cacat, keberhasilan TQM hari ini merupakan buah dari pengembangan-pengembangan yang dilakukan oleh para pakar manajemen. Artinya, jika saudara berminat melakukan sebuah kajian yang bertujuan untuk mengembangkan sistem yang ada, tentu itu sangat baik, entah apa namanya nanti. *Keempat*, TQM hanya *tool* alias *wasilah*, yang menjalankannya adalah manusia, maka perbaikan manusianya juga perlu dipikirkan, jika kita ingin membangun sebuah lembaga, agar menjadi lebih baik. Dua-duanya harus terus menerus melakukan perbaikan, baik sistem maupun manusianya.

Malang, 15 September 2016



Dr. Sudirman, M.A.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Dr. Sudirman, M.A.**

NIP : 19770822 200501 1 003

Pangkat, Golongan : Pembina Utama Muda, IV/c

Fakultas/Jurusan : Syari'ah/Hukum Keluarga Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

Nama : **Muhammad Zaki**

NIM : 93314050525

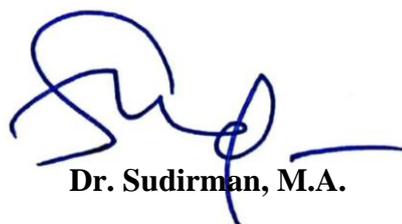
Judul Disertasi : Konstruksi Manajemen Mutu Syariah dalam Pengelolaan Zakat (Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Propinsi Jambi)

telah berdiskusi dengan saya pada tanggal 15 September 2016 di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Beberapa poin penting diskusi kami adalah asal-usul Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management), nilai-nilai syariah dalam TQM, dan grounded theory. Saya yakin, Sdr. Muhammad Zaki telah memahami poin-poin penting tentang TQM dan dapat menerapkannya dalam disertasi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 Agustus 2021

Yang membuat pernyataan,



Dr. Sudirman, M.A.

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

Nama *Informan* : Bapak Aminullah Amit
Jabatan : Ketua BAZNAS Propinsi Jambi
Tanggal Wawancara : 14 Desember 2016
Tempat Wawancara : Kantor BAZNAS Propinsi Jambi

A. Prinsip Fokus pada Pelanggan

Pelanggan adalah pihak yang menerima jasa dari lembaga, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pelanggan meliputi muzakki, dermawan/donatur dan mitra kerja lembaga. Dermawan/donatur adalah perorangan, perusahaan yang memberikan zakat, infak, sedekah, dan wakaf maupun dana sosial kemanusiaan secara sukarela. Adapun mitra kerja adalah pendukung yang memenuhi kualifikasi lembaga dalam rangka menjalankan program.

Kami selaku pengurus BAZNAS Provinsi Jambi, konsen utama kami adalah memberikan pelayanan jasa yang maksimal kepada para muzakki, mustahik maupun pihak lain yang terkait langsung dengan dana zakat, khususnya pihak-pihak yang mendapatkan manfaat dari dana ZIS. Selain itu, kami juga memberi pelayanan kepada para '*amilin* yang bekerja di kantor BAZNAS Propinsi Jambi, sebagai mitra kami dalam mengelola program-program yang sudah kami susun.

Dalam rangka memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, BAZNAS Propinsi Jambi telah membuat mekanisme khusus, yaitu dengan menyediakan kotak saran yang ditempatkan di kantor BAZNAS Propinsi Jambi. Namun demikian tidak banyak masukan maupun saran-saran yang masuk ke lembaga, sehingga pengurus BAZNAS tidak mendapatkan gambaran yang utuh terkait harapan-harapan pelanggan terhadap lembaga BAZNAS Propinsi Jambi.

Pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi sedapat mungkin memenuhi kebutuhan dan harapan para '*amilin* sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh lembaga. BAZNAS Propinsi Jambi belum melakukan upaya-upaya spesifik untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

B. Prinsip Fokus Perbaikan Proses

Dalam rangka mewujudkan komitmen terhadap mutu melalui perbaikan proses, BAZNAS Propinsi Jambi telah menetapkan kebijakan mutu. Kebijakan mutu tersebut disiapkan, didokumentasikan dan diimplementasikan sebagai pedoman dalam kerja manajemen lembaga. Implementasi kebijakan mutu ini menjadi tanggung jawab pimpinan dan seluruh amil BAZNAS Propinsi Jambi. Kebijakan mutu tersebut secara garis besar meliputi: (1) Pembinaan, pengembangan dan penyadaran kewajiban berzakat; (2) pelayanan yang terbaik bagi pelanggan; (3) pemberdayaan yang terencana dan berkesinambungan; (4) penyajian data penerimaan dan pendayagunaan zakat; (5) manajemen yang fokus terhadap pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia; dan (6) mengedepankan keselamatan dan kesehatan kerja. Hal ini sebagaimana tertuang juga dalam SOP yang sudah didokumentasikan

