

**EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP
MANAJEMEN MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA
FILANTROPI ISLAM:**

Studi Komparasi LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta
dengan LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta



Oleh :
Edi Santosa
NIM. 17300016018

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Doktor Studi Islam

YOGYAKARTA
2022



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. Edi Santosa, M.A.

NIM : 1730016018

Program/Prodi: Doktor (S3) Studi Islam

Konsentrasi : Studi Islam

Menyatakan bahwa naskah **disertasi** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya dan bebas plagiarisme. Jika dikemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiarisi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggung jawab.

Yogyakarta, 1 Maret 2022

Saya yang menyatakan



Drs. Edi Santosa, M.A.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PENGESAHAN

Judul Disertasi : EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP
MANAJEMEN MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA
FILANTROPI ISLAM: Studi Komparasi LAZNAS Rumah
Zakat Yogyakarta dengan LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah
Yogyakarta
Ditulis oleh : Edi Santosa
NIM : 1730016018
Program/Prodi. : Doktor (S3) / Studi Islam
Konsentrasi : Studi Islam

**Telah dapat diterima
Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)
Dalam Bidang Studi Islam**

Yogyakarta, 12 Agustus 2022

An. Rektor/
Ketua Sidang.



Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag.
NIP.: 19721204 199703 1 003

YUDISIUM

BISMILLĀHIRRAHMĀNIRRAHĪM

DENGAN MEMPERTIMBANGKAN JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN KEBERATAN PARA PENILAI DALAM UJIAN TERTUTUP (PADA TANGGAL 9 DESEMBER 2021), DAN SETELAH MENDENGAR JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN SANGGAHAN PARA PENGUJI DALAM SIDANG UJIAN TERBUKA, MAKA KAMI MENYATAKAN, PROMOVENDUS, **EDI SANTOSA** NOMOR INDUK: **1730016018** LAHIR DI **SLEMAN**, TANGGAL **19 MEI 1967**,

LULUS DENGAN PREDIKAT :

PUJIAN (CUM LAUDE)/SANGAT MEMUASKAN/MEMUASKAN**

KEPADA SAUDARA DIBERIKAN GELAR DOKTOR **STUDI ISLAM** DENGAN SEGALA HAK DAN KEWAJIBAN YANG MELEKAT ATAS GELAR TERSEBUT.

***SAUDARA MERUPAKAN DOKTOR KE-839.**

YOGYAKARTA, 12 AGUSTUS 2022

An. REKTOR /
KETUA SIDANG



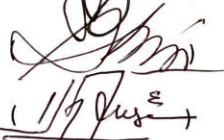








Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag.

NIP.: 19721204 199703 1 003

** CORET YANG TIDAK DIPERLUKAN

**DAFTAR HADIR DEWAN PENGUJI
UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR**

Nama Promovendus	: Edi Santosa	
NIM	: 1730016018	
Judul Disertasi	: EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA FILANTROPI ISLAM: Studi Komparasi LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta dengan LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta	
Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag.	
Sekretaris Sidang	: Ahmad Rafiq, M.Ag., M.A, Ph.D.	
Anggota	: 1. Prof. Dr. H. Kamsi, M.A. (Promotor/Penguji)	
	: 2. Dr. Sunaryati, S.E., M.Si. (Promotor/Penguji)	
	: 3. Dr. H. Muhammad Fakhri Husein S.E., M.Si. (Penguji)	
	: 4. H. Ahmad Muttaqin, M.Ag., M.A., Ph.D. (Penguji)	
	: 5. Prof. Amelia Fauzia, S.Ag., M.A., Ph.D. (Penguji)	
	: 6. Prof. Hilman Latief, M.A., Ph.D. (Penguji)	

Di Ujikan di Yogyakarta pada hari Jum'at tanggal 12 Agustus 2022

Tempat	: Aula Lt. 1 Gd. Pascasajana UIN Sunan Kalijaga
Waktu	: Pukul 09.00 WIB. S.d. Selesai
Hasil / Nilai (IPK)	: 3,61
Predikat Kelulusan	: Pujian (Cumlaude)/ Sangat Memuaskan/ Memuaskan

Sekretaris Sidang,

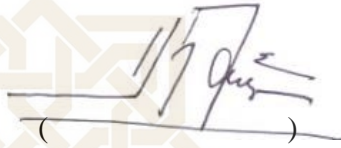


Ahmad Rafiq, M.Ag., M.A, Ph.D.

NIP.: 19741214 199903 1 002

PENGESAHAN PROMOTOR

Promotor I
Prof. Dr. H. Kamsi, M.A.



()

Promotor II
Dr. Sunaryati, S.E., M.Si



()

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN
MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA FILANTROPI ISLAM:
Studi Komparasi LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta dengan LAZNAS
Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta

yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Edi Santosa, M.A.
NIM : 17300016018
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 9 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 13 Mei 2022
Promotor,



Prof. Dr. H. Kamsi, M.A.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN
MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA FILANTROPI ISLAM:
Studi Komparasi LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta dengan LAZNAS
Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta

yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Edi Santosa, M.A.
NIM : 17300016018
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 9 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 13 Mei 2022
Promotor,



Dr. Sunaryati, S.E., M.Si.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN
MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA FILANTROPI ISLAM:
Studi Komparasi LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta dengan LAZNAS
Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta

yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Edi Santosa, M.A.
NIM : 17300016018
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 9 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 13 Mei 2022
Penguji,



H. Ahmad Muttaqin, S.Ag., M.Ag., M.A., Ph.D

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN
MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA FILANTROPI ISLAM:
Studi Komparasi LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta dengan LAZNAS
Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta

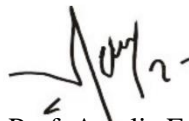
yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Edi Santosa, M.A.
NIM : 17300016018
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 9 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 12 Mei 2022
Penguji



Prof. Amelia Fauzia, S.Ag., M.A., Ph.D.

NOTA DINAS

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN
MUTU DALAM PENGELOLAAN DANA FILANTROPI ISLAM:
Studi Komparasi LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta dengan LAZNAS
Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta**

yang ditulis oleh:

Nama : Drs. Edi Santosa, M.A.
NIM : 17300016018
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 9 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S-3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor Studi Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 11 April 2022

Penguji

Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, S.E.,M.Si.

ABSTRAK

Disertasi ini mengkaji dan membandingkan dua lembaga pengelola dana filantropi Islam, yaitu LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat (RZ) Yogyakarta. Peneliti berargumen bahwa pengelolaan dana filantropi Islam pada dua lembaga tersebut telah berjalan secara profesional, meskipun RZ lebih unggul daripada BMH. Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan utama, yaitu (1) bagaimana manajemen kelembagaan di BMH dan RZ?; (2) bagaimana manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana filantropi Islam di kedua lembaga tersebut?; (3) mengapa RZ lebih berhasil daripada BMH dalam pengelolaan dana filantropi Islam dan prinsip-prinsip manajemen mutu apa yang telah diterapkan: apakah pada tahap *quality control* (QC), *quality assurance* (QA), atau sudah tahap *total quality management* (TQM)?

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan metode studi komparatif. Data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data primer berasal dari hasil wawancara dengan pimpinan BMH dan RZ serta pengurus lainnya. Responden adalah 32 orang dari BMH (terdiri dari 20 orang karyawan BMH dan 12 orang karyawan gerai BMH di bawah binaan BMH Yogyakarta) serta 16 orang karyawan RZ. Sumber data sekunder diperoleh dari buku-buku, brosur, majalah, surat kabar, dan lain-lain. Adapun teknik analisis data adalah deskriptif analitis dengan menggunakan teknik induktif. Untuk data kuantitatif menggunakan teknik analisis statistik deskriptif. Pengelolaan dana filantropi Islam di BMH dan RZ Yogyakarta dianalisis dengan menggunakan konsep QC, QA, dan TQM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik BMH maupun RZ telah memiliki manajemen kelembagaan yang baik. Manajemen penghimpunan maupun pendistribusian dana pada kedua lembaga tersebut dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, dan evaluasi. Prinsip-prinsip manajemen mutu QC dan QA sudah diterapkan dalam manajemen mereka. Akan tetapi, untuk TQM, dilihat dari syarat-syarat dan fase-fase implementasi TQM, baik

di RZ maupun di BMH **belum ada yang memenuhi kriteria TQM**. Namun demikian, unsur-unsur/prinsip-prinsip TQM sudah ditemukan dalam aktivitas mereka, meskipun belum optimal dan masih perlu ditingkatkan.

Tingkat implementasi prinsip-prinsip TQM di RZ lebih tinggi dibandingkan di BMH. Di RZ, dari 11 prinsip TQM, semuanya bernilai baik dengan skor rata-rata 4,66, sedangkan di BMH skor rata-rata tingkat implementasi prinsip TQM sebesar 4,16. Dari 11 indikator, di BMH ada 8 indikator yang bernilai baik, yaitu pada indikator kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus kepada pelanggan; perbaikan sistem secara terus-menerus; kerja sama tim dan kesatuan tujuan; keterlibatan total; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; serta pencapaian hasil. Namun, ada tingkat implementasi 3 indikator lainnya yang bernilai cukup baik, yaitu pada indikator fokus kepada amil, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, serta pendidikan dan pelatihan.

RZ, meskipun jumlah SDM-nya lebih sedikit dan tingkat pendidikannya lebih rendah, karena penerapan prinsip-prinsip TQM-nya lebih tinggi, lebih berhasil daripada BMH. Dari temuan penelitian ini, penulis menguatkan pendapat bahwa untuk memaksimalkan keberhasilan pengelolaan dana filantropi Islam, baik LAZNAS maupun BAZNAS harus menerapkan TQM, tidak cukup hanya dengan menerapkan QC atau QA.

Kata Kunci: *Quality Control, Quality Assurance, Total Quality Management*, BMH Yogyakarta, RZ Yogyakarta, Filantropi Islam

مستخلص البحث

هذه الأطروحة تدرس وتقارن بين مؤسستين إسلاميتين لإدارة الصناديق الخيرية، وهما LAZNAS Rumah و LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Yogyakarta و Zakat (RZ) Yogyakarta. يبرهن الباحث بأن إدارة الصناديق الخيرية الإسلامية في المؤسسات تعمل بشكل احترافي حيث تتفوق بيت الزكاة (RZ) على بيت المال هداية الله (BMH). يستجيب هذا البحث على ثلاثة أسئلة رئيسية، وهي (1) كيف تعمل الإدارة المؤسسية في BMH و RZ (2) كيف تتم إدارة جمع وتوزيع الأموال الخيرية الإسلامية في المؤسسات (3) لماذا RZ أكثر نجاحًا من BMH في إدارة الصناديق الخيرية الإسلامية وما هي مبادئ إدارة الجودة التي تم تطبيقها، هل هي في مرحلة مراقبة الجودة (QC)، أم ضمان الجودة (QA)، أم هي في مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM)؟

هذا النوع من البحوث هو بحث ميداني بطريقة دراسة مقارنة، والبيانات المستخدمة هي البيانات الكمية والنوعية. ومصادر البيانات الرئيسية هي منتقبة من نتائج المقابلات مع رئيس BMH و RZ ومجلس المنظمين الآخرين منهما. كان عدد المستجيبين 32 شخصًا يتكون من 20 موظفًا لـ BMH، ومن 12 موظفًا في كشك BMH تحت إشراف BMH Yogyakarta، و 16 موظفًا من موظفي RZ. ولقد تم الحصول على مصادر البيانات الثانوية من الكتب والنشرات والمجلات والصحف وغيرها. بينما أسلوب تحليل البيانات هو التحليل الوصفي باستخدام التقنيات الاستقرائية. وللبيانات الكمية تستخدم تقنيات التحليل الإحصائي الوصفي. وتم تحليل إدارة الصناديق الخيرية الإسلامية في BMH و RZ Yogyakarta باستخدام مفاهيم QC و QA و TQM.

كانت نتيجة البحث تدل على أن كلا من BMH و RZ لهما إدارة مؤسسية جيدة. وتتم إدارة جمع الأموال وتوزيعها في المؤسسات السابقتين من خلال أنشطة التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم. وتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة ومراقبة الجودة في إدارتهما. بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، انطلقا من متطلبات ومراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لا في RZ ولا في BMH لم يستوفيا معايير إدارة الجودة الشاملة. ورغم ذلك، يتم العثور على عناصر/مبادئ إدارة الجودة

الشاملة في أنشطتهما على الرغم من أنهما لم تحصلا على أفضلية العمل بعد ولا تزالان بحاجة إلى التحسين.

إن المستوى لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في RZ أعلى منه في BMH . من 11 مبدأً في RZ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلها تحصل على نتائج جيدة بمعدل 4.66. بينما في BMH ، يبلغ معدل درجة للمستوى التنفيذي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة 4.16. من بين 11 مؤشرًا ، يوجد في BMH 8 مؤشرات لها قيم جيدة، وهي مؤشرات القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر للنظام والعمل الجماعي ووحدة الهدف والمشاركة الكاملة وقياس التحليل وإدارة المعرفة وتحقيق النتائج. وأما المستوى التنفيذي لمؤشرات الثلاثة الأخرى تبلغ جيد جدًا، وهي مؤشرات التركيز على العامل، والهوس بالجودة العالية، والتعليم والتدريب.

على الرغم من أن RZ لديها موارد بشرية أقل، والمستوى التعليمي أقل، ولكن بسبب التطبيق العالي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فإن RZ أكثر نجاحًا من BMH. من نتائج هذا البحث، عزز الباحث الرأي القائل بأن الحصول على نجاح إدارة الصناديق الخيرية الإسلامية الكامل، من جانب LAZNAS أو BAZNAS يجب عليهما تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولا يكفي تنفيذ مراقبة الجودة أو ضمان الجودة فقط.

الكلمات المفتاحية: مراقبة الجودة، ضمان الجودة، إدارة الجودة الشاملة، *BMH*

Yogyakarta, RZ Yogyakarta, العمل الخيري الإسلامي

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

This dissertation examines and compares two Islamic philanthropic fund management organizations, LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH) and LAZNAS Rumah Zakat (RZ), in Yogyakarta. Both RZ and BMH, according to the researcher, have run their Islamic philanthropic funds professionally, where RZ is superior to BMH. Three major issues are addressed in this research: (1) How is the institutional management in BMH and RZ? (2) How is the management of the collection and distribution of Islamic philanthropic funds in the two institutions? (3) Why is RZ more successful than BMH in managing Islamic philanthropic funds and which quality management principles have been implemented, Quality Control (QC), Quality Assurance (QA), or Total Quality Management (TQM)?

This type of research is a field study with a comparative research framework; quantitative and qualitative data were employed. The primary data sources were the results of interviews with BMH and RZ leaders and other administrators. The 32 respondents included 20 employees of BMH, 12 employees of BMH outlets under the supervision of BMH Yogyakarta, and 16 RZ employees. The secondary data sources included books, brochures, magazines, newspapers, and others. Inductive methods were used in conjunction with the descriptive data analysis. For quantitative data, descriptive statistical analysis techniques were used. By applying QC, QA, and TQM concepts, the management of Islamic philanthropic funds at BMH and RZ Yogyakarta was analyzed.

The results show that both BMH and RZ have effective institutional management. The two institutions perform the collection and distribution of funds through planning, implementation, monitoring, and evaluation. QC and QA are implemented in their management. However, based on the requirements and phases of TQM implementation, neither RZ nor BMH have yet fulfilled the TQM criteria. Nevertheless, the principles of TQM are identified in their

activities, although they are not yet optimal and require further advancement.

RZ uses TQM principles to a greater extent than BMH. RZ gave a high average score of 4.66 to the eleven TQM principles. While BMH's average score is 4.16. Of the 11 indicators, BMH has eight indicators with good values. They cover indicators of leadership, strategic approach, focus on customers, continuous system improvement, teamwork and unity of purpose, total involvement, measurement of analysis and knowledge management, and results achievement. While the level of implementation of the remaining three indicators on amil, commitment to high quality, and education and training, is quite satisfactory.

Although having fewer human resources and a lower level of education, RZ is more successful than BMH due to its greater application of TQM principles. The researcher comes to the conclusion that in order to maximize the success of Islamic philanthropic fund management, both LAZNAS and BAZNAS must implement TQM as it is not sufficient just to implement QC or QA.

Keywords: Quality Control, Quality Assurance, Total Quality Management, BMH Yogyakarta, RZ Yogyakarta, Islamic Philanthropy

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan pertolongan-Nya sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik. Disertasi yang berjudul “Eksplorasi Penerapan Prinsip-prinsip Manajemen Mutu dalam Pengelolaan Dana Filantropi Islam: Studi pada LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar doktor pada Program Studi Studi Islam, Konsentrasi Studi Islam, Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penyelesaian disertasi ini terbilang menghabiskan waktu yang cukup panjang: mulai dari penelitian di lapangan, hambatan, dan rintangan yang semua menjadi pelajaran pada masa depan untuk menjadi lebih baik. Keberhasilan penulis menyelesaikan disertasi ini tidak terlepas dari bimbingan, arahan, kepercayaan, dorongan, dan bantuan dari berbagai pihak. Tanpa kehadiran mereka semua, kiranya tidak mungkin penulisan ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada beberapa pihak berikut.

1. Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Prof. Dr. Phil. Al Makin, M.A.; Direktur Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Prof. Noorhaidi, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D. (sebelumnya) dan Prof. Dr. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.A. (saat ini); Wakil Direktur Pascasarjana Dr. Ahmad Muttaqin, M.A.; Ketua Program Studi Doktor (S-3) Studi Islam Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Ahmad Rafiq, M.A., Ph.D., atas segala kebijakan, pelayanan, dan kemudahan administrasi sehingga penulis bisa menyelesaikan program doktor ini dengan tepat waktu.
2. Prof. Dr. H. Kamsi, M.A., dan Dr. Sunaryati, S.E., M.Si. selaku promotor yang telah meluangkan waktu untuk membaca, memberi komentar, dan menuangkan cakrawala

pengetahuannya yang berharga, serta dengan penuh kesabaran dan pengertian menghadapi penulis yang terbilang amat lamban dalam penulisan disertasi.

3. Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag. dan Sunarwoto, M.A., Ph.D. yang telah memberikan rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan studi S-3 di Program Studi Doktor (S-3) Studi Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan telah menyediakan segala hal yang diperlukan untuk lancarnya penelitian ini.
5. Seluruh civitas akademika di UIN Sunan Kalijaga, staf sekretariat Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, dan khususnya staf administrasi Program Studi Doktor (S-3) Studi Islam UIN Sunan Kalijaga, yang telah banyak membantu penulis dalam berkomunikasi dengan dosen pengajar dan pembimbing serta berbagai hal seputar urusan administrasi untuk kelancaran studi.
6. Seluruh pengelola dan staf Perpustakaan Pusat UIN Sunan Kalijaga dan Perpustakaan Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga. Di perpustakaan inilah penulis memperoleh sebagian besar referensi baik untuk tugas-tugas mata kuliah maupun untuk penulisan disertasi ini.
7. Ayah tercinta Bpk. Dullah Umar (yang belum melihat selesainya studi doktor ini karena sudah berpulang) dan Ibu Tercinta Listiyani yang keduanya telah berbesar hati memberikan kesempatan dan dorongan yang amat sangat besar kepada penulis untuk melanjutkan studi di jenjang doktor (S-3), serta dengan penuh kesabaran, pengertian, serta dorongan agar penulis lebih fokus pada penulisan disertasi ini. Terima kasih atas segala cinta kasih dan doanya yang selalu menemani, *takdzimku selalu untukmu Ibu dan Ayah*.
8. *Istriku tercinta Siti Nurhidayati* yang dengan tulus ikhlas telah memberikan kasih sayang, perhatian, dan dorongan dalam studi doktor.

9. Anak-anakku Farras Nur Afifah dan Najihan Diya'uddin Rafiq yang banyak membantu untuk segera terselesaikannya disertasi ini.
10. Teman-teman seperjuangan Program Studi Doktor (S-3) Studi Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Andi Kholilullah, M. Nurul Huda, Ahmad Muttaqin), terima kasih banyak telah menjadi teman belajar yang baik dan membantu dalam proses belajar.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dan sekaligus memberikan dorongan atas selesainya disertasi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga segala dukungan pihak-pihak yang telah penulis sebutkan di atas dicatat sebagai amal saleh dan dilipatgandakan pahalanya oleh Allah Swt. Selanjutnya, sekecil dan sesederhana apa pun tulisan ini penulis berharap dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian TQM dalam pengelolaan dana filantropi Islam. Tiada satu pun di dunia ini yang sempurna karena kesempurnaan hanyalah milik Allah. Semoga bermanfaat dan *Allāh a'lam bi aṣ-ṣawāb*.