BAZNAS Propinsi Jambi adalah pengumpulan dan pendistribusian dana ZIS dan hal ini telah dipahami dengan baik oleh seluruh elemen pengurus, serta telah ditetapkan penanggungjawab terkait kegiatan utama ini yaitu Wakil ketua I, demikian juga halnya dengan kegiatan-kegiatan atau program-program lain. Interaksi antar bagian berjalan dengan baik di bawah koordinasi ketua umum selaku penanggungjawab utama kegiatan dan program BAZNAS Propinsi Jambi. Interaksi lebih luas dilakukan dengan BAZNAS-BAZNAS lain dalam propinsi Jambi melalui kegiatan supervisi dan juga dengan pihak-pihak terkait lainnya seperti BAZNAS pusat, pemerintah daerah dan Kementerian Agama.

C. Prinsip Keterlibatan Total

Unsur pimpinan cukup baik dan memiliki kecakapan dalam memimpin. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, latar belakang karir dan aktifitas lainnya, baik di masyarakat maupun di organisasi kemasyarakatan sebelum menjabat sebagai unsur pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi. Ketua dan wakil ketua berlatar belakang pensiunan beberapa lembaga pemerintah seperti pengadilan agama dan Kementerian Agama. Dalam membangun visi, misi, dan nilai pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi berpedoman kepada UU dan peraturan-peraturan turunannya, serta berdasarkan visi dan misi propinsi Jambi yaitu Jambi Tuntas 2021.

Terkait pelatihan, BAZNAS Propinsi Jambi selalu mengikutsertakan pelatihan-pelatihan yang biasanya diadakan oleh BAZNAS pusat ataupun yang diadakan langsung oleh BAZNAS Propinsi Jambi, seperti pelatihan implementasi SIMBA. Sedangkan sistem *reward and punishment* belum berjalan sampai saat ini.

BAZNAS Propinsi Jambi senantiasa melakukan koordinasi, komunikasi, sinkronisasi dan sinergisitas dengan berbagai pihak, baik internal maupun

eksternal. Pemberdayaan internal dilakukan dengan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada di BAZNAS Propinsi Jambi. Sedangkan pemberdayaan eksternal dilakukan dengan membangun sinergisitas dengan pihak lain, diantaranya: BAZNAS Kabupaten/Kota, pemerintah propinsi, SKPD, DPRD, BUMN/BUMD, perusahaan-perusahaan, perbankan syariah, organisasi sosial, organisasi kemasyarakatan, lembaga pendidikan, perguruan tinggi dan lain-lain. Sinergisitas ini dilakukan dengan maksud untuk menambah mitra baru, khususnya mitra donatur/muzakki maupun mustahik.


SRI RAHAYU, MPE.

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

Nama *Informan* : Bapak Ibnu Hajar
Jabatan : Ketua I BAZNAS Propinsi Jambi
Tanggal Wawancara : 14 Januari 2017
Tempat Wawancara : Kantor BAZNAS Propinsi Jambi

A. Prinsip Fokus pada Pelanggan

Alhamdulillah sejak tahun 2012 BAZNAS Propinsi Jambi telah menggunakan aplikasi SIMBA, termasuk di dalamnya *database* ‘amil, muzakki, mustahik, baik perorangan maupun perusahaan, sebagaimana yang diperintahkan oleh BAZNAS Pusat. Namun data muzakki maupun mustahik yang lebih lengkap ada di BAZNAS Kabupaten/kota hingga kecamatan sampai desa/kelurahan. Penggunaan aplikasi SIMBA belum maksimal, karena kendala SDM.

Kita telah sediakan kotak saran yang ada di depan kantor, namun tidak banyak kita mendapat masukan ataupun saran terkait apa yang diinginkan oleh pelanggan. Sehingga kita tidak banyak melakukan hal-hal berdasarkan masukan-masukan dari pelanggan. Namun secara garis besar kita dapat ketahui dari permohonan-permohonan, baik berupa proposal maupun surat yang masuk ke sekretariat BAZNAS Propinsi Jambi. Dari sekian banyak permohonan yang kita terima, rata-rata permohonan dana untuk berbagai keperluan, seperti beasiswa, bantuan modal usaha, dan ada juga yang ditujukan untuk kebutuhan konsumtif. Menindaklanjuti permohonan-permohonan tersebut, kita rapatkan berdasarkan bidangnya masing-masing. Ada yang bisa kita penuhi, namun ada juga yang kita tolak. Hampir bisa dipastikan bahwa pelanggan eksternal khususnya, tidak begitu puas dengan apa yang kita berikan kepada mereka. Kecuali bantuan insidental, seperti pada bulan Ramadhan, insya Allah para pelanggan merasa puas dengan apa yang kita berikan, karena sifatnya hanya bantuan.

Secara terbuka semua kebutuhan dan harapan-harapan para ‘amilin disampaikan dalam forum-forum rapat resmi, ataupun kadang disampaikan dalam berbagai kesempatan non-formal. Semuanya kita tampung dan kita upayakan untuk memenuhinya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan juga berdasarkan kemampuan yang kita miliki. Sampai saat ini, kita belum melakukan upaya untuk mengukur kepuasan para penerima jasa layanan kita. Pada masa yang akan datang perlu kita lakukan untuk kemajuan lembaga ini.

B. Prinsip Fokus Perbaikan Proses

Lembaga telah berusaha untuk meningkatkan kapasitas SDM pengelola, salah satunya dengan merekrut staf berdasarkan keahlian dan kebutuhan, serta menempatkannya sesuai dengan kemampuan tersebut. Sampai hari ini, kita memiliki 8 (delapan orang staf dan hampir seluruhnya lulusan dari PTKIS (UIN), sehingga dari keilmuan bisa dianggap mampu. Rekrutmen pegawai atau staf kita lakukan secara terbuka melalui pengumuman. Selain itu, kita juga berusaha untuk meng-*upgrade* kemampuan staf melalui pelatihan-pelatihan dan lain sebagainya.

BAZNAS Propinsi Jambi dalam upayanya mengembangkan sistem manajemen dengan mengadakan secara rutin rapat internal yang salah satu agendanya adalah meninjau dan mengevaluasi implementasi manajemen yang diterapkan. Upaya lain yang dilakukan dalam rangka perbaikan proses, adalah merespon setiap perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal dan berupaya menyesuaikan perubahan tersebut dengan kondisi dan kemampuan organisasi. Melalui pendekatan ini, BAZNAS Propinsi Jambi memahami dengan baik sisi-sisi kekuatan dan kelemahannya (analisis SWOT) untuk melakukan pengembangan pada waktu yang akan datang. Terkait manajemen berbasis teknologi, BAZNAS Propinsi Jambi telah memulainya sejak tahun 2012, yaitu dengan menggunakan aplikasi SIMBA (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS). Adapun penggunaan teknologi dalam hal lain belum teraplikasi dengan baik.

BAZNAS Propinsi Jambi telah menunjukkan adanya upaya perbaikan terus menerus dan berkesinambungan. Upaya tersebut di antaranya adalah adanya audit internal yang dilakukan Dewan Syariah Nasional (DSN) sebagai bentuk tanggung jawab kepada publik, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh inspektorat. Selain itu, BAZNAS Propinsi Jambi juga menyampaikan laporan keuangan setiap 3 (tiga) bulan sekali ke gubernur dan DPRD. Secara periodik, BAZNAS Propinsi Jambi juga melakukan pemeriksaan sistem manajemen melalui evaluasi atau audit internal lembaga, sehingga jika ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan seharusnya, segera dapat dilakukan pembenahan.

C. Prinsip Keterlibatan Total

Dalam memaksimalkan kinerja BAZNAS Propinsi Jambi, pimpinan menetapkan target-target kerja spesifik, dan terukur, termasuk menargetkan estimasi pengumpulan dana ZIS untuk seluruh BAZNAS se-propinsi Jambi. Selain itu, pimpinan BAZNAS Propinsi Jambi juga memperhatikan kebutuhan semua pihak, fokus pada penyediaan SDM dan penguatan kompetensi melalui pelatihan bekerjasama dengan pihak-pihak terkait,

termasuk BAZNAS Pusat. Namun demikian, kemampuan kapasitas internal pengelola zakat masih diragukan oleh sebagian masyarakat.

Langkah yang dilakukan oleh BAZNAS Propinsi Jambi untuk memaksimalkan keterlibatan mitra adalah dengan memberikan kemudahan dalam berbagai layanan.

Upaya melibatkan dan memberdayakan karyawan di BAZNAS Propinsi Jambi dilakukan dengan memberikan perhatian kepada karyawan dan menganggapnya sebagai bagian penting dari lembaga. Selain itu, BAZNAS Propinsi Jambi berupaya untuk memahamkan tugas, fungsi dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman melalui pelatihan-pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh internal lembaga maupun eksternal.

Jambi

Rahmatu. N.P.

15 APRIL 2017

SUBJEK: BABASAS Prov. Jambi

TANGGAL DATE: 14-12-2016.
HARI DAY: Rabu.
TAHUN/YEAR:

- Bpk. Ibnu Hafar, Ket. Seksi Pengumpulan Zakat

- Kemi pemerintah -
- Laporan dr. TK I tahun lalu, -
- Menuntut dibentangkan ke provinsi -
- 37 Miliar - Oktober 50% realisasi.
- perkiraan 80% - Desember.
- problem
 - v. Tidak paku ke atura.
 - v. Ada sanksi yg kelola.
 - v. Sosialisasi etc.
 - v. 500 juta - TK.
 - v. TK ada kesabaran.