Yogyakarta, 1 Maret 2022

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Edi Santosa



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PENGESAHAN	iv
YUDISIUM	v
DAFTAR PENGUJI	vi
PENGESAHAN PROMOTOR	vii
NOTA DINAS	viii
ABSTRAK	xiii
KATA PENGANTAR	xix
DAFTAR ISI	xxiii
DAFTAR TABEL	xxiii
DAFTAR GAMBAR	xxv
DAFTAR LAMPIRAN	xxvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
D. Kajian Pustaka	12
E. Kerangka Teori	31
1. Filantropi Islam.....	31
2. Zakat sebagai Salah Satu Wujud Filantropi Islam	34
a. Pengertian Zakat	34
b. Hukum Zakat	34
c. Syarat-Syarat Muzaki	35
d. Golongan Mustahik Zakat	35
e. Manfaat, Fungsi, dan Tujuan Zakat	36
3. Manajemen Lembaga Pengelola Zakat	38
a. Visi Misi Lembaga Pengelola Zakat	40
b. Kedudukan dan Sifat Lembaga	41
c. Legalitas Lembaga Pengelola Zakat	42

d. <i>Good Corporate Governance</i> di Lembaga Pengelola Zakat	43
e. Kinerja Lembaga Pengelola Zakat	43
4. SDM Pengelola Zakat	44
a. Pengertian Amil	45
b. Kewajiban Amil	46
c. Hak Amil	47
d. Syarat-Syarat Amil	48
e. Pemberdayaan Amil	48
5. Manajemen Pengelolaan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah	49
a. Jenis Dana	49
b. Teknik Pengumpulan	50
c. Pengelolaan, Pendistribusian, dan Pendayagunaan ...	50
6. Tahapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu	54
a. Tahap <i>Quality Control</i>	57
b. Tahap <i>Quality Assurance</i>	57
c. Tahap <i>Strategic Quality Management</i>	58
7. <i>Quality Control</i> dalam Lembaga Pengelola Zakat	58
a. Definisi <i>Quality Control</i>	58
b. Prinsip-Prinsip <i>Quality Control</i>	59
c. Penerapan <i>Quality Control</i> dalam Lembaga Pengelola Zakat	60
8. <i>Quality Assurance</i> dalam Lembaga Pengelola Zakat	61
a. Definisi <i>Quality Assurance</i>	61
b. Prinsip-Prinsip <i>Quality Assurance</i>	62
c. Penerapan <i>Quality Assurance</i> dalam Lembaga Pengelola Zakat	66
9. <i>Total Quality Management</i> dalam Lembaga Pengelola Zakat	68
a. Definisi <i>Total Quality Management</i>	68
b. Prinsip-Prinsip <i>Total Quality Management</i>	71
c. Persyaratan untuk Implementasi <i>Total Quality Management</i>	79
d. Fase-Fase Implementasi <i>Total Quality Management</i>	82

e. Penerapan <i>Total Quality Management</i> dalam Lembaga Pengelola Zakat	85
10. Kerangka Operasionalisasi Teori	85
F. Metode Penelitian	92
G. Sistematika Pembahasan	97

BAB II MANAJEMEN KELEMBAGAAN LAZNAS BAITUL MAAL HIDAYATULLAH PERWAKILAN YOGYAKARTA DAN LAZNAS RUMAH ZAKAT CABANG

YOGYAKARTA.....99

A. Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Baitul Maal Hidayatullah (BMH).....	101
1. Ormas Hidayatullah	101
2. Baitul Maal Hidayatullah (BMH).....	103
a. Latar Belakang Pendirian BMH	103
b. Pendirian dan Legal Formal	104
c. Maksud dan Tujuan BMH	106
d. Visi, Misi, dan <i>Corporate Value</i> BMH	106
e. Struktur Organisasi BMH	109
f. Kantor Pusat dan Jaringan Kantor Layanan BMH ..	110
g. Sumber Daya Manusia di BMH	111
h. <i>Good Corporate Governance</i> di BMH	112
i. Nilai Akreditasi dan Audit Kepatuhan Syariah	112
j. Jasa Layanan dan Kiprah BMH	112
k. Penghargaan dan Apresiasi yang Diraih BMH	113
B. Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Rumah Zakat (RZ) Yogyakarta	114
1. Pendirian dan Legal Formal	114
2. Visi, Misi, dan <i>Value</i>	115
3. Kantor Pusat dan Jaringan.....	116
4. Struktur Organisasi	117
5. Sumber Daya Manusia	119
6. <i>Good Corporate Governance</i>	119
7. Nilai Akreditasi Lembaga dan Audit Kepatuhan Syariah	120

8. Kiprah Rumah Zakat	120
9. Penghargaan dan Apresiasi	121
10. Dukungan <i>Stakeholder</i> RZ	122
C. Perbandingan Manajemen Kelembagaan LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah dengan Rumah Zakat dan Keberhasilannya	123

**BAB III MANAJEMEN PENGHIMPUNAN DAN
PENDISTRIBUSIAN DANA FILANTROPI ISLAM DI
LAZNAS BAITUL MAAL HIDAYATULLAH
PERWAKILAN YOGYAKARTA DAN LAZNAS
RUMAH ZAKAT YOGYAKARTA 127**

A. Manajemen Penghimpunan Dana di BMH Yogyakarta dan RZ Yogyakarta.....	127
1. Tahap Perencanaan.....	129
a. Penentuan Target Pencapaian	132
b. Strategi Pencapaian Target	137
2. Tahap pelaksanaan	140
a. <i>Direct Fundraising/Door to Door</i>	140
b. Menjaga Konsistensi Donatur	141
c. Kotak Amal	142
d. <i>Campaign</i>	142
e. <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) Perusahaan	143
f. <i>Special Event</i>	144
g. Ramadan Total Kebaikan	144
3. Tahap Kegiatan Pengendalian/ <i>Monitoring</i> dan Evaluasi	145
a. <i>Monitoring</i> dan Evaluasi Harian/Mingguan	145
b. <i>Monitoring</i> dan Evaluasi Bulanan	146
c. <i>Monitoring</i> dan Evaluasi Tiga Bulanan	147
d. Evaluasi per Semester/Enam Bulanan	148
4. Pencapaian Hasil Penghimpunan Dana Filantropi Islam	149
a. Pencapaian Target secara Total	149

b.	Progres Pencapaian Target Penghimpunan BMH Yogyakarta	150
c.	Pencapaian Target Berdasarkan Sumber Dana	150
B.	Manajemen Pendistribusian Dana Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf di BMH	159
1.	Perencanaan	160
2.	Pelaksanaan	162
a.	Program Senyum Anak Indonesia	162
b.	Program Dai Tangguh	164
c.	Program Mapan/Mandiri Terapan	169
d.	Program Sosial	171
e.	Program Sahabat Peduli	171
f.	Program Sedekah Jariah	175
g.	Program Wakaf	175
3.	Evaluasi	176
C.	Manajemen Pendistribusian Dana Filantropi Islam di Rumah Zakat	181
1.	Pengertian Desa Berdaya	181
2.	Tujuan Desa Berdaya	182
3.	Prinsip Desa Berdaya	182
4.	Program Senyum Juara	182
5.	Program Senyum Sehat	183
6.	Program Senyum Mandiri	186
7.	Program Senyum Lestari	187
8.	Kebencanaan	187
9.	<i>Capacity Building</i>	188
10.	Sebar Dai	188
11.	Beras untuk Lansia	188
12.	Data Penasarufan Dana	189
D.	Perbandingan Manajemen Penghimpunan dan Pendistribusian Dana Filantropi Islam Di BMH dan RZ serta Hasil Pencapaiannya	190

**BAB IV EKSPLORASI PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP
MANAJEMEN MUTU PADA LAZNAS BAITUL MAAL
HIDAYATULLAH (BMH) YOGYAKARTA DAN LAZNAS
RUMAH ZAKAT (RZ) YOGYAKARTA197**

A. Eksplorasi Penerapan Manajemen Mutu dengan <i>Quality Control</i>	198
B. Eksplorasi Penerapan Manajemen Mutu dengan <i>Quality Assurance</i>	200
C. Eksplorasi Penerapan Manajemen Mutu dengan <i>Total Quality Management</i>	205
1. Kepemimpinan	211
2. Perencanaan Strategis	238
3. Fokus kepada Pelanggan atau Kepuasan Pelanggan (Muzaki dan Mustahik)	244
4. Fokus kepada Amil	248
5. Perbaikan Sistem secara terus-menerus	261
6. Obsesi terhadap Kualitas yang Tinggi	265
7. Kerja Sama Tim dan Kesatuan Tujuan	269
8. Keterlibatan Total	271
9. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan ..	272
10. Pendidikan dan Pelatihan	275
11. Pencapaian Hasil Aktivitas	278
D. Perbandingan Tingkat Implementasi Prinsip-Prinsip <i>Total Quality Management</i> di BMH Perwakilan Yogyakarta dan Rumah Zakat Yogyakarta	293
1. Kepemimpinan	294
2. Perencanaan Strategis	296
3. Fokus kepada Amil	297
4. Fokus kepada Pelanggan Eksternal/Muzaki dan Munfik	299
5. Perbaikan Sistem secara terus-menerus	300
6. Obsesi terhadap Kualitas yang Tinggi	301
7. Kerja Sama Tim dan Kesatuan Tujuan	303
8. Keterlibatan Total	304
9. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan ...	305

10. Pendidikan dan Pelatihan	306
11. Pencapaian Hasil	307
BAB V PENUTUP	313
A. Kesimpulan	313
B. Saran	315
DAFTAR PUSTAKA	317
LAMPIRAN	329



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Reinterpretasi Kategori Penerima Zakat, 50
Tabel 2	Perbandingan Tingkat Pendidikan Amil di BMH dengan RZ, 124
Tabel 3	Penjadwalan dan Perincian Pencapaian Target per Bulan 2019, 134
Tabel 4	Pencapaian Target Penghimpunan BMH Perwakilan DIY 2019, 149
Tabel 5	Perkembangan Pencapaian Target Penghimpunan BMH DIY 2016-2019, 150
Tabel 6	Pencapaian Target Berdasarkan Sumber Dana BMH DIY Tahun 2019, 151
Tabel 7	Persentase Perolehan Berdasarkan Sumber Dana BMH DIY Tahun 2019, 151
Tabel 8	Perolehan Hasil Penghimpunan Berdasarkan Sumber Dana BMH DIY 2016-2019, 152
Tabel 9	Persentase Perolehan Dana Berdasarkan Jenis Dana, 153
Tabel 10	Perkembangan Persentase Jumlah Muzaki dan Munfik 2017-2019, 155
Tabel 11	Target dan Realisasi Penasarufan Berdasarkan Asnaf di BMH 2019, 176
Tabel 12	Persentase Realisasi Berdasar Asnaf terhadap Total Dana, 177
Tabel 13	Target dan Realisasi Penasarufan Berdasarkan Program 2019, 178
Tabel 14	Persentase Realisasi Penasarufan Berdasarkan Program, 178
Tabel 15	Data Penasarufan Dana Berdasarkan Program di Rumah Zakat, 189
Tabel 16	Realisasi Penasarufan Berdasar Asnaf di Rumah Zakat Yogyakarta, 190
Tabel 17	Target dan Pencapaian Hasil Penghimpunan Dana di RZ dan BMH, 190

Tabel 18	Perbandingan Penghimpunan Dana Berdasar Sumber Dana di RZ dan BMH, 191
Tabel 19	Perbandingan Data Muzaki di BMH dan RZ Tahun 2017-2020, 192
Tabel 20	Perbandingan Pemasarufan Berdasar Program di BMH dan RZ Tahun 2019, 193
Tabel 21	Perbandingan Pemasarufan Berdasar Asnaf di BMH dan RZ Tahun 2020, 194
Tabel 22	Peningkatan Jumlah Muzaki dan Munfik 2017-2019 di BMH, 278
Tabel 23	Peningkatan Jumlah Mustahik 2017-2019, 281
Tabel 24	Indeks Kesejahteraan CIBEST Hasil Program Rumah Zakat, 279
Tabel 25	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden tentang Kepemimpinan, 295
Tabel 26	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden terhadap Indikator Perencanaan Strategis, 296
Tabel 27	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden terhadap Indikator Fokus kepada Amil, 297
Tabel 28	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Fokus kepada Pelanggan Eksternal/Muzaki dan Munfik, 299
Tabel 29	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Perbaikan Sistem secara terus-menerus, 300
Tabel 30	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Obsesi terhadap Kualitas yang Tinggi, 302
Tabel 31	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Kerja Sama Tim dan Kesatuan Tujuan, 303
Tabel 32	Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Keterlibatan Total, 304

- Tabel 33 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, 305
- Tabel 34 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Pendidikan dan Pelatihan, 306
- Tabel 35 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden mengenai Indikator Pencapaian Hasil, 307
- Tabel 36 Urutan Tingkat Implementasi Prinsip-Prinsip TQM di BMH dan RZ, 309



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1 Kerangka Teori, 91
Gambar 2 Struktur Organisasi BMH Pusat, 109
Gambar 3 Struktur Organisasi BMH Perwakilan DIY, 110
Gambar 4 Struktur Organisasi Rumah Zakat Pusat, 117
Gambar 5 Struktur Organisasi Rumah Zakat Yogyakarta, 118
Gambar 6 Grafik Perkembangan Hasil Survei Kepuasan Pelanggan di Rumah Zakat, 285



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Policy Brief Hasil Penelitian, 329
- Lampiran 2 Daftar Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) Daerah Istimewa Yogyakarta 2021, 338
- Lampiran 3 Laporan Keuangan Realisasi Pungutan ZIS dan DSKL pada BAZNAS dan LAZ DIY 2019, 341
- Lampiran 4 Target Penghimpunan LAZNAS BMH Pusat Tahun 2019, 344
- Lampiran 5 Target Penghimpunan BMH DIY Berdasarkan Sumber Dana Tahun 2019, 345
- Lampiran 6 Target Peningkatan Donator Baru, Kotak Infak Baru, CSR Baru, Event dan Amil Baru 2019, 345
- Lampiran 7 Format Buku Kerja untuk *Monitoring* dan Evaluasi Harian/Mingguan, 346
- Lampiran 8 Format untuk *Monitoring* dan Evaluasi Bulanan, 348
- Lampiran 9 Format untuk *Monitoring* dan Evaluasi Tiga Bulanan, 351
- Lampiran 10 Format Analisis Penghimpunan Enam Bulanan, 352
- Lampiran 11 Rencana Penasarufan Berdasar Asnaf BMH DIY 2019, 354
- Lampiran 12 Rencana Penasarufan Berdasar Program BMH DIY 2019, 354
- Lampiran 13 Distribusi Dana pada Program Pendidikan (Senyum Anak Indonesia) di BMH Yogyakarta, 354
- Lampiran 14 Distribusi Dana untuk Program Dakwah BMH DIY 2016-2019, 355
- Lampiran 15 Pendistribusian Dana untuk Program Ekonomi (Mandiri Terdepan) di BMH Yogyakarta, 355
- Lampiran 16 Distribusi Dana untuk Program Sosial Kemanusiaan (Bahagiakan Yatim dan Dhuafa/Sahabat Peduli) BMH Yogyakarta, 356
- Lampiran 17 Pendistribusian Dana Wakaf BMH 2016-2019, 359
- Lampiran 18 Survei Kepuasan Donatur (Muzaki) LAZNAS BMH Yogyakarta, 358

Lampiran 19	Form Penerimaan Komplain Muzaki, 364
Lampiran 20	Kuesioner Penelitian, 367
Lampiran 21	Daftar Nama dan Status Responden, 374
Lampiran 22	Surat Izin Penelitian, 376
Lampiran 23	Daftar Riwayat Hidup, 378
Lampiran 24	Foto-foto Penelitian, 381





STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia memiliki potensi zakat nasional yang sangat besar. Apabila dikelola dengan baik, zakat akan dapat memberi kontribusi yang besar terhadap kesejahteraan di negeri ini. Zakat merupakan sumber daya kekuatan umat Islam yang memiliki peran dan kontribusi yang strategis untuk mendukung keberhasilan Sustainable Development Goals (SDGs) yang dicanangkan UNDP. Zakat akan bisa berkontribusi terhadap 15 tujuan dan 116 indikator SDGs.

Namun demikian, sampai saat ini masih terdapat kesenjangan yang cukup tinggi antara potensi zakat dan penghimpunan dana zakat. Penelitian BAZNAS menguraikan bahwa potensi zakat nasional pada 2015 mencapai Rp286 triliun, tetapi penghimpunannya masih rendah.¹ Pada 2015, pengumpulan zakat baru mencapai Rp3,7 triliun atau kurang dari 1,3 persen dari potensi zakat.² Pada 2018, terjadi peningkatan pengumpulan zakat sebesar 8,1 triliun atau sekitar 2,8%.³ Sementara itu, pada 2019, pengumpulan mencapai 10,2 triliun atau 3,5%. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa pengelolaan zakat masih lemah. Dengan kata lain, zakat belum dikelola secara baik karena capaian penghimpunan zakat baru sekitar 2,8% pada 2018 dan 3,5% pada 2019. Berdasarkan kenyataan di lapangan, ada tiga problem besar yang dihadapi oleh lembaga pengelola zakat, antara lain problem

¹ Agus Salim, "Potensi Zakat Muslim Indonesia Capai Rp286 Triliun," *Antara: Kantor Berita Indonesia*, 30 Juni 2016, diakses 23 Agustus 2019, <http://www.antaraneews.com/berita/570757/potensi-zakat-muslim-indonesia-capai-rp286triliun>.

² Puskas BAZNAS, *Outlook Zakat Indonesia 2017* (Jakarta: Puskas BAZNAS, 2016), 6.

³ Anita Permata Dewi, "Penghimpunan Zakat Baznas Naik 31,8 persen Selama 2018," *Antara: Kantor Berita Indonesia*, 28 Desember 2018, diakses 23 Agustus 2019. <https://www.antaraneews.com/berita/782108/penghimpunan-zakat-baznas-naik-318-persen-selama-2018>.

kelembagaan, problem sumber daya manusia dan kualitas sumber daya manusia, dan masalah sistem.⁴

Apabila dirinci persoalan pengelolaan zakat yang menyebabkan rendahnya pengumpulan zakat itu, ada banyak hal, antara lain rendahnya pengetahuan tentang zakat dan rendahnya keimanan yang menyebabkan kurangnya kesadaran masyarakat untuk membayar zakat, pola pembayaran zakat di masyarakat yang masih tradisional, lemahnya sosialisasi dari lembaga amil zakat, kurang aktifnya pengurus, lemahnya keterlibatan pemerintah, manajemen pengelolaan belum berjalan baik, kurangnya transparansi pengelolaan zakat, dan rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga pengelola zakat (LPZ) sebagai institusi pengelola zakat. Di samping itu, lembaga pengelola dana zakat dianggap belum memiliki kualitas sumber daya manusia (SDM) yang optimal, yaitu berkompeten, amanah, serta memiliki etos kerja yang tinggi. Persoalan lain adalah belum meratanya kinerja lembaga pengelola zakat, terutama yang berada di daerah-daerah, kurangnya sinergi, kerja sama, dan integrasi pengelolaan zakat nasional.

Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan suatu upaya untuk meningkatkan pengelolaan zakat agar lebih baik dan optimal. Apabila zakat dikelola secara profesional, hal ini akan memengaruhi banyak hal, antara lain layanan akan makin berkualitas, muzaki makin puas, tingkat kepercayaan masyarakat meningkat, tingkat kesadaran umat dalam menunaikan kewajiban membayar zakat meningkat, tingkat perolehan dana penghimpunan zakat meningkat, pendistribusian atau pendayagunaan dana zakat makin optimal, dan akhirnya tingkat kesejahteraan serta kualitas hidup masyarakat pun juga meningkat.

Permasalahan sekarang adalah bagaimana mengelola zakat secara profesional? Didin Hafidhuddin memberi perhatian pada problem pengelolaan zakat dengan menjelaskan bahwa sistem manajemen mutu harus diadopsi dalam pengelolaan zakat. Menurutnya, sistem manajemen mutu tersebut mengarahkan pada

⁴ Kementerian Agama RI, *Standar Operasional Prosedur Lembaga Pengelolaan Zakat* (Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Zakat, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Kementerian Agama RI, 2012),1-2.

profesionalisme pengelolaan zakat, seperti memperhatikan proses kerja yang sistematis, konsisten, dan sesuai dengan standar operasional prosedur dan tata kerja yang berlaku.⁵ Ada beberapa tahapan untuk meraih manajemen mutu, yaitu dengan menerapkan *quality control*, *quality assurance*, atau *total quality management*.

Dalam *quality control* dijelaskan bahwa suatu perusahaan atau lembaga dapat menentukan standar kualitas, proses, dan prosedur internal masing-masing dan mengembangkannya dari waktu ke waktu, dan kemudian pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) tersebut diminta untuk mengikutinya. Proses untuk memastikan semua pihak yang berkepentingan tersebut mengikuti dan mematuhi standar dan prosedur yang ditentukan inilah disebut dengan proses pengendalian kualitas atau *quality control*.

Di samping itu, berkaitan dengan *quality control*, Mulyadi menjelaskan bahwa kualitas produk merupakan serangkaian karakteristik yang melekat pada produk yang dapat diukur secara kuantitatif. Konsep kualitas masih terbatas pada atribut yang melekat pada produk yang sedang dan telah diproduksi. Kualitas dikendalikan melalui keterlibatan departemen produksi. Jika terjadi penyimpangan, departemen produksi melakukan tindakan koreksi terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk mengolah produk.⁶

Semua organisasi yang menerapkan *quality control* harus memiliki pedoman kualitas yang biasanya disebut dengan *quality manual*. *Quality manual* tersebut akan memberikan panduan kualitas ke berbagai unit kerja dan departemen. Dengan begitu, tiap individu dalam organisasi menyadari apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang disebutkan dalam *quality manual*.

Pada dasarnya, *quality control* ini berkaitan dengan kegiatan operasional dan teknik yang digunakan untuk memenuhi persyaratan

⁵ Didin Hafidhuiddin, "Sistem Manajemen Mutu," *Republika*, Senin, 25 April 2011.

⁶ Mulyadi, *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global* (Yogyakarta: Aditya Media, 1998), 11-12.

kualitas. Tujuan utama pengendalian kualitas atau *quality control* adalah memastikan bahwa produk yang akan dikirimkan ke pelanggan adalah bebas dari cacat dan dapat diterima sesuai dengan persyaratan kualitas yang ditentukan. Apabila ditemukan produk yang cacat, diperlukan tindakan perbaikan yang sesuai. Dengan demikian, *quality control* dalam pengelolaan zakat adalah untuk mengevaluasi apakah lembaga pengelola zakat tersebut telah menetapkan atau memiliki pedoman kualitas yang biasa disebut dengan *quality manual* atau belum, di samping juga akan melihat input, proses, dan *output* dalam pengelolaan zakat.

Adapun dalam *quality assurance* atau penjaminan kualitas dijelaskan bahwa istilah “*assurance*” atau “jaminan” menyatakan suatu kepastian atau kepercayaan terhadap produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. *Quality assurance* menjamin kualitas produk yang dihasilkan dan memastikan proses pembuatan produk tersebut sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditentukan. Dengan demikian, *quality assurance* merupakan suatu pendekatan yang berbasis “proses” yang tujuan utamanya adalah mencegah produk cacat mulai dari tahap perencanaan hingga tahap pengiriman produk ke pelanggan sehingga menghindari terjadi pengerjaan ulang dan keluhan pelanggan yang akan merugikan reputasi perusahaan serta pengeluaran biaya-biaya akibat kualitas yang buruk.

Quality assurance adalah proses yang pro aktif, yaitu melakukan penekanan terhadap perencanaan, dokumentasi, dan penentuan panduan kualitas pada awal proyek dimulai untuk memahami persyaratan dan standar kualitas yang diharapkan. Setelah semua persyaratan dan standar kualitas yang diinginkan tersebut diidentifikasi, diperlukan pengembangan perencanaan untuk memenuhi persyaratan dan standar kualitas yang diinginkan tersebut.

Adapun penerapan *quality assurance* dalam lembaga pengelola zakat adalah untuk mengevaluasi dan menilai apakah lembaga tersebut telah melakukan konsep PDCA (*plan-do-check-act*) cycle atau belum. Apakah lembaga zakat tersebut telah melaksanakan tahap “*plan*”, yaitu menentukan standar mutu sebagai pedoman sesuai dengan aturan yang berlaku, yang dalam hal ini berupa manual mutu, visi misi,

perencanaan strategis, dan target yang akan dicapai, dan sekaligus juga merencanakan perubahan-perubahan untuk perbaikan. Kemudian, melakukan tahap “do”, yaitu bagaimana lembaga zakat melaksanakan standar mutu/pedoman berupa manual mutu, bagaimana pelaksanaan visi misi lembaga zakat, pelaksanaan rencana strategis, dan upaya yang dilakukan untuk mencapai target, serta melaksanakan rencana perubahan untuk perbaikan yang telah ditetapkan itu. Selanjutnya, apakah lembaga zakat telah melakukan tahap “check”, yaitu melakukan *monitoring*/pemantauan dan evaluasi apakah standar mutu sebagai pedoman sudah dilaksanakan, apakah target sudah tercapai, apakah pelaksanaan terhadap rencana perubahan membawa ke pada perbaikan atau tidak, serta melakukan audit internal, di samping juga mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi dan yang akan terjadi, mencari upaya solusi, dan selanjutnya merumuskan rencana-rencana baru atau standar baru lagi. Terakhir adalah tahap “act”, yaitu menerapkan rencana-rencana baru atau standar sebagai pedoman dalam upaya perbaikan terus-menerus.

Selanjutnya, untuk *total quality management* (TQM) dijelaskan bahwa TQM merupakan suatu terobosan terbaru di bidang manajemen melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengoptimalkan kepuasan pelanggan. TQM pada awalnya hanya dipakai untuk organisasi yang berorientasi laba, terutama yang merupakan perusahaan besar. Namun, dalam perkembangannya, konsep ini pun cocok untuk diimplementasikan pada organisasi nirlaba, termasuk organisasi pengelola zakat. Sebagaimana yang diungkapkan Sudirman dan Sri Eko Ayu Indrawati, TQM mulai diterapkan di lembaga-lembaga filantropi yang bergerak di bidang pengelolaan zakat dan wakaf. Sebagai contoh adalah Islamic Relief Amerika yang berdiri tahun 1993 dan telah memperoleh bintang 4 (*four stars*) dari Charity Navigator dalam manajemen filantropinya. Lembaga yang bemarkas di Alexandria, Virginia, ini bergerak di bidang pengelolaan zakat, infak, dan sedekah, serta melakukan pengumpulan dana dari pintu wakaf mulai 2011. Profesionalisme yang ditunjukkan mereka menguatkan bahwa TQM telah

diimplementasikan di lembaga tersebut. Pelayanan prima yang diberikan kepada para donatur dan penerima dana sudah menjadi bagian integral dalam manajemen mereka.⁷ Dengan demikian, lembaga-lembaga pengelola dana filantropi Islam hendaknya menerapkan TQM dalam menjalankan programnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menemukan manajemen mutu yang terbaik dalam pengelolaan dana filantropi Islam, terutama zakat, sehingga dalam penghimpunan maupun dalam pendistribusiannya akan lebih berhasil. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat disusun semacam tata cara ataupun standar operasional prosedur (SOP) tentang pengelolaan zakat yang profesional. Untuk mendapatkan hal itu, perlu dipilih 2 lembaga pengelola zakat (LPZ) yang paling berhasil. Selanjutnya, dari 2 LPZ terbaik tersebut akan dieksplorasi manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana filantropinya serta dieksplorasi prinsip-prinsip manajemen mutu apa yang telah diterapkan—apakah berada pada tahap *quality control*, *quality assurance*, atau *total quality management*—dan kemudian diperbandingkan.

Berkaitan dengan lembaga yang mengelola filantropi, ada setidaknya lima jenis lembaga yang berbadan hukum yang khusus mengelola filantropi, yaitu⁸ 1) lembaga amil zakat (LAZ) masyarakat, lembaga ini ada yang secara kultur muncul dari ormas, komunitas, dan korporasi; 2) badan amil zakat (BAZ) yang dibentuk oleh pemerintah; 3) lembaga wakaf; 4) lembaga filantropi nonzakat (lembaga sosial kemanusiaan); dan 5) filantropi Islam internasional yang beroperasi di Indonesia.

Lembaga-lembaga tersebut ada yang berskala nasional dan ada yang dalam satu wilayah tertentu. Di Daerah Istimewa Yogyakarta,

⁷ Sudirman dan Sri Eko Ayu Indrawati, “Implementasi TQM dalam Pengelolaan Zakat di Kota Malang,” *De Jure: Jurnal Syariah dan Hukum* 3, no. 2 (Desember 2011): 137-138.

⁸ Amelia Fauzia dkk., “Laporan Hasil Penelitian: Fenomena Praktik Filantropi Masyarakat Muslim dalam Kerangka Keadilan Sosial di Indonesia,” (Jakarta: Divisi Penelitian Social Trust Fund (STF) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018), 4-5, diakses <https://www.stfuinjakarta.org/wp-content/uploads/2018/04/Laporan-Hasil-Penelitian-Riset-Filantropi.pdf>.

ada 41 lembaga pengelola zakat yang terdaftar di Kanwil Kementerian Agama DIY. Dari 41 lembaga tersebut, ada 6 lembaga yang dibentuk pemerintah (BAZNAS) dan 35 lembaga yang dibentuk oleh masyarakat (LAZ). Dari 35 LAZ tersebut, ada 13 lembaga yang muncul dari ormas, seperti Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, dan Hidayatullah, sedangkan yang lain muncul dari lembaga sosial kemanusiaan atau komunitas dan korporasi. Di samping itu, ada 10 lembaga yang berskala nasional dan di Yogyakarta ada kantor perwakilannya. Sepuluh lembaga tersebut adalah BAZNAS DIY, LAZIS Muhammadiyah DIY, LAZIS NU DIY, LAZ Rumah Zakat Perwakilan DIY, LAZ Dompot Dhuafa Perwakilan DIY, LAZ Daarut Tauhid Peduli Perwakilan DIY, LAZ Inisiatif Zakat Indonesia Perwakilan DIY, LAZ Rumah Yatim Arrohman Perwakilan DIY, dan LAZ Yatim Mandiri Perwakilan Yogyakarta, serta LAZ Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Yogyakarta. Dari 41 lembaga tersebut, belum semuanya mendapat pengesahan dari pemerintah: baru 32 lembaga yang telah mendapat pengesahan, baik dari gubernur, bupati, maupun dari kanwil Kemenag dan Kemenag kabupaten/kota.

Untuk lebih jelas tentang lembaga-lembaga pengelola zakat di DIY dapat dilihat dalam Lampiran 2 Daftar Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) Daerah Istimewa Yogyakarta dan Lampiran 3 Laporan Keuangan Realisasi Pungutan ZIS dan DSKL pada BAZNAS dan LAZ Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2019. Dari data pada Lampiran 3 terlihat bahwa empat LPZ yang paling banyak menghimpun dana ZIS dan DSKL berturut-turut adalah LAZ Sedekah Rombongan DIY (12 miliar), LAZ Rumah Zakat Perwakilan DIY (11,3 miliar), LAZ Rumah Yatim Arrohman (8,6 miliar), dan LAZ Baitul Maal Hidayatullah (BMH) (7,5 miliar). Dari empat LPZ tersebut, LAZ Sedekah Rombongan DIY paling banyak menghimpun dana. Namun demikian, LPZ tersebut menurut penjelasan dari Kasi Pemberdayaan Zakat Kanwil Kemenag DIY belum mendapat legalitas dari pemerintah dan tidak murni hasil pengumpulan sendiri.⁹ Begitu

⁹ Hasil wawancara dengan Pak Musbahrudin, S.Ag., MM. selaku Kasi Pemberdayaan Zakat Bidang Penaiszawa Kanwil Kemenag DIY di Kanwil Kemenag DIY pada 18 Februari 2021.

pula LAZ Rumah Yatim, meski penghimpunan lebih tinggi, LAZ tersebut belum banyak mendapat prestasi secara nasional. Oleh karena itu, kedua lembaga tersebut tidak dipilih. Selanjutnya, peneliti memilih LAZ Rumah Zakat Perwakilan DIY sebagai wakil dari LPZ yang bukan dari ormas dan LAZ Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Perwakilan DIY sebagai wakil dari LPZ yang dibentuk oleh ormas.

Rumah Zakat adalah lembaga filantropi yang mengelola zakat, infak, sedekah, serta dana sosial lainnya melalui program-program pemberdayaan masyarakat. Program pemberdayaan direalisasikan melalui empat rumpun utama, yaitu Senyum Juara (pendidikan), Senyum Sehat (kesehatan), Senyum Mandiri, (pemberdayaan ekonomi) serta Senyum Lestari (inisiatif kelestarian lingkungan). Kantor Pusat berada di Jl. Turangga No. 33 Bandung. Rumah Zakat dipilih karena selain meraih penghimpunan dana ZIS terbanyak, juga di tingkat nasional telah banyak mendapatkan prestasi 35 *award*, antara lain dalam BAZNAS Award 2020 sebagai LAZNAS Kategori Kelembagaan Terbaik, Anugerah Syariah Republika sebagai Lembaga Filantropi Terinovatif 2020, The Leader on Digital Business Implementation 2020 versi majalah *It Works*, dan masih banyak penghargaan yang lain.

Adapun alasan memilih Rumah Zakat Cabang Yogyakarta adalah karena di RZ Yogyakarta, pencapaian penghimpunan dananya jauh di atas rata-rata pencapaian nasional Rumah Zakat. Pada tahun 2019, pencapaian penghimpunan dana di Rumah Zakat secara nasional mencapai Rp244.757.008.372,-. Apabila dibagi 33 kantor cabang se-Indonesia, rata-rata pencapaiannya sebesar Rp7.416.879.049. Dengan rata-rata ini, pencapaian RZ Yogyakarta sudah mencapai lebih dari itu, yaitu Rp11.328.863.134. Apabila dibandingkan target 2019 untuk Yogyakarta sebesar Rp7.500.000.000, pencapaian targetnya RZ Yogyakarta sebesar 151%. Selain itu, RZ Yogyakarta juga berkontribusi terhadap prestasi RZ secara nasional karena RZ Cabang Yogyakarta mendapat Juara 1 Model Pengelolaan Wakaf Unggulan Festival Ekonomi Syariah 2020 tingkat nasional mewakili Rumah Zakat.

LAZ kedua yang dipilih adalah LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH). LAZNAS ini adalah lembaga amil zakat yang melakukan aktivitas penghimpunan dana zakat, infak, sedekah, wakaf, dan hibah, termasuk dana sosial kemanusiaan dan *corporate social responsibility* (CSR) perusahaan, serta mendistribusikannya melalui program pendidikan, dakwah, sosial, dan ekonomi secara nasional. LAZNAS BMH tersebar di 30 provinsi dibantu dengan 70 gerai penghimpunan zakat, infak, dan sedekah. BMH Pusat berkantor di Samali Residence, Jl. H. Samali No. 79 B Pejaten Barat Pasar Minggu Jakarta Selatan.

LAZNAS BMH telah mendapat sederet penghargaan, antara lain The Best of Growth Fundraising 2010, Pendamping Ekonomi Terbaik 2012 versi Carrefour, Penghargaan Rekor MURI sebagai Pemrakarsa dan Penyelenggara Sebaran Dai Ramadhan Terbanyak dan Terluas 2013, Penghargaan Rekor MURI sebagai Pemrakarsa Pembagian Paket Sekolah Senyum Anak Indonesia Terbanyak dan Terluas 2014, kembali lulus Sertifikasi ISO 9001:2015 pada tahun 2018, Marketing Award 2017 sebagai The Best Social Marketing dan The Best Marketing Campaign, BAZNAS Award 2019 sebagai LAZNAS dengan Pendistribusian ZIS Terbaik dan LAZNAS dengan Kelembagaan Terbaik, serta dari Anugerah Syariah Republika sebagai Lembaga Filantropi Terinspirasi 2019. Pada 2020, BMH mendapat penghargaan Fundraising Infak Terbaik dari Institut Fundraising Indonesia (IFI) dalam Indonesia Fundraising Award 2020. BMH juga memperoleh *award* Pendistribusian Terbaik dari BAZNAS 2020.

Selain telah mendapat berbagai penghargaan, LAZNAS BMH juga telah berkiprah melintasi berbagai wilayah di Indonesia. Setidaknya, 287 pesantren telah eksis; 5213 “dai tangguh” telah menyebar di seluruh Nusantara; ribuan keluarga duafa telah terberdayakan dan mandiri; ribuan anak usia sekolah telah mendapatkan pendidikan yang layak. Sederet prestasi itu menunjukkan bahwa LAZNAS BMH merupakan lembaga filantropi terbaik, pemasaran dan kampanye terbaik, pengumpulan dan pendistribusian terbaik. Dengan telah mendapat sertifikasi ISO

9001:2015, ini berarti lembaga tersebut telah menerapkan manajemen mutu yang berstandar internasional.

Adapun alasan memilih BMH di Perwakilan Yogyakarta adalah karena BMH telah membagi tingkatan kemampuan BMH menjadi 3 kriteria, yaitu BMH Unggul, BMH Sukses, dan BMH Maju. BMH Unggul adalah yang pencapaian penghimpunannya bisa 10 miliar ke atas dalam satu tahun (ada 5 BMH), sementara BMH Sukses yang pencapaiannya bisa 5 miliar ke atas (ada 9 BMH) dan BMH Maju yang pencapaiannya kurang dari 5 miliar (ada 13 BMH). Pada 2019, pencapaian BMH Yogyakarta sebesar Rp12.515.108.419. Artinya, BMH Yogyakarta sudah masuk pada BMH Unggul bersama 4 BMH lain di perwakilan Jabodebek, Kalimantan Timur, Jawa Timur, dan Sulawesi Selatan yang merupakan perwakilan-perwakilan yang memiliki wilayah yang jauh lebih luas.

Dari dua LAZ itu, perlu dilakukan kajian bagaimana pengelolaan dana filantropi Islamnya dan kemudian diperbandingkan. Pertama kali yang ingin diketahui adalah bagaimana manajemen kelembagaan atau pengorganisasian pengelolaan dana filantropi di Rumah Zakat Yogyakarta dan BMH Yogyakarta. Manajemen kelembagaan yang dimaksud dalam hal ini antara lain berkaitan dengan nama lembaga, latar belakang pendirian, legal formal, struktur organisasi, maksud dan tujuan pendirian, visi misi, kantor pusat dan jaringannya, penghargaan dan apresiasi yang diraih, serta kiprahnya. Pertanyaan kedua adalah bagaimana manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Pertanyaan ketiga adalah mengapa Rumah Zakat lebih berhasil dibanding Baitul Maal Hidayatullah dalam pengelolaan dana filantropi Islam (total penghimpunan dana dan apresiasi yang diperoleh) dan prinsip-prinsip manajemen mutu apa yang sudah diterapkan kedua LPZ tersebut: apakah pada tahap *quality control* (QC), *quality assurance* (QA), atau bahkan sudah tahap *total quality management* (TQM)?

B. Rumusan masalah

Dari latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mengelola zakat secara profesional sehingga

bisa meningkatkan penghimpunan zakat dan mendayagunakannya secara optimal. Selanjutnya, dari rumusan masalah ini ada beberapa pertanyaan yang diajukan, antara lain sebagai berikut.

1. Bagaimana manajemen kelembagaan LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Perwakilan DIY dan LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta?
2. Bagaimana manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana filantropi Islam di LAZNAS BMH Perwakilan Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta?
3. Mengapa Rumah Zakat lebih berhasil dibanding BMH Perwakilan Yogyakarta dalam pengelolaan dana filantropi Islam, prinsip-prinsip manajemen mutu apa yang sudah diterapkan pada kedua lembaga tersebut: apakah pada tahap *quality control*, *quality assurance*, atau bahkan *total quality management*?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Mengeksplorasi dan membandingkan manajemen kelembagaan LAZNAS BMH Perwakilan Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta;
2. Mengeksplorasi dan membandingkan manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana filantropi Islam di LAZNAS BMH Perwakilan Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta;
3. Menemukan penyebab LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta lebih berhasil dibanding Baitul Maal Hidayatullah dalam pengelolaan dana filantropi Islam dan mengeksplorasi prinsip-prinsip manajemen mutu apa yang sudah diterapkan oleh kedua lembaga tersebut: apakah pada tahap *quality control*, *quality assurance*, atau *total quality management*.

Setelah menemukan secara terperinci manajemen kelembagaan dan pengelolaan dana filantropi Islam yang dilakukan oleh LAZNAS BMH Perwakilan Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat

Yogyakarta beserta prinsip-prinsip manajemen mutu yang diterapkan, selanjutnya peneliti menawarkan rumusan baru tentang manajemen mutu pengelolaan dana filantropi Islam ataupun standar operasional prosedur (SOP) sebagai upaya mengoptimalkan pengelolaan dana filantropi Islam. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis akan diperoleh perumusan konsep tata cara pengelolaan dana filantropi Islam sesuai dengan prinsip manajemen mutu dan secara praktis bisa berguna bagi para pengelola dana filantropi Islam menjadi salah satu alternatif contoh tentang tata cara pengelolaannya.

D. Kajian Pustaka

Berdasarkan pengamatan penulis terhadap kajian-kajian riset terdahulu yang berkaitan dengan disertasi ini dapat diklasifikasikan menjadi 3 tema, yaitu kajian tentang Rumah Zakat, kajian tentang Baitul Maal Hidayatullah dan kajian tentang manajemen mutu lembaga pengelola zakat (LPZ). Dalam klasifikasi pertama, yaitu kajian tentang Rumah Zakat, terutama tentang LAZ Rumah Zakat Yogyakarta, ada lima kajian, antara lain ditulis oleh Ari Dyah Sinta dan M. Falikul Isbah dengan judul “Filantropi dan Strategi Dakwah terhadap Mualaf: Kolaborasi Mualaf Center Yogyakarta, Dompot Dhuafa, dan Rumah Zakat di Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mualaf Center Yogyakarta lebih melakukan pembinaan dalam aspek spiritual dan psikologi mualaf, sedangkan untuk pendampingan dalam upaya penguatan ekonomi mualaf dilakukan oleh LAZ Dompot Dhuafa dan Rumah Zakat. Mualaf merasa terlindungi dan terjamin dari segi kesehatan, pendidikan, dan perekonomiannya.¹⁰

Tulisan lain oleh Dani Muhtada dengan judul “The Role of *Zakāt* Organization in Empowering the Peasantry : A Case Study of the Rumah *Zakāt* Yogyakarta” menunjukkan bahwa Rumah Zakat

¹⁰ Ari Dyah Sinta dan M Falikul Isbah, “Filantropi dan Strategi Dakwah terhadap Mualaf: Kolaborasi Mualaf Center Yogyakarta, Dompot Dhuafa, dan Rumah Zakat di Yogyakarta,” *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi* 13, no. 1 (April 2019): 15–31.

telah memberikan kontribusi untuk memecahkan masalah kaum tani, yaitu tingkat pendapatan rendah dan urbanisasi. Namun, penggunaan paradigma kitab suci zakat seiring dengan paradigma reformasi transformasi sosial telah membuat organisasi ini gagal untuk mengatasi masalah-masalah mendasar kaum tani.¹¹

Zulkipli Lessy menulis “Philanthropic *Zakat* for Empowering Indonesia’s Poor: A Qualitative Study of Recipient Experiences at Rumah Zakat”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Klinik Rumah Zakat memberi layanan kesehatan gratis selama 4-5 hari dan juga memfasilitasi pembelajaran kolaboratif. Program integratif Rumah Zakat menawarkan bantuan dengan kredit mikro, perawatan kesehatan, ketahanan pangan, dan pendidikan yang akan melayani masyarakat miskin dengan lebih baik.¹²

Muttakin menulis “Sistem Pendukung Keputusan Kelompok untuk Evaluasi Pemohon Hibah Usaha dengan Metode Profile Matching dan Copeland Score (Studi Kasus: Pemohon Hibah Usaha Rumah Zakat Cabang Yogyakarta)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pendukung keputusan kelompok dapat mengatasi permasalahan dan mendeskripsikan perkembangan pemohon hibah setelah menerima hibah tahap pertama yang dibandingkan dalam tiga kelompok, yaitu komitmen kuat, ekopreneur, dan mandiri. Hasil akhir yang diharapkan adalah sistem mampu memberikan alternatif penerima hibah yang berhak untuk kembali mendapatkan hibah dari Rumah Zakat Yogyakarta.¹³

¹¹ Dani Muhtada, “The Role of *Zakāt* Organization in Empowering the Peasantry: A Case Study of the Rumah Zakāt Yogyakarta,” dalam *Islamic Finance for Micro and Medium Enterprises*, ed. Mohammed Obaidullah dan Hajah Salma Haji Abdul Latiff, Islamic Research & Training Institute Islamic Development Bank dan Centre for Islamic Banking, Finance and Management Universiti Brunei Darussalam, 2008, 289–310.

¹² Zulkipli Lessy, “Philanthropic *Zakat* for Empowering Indonesia’s Poor: A Qualitative Study of Recipient Experiences at Rumah Zakat,” *Disertasi* (Indiana University, 2013).

¹³ Fitriani Muttakin, “Sistem Pendukung Keputusan Kelompok untuk Evaluasi Pemohon Hibah Usaha dengan Metode Profile Matching dan Copeland Score (Studi Kasus: Pemohon Hibah Usaha Rumah Zakat Cabang Yogyakarta),” *Tesis* (Universitas Gadjah Mada, 2013).