Ket. Drs. HM. Amirullah, AM, M.H.
(HP - 081344227770)

- pesawari 6000 - proporsi - 6 Miliar
seluruhnya.
- Di provinsi menerima untuk seluruh wilayah
jambi
- Kab. Bungo tertinggi produksinya - selk ada
Perda.
- Belum ada berita TK. provinsi
- Kapasitas internal pengelola program oleh
masyarakat



SUBJEK:

TANGGAL/DATE:
HARI/DAY :
TAHUN/YEAR :

- Penelitian pendataan terbitan melalui pengumuman
- perencanaan tahunan FPK
- 15 org pengawas: Datasus provinsi
- kerja peminan PTA - br 1,1 tahun
- Profil
- laporan
- program rutin, alunan lain
- ada target - bln masing
- perbaiki / upgrade dan Htlogis Pusa
- proses awal publik
 - audit internal oleh DSN
 - Diangkat oleh staff inspektur
 - 3 bulan sebelum lap ke
 - ke gubernur, DPR,
- kesulitan penitipan IT, alunan
- Datan Mutasi
- Data Musibah - data - SIMBA - 2012

(Sistem informasi manajemen BAZNAS)



SUBJEK:

TANGGAL/DATE:
HARI/DAY :
TAHUN/YEAR :

- H. Ishak, - Wk. II -> Perencanaan, kerpeng & felpeng
- ADM kebuka, Transpasi -> melalui kua
- bebrapa kali berubah smatu - unun
- DATES - manung
- BAZNAS
- BAZNAS - 2013 -> Normisider

- Surat 1 org
 - Prop. 5 org
 - kad - 5 org
 - kua
 - kua
 - kua

Bab. I - Pengantar
 Bab. II - Disintegrasi
 Bab. III - BAZ
 Bab. IV - BAZ, Adm
 unun/Adm

wa 23/2011
 pp 14/2011
 (instansi set No. 01/2011
 unpro 20.03/2011
 Pmr 100/2011-15

- Satran audit internal
 - PT - Dr. Mustafa - ket.
 Eka Nugraha - inspektur
 ang sista
 H. Puur Supriadi, MAg - ang sista
 kepony
 - Staf berlatihan bidang 2

SUBJEK :

TANGGAL/DATE :

HARI/DAY :

TAHUN/YEAR :

- Indikator kinerja berdasarkan hasil persampulan → pendistribusian.
- Selaras terukur melalui tahapan 2
 - ↳ Dana terkumpul di bank syariah.
- Gerakan
 - 1. PMS, skpd, pemprov - 60 %
 - 2. Perorangan - 60 org.
 - 3. Dunia usaha - bila.
- \$ 10 miliar / tahun - kewenangan BAZNAS prop. Jambi



SRI RAHMAN, M.Pd.

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

Nama *Informan* : Bapak Drs. H. Dumminis
Jabatan : Ketua BAZNAS Kabupaten Bungo
Tanggal Wawancara : 05 Januari 2017
Tempat Wawancara : Kantor BAZNAS Propinsi Jambi

A. Prinsip Fokus pada Pelanggan

BAZNAS Kabupaten Bungo tidak menggunakan istilah pelanggan, jikapun disebut pelanggan maka yang kami maksud adalah para mustahik, muzakki, donatur dan pihak lain yang berinteraksi langsung dengan kami, baik internal maupun eksternal. BAZNAS Kabupaten Bungo juga telah diwajibkan untuk memiliki *database* pelanggan melalui aplikasi SIMBA dan sampai saat ini kami sudah mengoperasikannya walaupun belum sempurna. Sampai saat ini baru sebagian kecil data-data yang sudah diinput pada sistem SIMBA.

BAZNAS Kabupaten Bungo telah memiliki *database* muzakki yang lebih lengkap, terutama dari kalangan ASN dan lembaga pemerintah secara umum sebagai bentuk implementasi dari Perda Zakat dan Instruksi Bupati Bungo. Namun, BAZNAS Kabupaten Bungo belum memiliki data mustahik yang maksimal untuk kategori muzakki dan mustahik perorangan, karena data-data tersebut masih terpusat di kecamatan maupun di dusun/kelurahan

Dalam rangka memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, BAZNAS Kabupaten Bungo tidak membuat mekanisme khusus, baik dengan menyediakan kotak saran maupun dengan media lainnya. Harapan pelanggan internal lebih banyak terkait sarana prasarana kerja dan kesejahteraan.

B. Prinsip Fokus Perbaikan Proses

BAZNAS Kabupaten Bungo belum sepenuhnya memiliki kebijakan, manual dan komitmen mutu. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya berpedoman pada tugas dan fungsi BAZNAS sebagaimana ditegaskan dalam UU dan seperangkat aturan turunannya yang dijabarkan dan disepakati pada rapat pimpinan. Namun demikian, kami telah memiliki dokumen tugas pokok dan fungsi pengurus (SOP).