Penelitian terbaru dilakukan oleh Wihana Rizki Arumsari dengan judul “Pendayagunaan Zakat Produktif untuk Mengurangi Kemiskinan dengan Model CIBEST (Studi Kasus: Lembaga Amil Zakat Rumah Zakat Yogyakarta)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendapatan rumah tangga mustahik setelah adanya dana wakaf produktif mengalami peningkatan. Rata-rata pendapatan rumah tangga mustahik sebelum adanya zakat sebesar 1.293.904. Setelah ada zakat produktif, rata-rata pendapatan mustahik sebesar 1.494.942. Artinya, terjadi peningkatan sebesar 201.038 atau sebesar 15,5%. Berdasarkan model CIBEST, karakteristik rumah tangga mustahik setelah adanya zakat produktif mengalami perubahan: (1) rumah tangga dengan kategori sejahtera mengalami peningkatan sebesar 42,3%; (2) kategori rumah tangga miskin material mengalami penurunan sebesar 36,6%; (3) kategori miskin spiritual mengalami penurunan 5,8%; dan (4) kategori miskin absolut tidak mengalami perubahan.¹⁴

Adapun penelitian yang berkaitan dengan LAZ Rumah Zakat Pusat ada dua kajian. Pertama ditulis oleh Indri Yuliafitri dan Asma Nur Khoiriyah yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Muzaki, Transparansi dan Akuntabilitas pada Lembaga Amil Zakat terhadap Loyalitas Muzakki (Studi Persepsi pada LAZ Rumah Zakat)”¹⁵. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan muzaki dan transparansi mempunyai pengaruh yang positif terhadap loyalitas muzaki. Artinya, makin tinggi kepuasan muzaki dan transparansi lembaga maka makin tinggi pula loyalitas muzaki. Adapun akuntabilitas tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas muzaki. Peneliti yang lain adalah Ahmad Yudhira dengan judul “Analisis Efektivitas Penyaluran Dana Zakat,

¹⁴ Wihana Rizki Arumsari, “Pendayagunaan Zakat Produktif untuk Mengurangi Kemiskinan dengan Model CIBEST (Studi Kasus: Lembaga Amil Zakat Rumah Zakat Yogyakarta),” *Skripsi* (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2021).

¹⁵ Indri Yuliafitri dan Asma Nur Khoiriyah, “Pengaruh Kepuasan Muzaki, Transparansi dan Akuntabilitas pada Lembaga Amil Zakat terhadap Loyalitas Muzaki (Studi Persepsi pada LAZ Rumah Zakat),” *Islamicconomic: Jurnal Ekonomi Islam* 7, no. 2 (Juli-Desember 2016): 205–218.

Infak dan Sedekah pada Yayasan Rumah Zakat”¹⁶. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyaluran dana zakat, infak, dan sedekah pada Yayasan Rumah Zakat dengan menggunakan *allocation to collection ratio* (ACR) adalah sangat efektif.

Kajian yang dilakukan oleh Ari Dyah Sinta dan M. Falikul Isbah, Dani Muhtada, Zulkipli Lessy, Muttaqin serta Wihana Rizki Arumsari, semuanya berbicara tentang manfaat dari pendistribusian dana yang dilakukan oleh Rumah Zakat Yogyakarta. Adapun kajian oleh Yuliafitri dan Khoiriyah berkaitan dengan sebagian dari manajemen kelembagaan Rumah Zakat Pusat sementara kajian oleh Ahmad Yudhira berkaitan dengan sebagian dari manajemen pendistribusian dana di Rumah Zakat Pusat. Dari kajian-kajian tersebut belum ada yang mengkaji manajemen kelembagaan dan manajemen pengelolaan dana secara menyeluruh serta kajian manajemen mutu, baik di RZ Pusat maupun di RZ Yogyakarta.

Klasifikasi kedua adalah kajian yang berkaitan dengan LAZNAS BMH. Untuk BMH Pusat, ada satu kajian ditulis oleh Abdul Wahid Mongkito, Didin Hafiduddin, dan Irfan Syauqi Beik dengan judul “Analisis Strategi Amil dalam Penghimpunan Dana Zakat Melalui Baitul Maal Hidayatullah”.¹⁷ Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada tiga strategi yang paling sesuai dengan kondisi LAZNAS BMH untuk mengoptimalkan dana zakat, yaitu menyosialisasikan agar umat Islam tertarik dengan LAZNAS BMH, memperluas cakupan zakat, serta membuat strategi penghimpunan zakat dan metode target penerimaan zakat. Kajian ini berkaitan dengan manajemen penghimpunan dana di BMH Pusat.

Adapun untuk BMH Yogyakarta, ada tiga penelitian: yang dilakukan oleh Ita Rufiati, Ahmad Misbahul Munir, dan Miftahul Huda dan Mu’arrifah. Penelitian Ita Rufiati dengan judul “Manajemen

¹⁶ Ahmad Yudhira, “Analisis Efektivitas Penyaluran Dana Zakat, Infak dan Sedekah pada Yayasan Rumah Zakat,” *VALUE: Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis* 1, no. 1 (April–September 2020): 1–15.

¹⁷ Abdul Wahid Mongkito, Didin Hafiduddin, dan Irfan Syauqi Beik, “Analisis Strategi Amil dalam Penghimpunan Dana Zakat Melalui Baitul Maal Hidayatullah,” *KASABA: Journal of Islamic Economy* 11, no. 2 (2018): 181–202.

Fundraising di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Yogyakarta” menunjukkan bahwa penerapan manajemen *fundraising* berupa perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan analisis SWOT. Perencanaan dibuat berdasarkan hasil rapat kerja nasional, rapat kerja wilayah, serta rapat kerja daerah. Adapun metode pelaksanaan *fundraising* menggabungkan dua cara, yaitu *direct fundraising* dan *indirect fundraising*. Dalam pelaksanaannya dilakukan dengan tujuh macam kegiatan, yaitu *door to door*, penjemputan donasi rutin, menjaga konsistensi donatur, kotak amal, *special event*, *campaign*, dan CSR perusahaan. Pada tahap evaluasi dilakukan dua kali, yakni evaluasi mingguan dan bulanan. Faktor pendukungnya adalah kedermawanan masyarakat Yogyakarta, sedangkan faktor penghambatnya berasal dari internal dan eksternal lembaga.¹⁸

Ahmad Misbahul Munir menulis tentang “Sejarah Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta Tahun 2000-2018”.¹⁹ Huda dan Mu’arrifah menulis tentang “Analisis Strategi Pengelolaan Zakat untuk Pemberdayaan Masyarakat di Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi khusus pengelolaan zakat hanya patuh pada Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 serta PSAK 109 dari sisi akuntansi keuangannya.²⁰

Adapun untuk LAZNAS BMH perwakilan di beberapa daerah selain di Yogyakarta, ada 18 kajian. Terkait dengan BMH Surabaya, ada 5 penelitian yang ditulis oleh Astika Hastri Titisari dengan judul “Distribusi Dana Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) untuk Pendidikan oleh Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Surabaya”²¹; Habibur Rahman menulis tentang “Tinjauan Hukum Islam terhadap Implementasi

¹⁸ Ita Rufiati, “Manajemen *Fundraising* di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Yogyakarta,” *Skripsi* (UIN Sunan Kalijaga, 2018).

¹⁹ Ahmad Misbahul Munir, “Sejarah Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta Tahun 2000-2018,” *Skripsi* (UIN Sunan Kalijaga, 2019).

²⁰ Miftahul Huda dan Mu’arrifah, “Analisis Strategi Pengelolaan Zakat untuk Pemberdayaan Masyarakat di Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta,” *Journal of Islamic Economics and Philanthropy (JIEP)* 3, no. 2 (Mei 2020): 810–832.

²¹ Astika Hastri Titisari, “Distribusi Dana Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) untuk Pendidikan oleh Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Surabaya,” *Skripsi* (UIN Sunan Kalijaga, 2008).

Penyaluran Zakat untuk Beasiswa Pendidikan oleh Laznas Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Surabaya”²²; Abdurrofiil Ali dan Irham Zaki dengan judul “Masalah Pendayagunaan Wakaf Tunai Bidang Pendidikan pada *Baitul Maal Hidayatullah* Surabaya”²³; Fauziyaturrahmah dan Qudsi Fauzi dengan judul “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Insani terhadap Etos Kerja Islam Karyawan *Baitul Maal Hidayatullah* Cabang Surabaya”²⁴; dan Muhammad Afdhal dan Siti Inayatul Faizah dengan judul “Proses Kegiatan Penghimpunan dan Distribusi Wakaf Tunai di Baitul Maal Hidayatullah Surabaya”.²⁵

Terkait dengan BMH Tulungagung, ada 3 penelitian: yang dilakukan oleh Yugo Agung Fanampi dengan judul “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja terhadap Kepuasan Donatur di Baitul Maal Hidayatullah Tulungagung”²⁶; Rizza Husaeni Nizam dengan judul “Efektivitas Penghimpunan Dana Zakat, Infak dan Sedekah pada Baitul Mal Hidayatullah Kabupaten Tulungagung”²⁷; Ageng Mei Dianto dengan judul “Peranan Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul

²² Habibur Rahman, “Tinjauan Hukum Islam terhadap Implementasi Penyaluran Zakat untuk Beasiswa Pendidikan oleh Laznas Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Surabaya,” *Skripsi* (IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009).

²³ Abdurrofiil Ali dan Irham Zaki, “Masalah Pendayagunaan Wakaf Tunai Bidang Pendidikan pada *Baitul Maal Hidayatullah* Surabaya,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 4, no. 9 (2017): 726–740.

²⁴ Fauziyaturrahmah dan Qudsi Fauzi, “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Insani terhadap Etos Kerja Islam Karyawan Baitul Maal Hidayatullah Cabang Surabaya,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 11 (November 2014): 796–812.

²⁵ Muhammad Afdhal dan Siti Inayatul Faizah, “Proses Kegiatan Penghimpunan dan Distribusi Wakaf Tunai di Baitul Maal Hidayatullah Surabaya,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 3, no. 6 (Juni 2016): 490–503.

²⁶ Yugo Agung Fanampi, “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja terhadap Kepuasan Donatur di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Tulungagung,” *Skripsi* (IAIN Tulungagung, 2017).

²⁷ Rizza Husaeni Nizam, “Efektivitas Penghimpunan Dana Zakat, Infak dan Sedekah pada Baitul Mal Hidayatullah Kabupaten Tulungagung,” *Skripsi* (IAIN Tulungagung, 2019).

Maal Hidayatullah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahiq Kabupaten Tulungagung”.²⁸

Terkait dengan BMH Jawa Timur, ada 2 kajian: (1) yang ditulis oleh Rahmi Septiyani, Ahmad Jalaluddin, dan Misbahul Munir dengan judul “Telaah Strategi Fundraising Wakaf Tunai Mewujudkan Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus Kawasan Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Jawa Timur)”²⁹; dan (2) Ahmad Fathoni dengan judul “Pengaruh Al Tarwij terhadap Kinerja LAZNAS (Studi Kasus di BMH Jawa Timur)”.³⁰ Terkait dengan BMH Kediri ditulis oleh Dita Permata Syafitri dan Atina Shofawati dengan judul “Pengaruh Pengetahuan Produk terhadap Keputusan Menjadi Donatur Baitul Maal Hidayatullah Cabang Kediri”³¹.

Terkait dengan BMH Malang, ada 3 penelitian: (1) yang ditulis oleh Aan Nasrullah dengan judul “Pengelolaan Dana Filantropi untuk Pemberdayaan Pendidikan Anak Dhuafa (Studi Kasus pada BMH Cabang Malang Jawa Timur)”³²; (2) Fajri Mas Afifah dan Arif Hoetoro dengan judul “Peran Lembaga Islam dalam Mengentaskan Kemiskinan (Studi Kasus pada Baitul Maal Hidayatullah Cabang

²⁸ Ageng Mei Dianto, “Peranan Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul Maal Hidayatullah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahiq Kabupaten Tulungagung,” *An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2014): 138–160.

²⁹ Rahmi Septiyani, Ahmad Jalaluddin, dan Misbahul Munir, “Telaah Strategi Fundraising Wakaf Tunai Mewujudkan Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus Kawasan Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Jawa Timur),” *Islamic Economics Quotient: Journal of Economics and Business Sharia* 1, no. 2 (2018): 6–19.

³⁰ Ahmad Fathoni, “Pengaruh Al Tarwij terhadap Kinerja LAZNAS (Studi Kasus di BMH Jawa Timur),” *DINAR: Jurnal Prodi Ekonomi Syariah* 2, no. 1 (September 2018).

³¹ Dita Permata Syafitri dan Atina Shofawati, “Pengaruh Pengetahuan Produk terhadap Keputusan Menjadi Donatur Baitul Maal Hidayatullah Cabang Kediri,” *JESTT: Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 2 (2014): 128–143.

³² Aan Nasrullah, “Pengelolaan Dana Filantropi untuk Pemberdayaan Pendidikan Anak Dhuafa (Studi Kasus pada BMH Cabang Malang Jawa Timur),” *Hunafa: Jurnal Studia Islamika* 12, no. 1 (2015): 1–18.

Malang)³³; dan (3) Ana Nurwahida dengan judul “Manajemen Infaq secara Sektoral di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang”.³⁴ Terkait dengan BMH di Probolinggo, salah satunya adalah tulisan dari M. Syarif Hidayatullah Elmas, Yekti Rahajeng, dan Toni Herminto yang berjudul “Kepuasan Pelanggan sebagai Mediator Hubungan Antara Kualitas Pelayanan dan Loyalitas Pelanggan (Donatur) pada Baitul Maal Hidayatullah Unit Penghimpunan Perwakilan (BMH UPP) Probolinggo”.³⁵

Terkait dengan BMH di Bondowoso ditulis Imas Novitas Mayangsari dan Dania Puspitasari dengan judul “Analisis Perlakuan Akuntansi Zakat pada Lembaga Amil Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Kabupaten Bondowoso”.³⁶ Terkait dengan BMH di Surakarta ditulis oleh Izatul Hayati dengan judul “Strategi Pendayagunaan Zakat di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Surakarta”³⁷. Terkait dengan BMH di Ponorogo ditulis oleh M. Thoriq Hidayat dan Imam Haryadi dengan judul “Analysis of the Impact of Zakat Funds Distribution to Mustahiq (Case Study at Baitul Mal Hidayatullah Ponorogo 2017)”³⁸. Terkait dengan BMH di Kebumen ditulis Handariyatul Masruroh

³³ Fajri Mas Afifah dan Arif Hoetoro, “Peran Lembaga Islam dalam Mengentaskan Kemiskinan (Studi Kasus pada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang),” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 3, no. 2 (Semester Genap 2014/2015).

³⁴ Ana Nurwahida, “Manajemen Infaq secara Sektoral di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang,” *Malia* 7, no. 1 (2016): 113–127.

³⁵ M. Syarif Hidayatullah Elmas, Yekti Rahajeng, dan Toni Herminto, “Kepuasan Pelanggan sebagai Mediator Hubungan Antara Kualitas Pelayanan dan Loyalitas Pelanggan (Donatur) pada Baitul Maal Hidayatullah Unit Penghimpunan Perwakilan (BMH UPP) Probolinggo,” *ECOBUSS* 4, no. 2 (September 2016): 76–86.

³⁶ Imas Novita Mayangsari dan Dania Puspitasari, “Analisis Perlakuan Akuntansi Zakat pada Lembaga Amil Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Kabupaten Bondowoso,” *International Journal of Social Science and Business* 3, no. 1 (2019): 28–35.

³⁷ Izzatul Hayati, “Strategi Pendayagunaan Zakat di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Surakarta,” *Skripsi* (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015).

³⁸ M. Thoriq Hidayat dan Imam Haryadi, “Analysis of the Impact of Zakat Funds Distribution to Mustahiq (Case Study at Baitul Mal Hidayatullah Ponorogo 2017),” *Journal of Islamic Economics and Philanthropy* 1, no. 3 (2018): 79–102.

dengan judul “Wakaf Tunai untuk Kepentingan Konsumtif (Tinjauan Normatif dan Yuridis terhadap Pendayagunaan Wakaf Tunai di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Kebumen)”³⁹.

Dari 3 kajian tentang BMH di Yogyakarta dan 18 kajian di daerah lain, dapat diklasifikasikan menjadi 4 klaster. *Pertama*, kajian yang berkaitan dengan manajemen kelembagaan ada 5, yaitu kajian yang dilakukan oleh (1) Fauziyaturrahmah dan Fauzi, (2) Fanampi, (3) Fathoni, (4) Syafitri dan Shofawati, dan (5) Mayangsari dan Puspitasari. *Kedua*, berkaitan dengan kajian manajemen pengelolaan penghimpunan dana, ada 3 kajian, yaitu yang dilakukan oleh (1) Nizam, (2) Nurwahida, dan (3) Rufiati. *Ketiga*, berkaitan dengan manajemen pengelolaan pendistribusian dana ada 7 kajian, yaitu yang dilakukan oleh (1) Titisari, (2) Ali dan Zaki, (3) Dianto, (4) Nasrullah, (5) Afifah dan Hoetoro, (6) Hayati, dan (7) Masrurah. *Keempat*, kajian yang berkaitan dengan manajemen pengelolaan penghimpunan dan pendistribusian dana ada 4 kajian: yang dilakukan oleh (1) Afdhal dan Faizah; (2) Septiyani, Jalaludin, dan Munir; (3) Hidayat dan Haryadi; serta (4) Huda dan Mu'arrifah. Dari kajian-kajian tersebut, belum ada yang membahas secara komprehensif berkaitan dengan manajemen kelembagaan maupun manajemen pengelolaan dana, tetapi baru sebagian kecil dari manajemen kelembagaan atau manajemen pengelolaan dana. Adapun penelitian ini mengkaji manajemen kelembagaan dan manajemen pengelolaan dana serta manajemen mutu secara menyeluruh dan komprehensif.

Klasifikasi ketiga adalah penelitian yang berkaitan dengan manajemen mutu lembaga pengelola zakat. Penelitian terdahulu yang mirip dengan penelitian ini antara lain adalah disertasi yang ditulis oleh Muh. Ruslan Abdullah dengan judul “Pengelolaan Zakat dalam Pendekatan *Quality Assurance*: Studi pada Badan Amil Zakat

³⁹ Handariyatul Masruroh, “Wakaf Tunai untuk Kepentingan Konsumtif (Tinjauan Normatif dan Yuridis terhadap Pendayagunaan Wakaf Tunai di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Kebumen),” *Skripsi* (UIN Sunan Kalijaga, 2017).

Nasional (BAZNAS) Kota Palopo”.⁴⁰ Hasil penelitian menemukan kesesuaian antara pengelolaan zakat dan *quality assurance*. Kesesuaian tersebut dipengaruhi oleh kegiatan BAZNAS yang sesuai dengan standar pengelolaan yang tertuang dalam UU No. 23 Tahun 2011 dan telah mengarah pada pengelolaan berbasis mutu. Adapun kegiatan yang telah dilakukan adalah a) menetapkan dan melaksanakan program; b) telah menyusun struktur yang efektif dan efisien; c) pengumpulan zakat yang cenderung meningkat; d) pendistribusian mengarah pada program BAZNAS; e) melakukan pembinaan dan pendampingan bagi muzaki; f) memperoleh opini wajar tanpa pengecualian dari akuntan publik.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada jaminan mutu pengelolaan zakat secara simultan adalah *leadership*, *culture* organisasi, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen, dan sarana prasarana. Namun, secara parsial faktor *leadership* berpengaruh signifikan dengan nilai T hitung $> T$ tabel ($11.508 > 1.708$) dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Signifikansi tersebut didukung dengan kepemimpinan para komisioner BAZNAS, seperti a) ketaatan dalam menjalankan aturan; b) disiplin dan loyal pada tugas dan tanggung jawab; c) memiliki kemampuan manajerial; d) melakukan kontrol terhadap pengelolaan wakaf; e) memiliki komunikasi yang baik. Hal hasil: a) kolektivitas kinerja berjalan baik; b) amil bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya; c) melakukan pendekatan personal kepada profesi jasa lainnya, seperti profesi dokter dan pedagang, sehingga zakat penghasil meningkat; d) melakukan sosialisasi dan MoU dengan berbagai instansi swasta dan pemerintah, melibatkan *stakeholder* dalam pengelolaan, seperti Kementerian Agama dan akuntan publik sebagai bentuk kepemimpinan publik; dan e) melakukan publikasi terhadap capaian pengelolaan zakat.

⁴⁰ Muh. Ruslan Abdullah, “Pengelolaan Zakat dalam Pendekatan Quality Assurance: Studi pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Palopo,” *Disertasi* (UIN Sunan Kalijaga, 2019).

Penelitian lain berkaitan dengan manajemen mutu LAZ atau BAZ telah dilakukan juga oleh Oneng Nurul Bariyah,⁴¹ Sudirman dan Indrawati,⁴² Sudirman Hasan,⁴³ Sri Fadilah dkk.,⁴⁴ Sudirman Hasan,⁴⁵ Aprita Nur Rahmadany,⁴⁶ Kholishotun Nafsiyah,⁴⁷ Rizal Pahlevi,⁴⁸ dan Endang Ahmad Yani,⁴⁹ serta Kuntarno Noor Aflah.⁵⁰ Untuk melihat judul penelitian, hasil penelitian, serta persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini, lebih jelasnya ditampilkan dengan tabel sebagai berikut.

⁴¹ Oneng Nurul Bariyah, “Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat: Prinsip dan Praktik,” *Disertasi* (UIN Syarif Hidayatullah, 2010).

⁴² Sudirman dan Indrawati, “Implementasi TQM,” 135–153.

⁴³ Sudirman Hasan, “Implementasi *Total Quality Management* dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa,” *Ahkam* 12, no. 1 (2012): 91–98.

⁴⁴ Sri Fadilah dkk., “Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM): Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia,” *Jurnal Akuntansi Riset, Prodi Akuntansi UPI* 4, no. 1 (2012): 796–819.

⁴⁵ Sudirman Hasan, *Total Quality Management (TQM) untuk Wakaf* (Malang: UIN-Maliki Press, 2013).

⁴⁶ Aprita Nur Rahmadany, “Analisis Implementasi Total Quality Management pada Organisasi Pengelola Zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah,” *Skripsi* (Universitas Gadjah Mada, 2014).