BAZNAS Kabupaten Bungo yang telah mulai menerapkan prinsip manajemen mutu dalam pengelolaan ZIS. Hal ini dibuktikan dengan adanya perbaikan proses berdasarkan visi, misi dan tujuan lembaga pengelola zakat, kerja manajemen sudah berjalan dengan baik walaupun belum mengarah sepenuhnya kepada standar mutu manajemen.

Belum terdapat pola rekrutmen serta penempatan SDM karyawan dan staf secara tertulis ataupun terbuka. Namun demikian, profesionalisme karyawan/staf dapat dikategorikan baik, karena rata-rata sudah bekerja cukup lama di lembaga tersebut. Terkait penyusunan uraian tugas pokok dan fungsi (*job description*), BAZNAS Kabupaten Bungo telah menyusunnya dengan baik dan telah mensosialisasikan kepada staf. Sebagian SDM yang bekerja merupakan tenaga yang diperbantukan oleh pemerintah.

Sudah adanya upaya menuju perbaikan sistem manajemen sebagaimana dengan adanya sistem tata kerja yang jelas serta adanya evaluasi terhadap kinerja, adanya SOP yang baku dan adanya audit internal maupun eksternal sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. BAZNAS Kabupaten Bungo juga telah melakukan pemetaan terhadap kemampuan dan kelemahan lembaga.

BAZNAS Kabupaten Bungo telah melakukan beberapa upaya di antaranya adalah memastikan bahwa data dan informasi yang ada cukup akurat dan dapat diandalkan serta membuka akses data bagi pihak-pihak yang membutuhkan. BAZNAS Kabupaten Bungo sangat diuntungkan dengan adanya Perda zakat, sehingga data muzakki, khususnya dari kalangan ASN dengan mudah didapatkan dengan tingkat akurasi dan keandalan yang tinggi. Dengan demikian, keputusan-keputusan yang diambil oleh BAZNAS Kabupaten Bungo berdasarkan pada analisis faktual dan seimbang.

BAZNAS Kabupaten Bungo telah menunjukkan adanya upaya perbaikan terus menerus dan berkesinambungan. Upaya tersebut di antaranya adalah adanya audit internal (audit syariah) dan eksternal yang dilakukan oleh auditor sebagai bentuk tanggung jawab kepada publik, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh inspektorat. Selain itu terdapat pula upaya perbaikan sistem manajemen.

C. Prinsip Keterlibatan Total

Unsur pimpinan BAZNAS Kabupaten Bungo cukup baik dan memiliki kecakapan dalam memimpin. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, latar belakang karir dan aktifitas lainnya, baik di masyarakat maupun di organisasi kemasyarakatan sebelum menjabat unsur pimpinan. Ketua dan wakil ketua berlatar belakang pensiunan beberapa lembaga pemerintah seperti Kementerian Agama.

Terkait pelatihan, BAZNAS Kabupaten Bungo tidak melakukannya secara intensif, hanya bersifat insidental, seperti pelatihan implementasi aplikasi SIMBA. Sedangkan sistem *reward and punishment* dilaksanakan oleh lembaga.

Upaya pemberdayaan eksternal dilakukan dengan membangun sinergisitas dengan pihak lain, diantaranya: BAZNAS Kecamatan, Pemerintah Daerah, DPRD, BUMN/BUMD, perbankan syariah, organisasi sosial, organisasi kemasyarakatan dan lain-lain. Sinergisitas ini dilakukan dengan maksud untuk menambah mitra baru, khususnya mitra donatur/muzakki. BAZNAS Kabupaten Bungo sangat intens dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal, terutama dalam rangka mensosialisasikan Perda Zakat.

Muara Bungo,



H. Durrinis. As

SUBJEK: Kunjungan ke BAZNAS BANGG

TANGGAL/DATE: 05 - Januari
HARI/DAY : Kamis
TAHUN/YEAR : 2019

- Menerima surat
- Tidak ada keluhan dr. sblm
- Persepsi baru berdasarkan aturan & pemilikan terbu
- Data mustahik belum maksimal - kendala SD
- Harapan s. kebutuhan mustahik s.d. dpt. dibaca
- Belum pernah mengukur keprasa

- Ada sop. yg klas dr pusat, diawasi
- Pelatihan sifatnya newsgu - tidak rutin - kendala dana
- Survei s.d. bln bank - kary. Mobil operasi
- keprasa kolektif kategori brosur, fakta
- laporan
- Monev dan peran sistem & lain-lain

- kemampuan cakup unat
- Ada melibatkan berbagai pihak / lembaga
- Formasi OPZ yg basis dr saudi
- Pengembangan IT bln maksimal


Drs. H. Dummis. AS

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

Nama *Informan* : 1. Bapak H. Ahmad Sayuti
2. Bapak Saiful
Jabatan : 1. Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjabbar
2. Staff BAZNAS Kabupaten Tanjabbar
Tanggal Wawancara : 10 Mei 2017
Tempat Wawancara : Kantor BAZNAS Tanjabbar

A. Prinsip Fokus pada Pelanggan

Istilah pelanggan tidak kami gunakan dalam manajemen zakat di BAZNAS ini, kita menggunakan istilah mustahik, muzakki, atau donatur bagi pihak lain, baik internal maupun eksternal. Sebagaimana umumnya, seluruh BAZNAS Kabupaten/Kota diwajibkan untuk memiliki *database* amil, mustahik, muzakki melalui aplikasi SIMBA (Sistem Manajemen Informasi BAZNAS). Kami di BAZNAS Tanjabbar tidak memiliki *database* muzakki, mustahik maupun pihak donatur lainnya, walaupun sudah ada sosialisasi tentang penggunaan aplikasi SIMBA dari pusat. Kita sudah berusaha meminta ke kelurahan, tapi sampai saat ini belum terkumpul secara keseluruhan, sehingga belum kita *input*.

Kami belum memiliki data yang akurat dan valid terkait mustahik. Hal ini disebabkan karena pengumpulan data tersebut merupakan wilayah kerja BAZNAS tingkat kecamatan hingga desa.

Kami tidak memiliki mekanisme khusus untuk menguji atau mengetahui harapan para stakeholders, khususnya para mustahik, baik dengan menyediakan kotak saran maupun dengan media lainnya. Tidak juga kami melakukan survey tentang kepuasan para pihak yang terkait dengan pelayanan maupun terkait kinerja kami.

B. Prinsip Fokus Perbaikan Proses

Di BAZNAS Tanjabbar belum ada kebijakan, manual dan komitmen mutu yang terdokumentasikan. Ketiadaan dokumen ini karena fokus utama pengelolaan zakat selama ini hanya pada aspek pengumpulan dan pendistribusian, sehingga aspek manajemen lembaga belum menjadi perhatian serius kami.

Penguatan SDM di BAZNAS Kabupaten/Kota belum sepenuhnya berdasarkan pada analisis kebutuhan, demikian juga dengan penempatannya. Terkait penyusunan uraian tugas pokok dan fungsi (*job description*), BAZNAS Kabupaten Tanjabbar mengikuti apa yang sudah tercantum dalam SK dan juga yang termaktub dalam peraturan serta telah mensosialisasikan kepada seluruh pihak terkait, namun belum maksimal.

BAZNAS Kabupaten Tanjabbar menempati bangunan permanen, namun belum dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum berjalan sebagaimana SOP BAZNAS Pusat, fungsi-fungsi manajemen belum berjalan efektif, rapat-rapat evaluasi tidak maksimal, dan masih menggunakan pola pikir lama.

BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum menerapkan sistem audit, baik internal maupun eksternal. Selama ini lembaga kita baru sebatas mendapat pengawasan eksternal, yaitu dari BAZNAS Propinsi Jambi. Laporan keuangan tidak diumumkan dan tidak ada evaluasi kinerja, dan kami pun belum mengimplementasikan prinsip-prinsip perbaikan proses dalam pengelolaan zakat.

C. Prinsip Keterlibatan Total

Terjadi kekosongan kepemimpinan di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar. Berdasarkan SK terakhir, ketua BAZNAS Kabupaten Tanjabbar adalah Bapak Husin A. Tanjung, namun saat ini beliau tidak aktif karena mengundurkan diri dan belum ditunjuk pengganti. Terjadi kekosongan pada posisi tersebut dan tugas-tugas beliau saat ini diwakilkan kepada para wakil ketua.

Terkait pelatihan, BAZNAS Kabupaten Tanjabbar tidak melakukannya secara intensif, hanya bersifat insidental, seperti pelatihan implementasi aplikasi SIMBA. Sedangkan sistem *reward and punishment* tidak juga berjalan.

Pemberdayaan internal dan eksternal di BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum terealisasi dengan baik. Kondisi ini dapat dilihat dari belum tersosialisasinya dengan baik keberadaan lembaga BAZNAS Kabupaten Tanjabbar ke seluruh kecamatan yang berjumlah 13 (tiga belas) kecamatan.

BAZNAS Kabupaten Tanjabbar belum sepenuhnya mengimplementasikan prinsip-prinsip keterlibatan total dalam pengelolaan zakat di kabupaten Tanjabbar.