⁴⁷ Kholishotun Nafsiyah, “Implementasi Manajemen Mutu Pengelolaan Zakat di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM),” *Skripsi* (UIN Sunan Ampel, 2017).

⁴⁸ Rizal Pahlevi, “Manajemen Pengumpulan dan Pendistribusian Zakat pada BAZNAS Kabupaten/Kota di Sumatera Barat,” *Disertasi* (UIN Sunan Kalijaga, 2017).

⁴⁹ Endang Ahmad Yani, “Strategi Optimalisasi Manajemen Zakat Baitul Mal Aceh,” *Disertasi* (UIN Sunan Kalijaga, 2020).

⁵⁰ Kuntarno Noor Aflah, “Model Manajemen Mutu bagi BAZNAZ dan LAZ di Indonesia,” *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf* 5, no. 1 (Juni, 2018): 121-147.

Beberapa penelitian tentang manajemen mutu LAZ/BAZ sebagai perbandingan dengan penelitian ini sebagai berikut.

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Oneng Nurul Bariyah, disertasi dengan judul “Kontekstualisasi Total Quality Management dalam Lembaga Pengelola Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat: Prinsip dan Praktik” (2010).	Lembaga pengelola zakat harus menerapkan manajemen mutu dalam upaya memberdayakan ekonomi masyarakat. Indikator manajemen mutu kinerja lembaga pengelola zakat meliputi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pengelolaan muzaki dan mustahik, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, sumber daya amil dan pencapaian hasil.	Persamaan: sama-sama membahas TQM. Indikator TQM yang sama: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada muzaki dan mustahik, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, fokus pada amil, dan pencapaian hasil.	Mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA dan TQM. Prinsip TQM yang dipakai penelitian Bariyah menggunakan kriteria dari buku yang dikeluarkan FOZ , sedang penelitian sekarang menggunakan kriteria dari perpaduan berbagai sumber. Indikator TQM yang berbeda: perbaikan proses/sistem secara terus-menerus, keterlibatan total, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, kerja sama tim dan kesatuan tujuan, pendidikan dan pelatihan.
2	Sudirman dan Sri Eko Ayu Indrawati dengan judul	Inovasi pelayanan Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF) Malang lebih terbuka dan bebas daripada Baitul Maal Hidayatullah (BMH)	Persamaan: sama-sama membahas TQM	Mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA dan TQM. Indikator TQM yang berbeda: kepemimpinan,

	“Implementasi TQM dalam Pengelolaan Zakat di Kota Malang” (2011).	Malang. YDFS dan BMH Malang telah melakukan berbagai usaha untuk melakukan perbaikan terus-menerus untuk mencapai visi dan misi mereka.	Indikator TQM yang sama: fokus pada pelanggan, perbaikan proses secara terus-menerus, keterlibatan total.	perencanaan strategis, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, fokus pada amil, kerja sama tim dan kesatuan tujuan, pendidikan dan pelatihan, pencapaian hasil.
3	Sudirman Hasan dengan judul “Implementasi TQM dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa” (2012).	Implementasi nilai TQM Dompot Dhuafa dalam pengelolaan wakaf dapat dikatakan relatif maju karena perhatian lembaga kepada pelanggan, baik eksternal maupun internal, cukup bagus. Begitu pula dalam hal perbaikan proses dan keterlibatan total. Dompot Dhuafa menunjukkan semangat perbaikan yang terencana dan terstruktur serta melibatkan semua elemen organisasi.	Persamaan: sama-sama membahas implementasi TQM Indikator TQM yang sama: fokus kepada pelanggan, perbaikan proses secara terus-menerus, keterlibatan total.	Mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA, dan TQM. Indikator TQM yang berbeda: kepemimpinan, perencanaan strategis, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, fokus pada amil, kerja sama tim dan kesatuan tujuan, pendidikan dan pelatihan, pencapaian hasil.
4	Sri Fadilah, Yuni Rosdiana, Edi Sukarmanto, dan Dadan H Ilyas	Implementasi TQM pada sebagian besar lembaga amil zakat (LAZ) yang terdaftar di FOZ telah baik. Artinya berdasar	Persamaan: sama-sama membahas TQM.	Mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai QQ, QA, dan TQM. Indikator TQM yang berbeda: kepemimpinan,

	dengan judul “Analisis Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM): Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia”.	dimensi dari variabel TQM yang terdiri dari berorientasi pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, serta pemberdayaan dan pelibatan karyawan dengan rekapitulasi rata-rata skor masuk kategori baik.	Indikator TQM yang sama: fokus kepada pelanggan, perbaikan proses secara terus-menerus, keterlibatan total.	perencanaan strategis, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, fokus pada amil, kerja sama tim dan kesatuan tujuan, pendidikan dan pelatihan, pencapaian hasil.
5	Sudirman dengan judul “Total Quality Management (TQM) untuk Wakaf.”	TQM yang semula diperuntukkan bagi lembaga yang berorientasi profit ternyata dapat pula diterapkan dalam lembaga nonprofit. Salah satunya adalah lembaga wakaf seperti ditunjukkan di Dompot Dhuafa dan PP Tebuireng. Penerapan TQM ini dapat disesuaikan dengan kultur masing-masing.	Persamaan: sama-sama membahas implementasi TQM. Indikator TQM yang sama: fokus kepada pelanggan, perbaikan proses terus-menerus, dan keterlibatan total.	Mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA, dan TQM. Indikator TQM yang dipakai menurut Tenner dan DeToro, sedang penelitian ini menggunakan indikator hasil perpaduan dari berbagai sumber
6	Aprita Nur Rahmadany dengan judul	Tingkat implementasi TQM secara umum pada OPZ di DIY dan Jateng belum cukup baik	Persamaan: Sama-sama membahas TQM	Mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai QQ, QA, dan TQM. Prinsip TQM yang

	<p>“Analisis Implementasi Total Quality Management pada Organisasi Pengelola Zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah” (2014).</p>	<p>karena persentase organisasi yang tergolong baik tingkat implementasinya baru 13,33%. Sisanya 36,6% tergolong cukup baik, 30% kurang baik, dan 20% belum baik. Kriteria mutu jika diurutkan dari yang terbaik implementasinya adalah kepemimpinan, perencanaan strategis, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, manajemen proses, fokus amilin, fokus pangsa zakat, hasil aktivitas.</p>	<p>Persamaan : Sama-sama membahas TQM Indikator TQM yang sama: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada muzaki dan mustahik</p>	<p>dipakai penelitian ini menggunakan kriteria dari buku yang dikeluarkan FOZ, sedang penelitian sekarang menggunakan kriteria dari perpaduan berbagai sumber. Indikator TQM yang berbeda: kepuasan pelanggan, perbaikan proses/sistem secara terus-menerus, keterlibatan total, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, keterlibatan total, kerja sama tim dan kesatuan tujuan, pendidikan dan pelatihan.</p>
7	<p>Kholishotun Nafsiyah dengan judul “Implementasi Manajemen Mutu Pengelolaan Zakat di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya dalam Perspektif</p>	<p>YDSF Surabaya telah sukses melaksanakan TQM. Hal tersebut terlihat pada pelayanan prima kepada pelanggan baik eksternal maupun internal. Dalam perbaikan proses menunjukkan semangat perbaikan yang tak ada hentinya. Dalam hal keterlibatan total tidak semua elemen terlibat dalam</p>	<p>Persamaan: sama-sama membahas implementasi TQM. Indikator TQM yang sama: fokus kepada pelanggan, perbaikan proses secara terus-menerus, keterlibatan total.</p>	<p>Mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA, dan TQM. Indikator TQM yang berbeda: kepemimpinan, perencanaan strategis, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, fokus pada amil, kerja sama tim</p>

	<i>Total Quality Management (TQM)</i> ” (2017).	pengambilan kebijakan, karyawan memiliki proporsi masing-masing dalam hal pengambilan kebijakan.		dan kesatuan tujuan, pendidikan dan pelatihan, pencapaian hasil.
8	Muh.Ruslan Abdullah, disertasi dengan judul “Pengelolaan Zakat dalam Pendekatan Quality Assurance: Studi pada BAZNAS Kota Palopo” (2019).	Penelitian menemukan kesesuaian antara pengelolaan zakat dan <i>quality assurance</i> . Kesesuaian tersebut dipengaruhi oleh kegiatan BAZNAS yang sesuai dengan standar pengelolaan yang tertuang dalam UU No. 23/2011 dan telah mengarah pada pengelolaan berbasis mutu. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi jaminan mutu pengelolaan zakat secara simultan adalah faktor leadership, kultur organisasi, religiositas, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen dan sarana prasarana. Konsep jaminan mutu diarahkan pada standarisasi pengelolaan zakat yang	Persamaan: sama-sama membahas pengelolaan zakat	Perbedaan: penelitian Abdullah membahas pengelolaan zakat pada BAZNAS Kota Palopo dengan pendekatan QA, sedang penelitian sekarang membahas eksplorasi penerapan manajemen mutu dalam pengelolaan dana filantropi di BMH dengan pendekatan QQ, QA, dan TQM.

		<p>fungsional, tata pamong yang efektif dan efisien, penerapan <i>quality</i> manajemen, dan melaksanakan <i>good governance</i> yang berasas syariat.</p>		
9	<p>Rizal Pahlevi, disertasi dengan judul “Manajemen Pengumpulan dan Pendistribusian Zakat pada BAZNAS Kabupaten/Kota di Sumatera Barat” (2017).</p>	<p>Pola manajemen pengumpulan dan pendistribusian zakat yang dirancang BAZNAS Kabupaten/Kota di Sumatera Barat adalah pola manajemen POSPAC yang merupakan penerapan fungsi-fungsi <i>planning, organizing, staffing, coordinating, actuating</i> dan <i>controlling</i>.</p>	<p>Sama-sama membahas manajemen/strategi pengumpulan dan pendistribusian zakat.</p>	<p>Penelitian Pahlevi menggunakan pola manajemen POSPAC, sedangkan penelitian sekarang mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA, dan TQM.</p>
10	<p>Endang Ahmad Yani, disertasi dengan judul “Strategi Optimalisasi Manajemen Zakat Baitul Mal Aceh,” (2020).</p>	<p>Strategi prioritas dalam optimalisasi manajemen zakat dengan analisis AHP, antara lain 1) strategi membuat program unggulan yang menyentuh semua lapisan; 2) sosialisasi pemerintah kepada struktur masyarakat secara komprehensif; 3) mengajak ulama sebagai duta Baitul Mal</p>	<p>Sama-sama membahas strategi optimalisasi manajemen zakat.</p>	<p>Penelitian Yani menggunakan kombinasi <i>analytic hierarchy process</i> (AHP) dan analisis SWOT, sedang penelitian sekarang mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA, dan TQM.</p>

		<p>Aceh dalam sosialisasi zakat; 4) <i>upgrade</i> kualitas SDM; 5) membuat <i>database</i> muzaki dan mustahik; 6) optimalisasi peran ulama dalam pengelolaan zakat; 7) optimalisasi dalam bentuk pemberdayaan mustahik; 8) sosialisasi qanun kepada masyarakat; 9) kaji ulang konsep badan pelaksana dan sekretariat; 10) optimalisasi layanan bank; 11) optimalisasi baitul mal gampong; 12) koordinasi intensif dengan pengurus masjid; 13) aplikasi sanksi hukum qanun bagi yang tidak bayar zakat; 14) membuat <i>tools marketing</i>; 15) optimalisasi teknologi; 16) target baru muzaki selain PNS; 17) optimalisasi peran pesantren; 18) aplikasi qanun secara konsisten.</p>		
11	Kuntarno Noor Aflah dengan judul “Model	Ada beberapa model dan bentuk manajemen mutu dipilih oleh OPZ di Indonesia. Kebanyakan	Persamaan: sama-sama membahas manajemen mutu	Perbedaan: mengeksplorasi penerapan manajemen mutu mulai dari QQ, QA, dan TQM.

	<p>Manajemen Mutu bagi BAZNAS dan LAZ di Indonesia”.</p>	<p>memilih jadikan ISO sebagai acuan dalam menguji performa kualitas institusi mereka. Forum zakat memperkenalkan model manajemen lainnya, yaitu kriteria zakat kinerja unggul. Model ini dianggap lebih cocok dengan ciri-ciri zakat karena dapat mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan secara keseluruhan dengan mengacu pada tujuh kriteria.</p>	<p>LAZ dengan tujuh kriteria zakat kinerja unggul dari Forum Zakat.</p>	
--	--	---	---	--

Dari 11 penelitian tentang manajemen mutu LAZ/BAZ tersebut, ada 7 penelitian yang berkaitan dengan implementasi TQM dan 1 penelitian berkaitan dengan QA (*quality assurance*). Setelah dicermati dari 7 penelitian yang berkaitan dengan implementasi TQM, tidak ada satu pun yang membahas tentang syarat-syarat dan fase-fase implementasi TQM, padahal untuk bisa menerapkan TQM dengan baik ada persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi dan ada fase-fase/tahapan penerapan yang harus dilalui. Dengan demikian, ketujuh penelitian tersebut belum ada yang menganalisis apakah lembaga-lembaga tersebut telah memenuhi syarat untuk implementasi TQM atau belum dan apakah telah menempuh tahapan-tahapan implementasi atau belum. Yang ada hanya menganalisis apakah unsur-unsur atau prinsip-prinsip TQM sudah dilaksanakan/ditemukan atau belum. Adapun penelitian ini akan menganalisis lebih dahulu syarat-syarat implementasi TQM dan fase-fase implementasinya, baru kemudian menganalisis bagaimana pelaksanaan/implementasi prinsip-prinsip TQM. Inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

E. Kerangka Teori

1. Filantropi Islam

Istilah filantropi berasal dari bahasa Latin “*philanthropia*” atau dijelaskan oleh Marty Sulek berasal dari bahasa Yunani dari kata *philo* yang berarti cinta dan *anthropos* yang berarti manusia.⁵¹ Makna filantropi tersebut telah melahirkan definisi yang beragam. Friedman dan McGarvie mengartikan filantropi sebagai tindakan sukarela personal yang didorong kecenderungan untuk menegakkan kemaslahatan umum.⁵² Payton dan Moody mengartikan filantropi

⁵¹ Marty Sulek, “On the Classical Meaning of Philanthropia,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39, no. 3 (2010): 386.

⁵² Lawrence J. Friedman dan Mark D. McGarvie (eds.), *Charity, Philanthropy, and Civility in American History* (New York: Cambridge University Press. 2003), 37.

dengan perbuatan sukarela untuk kemaslahatan umum,⁵³ sementara Anheier dan List mengartikan filantropi sebagai sumbangan, baik materi maupun nonmateri, untuk mendukung sebuah kegiatan yang bersifat sosial tanpa balas jasa bagi pemberinya.⁵⁴ Dari definisi tersebut, Sulek menyimpulkan bahwa tujuan umum yang mendasari setiap definisi filantropi adalah cinta yang diwujudkan dalam bentuk solidaritas sesama manusia.

Sementara itu, Hilman Latief menjelaskan bahwa filantropi adalah kepedulian seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain berdasarkan perasaan cinta kepada sesama manusia.⁵⁵ Pada umumnya, istilah filantropi dimaknai sebagai kedermawanan. W.K. Kellogg Foundation mendefinisikan filantropi secara lebih luas, yaitu memberikan waktu, uang, dan pengetahuan bagaimana mengembangkan kebaikan bersama. Dari hal-hal tersebut, bisa disimpulkan bahwa filantropi adalah kedermawanan atau kepedulian seseorang maupun sekelompok orang yang mencintai sesama manusia sehingga menyumbangkan uang/harta, tenaga, waktu, dan pengetahuan atau pikirannya untuk menolong orang lain.

Filantropi merupakan salah satu unsur penting dalam Islam. Islam merupakan agama yang mengajarkan manusia untuk saling mencintai, mengasihi, dan menyantuni. Islam adalah agama yang membawa konsep keadilan sosial bagi seluruh manusia, menolak terjadinya kezaliman, diskriminasi, dan kebodohan. Dalam Islam, orang-orang kaya tidak boleh meninggalkan kewajibannya terhadap orang-orang yang miskin. Sebagaimana dikutip oleh Udin Syaripudin dalam “Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi”, Qardhawi mengatakan bahwa Islam sangat perhatian/peduli dengan masalah-masalah kemiskinan serta konsep pembangunan modern. Kemiskinan merupakan masalah yang telah dihadapi oleh umat manusia sepanjang

⁵³ Robert L. Payton dan Michael P. Moody, *Understanding Philanthropy* (Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 2008),6.

⁵⁴ Helmut K. Anheier dan Regina A. List, *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non-Profit Sector*, (London-New York: Routledge, 2005), 196.

⁵⁵ Hilman Latief, *Melayani Umat: Filantropi Islam dan Ideologi Kesejahteraan Kaum Modernis* (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2017), 30.

sejarah peradaban manusia itu sendiri dan Islam sebagai agama langsung merespons masalah ini dengan menekankan pentingnya keadilan sosial, jaminan sosial, serta solidaritas sosial seperti yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an dan hadis.⁵⁶

Sejak periode awal Islam, praktik filantropi Islam telah terbangun dan mengalami perkembangan dan menjadi salah satu praktik yang mengemuka seiring dengan perkembangan peradaban Islam. Zakat, infak, sedekah, wakaf yang kemudian disingkat ziswaf merupakan bentuk praktik kegiatan Filantropi Islam yang paling populer yang masuk dan kemudian berkembang di Indonesia.⁵⁷

Al-Qur'an menekankan pentingnya keseimbangan antara menegakkan salat dan mengeluarkan zakat. Begitu tegas dan pentingnya kewajiban mengenai zakat sehingga dalam Al-Qur'an diulang sebanyak 72 kali perintah zakat (*az-zakāt*) setelah perintah salat (*iqām aṣ-ṣalāh*). Adapun kata infak dengan berbagai bentuk derivasinya muncul sebanyak 71 kali dan kata sedekah muncul sebanyak 24 kali yang semua itu menunjukkan arti dan aktivitas filantropi Islam.⁵⁸

Islam adalah agama yang memerintahkan manusia untuk saling mencintai, menyayangi, mengasihi, dan menyantuni. Sebagaimana yang dikatakan Prihatna yang dikutip Qi Mangku Bahjatulloh, filantropi Islam itu menjadi karakter, tujuan, dan fungsi komunitas muslim.⁵⁹ Maksudnya, komunitas muslim itu mestinya harus memiliki karakter filantropis dan salah satu tujuan adanya komunitas muslim adalah untuk mewujudkan aktivitas filantropi. Dengan demikian,

⁵⁶ Udin Saripudin, "Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi," *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam* 4, no. 2 (2016): 177.

⁵⁷ Amelia Fauzia, *Filantropi Islam: Sejarah dan Kontestasi Masyarakat Sipil dan Negara di Indonesia* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2016), 31.

⁵⁸ Abdurrohman Kasdi, "Filantropi Islam untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat (Model Pemberdayaan ZISWAF di BMT se-Kabupaten Demak)," *Iqtishadia* 9, no. 2 (2016): 230.

⁵⁹ Qi Mangku Bahjatulloh, "Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Kegiatan Filantropi (Studi Kasus Lembaga Tazakka DIII Perbankan Syariah IAIN Salatiga)," *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 10, no. 2 (Desember 2016): 476.

filantropi Islam adalah kedermawanan atau kepedulian seseorang maupun sekelompok orang yang mencintai sesama manusia sehingga menyumbangkan uang/harta, tenaga, waktu, dan pengetahuan atau pikirannya untuk menolong orang lain yang didasari oleh ajaran Islam.

2. Zakat sebagai Salah Satu Wujud Filantropi Islam

Zakat adalah salah satu dari bentuk aktivitas filantropi dalam Islam, di samping infak, sedekah, wakaf, dan lain-lain.

a. Pengertian Zakat

Secara etimologis, zakat berasal dari kata dasar bahasa Arab *zakāh* yang berarti bersih, baik, berkah, tumbuh, dan bertambah. Secara terminologis, di dalam fikih, zakat adalah nama atau sebutan bagi sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah Swt. agar diberikan kepada orang-orang yang berhak menerima (mustahik) oleh orang-orang yang wajib mengeluarkan zakat (muzaki). Menurut M. Syafe'ie El Bantanie, zakat berasal dari kata *zakā* yang berarti suci, berkah, tumbuh, dan berkembang. Adapun menurut syariat, pengertian zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh orang yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan kepada orang yang berhak menerimanya.

b. Hukum Zakat

Zakat merupakan rukun Islam yang ketiga sehingga menjadi salah satu unsur pokok bagi tegaknya syariat Islam. Dengan demikian, zakat ber hukum fardu (wajib) atas setiap muslim yang telah memenuhi persyaratan tertentu. Di dalam Al-Qur'an terdapat sekitar 82 ayat yang membicarakan kewajiban membayar zakat setelah kewajiban salat.⁶⁰ Salah satu di antaranya adalah

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

“Dan dirikanlah salat, tunaikanlah zakat dan rukuklah beserta orang-orang yang ruku’.” (Q.S. Al-Baqarah [2]: 43)

⁶⁰ Fauzia, *Filantropi Islam*, 37.

Dari ayat tersebut, Allah Swt. memerintahkan kepada orang yang beriman untuk mendirikan salat dan membayar zakat. Salat dan zakat tidak bisa dipisahkan dan zakat menjadi rukun Islam yang ketiga setelah syahadat dan salat. Dengan demikian, apabila orang hanya melaksanakan salat saja tanpa mau membayar zakat, dia belum memenuhi syarat sebagai orang Islam. Siapa pun yang mampu, tetapi tidak mau mengeluarkan zakat, maka mereka berdosa.

Di samping itu, Allah berfirman dalam ayat yang lain sebagai berikut.

خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها وصل عليهم إن صلاتك سكن لهم والله سميع عليم

“Ambillah zakat dari harta mereka guna membersihkan dan menyucikan mereka, dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doamu itu (menumbuhkan) ketenteraman jiwa bagi mereka. Allah Maha Mendengar, Maha Mengetahui.” (Q.S. At-Taubah (9): 103)

Dari ayat tersebut, Allah memerintahkan agar ada petugas yang mengambil zakat kepada orang yang wajib zakat (muzaki) yang gunanya untuk membersihkan harta dan menyucikan jiwa orang tersebut dan setelah itu agar mendoakan orang yang telah membayar zakat.

c. Syarat-Syarat Muzaki

Zakat adalah ibadah *māliyah*, yaitu ibadah yang berkaitan dengan kepemilikan harta. Tidak semua orang Islam diwajibkan membayar zakat karena ada syarat-syarat tertentu, baik syarat umum maupun syarat khusus. Syarat umum atau syarat kecakapan melakukan perbuatan hukum meliputi Islam, balig, berakal, sehat, dan merdeka dan syarat khusus berupa status kepemilikan dan besaran kepemilikan jenis harta tertentu.

d. Golongan Mustahik zakat

Mustahik adalah orang-orang yang berhak menerima zakat. Tentang siapa saja yang berhak menerima zakat sudah

ditentukan oleh Allah Swt. dalam Surah At-Taubah ayat 60, yang artinya sebagai berikut.

“Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para muallaf yang dibujuk hatinya, untuk memerdekakan budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah, dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.” (Q.S. At-Taubah [9]: 60)

e. Manfaat, Fungsi, dan Tujuan Zakat

Semua yang diperintahkan Allah apabila dijalankan pasti akan memberi manfaat dan keuntungan yang besar bagi orang yang melaksanakan dan bagi orang lain akan merasakan maslahatnya. Begitu pula perintah Allah tentang zakat ini, apabila dilaksanakan dengan baik, pasti akan membawa ke pada keberkahan. Pengertian zakat ditinjau dari segi bahasa artinya adalah bersih, suci, subur, berkah, dan berkembang. Dari arti zakat itu bisa dimengerti bahwa manfaat zakat sangat banyak. Bagi orang yang berzakat, manfaatnya antara lain sebagai sarana penghapus dosa, menyucikan jiwa/akhlak, pendekatan diri kepada Allah, menanamkan sifat kemuliaan, rasa toleran, kasih sayang, lemah lembut kepada fakir miskin (Q.S. At-Taubah [9]: 103). Di samping itu, dengan zakat, hartanya tidak akan berkurang, tetapi justru akan subur, berkembang menjadi lebih banyak (Q.S. Al-Baqarah [2]: 261), menjauhkan dari *bala'* (bencana), dan nanti di akhirat akan mendapat pahala yang berlipat ganda (Q.S. Al-Baqarah [2]: 245, 276).

Adapun manfaat secara umum dapat diketahui dari penggunaan zakat (Q.S. At-Taubah [9]: 60). Selain bisa mengurangi kecemburuan sosial dan menjadi sarana untuk membantu dalam memenuhi hajat hidup para fakir miskin, orang yang terlilit utang, dan para muallaf, zakat juga menjadi pilar kebersamaan antara mereka yang kaya dan para pejuang dan dai yang berdakwah mengajak ke pada jalan Allah serta mendukung pemberdayaan umat.

Adapun tujuan utama syariat zakat adalah untuk membantu para duafa untuk mengentaskan dirinya dari kemiskinan dengan memberdayakan ekonominya. Di samping itu, zakat dapat menumbuhkan kepedulian, jalinan rasa cinta kasih, dan persaudaraan sesama umat, termasuk yang beda agama. Secara rinci, maksud dan tujuan zakat seperti dijelaskan oleh Khalifah Muhammad Ali, Nydia Novira Amalia, dan Salahuddin El Ayyubi adalah⁶¹ 1) membantu para duafa meningkatkan derajatnya sehingga keluar dari derita kemiskinan; 2) memberi jalan keluar bagi orang yang terlilit utang dan orang yang kehabisan bekal di jalanan; 3) menumbuhkan kasih sayang dan membina tali persaudaraan sesama umat Islam dan manusia pada umumnya; 4) menghilangkan kebakhilan dan keserakahan pada orang-orang yang berada; 5) menghilangkan sifat iri dengki dari hati orang miskin; 6) menghilangkan tembok pemisah antara orang berada dan orang miskin; 7) menumbuhkembangkan jiwa sosial pada diri seseorang; 8) mendidik kedisiplinan untuk melaksanakan kewajiban dan memberikan hak milik orang lain yang ada padanya; 9) wahana pemerataan penghasilan untuk mewujudkan keadilan sosial.

Adapun fungsi zakat menurut Mursyidi ada empat pokok, yaitu untuk⁶² 1) membersihkan jiwa muzaki dari kekikiran dan cinta berlebihan terhadap harta; 2) membersihkan harta muzaki dari hak orang lain; 3) (fungsi ibadah) menjadi wahana utama nomor tiga sebagai tanda rasa syukur kepada Allah Swt.; 4) (fungsi sosial ekonomi) menjadi wahana pemerataan kesejahteraan dan kebahagiaan.

⁶¹ Khalifah Muhamad Ali, Nydia Novira Amalia, dan Salahuddin El Ayyubi “Perbandingan Zakat Produktif dan Zakat Konsumtif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik,” *Jurnal Al-Muzara'ah* 4, no. 1 (2016): 19-20.

⁶² Mursyidi, *Akuntansi Zakat Kontemporer* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011).

3. Manajemen Lembaga Pengelola Zakat

Agar syariat tentang zakat dapat terlaksana dengan baik dan bisa berdaya guna dan berhasil guna serta memberikan manfaat yang optimal, zakat harus dikelola dengan baik. Untuk itu diperlukan lembaga pengelola zakat, yaitu suatu institusi yang mempunyai tugas untuk mengelola zakat mulai dari pengumpulan sampai dengan pendistribusian dan pendaayagunaannya. Berdasarkan statusnya, lembaga pengelola zakat merupakan lembaga yang berbasis syariat karena tugasnya mengelola dana zakat yang merupakan bagian dari syariat agama Islam, yaitu rukun Islam yang ketiga.

Zakat memiliki dimensi ibadah, sosial, dan ekonomi yang melekat kepada lembaga pengelolanya. Dengan demikian, lembaga pengelola zakat sekaligus merupakan lembaga agama (ibadah), sosial, dan lembaga ekonomi dalam bingkai lembaga syariat. Lembaga pengelola zakat menjadi lembaga keagamaan karena beraktivitas dalam hal penghimpunan dan pendistribusian zakat, infak, sedekah, dan wakaf sebagai bagian dari perintah agama. Oleh karena itu, dalam operasionalnya, lembaga zakat harus sesuai petunjuk pembuat syariat zakat, yaitu Allah Swt. yang aturannya tertuang dalam Al-Qur'an dan dijelaskan oleh utusan-Nya, Nabi Muhammad saw. Di sisi lain, lembaga zakat juga menjadi lembaga sosial karena zakat sebagai implementasi keimanan diberikan kepada setiap orang yang berhak menerima (mustahik), terutama fakir miskin. Adapun sebagai lembaga ekonomi, lembaga zakat bisa menjadi mediator bagi peningkatan ekonomi masyarakat (duafa).

Agar LPZ bisa berhasil dengan baik, diperlukan manajemen LPZ yang baik. Manajemen menurut Henry Fayol, sebagaimana dikutip oleh Umrotul Khasanah dalam *Manajemen Zakat Modern*, adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, koordinasi, dan pengawasan atas usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Unsur dan fungsi manajemen selain sebagai alat, juga memiliki dua unsur lainnya, yaitu subjek (pelaku) dan objek (tindakan). Pelaku manajemen adalah manajer, sedangkan objeknya mencakup seluruh kegiatan pengelolaan organisasi, sistem

dan prosedur, sumber daya manusia, dana, waktu, keuangan, pengadaan, produksi, pemasaran, dan objek lainnya. Manajemen mempunyai lima fungsi, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, pengarahan, dan pengendalian.⁶³

Menurut Malayu S.P Hasibuan, sebagaimana dikutip oleh Fajri Dwiwana, unsur-unsur manajemen terdiri dari *man, money, methods, materials, Machines, dan market*. Keberadaan unsur-unsur manajemen tersebut jika dikelola dengan baik akan lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal.⁶⁴

Sementara itu, BAZNAS telah mengeluarkan indeks kesehatan organisasi pengelola zakat (IKOPZ), yaitu variabel atau formula perhitungan untuk mengukur pengelolaan zakat yang dilihat dari aspek keuangan dan aspek manajemen. IKOPZ mengukur kinerja/kemampuan lembaga zakat dalam menjalankan aktivitasnya dan menjaga keberlanjutannya. Dalam aspek manajemen terdiri dari variabel manajemen umum, manajemen risiko, dan manajemen kepatuhan syariat. Adapun penilaian dalam variabel manajemen umum ada 8 indikator: ⁶⁵ 1) visi misi; 2) rencana strategis; 3) rencana kerja anggaran tahunan (RKAT); 4) pemahaman amil terhadap visi misi, renstra, dan RKAT; 5) struktur organisasi; 6) tugas dan wewenang pimpinan OPZ; 7) SOP; dan 8) pelaporan.

Oleh karena itu, berkaitan dengan lembaga pengelola zakat, unsur-unsur manajemen yang diambil dalam hal ini antara lain sumber daya manusia, sistem dan prosedur, metode, pengadaan, dana/keuangan, produksi, dan pemasaran. Sistem dan prosedur dalam hal ini berkaitan dengan struktur organisasi. Metode berkaitan dengan tata kelola lembaga zakat yang baik (*good governance*). Unsur

⁶³ Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern: Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat* (Malang: UIN Press, 2010), 62-63.

⁶⁴ Fajri Dwiwana, "Unsur-Unsur Manajemen dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan," *ADAARA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (November 2018): 675-695.

⁶⁵ Puskas BAZNAS, *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat* (Jakarta: Puskas BAZNAS, 2020), 63.

pengadaan berkaitan dengan pendirian dan legal formal, visi misi, kantor pusat, dan jaringan. Produksi berkaitan dengan jasa pelayanan atau kiprah lembaga dan unsur pemasaran berkaitan dengan pemenuhan kepuasan konsumen dan prestasi lembaga.

a. Visi Misi Lembaga Pengelola Zakat

Lembaga pengelola zakat secara umum harus memiliki visi dan misi organisasi. Visi adalah pandangan ideal masa depan yang dapat dicapai, yang diinginkan, dan potensial.⁶⁶ Visi juga dijelaskan oleh Fakhruddin sebagai suatu kondisi yang akan dicapai pada masa depan sehingga mengarahkan ke mana dan bagaimana suatu lembaga harus dibawa agar bisa tetap ada, antisipatif, inovatif, dan produktif.⁶⁷ Dalam *Manajemen Pengelolaan Zakat* yang disusun Departemen Agama RI sebagaimana dikutip oleh Fakhruddin, ada lima kriteria dalam penyusunan sebuah visi, yaitu a) rumusan visi harus jelas, singkat, padat dan mudah diingat; b) menggambarkan sesuatu yang ingin diraih dan berorientasi ke masa depan; c) bisa menjaga kesinambungan kepemimpinan dan dapat menghubungkan kondisi sekarang dengan yang akan datang; d) mampu menimbulkan komitmen dan memotivasi orang untuk bergerak; e) mudah dibicarakan dan dipahami oleh pengurus ataupun masyarakat.

Di samping itu, dalam penyusunan visi menurut Hendra Kusnoto sebagaimana dikutip Bariyah, ada beberapa hal yang harus menjadi sasaran, yaitu menjawab beberapa masalah: keberhasilan yang akan dicapai, fokus utama, masa depan yang diinginkan, menyerasikan organisasi dengan waktu, serta bersifat ambisius. Visi juga merupakan sesuatu yang bersifat abadi dan berkelanjutan. Visi dalam lembaga pengelola zakat merupakan turunan dari visi ajaran Islam, yaitu sebagai *rahmatan lil 'ālamīn*. Secara umum, visi dari lembaga pengelola

⁶⁶ Syahu Sugian, *Kamus Manajemen (Mutu)* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), 236.

⁶⁷ Fakhruddin, *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia* (Malang: UIN Malang Press, 2008), 277.

zakat adalah mewujudkan kesejahteraan lembaga. Hal ini berdasar pada landasan hukum tentang kelompok yang berhak menerima zakat, yaitu mereka yang lemah baik secara *financial*, seperti fakir, miskin, *garim*, dan *riqab*, maupun yang lemah secara spiritual/keimanan, seperti muaf, serta yang membutuhkan dukungan, seperti sabilillah dan ibnusabil.⁶⁸

Adapun misi adalah aktivitas yang harus dilakukan oleh suatu lembaga untuk mewujudkan visi yang telah dirumuskan. Tiga hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun suatu misi adalah a) misi harus singkat, jelas, satu makna dan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan; b) memberi gambaran fungsi atau pekerjaan yang dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu; c) memungkinkan untuk bisa diubah dan disesuaikan dengan perkembangan.⁶⁹

Berikutnya, sebagaimana dijelaskan dalam Pola Pembinaan Lembaga Amil Zakat oleh Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam bahwa dari visi dan misi badan/lembaga pengelola zakat, akan dapat dilahirkan program-program unggulan sebagai implementasi pengelolaan zakat. Dari sejumlah program yang dicanangkan badan/lembaga pengelola zakat, dapat dikelompokkan menjadi empat program besar (*grand program*), yaitu program ekonomi, program sosial, program pendidikan, dan program dakwah.

b. Kedudukan dan Sifat Lembaga

Lembaga Pengelola Zakat di dunia Islam saat ini ada dua bentuk, yaitu lembaga zakat yang dibentuk oleh pemerintah yang di Indonesia dengan nama Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang namanya lembaga amil zakat (LAZ). Adanya BAZ dan LAZ sudah diatur dalam UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

⁶⁸ Bariyah, "Kontekstualisasi Total Quality Management," 242-243.

⁶⁹ Fakhrudin, *Fiqh dan Manajemen Zakat*, 277-278.

Adanya BAZ dan LAZ akan membantu pemerintah yang memiliki tugas untuk menjamin kesejahteraan fakir miskin dan anak terlantar (Pasal 34 UUD 1945). Oleh karena itu, upaya memperkuat dan meningkatkan peran serta lembaga zakat dalam meningkatkan kesejahteraan kaum duafa merupakan agenda bersama yang harus diwujudkan secara bersama-sama. Meskipun demikian, untuk menunjang keberhasilan tujuan zakat, pengelola zakat baik LAZ maupun BAZNAS harus memiliki independensi yang tinggi. Artinya, dalam hal kebijakan, lembaga pengelola zakat memiliki kewenangan sendiri untuk melakukan kegiatan pengumpulan dan pendistribusian zakat. Namun, hal ini tidak berarti mengabaikan peran serta dan koordinasi dengan pihak lain, termasuk dengan pemerintah.

c. Legalitas Lembaga Pengelola Zakat

Standar kelembagaan pengelola zakat sangat penting sehingga perlu dibuat aturan. Aturan yang disusun berupa syarat-syarat pembentukan kelembagaan serta izin operasional lembaga. Izin operasional sangat penting sebagai upaya membangun lembaga pengelola zakat yang amanah, profesional, bertanggung jawab, serta berorientasi pada kemaslahatan dan kesejahteraan duafa sesuai syariat. Dengan legalitas lembaga, ini bisa menjadi alat kontrol dan bahan evaluasi kinerja lembaga pengelola zakat sehingga apabila terjadi penyelewengan dapat dilakukan sanksi atas lembaga tersebut sesuai dengan tingkat penyelewengan yang dilakukan.

Berkaitan dengan legalitas dan pemberian izin, dalam UU Republik Indonesia No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat Pasal 18 dijelaskan bahwa pembentukan LAZ wajib memperoleh izin dari menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh menteri. Untuk mendapat izin harus memenuhi persyaratan paling sedikit: 1) tercantum dalam daftar organisasi masyarakat Islam yang mengelola bidang pendidikan, dakwah, dan sosial; 2) berbentuk lembaga berbadan hukum; 3) mendapat persetujuan dari BAZNAS; 4) mempunyai pengawas syariat; 5)

mempunyai kemampuan teknis, administratif, dan keuangan untuk melakukan aktivitasnya; 6) bersifat nonprofit; 7) mempunyai program untuk mendayagunakan zakat bagi kesejahteraan umat; dan 8) bersedia diaudit syariat dan keuangan secara berkala.

d. *Good Corporate Governance* (GCG) di Lembaga Pengelola Zakat

Untuk membentuk lembaga pengelola zakat yang profesional, perlu diupayakan tata kelola organisasi yang baik pada lembaga pengelola zakat. Oleh karena itu, LPZ harus menerapkan prinsip-prinsip GCG dan oleh Tumorita Yuhanti disebut sebagai *good amil governance* (GAG).⁷⁰ GAG atau tata kelola amil yang baik ini merupakan upaya mendorong tercapainya profesionalitas LPZ.

Prinsip-prinsip GAG menurut Tumorita, antara lain transparansi (*transparency*), pertanggungjawaban (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), keadilan dan kesetaraan (*fairness*), integritas (*integrity*), keandalan (*reliability*), kompetensi (*competence*), dan reputasi (*reputation*). Adapun prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam lembaga pengelola zakat menurut Agus Permana adalah, antara lain,⁷¹ transparansi/keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran dan keadilan (*fairness*).

e. Kinerja Lembaga Pengelola Zakat

Berdasarkan prinsip-prinsip manajemen, kualitas kinerja lembaga pengelola zakat menurut Bariyah ada beberapa hal, yaitu kepuasan, *tangible* (bukti langsung), *reliability*

⁷⁰ Tumorita Yuhanti, *Good Corporate Governance di Lembaga Zakat* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2016), 106.

⁷¹ Agus Permana, "Manajemen Pengelolaan Lembaga Amil Zakat dengan Prinsip Good Governance," *AL-MASRAF: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan* 3, no. 2 (Juli-Desember 2018): 117-131.

(keandalan), *responsiveness* (daya tanggap) dan *empathy*. *Tangible* (bukti langsung) adalah berupa program-program yang dilakukan dan adanya efek (pengaruh) yang terjadi atau hasil bagi mustahik. *Reliability* (keandalan) adalah kemampuan amil untuk memberikan layanan yang memuaskan sesuai kebutuhan muzaki dan mustahik. *Responsiveness* (daya tanggap) merupakan salah satu tanda profesional. Daya tanggap yang cepat terhadap muzaki dan mustahik merupakan salah satu wujud pelayanan prima yang dilaksanakan amil dan hal ini akan berdampak juga pada kepuasan.⁷²

4. SDM Pengelola Zakat

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia (SDM) atau hal yang berkaitan dengan “orang” merupakan masalah yang penting. Untuk mendapatkan standar manajemen mutu dari International Organization for Standardization (ISO 9000), sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dari sebuah perusahaan. Menurut Richard L Daft, manusia yang menjadi tenaga kerja merupakan salah satu bagian dari manajemen yang memiliki peran yang vital dalam menjalankan roda sebuah perusahaan atau organisasi. Manajemen SDM berperan penting untuk mengoptimalkan daya kerja lembaga atau perusahaan.⁷³

Manajemen SDM merupakan aktivitas yang dikerjakan berhubungan dengan “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajer yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian upah, dan penilaian kinerja.⁷⁴ Dengan demikian, aktivitas manajemen SDM berkaitan dengan semua aktivitas yang berkaitan dengan masalah tenaga kerja, mulai dari masukan/input, proses, sampai pada keluaran/output. Input menurut Gary Dessler antara lain mencakup tingkat pendidikan, keterampilan, manajerial, pengalaman

⁷² Bariyah, “Kontekstualisasi Total Quality Management,” 249.

⁷³ Richard L Daft, *Management*, ed. ke-6 (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 144.

⁷⁴ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Benyamin Molan, ed. ke-7, (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997), 2.

kerja, kedisiplinan, kejujuran, motivasi, sikap, dan kesehatan fisik maupun mental.⁷⁵ Proses mencakup unsur-unsur, di antaranya kerja sama secara harmonis dengan sesama rekan kerja, bekerja dalam sistem, komitmen kerja, frekuensi daya prakarsa, inovatif, dan kreativitas. Adapun *output* menurut Edward Sallis antara lain berhubungan dengan pencapaian standar produktivitas kerja dan standar kinerja organisasi. *Output* merupakan instrumen utama yang menjadi tolok ukur dalam pencapaian sebuah program kerja.⁷⁶

Profesional menurut Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis merupakan ciri-ciri kemampuan yang dimiliki seseorang berupa keahlian, kompetensi, kerja efisien, keterampilan, kepandaian, pengalaman, dan sifat mengagumkan.⁷⁷ Adanya tanggung jawab yang besar dari setiap karyawan akan memperkuat keberadaan sebuah perusahaan atau lembaga dan mencapai keberhasilan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan lembaga pengelola zakat, sumber daya manusianya adalah amil. Oleh karena itu, akan diperjelas beberapa hal tentang amil sebagai berikut.

a. Pengertian Amil

Istilah amil tertuang di dalam Al-Qur'an sebagai salah satu kelompok orang yang memiliki hak untuk menerima bagian dari zakat. Amil memiliki hak untuk menerima bagian dari zakat karena tugasnya dalam hal pengelolaan, penghimpunan, dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Amil mempunyai peran yang sangat penting dalam setiap proses kegiatan lembaga zakat.

Adapun definisi amil menurut Imam at-Ṭabari sebagaimana dikutip oleh Oneng Nurul Bariyah adalah para petugas yang diangkat untuk menarik zakat dari para wajib

⁷⁵ *Ibid.*, 164.

⁷⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, cet. ke-7 (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), 47.

⁷⁷ Tb. Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2007), 35.

zakat dan menyalurkannya kepada orang yang berhak menerimanya (mustahik). Menurut Imam Syafi'i dalam *al-Umm*, amil adalah orang-orang yang diberi perintah untuk mengambil zakat dari para wajib zakat. Mereka terdiri dari para utusan (pegawai yang diangkat) beserta orang-orang yang turut bekerja bersamanya.⁷⁸

b. Kewajiban Amil

Mengacu pada Undang-undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat Pasal 5, 6 dan 7, untuk melaksanakan pengelolaan zakat, pemerintah membentuk BAZNAS (Pasal 5). BAZNAS merupakan lembaga yang memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas pengelolaan zakat secara nasional (Pasal 6). Dalam melakukan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, BAZNAS melaksanakan beberapa fungsi: a) perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; b) pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; c) pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; dan d) pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat (Pasal 7).