Kuala Tungkal, 4 Agustus 2021



BPK. Saiful - Staff - 4 Tahun

- Perda zakat - beton.
- lapik di rumah
- evaluasi kinerja: tpa as
- Staff 5 org.
- Perda mustahik Titah as - Kelurahan Peningray Sawit
- Pembagian insentif guru madrasah
- kerjasama dengan kesra sefabon sehal
- Lembaran semester kebanja
- pribadi juga ada
- lebih kepala komunitas sefabon sehal
- kerjasama dan kerja Tpa 2012 - 177.317.500

H. Ahmad Saiful → Wk. I

↳ Tpa di masyarakat

- 20 tahun
- Zakat di masyarakat
- Perda zakat di masyarakat
- 20 tahun zakat
- 20 tahun zakat
- 20 tahun zakat
- 20 tahun zakat



Saiful Bahri

- < less than > for handwritten signature
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

... ..

... ..



Saipul Bahri

SUBJEK: 27/05/2019 ✓

TANGGAL DATE
TAHUN / YEAR

BPK.

berinci - sei. pendu

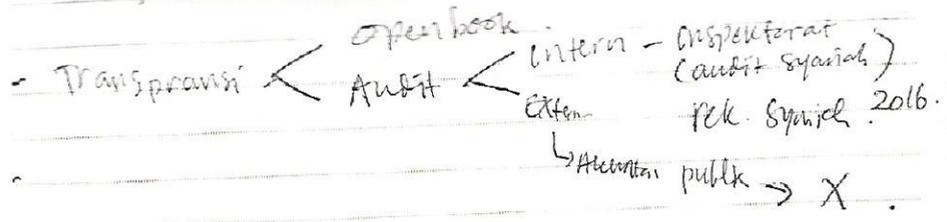
- kerja - Penjumlahan atau kullig wikiped
↳ keputi zakat PNS / Dinas ke
batmas provinsi

- Struktur hanya koordinasi, motivasi
Ata beberapa kewajik - membuk laporan.

- Ata kesepakatan & standar berdasarkan sop.

- Monev dan penilaian

- Mengacu ke UU 2011



- Distribusi - & asnaf -

- Kesulitan dana

- Penyaluran bersih ke & asnaf

- SOP - berjalan

- Periode : 2015 - 2020

SUBJEK :

TANGGAL/DATE :

HARI/DAY :

TAHUN/YEAR :

- Kepengurusan ada syarat? berdasarkan aturan
- Alur proses POAC - pimpinan & pelaksanaan
- Proker Provinsi persetujuan pusat
- Program Inti: Pengumpul & pendistribusian pemukiman
- evaluasi
- GOP
- Timor pelaksanaan - Tim recruitment pesawat
- job analisis

" kerja enak namun tidak sekenanya "

- Simulasi nomor 1 di GSI kepatuhan perundang-undangan



BAZNAS
Badan Amil Zakat Nasional
PROVINSI JAMBI

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor: 02 /BAZNAS-I/V/2017

Bismillahirrahmanirrohim

Ketua Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Propinsi Jambi menerangkan dengan sebenarnya bahwa nama di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD ZAKI
T T L : Senamat Ulu, 10 September 1979
Pekerjaan : Dosen / Mahasiswa Program Doktor Pascasarjana UIN-SU
NIM : 93314050525
Alamat : Rt. 011/- Kp. Benit, Dsn. Sungai Mengkuang,
Kec. Rimbo Tengah Kab. Bungo Jambi
HP : 082161074744

Benar telah melakukan penelitian di BAZNAS Propinsi Jambi dalam rangka pengumpulan data guna penyelesaian disertasi yang berjudul: **KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH DALAM PENGELOLAAN ZAKAT (Studi Kasus di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jambi)**. Penelitian tersebut dilakukan selama 3 (tiga) bulan, terhitung sejak bulan April s.d Juni 2016 dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jambi, 26 Mei 2017
BAZNAS Provinsi Jambi


Drs. H. M. Aminullah Amit M. H
Ketua



BAZNAS
Badan Amil Zakat Nasional
KABUPATEN BUNGO

BANK 9 JAMBI SYARIAH CAB. MUARA BUNGO Rek. Zakat : 7001085055 Rek. Infaq : 7001085063

BANK MANDIRI SYARIAH KCP MUARA BUNGO Rek. Zakat : 7021250435 Rek. Infaq : 7021250249

Sekretariat : Jalan Lintas Sumatera KM 01 Komplek Masjid Agung Muara Bungo Kode Pos.37214

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor : 37/BAZNAS/MBO/V/2017

Bismillahirrahmanirrohim

Ketua Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Bungo menerangkan dengan sebenarnya bahwa nama di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD ZAKI
T T L : Senamat Ulu, 10 September 1979
Pekerjaan : Dosen / Mahasiswa Program Doktor Pascasarjana UIN-SU
NIM : 93314050525
Alamat : Rt. 011/- Kp. Benit, Dsn. Sungai Mengkuang,
Kec. Rimbo Tengah Kab. Bungo-Jambi
HP : 082161074744

Benar telah melakukan penelitian di BAZNAS Kabupaten Bungo dalam rangka pengumpulan data guna penyelesaian disertasi yang berjudul: **KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH DALAM PENGELOLAAN ZAKAT (Studi Kasus di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jambi)**. Penelitian tersebut dilakukan selama 3 (tiga) bulan, terhitung sejak bulan April s.d Juni 2016 dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

**BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
KABUPATEN BUNGO**

Drs. DUMMINIS. AS.
Ketua



BAZNAS

**BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
KABUPATEN TANJUNG JABUNG BARAT**

SEKRETARIAT : JALAN KI HAJAR DEWANTARA / SISWA NO. 122 KUALA TUNGKAL KODE POS 36512

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor: 052 / BAZNAS / TJB / IV / 2017

Bismillahirrahmanirrohim

Ketua Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tanjung Jabung Barat menerangkan dengan sebenarnya bahwa nama di bawah ini:

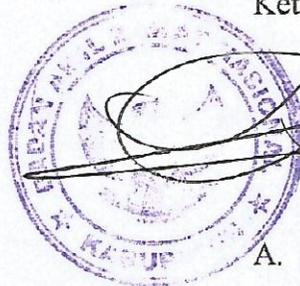
Nama : MUHAMMAD ZAKI
T T L : Senamat Ulu, 10 September 1979
Pekerjaan : Dosen / Mahasiswa Program Doktor Pascasarjana UIN-SU
NIM : 93314050525
Alamat : Rt. 011/- Kp. Benit, Dsn. Sungai Mengkuang,
Kec. Rimbo Tengah Kab. Bungo Jambi
HP : 082161074744

Benar telah melakukan penelitian di BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam rangka pengumpulan data guna penyelesaian disertasi yang berjudul: **KONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU SYARIAH DALAM PENGELOLAAN ZAKAT (Studi Kasus di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jambi)**. Penelitian tersebut dilakukan sejak tanggal 10 Juni s/d 10 September 2016 dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Kuala Tungkal, 12 Juni 2017

Ketua,



A. Aziz Elwaqas, BA



SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor: **47** /Baznas_Spn/V/2017

Bismillahirrahmanirrohim

Berdasarkan Surat Direktur Program Pasca Sarjana UIN Sumatera Utara Nomor : Un. 11/G/PP.00.9/954/2016 Tanggal 18 Maret 2016 Perihal : Mohon Bantuan Informasi/ Data untuk Penelitian atas nama :

Nama : MUHAMMAD ZAKI
T T L : Senamat Ulu, 10September 1979
Pekerjaan : Mahasiswa Program Doktor Pascasarjana UIN-SU
NIM : 93314050525
Alamat : Rt. 011/- Kp. Benit, Dsn. Sungai Mengkuang,
Kec. Rimbo Tengah Kab. Bungo Jambi
HP : 082161074744

Benar telah melakukan penelitian di BAZNAS Kota Sungai Penuh dalam rangka pengumpulan data guna penyelesaian disertasiyang berjudul : **“KONSTRUKSI TEORI DAN MODEL TOTAL QUALITY MANAGEMANT BERBASIS SYARIAH PADA LEMBAGA FILANTROPI ISLAM (STUDI TENTANG PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT BERBASIS SYARIAH PADA LEMBAGA ZAKAT DI PROVINSI JAMBI”**.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Sungai Penuh, 16 Juni 2017
BAZNAS KOTA SUNGAI PENUH
A/N Ketua,
Wakil Ketua IV
(Bidang Administrasi, SDM dan Umum)



Drs. H. Bukhari Usman, M.PdI

POTO PELAKSANAAN PENELITIAN



Wawancara dengan Bapak Aminullah Amit (Ketua BAZNAS Propinsi Jambi)



Wawancara dengan Wakil Ketua III BAZNAS Propinsi Jambi



Kantor BAZNAS Propinsi Jambi



Wawancara dengan Bapak Drs. H. Dumminis (Ketua BAZNAS Kabupaten Bungo)



Wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat



Kantor BAZNAS Kabupaten Tanjung Jabung Barat



Wawancara dan diskusi terbatas dengan Ketua dan wakil ketua BAZNAS Kota Sungai Penuh beserta salah satu tokoh Agama Sungai Penuh



Diskusi teoritik bersama Dr. Sudirman, dosen Fakultas Syariah UIN Maliki Malang, peneliti terdahulu yang mengangkat tema TQM untuk Wakaf.
Diskusi dilakukan di ruang kerja beliau.



Poto bersama Ketua dan Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten Bungo di depan kantor setelah melakukan diskusi terbatas (FGD) tentang penerapan manajemen pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Bungo.



Bimbingan dan diskusi bersama co-promotor terkait hasil penelitian dan penyusunan laporan akhir disertai