Dari ketentuan tersebut, tugas dan kewajiban amil adalah merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan melaporkan serta mempertanggungjawabkan kegiatan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Adapun tugas-tugas amil dijelaskan Nopiardo meliputi a) penarikan/pengumpulan zakat yang meliputi pendataan siapa yang wajib zakat, penentuan objek wajib zakat, besar nisab, besaran tarif zakat, dan syarat-syarat tertentu di masing-masing objek wajib zakat; b) pemeliharaan zakat yang meliputi pencatatan, pemeliharaan, dan pengamanan dana zakat; c) pendistribusian zakat, yaitu menyalurkan dana zakat agar sampai kepada mustahik zakat secara baik dan benar dan termasuk pelaporan.⁷⁹

⁷⁸ Bariyah, "Kontekstualisasi Total Quality Management," 254.

⁷⁹ Widi Nopiardo, "Urgensi Berzakat Melalui Amil dalam Pandangan Ilmu Ekonomi Islam," *Jurnal Ilmiah Syari'ah* 15, no.1 (Juni 2016): 92.

Menurut Mufraini, di antara tugas amil adalah a) melaksanakan pendataan muzaki dan mustahik, membina, menarik, mengumpulkan dan menerima zakat, mendoakan muzaki saat menyerahkan zakat kemudian menyelenggarakan sistem administratif dan manajerial dana zakat; b) menggunakan data yang terkumpul tentang peta mustahik dan muzaki zakat, menentukan jumlah kebutuhannya dan kiat distribusinya. Pembinaan yang berlanjut untuk penerima dana zakat. Bahkan, amil dapat menjadi juru dakwah dalam hal penunaian zakat.⁸⁰

c. Hak Amil

Sebagai petugas/pegawai zakat, amil berhak mendapat upah dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Apabila amil itu sebagai pegawai yang diangkat pemerintah, upah yang dia terima bisa berasal dari pemerintah. Jumlah atau besarnya upah yang diterima amil terdapat perbedaan di kalangan fukaha. Menurut Imam Syafi'i, amil mendapat bagian dari zakat sesuai kadar upah, sedang pemerintah yang mengangkatnya tidak memiliki hak apa pun dari zakat. Upah yang diterima amil tidak lebih dari seperdelapan. Menurut at-Tabari, amil mendapatkan bagian (dari zakat) karena tugasnya, baik kaya maupun miskin. Imam Abu Hanifah berpendapat bahwa besar upah yang diterima amil disesuaikan dengan kadar upah pekerjaan mereka, tidak dibatasi seperdelapan, sedang Imam Malik berpendapat bahwa amil diberi imbalan dari baitulmal sesuai dengan kadar upah mereka. Meskipun demikian, Imam Malik menyatakan bahwa upah yang diberikan kepada amil harus layak, identik dengan kepantasan yang disesuaikan dengan bentuk pekerjaan.

Untuk kondisi saat ini, kelayakan dan kepatutan upah pekerja harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhan hidup yang mendasar. Upah yang diberikan kepada pekerja di Indonesia secara nasional yang disebut upah minimum secara nasional

⁸⁰ Arif Mufraini, *Akuntansi dan Manajemen Zakat: Mengomunikasikan Kesadaran dan Membangun Jaringan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2006),188.

terus mengalami perubahan sesuai perubahan harga kebutuhan pokok. Dengan demikian, jika seorang amil bekerja secara penuh untuk mengumpulkan dan menyalurkan zakat kepada yang berhak menerima, kelayakan yang berdasarkan kebutuhan standar harus dipenuhi. Hal tersebut untuk menghindari terjadinya penyelewengan dana zakat dan memberikan ketenangan bagi amil agar bekerja dengan baik. Di samping itu, para amil juga berhak mendapatkan pelayanan kesehatan agar mereka bisa menunaikan tugasnya secara optimal. Lebih baik lagi jika amil mendapat jaminan untuk hari tua.

d. Syarat-Syarat Amil

Menurut Yusuf Qardawi, seorang amil hendaknya memiliki syarat-syarat, antara lain orang Islam, mukalaf, jujur, mengerti aturan zakat, dan mampu menjalankan tugas.⁸¹ Di samping itu, seorang amil adalah juru dakwah dalam hal penunaian zakat, mengajak umat muslim untuk melaksanakan kewajiban zakat. Amil juga merupakan mujahid, pejuang yang mengkhidmatkan dirinya untuk membantu saudara-saudaranya yang lemah dan kekurangan. Amil menjadi agen perubahan bagi saudara-saudaranya.

e. Pemberdayaan Amil

Amil perlu selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu perlu diadakan pendidikan dan pelatihan bagi amil secara berkala. Pendidikan dan pelatihan merupakan pemberdayaan bagi para amil untuk mencapai kompetensi yang optimal sehingga akan memiliki prestasi kerja yang tinggi. Diklat bagi amil bisa berupa kegiatan peningkatan ilmu pengetahuan dan keterampilan melalui pembelajaran secara khusus maupun pemberian kewenangan dalam melaksanakan tugas khusus. Di samping itu, untuk memperoleh amil yang berkualifikasi baik harus dilakukan beberapa tahapan: a) perekrutan calon amil dengan melalui seleksi memilih orang-orang terbaik yang berkualifikasi

⁸¹ Yusuf Qardawi, *Hukum Zakat* (Jakarta: PT Litera Antar Nusa, 2002), 551-552.

dan memiliki perhatian penuh terhadap apa yang mereka kerjakan; b) uji kompetensi menyangkut keilmuan dan kepribadian, seperti kejujuran, kepedulian, rasa hormat, kerja sama, kesamaan, pengakuan, dan kepercayaan; c) sertifikasi sebagai pengakuan terhadap prestasi amil bagi mereka yang telah melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya sertifikat dapat menjadi pertimbangan bahwa orang tersebut memiliki kualifikasi dan dinyatakan lebih baik daripada amil lainnya.

5. Manajemen Pengelolaan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah

Menurut Undang-Undang RI No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, yang dimaksud pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Adapun kualitas manajemen lembaga pengelola zakat dapat diukur dengan 3 kata kunci:⁸² amanah, profesional, dan transparan. Lembaga pengelola zakat harus memiliki sistem pengelolaan yang baik. Adapun unsur-unsur yang harus diperhatikan, antara lain⁸³ a) memiliki sistem, prosedur dan aturan yang jelas; b) manajemen terbuka; c) mempunyai rencana kerja; d) mempunyai komite penyaluran; e) mempunyai sistem akuntansi dan manajemen keuangan; f) diaudit; g) publikasi; dan h) perbaikan terus-menerus.

a. Jenis Dana

Jenis dana filantropi Islam yang dikumpulkan lembaga pengelola zakat bisa berupa infak wajib atau sunah. Infak wajib adalah zakat harta (mal) dan zakat fitrah. Dana yang lain adalah wakaf, infak, sedekah, hibah, kafarat, dan lain-lain. Asal dana bisa dari perorangan/individu maupun dari lembaga atau perusahaan. Dana perusahaan yang ditampung lembaga zakat bisa berupa dana sosial perusahaan/*corporate social responsibility* (CSR) atau dana zakat dari karyawan

⁸² Puskas BAZNAS dan Institut Ilmu Quran Jakarta, *Standar Laboratorium Manajemen Zakat* (Jakarta: Puskas BAZNAS,2020), 63.

⁸³ *Ibid*, 71-72.

lembaga/perusahaan tersebut yang dikumpulkan oleh lembaga/perusahaan.

b. Teknik Pengumpulan

Teknik pengumpulan dana filantropi Islam yang berupa zakat, infak, sedekah, dan wakaf atau dana sosial lainnya memiliki beberapa prinsip mutu, yaitu mudah dijangkau, efektif, dan hemat dalam pembiayaan. Adapun pengumpulan dana filantropi Islam tersebut bisa dengan cara menerima atau mengambil dari muzaki/munfik. Lembaga zakat bisa bekerja sama dengan bank dalam pengumpulan dana. Di samping itu, untuk pengumpulan bisa menggunakan berbagai media, baik cetak, elektronik, internet, maupun media komunikasi.

c. Pengelolaan, Pendistribusian dan Pendayagunaan

Beberapa LAZ telah melakukan diversifikasi program zakat. Mereka melakukan reinterpretasi kategori penerima zakat yang diambil dari Al-Qur'an Surah At-Taubah ayat 60. Dengan kata lain, lembaga filantropi Islam secara profesional melakukan penafsiran kriteria delapan golongan yang berhak menerima zakat secara lebih luas, yaitu melalui pemberdayaan dan dukungan yang bersifat jangka panjang. Dengan demikian, dana zakat tidak digunakan sekadar derma/karitas yang terwujud, seperti bantuan sosial, bakti sosial, paket sembako, tetapi diperluas ke sektor pendidikan, kesehatan, sosial, dan ekonomi. Berikut ini interpretasi kontekstual kategori penerima zakat berdasar Q.S. At-Taubah [9]: 60.⁸⁴

Tabel 1 Reinterpretasi Kategori Penerima Zakat

Kategori	Makna Umum	Interpretasi Baru	Contoh Program
Fukara	Orang miskin	Orang miskin	Pinjaman usaha kecil, advokasi sosial dan ekonomi,
Masakan	Orang yang membutuhkan	Orang yang membutuhkan	beasiswa, penyediaan pangan, pencarian dan

⁸⁴ Fauzia, *Filantropi Islam*, 243.

			penyelamatan, anak yatim, layanan kesehatan
Amil	Pengumpul zakat	Manajer zakat, badan pengelola zakat	Biaya operasional LAZ, termasuk gaji dan pemasaran
Mualaf	Orang yang baru masuk Islam	Orang yang dirangkul hatinya	Bantuan pangan, bantuan uang
Fi riqab	Budak	Orang yang terkungkung	<i>Training</i> untuk buruh, ceramah agama, bantuan pangan untuk narapidana
Gharim	Orang yang berhutang	Orang yang berhutang	Pinjaman keuangan, bantuan uang
Fi sabilillah	Orang yang berperang	Mereka yang bekerja demi kepentingan agama	Pembangunan sekolah, gaji untuk para guru dan dai, beasiswa
Ibnusabil	Orang yang dalam perjalanan	Orang yang dalam perjalanan, orang yang menuntut ilmu	Beasiswa, <i>training</i> untuk anak jalanan, angkutan untuk orang miskin

Dengan reinterpretasi delapan asnaf tersebut, pemanfaatan dana filantropi Islam menjadi lebih luas dan bersifat jangka panjang, yaitu dengan pemberdayaan dan advokasi. Sebagai contoh adalah pemanfaatan dana filantropi oleh PKPU (Pos Keadilan Peduli Umat), salah satu lembaga filantropi Islam yang diakui pemerintah.⁸⁵

⁸⁵ Amril Maryolo. AR, "Filantropi Berbasis *Faith Based Organization* di Indonesia (Studi Kasus Program PKPU)," *PALITA: Journal of Social-Religion Research* 2, no. 1 (April 2017):19.

Contoh yang lain adalah Dompot Dhuafa yang di antara programnya di Yogyakarta melakukan pendampingan kepada pedagang angkringan. Mereka diberi pelatihan dan bantuan perlengkapan untuk mewujudkan warung yang bersih, sehat, dan enak. Lembaga lain yang melakukan pemberdayaan adalah Lazismu yang memiliki pilot proyek “1000 Kampung Berdaya” yang dikelola secara terintegrasi meliputi bidang ekonomi, pertanian, pendidikan, sosial, kesehatan, lingkungan, serta teknologi informasi.

Berkaitan dengan pemberdayaan untuk orang miskin, Yusuf Qardhawi mengatakan bahwa pembagian zakat untuk fakir miskin dimaksudkan untuk menghilangkan penyebab kemiskinan sampai tidak perlu bantuan, bahkan menjadi muzaki.⁸⁶ Sementara itu, Abu Bakr ibn Sayyid Muhammad Syata al-Dimyati berkaitan pemberian zakat kepada fakir miskin memberi petunjuk bahwa fakir miskin diberi bantuan sebagai berikut: apabila ia bisa berdagang, diberi modal dagang atau apabila bisa bekerja, diberi bantuan alat-alat pekerjaan. Untuk mereka yang tidak mampu bekerja bisa dibelikan tanah untuk bisa bertani, beternak, berkebun, dan sebagainya.⁸⁷

Adapun Kementerian Agama RI membagi pola pendistribusian dan pendayagunaan zakat menjadi empat macam, yaitu konsumtif tradisional, konsumtif kreatif, produktif konvensional, dan produktif kreatif. Konsumtif tradisional adalah dengan membagikan zakat yang bersifat karitas dalam bentuk keperluan harian, seperti paket sembako. Konsumtif kreatif adalah membagikan zakat dalam bentuk barang konsumtif untuk mengatasi permasalahan sosial dan ekonomi yang dihadapinya, seperti pemberian beasiswa dan alat-alat sekolah. Produktif konvensional adalah cara pemberian zakat dalam bentuk barang-barang produktif, seperti pemberian bantuan ternak kambing dan alat pertukangan. Produktif kreatif

⁸⁶ Fakhrudin, “Rekonstruksi Paradigma Zakat: Sebuah Ikhtiar untuk Pemberdayaan Mustahiq,” *Al-Manahij* 6, no. 2 (Juli 2012): 236.

⁸⁷ *Ibid.*, 237.

adalah pemberian bantuan dalam bentuk modal bergulir pengembangan usaha para pedagang kecil dan sebagainya.⁸⁸

Ada lagi praktik pemanfaatan dana filantropi yang mengarah pada filantropi berkeadilan sosial, antara lain program pemberdayaan lingkungan oleh LAZ Harfa, program Desa Berdaya oleh Rumah Zakat, program Klinik Apung di Ambon oleh Lazismu, dan Indonesia Terang di NTT. Di wilayah minoritas muslim, Dompot Sosial Madani (Bali) memberi contoh inklusivitas dan toleransi Islam-Hindu, misalnya dalam rekrutmen staf, *fundraising* ke Adik Ovani, dan parsel Nyepi. Hasil penelitian STF UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menunjukkan bahwa fenomena kedermawanan muslim di Indonesia cukup positif. Potensi inklusivitas dan nondiskriminasi cukup mendapat tempat, meski di banyak tempat di dunia tidak mudah bagi organisasi kedermawanan berbasis agama untuk bersifat inklusif.⁸⁹

Berkaitan dengan wakaf, pada periode awal Islam wakaf berperan penting bagi perkembangan agama Islam. Saat itu, wakaf dimanfaatkan untuk penyediaan fasilitas-fasilitas keagamaan dan peralatan militer, meskipun sebagian juga digunakan untuk kegiatan karikatif. Pada periode berikutnya peran wakaf mengalami perkembangan sehingga sektor pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan kebudayaan tersentuh oleh aktivitas ini. Di Indonesia sendiri, perkembangan wakaf tidak bisa dipisahkan dari masuknya agama Islam ke Nusantara. Dengan kata lain, di Nusantara, aktivitas perwakafan sangat berperan dalam perkembangan Islam

Di Indonesia, pengelolaan wakaf secara umum dapat diklasifikasikan menjadi tiga tahap. Pertama adalah periode tradisional, yaitu pengelolaan wakaf yang dimanfaatkan untuk pembangunan fisik, seperti pembangunan musala, masjid, dan

⁸⁸ Fakhrudin, "Rekonstruksi Paradigma Zakat," 237.

⁸⁹ Jonathan Benthall dan Jerome Bellion-Jourdan, *The Charitable Crescent: Politics of Aid in the Muslim World* (New York: I.B. Tauris, 2003).

panti asuhan. Kedua adalah periode semiprofesional yang hampir sama dengan periode sebelumnya, tetapi pembangunan gedung-gedung peribadatan itu ditambah dengan aula yang dapat dipakai untuk pertemuan, pernikahan, rapat, dan lain-lain. Ketiga adalah periode profesional yang lebih berbentuk harta bergerak, seperti uang, saham, dan surat berharga lainnya. Wakaf berupa harta bergerak kemudian disebut dengan wakaf uang atau wakaf tunai. Wakaf ini lebih luas jangkauannya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berkaitan dengan wakaf ini, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan UU No. 41 Tahun 2004.

6. Tahapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu

Penerapan sistem mutu dalam pengelolaan zakat sudah diwacanakan sejak tahun 2009 oleh Maftuh Basyuni sebagai Menteri Agama saat itu. Maftuh memberi saran kepada BAZNAS agar melakukan standarisasi pengelolaan guna meningkatkan pelayanan kepada umat dan mutu pengelolaan sesuai standar mutu ISO 9001:2000.⁹⁰ Di sisi lain, Didin Hafidhuddin mengatakan bahwa sistem mutu bagi lembaga zakat memuat standarisasi pengelolaan, tolok ukur kinerja amil, proses dilaksanakan secara sistematis dan konsistensi, orientasi mutu, memiliki budaya kerja, dan terdapat peningkatan hasil pengelolaan zakat.⁹¹

Berkaitan dengan saran Menteri Agama saat itu, sejumlah organisasi pengelola zakat (OPZ) pun sudah berusaha untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga memperoleh sertifikat ISO 9001:2008. BAZNAS telah mendapat sertifikat ISO sejak 2007. Sertifikat terbaru ISO 9001-2015 diraih BAZNAS pertama kali pada 2017. Setelah itu, diraih kembali pada 2018 dan BAZNAS berhasil mempertahankannya pada awal 2019. Penyerahan sertifikat ISO 9001-2015 dari Iskandar Zulkarnain sebagai Komisaris Worldwide Quality

⁹⁰ Admin. "Pengelolaan Zakat Harus Sesuai Standar Mutu," *bsn.go.id*, 10 Maret 2009, https://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/798/Pengelolaan-Zakat-Harus-Sesuai-Standar-Mutu

⁹¹ Hafidhuddin, "Sistem Manajemen Mutu."

Assurance (WQA) dilaksanakan di Jakarta pada Jumat, 18 Januari 2019 dan diterima oleh Bambang Sudibyo selaku Ketua BAZNAS.⁹² Perolehan sertifikat itu menunjukkan bahwa BAZNAS benar-benar telah menerapkan sistem manajemen yang berstandar internasional, transparan, dan akuntabel sehingga dapat meningkatkan kepercayaan kepada masyarakat. Untuk lembaga amil zakat (LAZ) yang telah menerapkan sistem manajemen yang berstandar internasional di antaranya adalah Dompot Dhuafa Republika, LAZ Rumah Zakat, dan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) sehingga memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008. Meskipun BAZNAS dan beberapa LAZ telah mendapatkan pengakuan internasional terhadap pengelolaan zakatnya, penghimpunan zakat di Indonesia tetap masih sangat rendah dibandingkan dengan potensinya, yaitu baru 2,8% pada 2018 dan 3,5% pada 2019. Oleh karena itu, lembaga-lembaga pengelola zakat atau organisasi pengelola zakat (OPZ) harus terus meningkatkan kualitas manajemennya.

Berkaitan dengan hal tersebut perlu penjelasan tentang manajemen strategik. Manajemen strategik menurut Suwarsono Muhammad adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Dengan pengertian ini, perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Di samping itu, perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis. Jadi, inti persoalan yang hendak dicari solusinya oleh manajemen strategik adalah keunggulan kinerja perusahaan.⁹³

Fred R. David mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta

⁹² Anita Permata Dewi, "Baznas Kembali Peroleh Sertifikat ISO 9001-2015," *Antara: Kantor Berita Indonesia*, 18 Januari 2019, diakses 18 Januari 2019, <https://www.antaraneews.com/berita/788997/baznas-kembali-peroleh-sertifikat-iso-9001-2015>.

⁹³ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis*, cet. ke-6. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2017), 25-26.

mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.⁹⁴

Begitu pula termasuk lembaga pengelola zakat, baik LAZ maupun BAZNAS, hendaknya juga terus-menerus melakukan berbagai upaya untuk memperoleh keunggulan kinerja sehingga akan dapat mencapai hasil yang maksimal. Dalam rangka memperoleh keunggulan kinerja sehingga visi perusahaan bisa tercapai, ada beberapa tingkatan/tahapan prinsip manajemen mutu, yaitu *inspection*, *quality control*, *quality assurance* dan *total quality management*. Ariani sebagaimana dikutip oleh Sobana menjelaskan bahwa manajemen mutu dilakukan melalui tahapan-tahapan: inspeksi (*inspection*), pengendalian kualitas (*quality control*), penjaminan kualitas (*quality assurance*), manajemen kualitas (*quality management*), dan manajemen kualitas terpadu (*total quality management*).⁹⁵ Husaini Usman menjelaskan tahapan mutu mulai dari tingkat yang paling rendah, yaitu 1) inspeksi, menjaga mutu dengan ketelitian pengawas; 2) *quality control*, menjaga mutu dengan pendeteksian; 3) *quality assurance*, menjaga mutu dengan cara pencegahan; 4) *total quality management*, menjaga mutu dengan perbaikan secara terus-menerus; dan 5) *wide quality management*, memecahkan masalah mutu.

Edward Sallis juga menjelaskan perbedaan *quality control*, *quality assurance*, dan *total quality management*. Kontrol mutu (*quality control*) adalah deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Jaminan mutu (*quality assurance*) adalah sebuah cara memproduksi produk yang

⁹⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, ed. ke-12 (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 5.

⁹⁵ Sobana, *Tips Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001. Case Study: Aplikasi Sistem Manajemen Mutu-SMM ISO 9001 di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat* (Bandung: Alfabeta, 2012), 9.

bebas cacat dan kesalahan (*zero defect*) atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*). Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) adalah usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Pelanggan adalah raja.⁹⁶ Untuk lebih detailnya, perbedaan tiga tahapan prinsip mutu *quality control*, *quality assurance*, dan *total quality management* ini dijelaskan oleh Mulyadi dalam bukunya *Total Quality Management* sebagai berikut.

a. Tahap *Quality Control*

Pada tahap *quality control* dijelaskan oleh Mulyadi bahwa kualitas produk merupakan serangkaian karakteristik yang melekat pada produk yang dapat diukur secara kuantitatif. Konsep kualitas produk masih terbatas pada atribut yang melekat pada produk yang sedang dan telah diproduksi. Kualitas dikendalikan melalui keterlibatan departemen produksi. Apabila terjadi penyimpangan atribut produk, penyimpangan tersebut diberitahukan kepada departemen produksi untuk dasar diadakannya tindakan koreksi terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk mengolah produk.⁹⁷

b. Tahap *Quality Assurance*

Pada tingkat *quality assurance*, konsep kualitas mengalami perluasan dari konsep yang sempit hanya terbatas pada tahap produksi ke tahap desain dan koordinasi dengan departemen jasa. Kualitas produk tidak hanya ditentukan oleh pekerjaan manufaktur, tetapi jauh lebih luas dari itu menyangkut keterlibatan pemasok, desain dan pengembangan produk, dan kerja tim antarfungsional. Keterlibatan manajemen dalam penanganan kualitas produk mulai disadari pentingnya karena keterlibatan pemasok dalam penentuan kualitas produk memerlukan koordinasi dan kebijakan manajemen. Ketika di *quality control* kualitas produk merupakan tanggung jawab karyawan departemen inspeksi dan departemen produksi, dalam

⁹⁶ Sallis, *Total Quality Management*, 58-59.

⁹⁷ Mulyadi, *Total Quality Management*, 13.

quality assurance ini manajemen terlibat dalam penanganan kualitas produk.⁹⁸

c. Tahap *Strategic Quality Management*

Pada tahap ini keterlibatan manajemen puncak sangat besar dan menentukan dalam menjadikan kualitas untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif. Oleh karena itu, kualitas produk menjadi tanggung jawab setiap orang di dalam organisasi, sejak dari manajemen puncak sampai dengan karyawan, dari fungsi produksi dan inspeksi sampai dengan fungsi-fungsi lain dalam organisasi perusahaan, bahkan meluas sampai organisasi pemasok dan mitra bisnis. Penanganan kualitas produk dalam *strategic quality management* ini mengakomodasi semua unsur penanganan kualitas yang dikembangkan sebelumnya. Konsep kualitas produk tidak lagi terbatas pada kepentingan intern perusahaan, tetapi sudah mulai memasukkan kebutuhan *customer* di dalam penanganan kualitas. Penanganan kualitas berdasarkan *strategic quality management* inilah yang menjadi dasar pengembangan *total quality management*.⁹⁹

Dari pengertian dalam manajemen strategik dan penjelasan Mulyadi tentang tiga tahap prinsip mutu, untuk meningkatkan mutu dalam pengelolaan dana filantropi Islam di lembaga pengelola zakat juga bisa dibagi menjadi tiga tahapan penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu, yaitu penerapan prinsip mutu dengan *quality control*, dengan *quality assurance*, dan dengan *total quality management*.

7. *Quality Control* dalam Lembaga Pengelola Zakat

a. Definisi *Quality Control*

Definisi *quality control* dijelaskan oleh Amitava Mitra sebagai sistem yang mempertahankan tingkat kualitas yang diinginkan melalui umpan balik tentang karakteristik produk/jasa dan pelaksanaan tindakan perbaikan dalam kasus

⁹⁸ Mulyadi, *Total Quality Management*., 14.

⁹⁹ *Ibid*, 16.

penyimpangan karakteristik tersebut dari standar yang ditentukan.¹⁰⁰

Menurut Sofjan Assauri, *quality control* (pengendalian kualitas) adalah kegiatan untuk memastikan apakah kebijakan dalam hal mutu (standar) dapat tercermin dalam hasil akhir.¹⁰¹ Dengan kata lain, pengendalian kualitas melakukan usaha untuk mempertahankan mutu/kualitas dari barang/jasa yang dihasilkan agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan pimpinan perusahaan. Kauro Ishikawa menjelaskan bahwa *quality control* adalah metode untuk mengembangkan, mendesain, memproduksi, dan memberikan jasa produk yang paling ekonomis, paling berguna, dan selalu memuaskan bagi konsumen.

Dalam *quality control*, suatu perusahaan atau lembaga dapat menentukan standar kualitas, proses dan prosedur internal masing-masing dan mengembangkannya dari waktu ke waktu, kemudian pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) tersebut diminta untuk mengikutinya. Proses untuk memastikan semua pihak yang berkepentingan tersebut mengikuti dan mematuhi standar dan prosedur yang ditentukan inilah disebut dengan proses pengendalian kualitas atau *quality control*.

b. Prinsip-Prinsip *Quality Control*

Sesuai penjelasan Mulyadi, dalam *quality control*, kualitas produk merupakan serangkaian karakteristik yang melekat pada produk yang dapat diukur secara kuantitatif. Konsep kualitas masih terbatas pada atribut yang melekat pada produk yang sedang dan telah diproduksi. Kualitas dikendalikan melalui keterlibatan departemen produksi. Jika terjadi penyimpangan, departemen produksi yang melakukan tindakan koreksi

¹⁰⁰ Amitava Mitra, *Fundamentals of Quality Control and Improvement*, ed. ke-4 (New Jersey: John Wiley, 2016), 12.

¹⁰¹ Sofjan Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasi* (Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2004).

terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk mengolah produk.¹⁰²

Pada dasarnya, *quality control* ini berkaitan dengan kegiatan operasional dan teknik yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas. Tujuan utama pengendalian kualitas atau *quality control* adalah memastikan bahwa produk/jasa yang akan diberikan ke pelanggan adalah bebas dari cacat dan dapat diterima sesuai dengan persyaratan kualitas (standar) yang ditentukan. Apabila ditemukan produk yang cacat, diperlukan tindakan perbaikan yang sesuai.

Dengan demikian, *quality control* merupakan suatu aktivitas manajemen perusahaan/lembaga dalam menjaga dan mengarahkan agar kualitas produk dan jasa dapat dipertahankan sebagaimana yang telah direncanakan atau standar yang telah ditetapkan sehingga produk atau jasa yang dihasilkan dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Di samping itu, *quality control* dilakukan untuk meminimalkan penyimpangan-penyimpangan yang muncul dan proses dapat dialihkan pada tujuan atau rencana/standar/pedoman yang telah ditetapkan. *Quality control* dikatakan efektif apabila bisa menekan sampai batas minimal penyimpangan yang terjadi terhadap standar/pedoman/rencana yang telah ditetapkan.

c. Penerapan *Quality Control* dalam Lembaga Pengelola Zakat

Dari ciri-ciri, *quality control* merupakan aktivitas manajemen perusahaan/lembaga untuk menjaga dan mengarahkan agar kualitas produk/jasa dapat dipertahankan sebagaimana standar yang telah ditetapkan sehingga memenuhi kepuasan pelanggan. Jadi, semua organisasi yang menerapkan *quality control* harus memiliki pedoman kualitas yang biasanya disebut dengan *quality manual* (manual mutu). *Quality manual* tersebut akan memberikan panduan kualitas ke berbagai unit kerja dan departemen. Dengan begitu, tiap individu dalam organisasi menyadari apa yang menjadi wewenang dan

¹⁰² Mulyadi, *Total Quality Management*, 11-12.

tanggung jawabnya sesuai dengan yang disebutkan dalam *quality manual*.

Oleh karena itu, penerapan *quality control* dalam pengelolaan zakat adalah untuk mengevaluasi apakah lembaga pengelola zakat tersebut telah menetapkan atau memiliki pedoman kualitas yang biasa disebut dengan *quality manual* (Manual Mutu) atau belum, seperti apa manual mutunya. Di samping itu, juga akan melihat input, proses, dan *output*-nya apakah sudah sesuai standar atau belum.

Input dalam lembaga pengelola zakat, antara lain, meliputi bagaimana visi dan misi lembaga zakat, rekrutmen amil, seleksi dan orientasi amil, kinerja amil, dan budaya organisasi atau nilai-nilai yang ada pada lembaga. Adapun proses meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengorganisasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, sedang *output*-nya meliputi jumlah dana yang terhimpun, kepuasan pelanggan, peningkatan jumlah muzaki/munfik, peningkatan kepercayaan publik serta terselenggaranya audit internal dan eksternal. Hal-hal tersebut akan dilihat kesesuaian dengan standar/rencana yang telah ditetapkan apakah terjadi penyimpangan atau tidak.

8. *Quality Assurance* dalam Lembaga Pengelola Zakat

a. Definisi *Quality Assurance*

Quality assurance menurut Husaini adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas. Kebutuhan tersebut merupakan refleksi dari kebutuhan pelanggan.¹⁰³ Menurut Edward Salis, *quality assurance* adalah sebuah cara menghasilkan produk atau jasa yang bebas dari cacat dan kesalahan (*zero defects*). QA adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau

¹⁰³ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).

menghasilkan produk yang “selalu baik sejak awal” (*right first time every time*).¹⁰⁴

Pengertian QA sesuai standar SNI 19-9000:2001 adalah suatu proses kegiatan untuk menjamin dan membuat kepercayaan yang dibutuhkan dalam semua bidang bahwa fungsi kualitas benar-benar dijalankan dengan efektif. QA memberikan jaminan terhadap masalah kualitas melalui identifikasi dan proses evaluasi terhadap masalah yang terjadi sehingga apabila terjadi masalah, QA dapat membuat aturan pencegahannya.

b. Prinsip-Prinsip *Quality Assurance*

Pada *quality assurance* dijelaskan oleh Mulyadi bahwa kualitas produk tidak hanya ditentukan oleh pekerjaan manufaktur, tetapi jauh lebih luas dari itu menyangkut keterlibatan pemasok, desain dan pengembangan produk, dan kerja tim antarfungsi. Keterlibatan manajemen dalam penanganan kualitas produk mulai disadari pentingnya karena keterlibatan pemasok dalam penentuan kualitas produk memerlukan koordinasi dan kebijakan manajemen.¹⁰⁵

Amitava Mitra juga menjelaskan bahwa pada *quality assurance*, kualitas bukan hanya tanggung jawab satu orang dalam organisasi. Setiap orang yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam produksi barang atau pelaksanaan sebuah layanan ikut bertanggung jawab. Jadi, dibutuhkan suatu sistem yang memastikan bahwa semua prosedur yang telah dirancang dan direncanakan telah diikuti. Inilah peran dan fungsi penjaminan mutu. Tujuan penjaminan mutu adalah untuk menyurvei efektivitas kualitas perusahaan. Kualitas tim jaminan dengan demikian mengaudit berbagai departemen dan membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan mereka untuk bertanggung jawab menghasilkan produk yang berkualitas.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Sallis, *Total Quality Management*, 58-59.

¹⁰⁵ Mulyadi, *Total Quality Management*, 14.

¹⁰⁶ Mitra, *Fundamentals of Quality Control*, 13.

Lazar Vlasceanu, Laura Grunberg, dan Dan Parlea menjelaskan bahwa *quality assurance* mengacu pada proses evaluasi terus-menerus terhadap sistem, institusi, atau program. Jaminan kualitas berfokus pada akuntabilitas dan peningkatan, memberikan informasi dan penilaian melalui proses yang telah disepakati dan konsisten dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kegiatan penjaminan mutu tergantung pada adanya mekanisme kelembagaan yang didukung oleh standar mutu.¹⁰⁷

Dadang Eka Jatnika mengembangkan *quality assurance* sebagai pendekatan dalam mengevaluasi kualitas internal.¹⁰⁸ Ozer, Gur, dan Kucukcan menjelaskan bahwa jaminan mutu berfungsi sebagai kemajuan dan evaluasi dari berbagai dimensi pada proyek/layanan/lembaga dalam rangka untuk menentukan apakah standar kualitas terpenuhi. Jaminan kualitas memastikan sistem pengendalian internal berdasarkan *assessment* untuk mencapai tujuan dan strategi.¹⁰⁹

Di samping itu, istilah “*assurance*” atau “jaminan” menyatakan suatu kepastian atau kepercayaan terhadap produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. *Quality assurance* menjamin kualitas produk yang dihasilkan dan memastikan proses pembuatan produk tersebut sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditentukan. Dengan demikian, *quality assurance* merupakan suatu pendekatan yang berbasis “proses” yang tujuan utamanya adalah mencegah produk cacat mulai dari tahap perencanaan hingga tahap pengiriman produk ke

¹⁰⁷ Lazar Vlasceanu, Laura Grunberg, dan Dan Parlea, *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions* (Bucharest: UNESCO, 2007), 74.

¹⁰⁸ Dadang Eka Jatnika, “Evaluasi terhadap Kualitas Internal Audit Melalui Pendekatan Program *Quality Assurance* (Studi Kasus pada PT Bank Tabungan Negara),” *Tesis* (Universitas Diponegoro, 2006).

¹⁰⁹ Arif Satria, Altay Firatb, dan Ali Karadumanc, “Quality Assurance Issues in Higher Education Sector of Developing Countries. Case of the Northern Cyprus,” *Procedia-Social and Behavioral Science* 299 (2016), 329. Dikutip Ozer, M., Gur, S.,B., ve Kucukcan, T. “Quality Assurance in Higher Education: The Role and Approach of Professional Bodies and SETAs to Quality Assurance”. *SETA Publication*, 1st Edition, 2010, 33-39.

pelanggan sehingga menghindari terjadi pengerjaan ulang dan keluhan pelanggan yang akan merugikan reputasi perusahaan serta pengeluaran biaya-biaya akibat kualitas yang buruk.

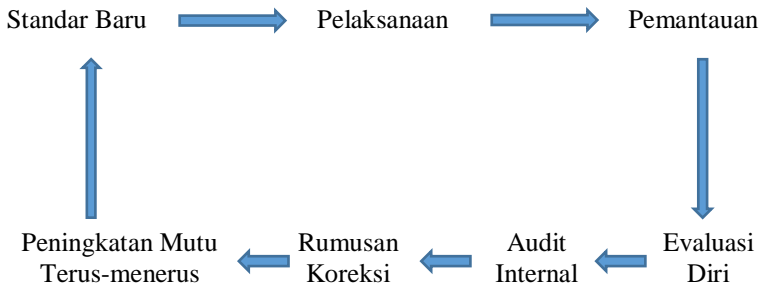
Quality assurance adalah proses yang pro aktif, yaitu melakukan penekanan terhadap perencanaan, dokumentasi, dan penentuan panduan kualitas pada awal proyek dimulai untuk memahami persyaratan dan standar kualitas yang diharapkan. Setelah semua persyaratan dan standar kualitas yang diinginkan tersebut diidentifikasi, diperlukan pengembangan perencanaan untuk memenuhi persyaratan dan standar kualitas yang diinginkan tersebut.

Quality assurance bertujuan untuk menyediakan kerangka acuan yang dapat digunakan oleh lembaga untuk menginformasikan dan meningkatkan harapan semua pemangku kepentingan tentang proses dan hasil yang lebih baik, pada saat yang sama mengembangkan sistem jaminan mutu.¹¹⁰ *Quality assurance* memverifikasi bahwa kontrol sedang dipertahankan, kinerja dievaluasi setelah operasi, dan disediakan informasi untuk memublikasi hasil yang telah dicapai.¹¹¹

Husaini Usman menjelaskan bahwa proses mekanisme *quality assurance* terdiri dari tujuh unsur pokok yang sistematis, yaitu 1) komitmen, 2) tuntutan internal, 3) tanggung jawab melekat, 4) kepatuhan, 5) evaluasi diri, 6) audit internal, dan 7) peningkatan mutu terus-menerus. Sebagaimana dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut.

¹¹⁰ Danny Wong dkk., *Good Practices in Quality Assurance: A Handbook for the Sub-degree Sector* (Hong Kong: EDB/HKCAAVQ/JQRC, 2009), 16.

¹¹¹ Joseph M Juran, *Juran's Quality Handbook* (New York: Mc Graw-Hill, 1998), 43.



Hal tersebut sesuai dengan PDCA *cycle* yang disampaikan oleh Deming, yaitu tahap *plan*, *do*, *check*, *act*. Pada gambar tersebut “standar baru” merupakan tahap *plan*; “pelaksanaan” merupakan tahap *do*; “pemantauan, evaluasi, audit internal, dan rumusan koreksi” merupakan tahap *check*; “peningkatan mutu terus-menerus” merupakan tahap *act*. Pada tahap *plan*, yang dilakukan adalah merencanakan perubahan dengan menentukan proses mana yang perlu diperbaiki yang berkaitan erat dengan misi organisasi dan tuntutan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya, menentukan perbaikan apa yang akan dilakukan terhadap proses yang dipilih. Pada tahap *do* adalah melaksanakan perubahan untuk perbaikan yang sudah direncanakan. Pada tahap *check* adalah menguji efek perubahan: apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak dan apakah perbaikan yang diperoleh dapat digeneralisasikan dalam skala yang lebih besar di dalam organisasi atau tidak. Pada tahap *act* adalah melaksanakan perubahan yang sudah diuji pada skala yang lebih luas.

Sementara itu, Yin Cheong Cheng menyampaikan tiga perbedaan paradigma *quality assurance* dalam lembaga pendidikan¹¹² yang bisa diadopsi untuk lembaga pengelola zakat. Paradigma pertama sebagai *internal quality assurance*

¹¹² Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education: Internal, Interface and Future,” *Quality Assurance in Education* 11, no. 4 (2003): 202–213.

adalah upaya peningkatan lingkungan internal lembaga pendidikan, peningkatan efektivitas metode dan proses pengajaran serta pembelajaran yang dapat dipastikan akan mencapai tujuan atau rencana yang telah ditetapkan, serta tidak ada masalah yang muncul. Paradigma kedua sebagai *interface quality assurance* memastikan bahwa pelayanan pendidikan memuaskan kebutuhan *stakeholder*, baik internal maupun eksternal, dan meningkatkan akuntabilitas sehingga akan memenangkan persaingan pasar. Paradigma ketiga sebagai *future quality assurance* adalah memastikan relevansi antara tujuan, isi, praktik, dan hasil untuk pendidikan pada masa depan bagi generasi baru pada era globalisasi dengan teknologi informasi dan pengetahuan yang mendorong ekonomi.

c. Penerapan *Quality Assurance* dalam Lembaga Pengelola Zakat

Dari beberapa penjelasan, pada intinya, QA adalah proses evaluasi atau perbaikan secara terus-menerus terhadap sistem, institusi, atau program yang dilaksanakan melalui pendekatan siklus PDCA. Jadi, penerapan *quality assurance* dalam lembaga pengelola zakat adalah untuk mengevaluasi dan menilai apakah lembaga tersebut telah melakukan konsep PDCA *cycle* atau belum. Apakah lembaga zakat tersebut telah melaksanakan tahap “*plan*”, yaitu menentukan standar mutu sebagai pedoman sesuai dengan aturan yang berlaku, yang dalam hal ini berupa manual mutu, visi misi serta *value* lembaga zakat, perencanaan strategis, dan target yang akan dicapai. Selain itu, juga merencanakan perubahan-perubahan untuk perbaikan. Kemudian, melakukan tahap “*do*”, yaitu bagaimana lembaga zakat melaksanakan standar mutu/pedoman berupa manual mutu, bagaimana pelaksanaan visi misi lembaga zakat, pelaksanaan rencana strategis, dan upaya yang dilakukan untuk mencapai target, serta melaksanakan rencana perubahan untuk perbaikan yang telah ditetapkan itu. Selanjutnya, apakah lembaga zakat telah melakukan tahap “*check*”, yaitu melakukan *monitoring*/pemantauan dan evaluasi apakah standar mutu sebagai pedoman sudah dilaksanakan, apakah target sudah

tercapai, apakah pelaksanaan terhadap rencana perubahan membawa ke pada perbaikan atau tidak, serta melakukan audit internal. Di samping itu, juga mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi dan yang akan terjadi, mencari upaya solusi, dan selanjutnya merumuskan rencana-rencana baru atau standar baru lagi. Terakhir adalah tahap “*act*”, yaitu menerapkan rencana-rencana baru atau standar baru sebagai pedoman dalam upaya perbaikan terus-menerus.

Sementara itu, sesuai dengan tiga perbedaan paradigma *quality assurance* yang disampaikan oleh Yin Cheong Cheng, upaya perbaikan terus-menerus dalam lembaga pengelola zakat juga ada tiga tahapan. Tahap pertama sebagai *internal quality assurance* berusaha meningkatkan performa internal lembaga pengelola zakat dan meningkatkan metode dan proses, terutama dalam penghimpunan dan pendistribusian dana filantropi Islam, yang dapat dipastikan untuk mencapai tujuan atau rencana yang telah ditetapkan serta tidak ada masalah yang muncul. Tahap kedua sebagai *interface quality assurance* meningkatkan efektivitas organisasi lembaga pengelola zakat dan memastikan bahwa pelayanan lembaga memuaskan kebutuhan *stakeholder* baik internal maupun eksternal serta meningkatkan akuntabilitas sehingga memenangkan persaingan pasar. Tahap ketiga sebagai *future quality assurance* memastikan relevansi antara tujuan, isi, praktik/pelaksanaan, dan hasil untuk menciptakan lembaga pengelola zakat ideal masa depan pada era global dengan generasi baru yang sarat dengan teknologi informasi dan pengetahuan.

Untuk lebih mudah mengetahui bahwa *quality assurance* telah diterapkan di lembaga pengelola zakat, caranya adalah dengan mengetahui apakah lembaga tersebut sudah menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar ISO 9001:2015 atau belum. Hal ini karena ISO merupakan suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001:2015 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu. ISO

merupakan prosedur terdokumentasi dan praktik-praktik standar untuk manajemen sistem, yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan dan organisasi. Dengan demikian, penerapan ISO di suatu perusahaan atau lembaga akan memberi manfaat yang banyak, yaitu ¹¹³1) meningkatkan kepercayaan pelanggan; 2) jaminan kualitas produk dan proses; 3) meningkatkan produktivitas perusahaan dan “*market gain*”; 4) meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja karyawan; 5) sebagai alat analisis dan kompetitor perusahaan; 6) meningkatkan hubungan saling menguntungkan dengan pemasok; 7) meningkatkan *cost efficiency* dan keamanan produk; 8) meningkatkan komunikasi internal; 9) meningkatkan *image* positif perusahaan; 10) sistem terdokumentasi; 11) media untuk pelatihan dan pendidikan.

Sementara itu, Syahu Sugian sebagaimana dikutip oleh Kuntarno juga menjelaskan bahwa di antara kegunaan penerapan ISO di suatu perusahaan atau lembaga adalah meningkatkan citra perusahaan; meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan; meningkatkan efisiensi kegiatan; memperbaiki manajemen organisasi dengan menerapkan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan tindakan perbaikan (*plan, do, check, act*); meningkatkan daya saing; meningkatkan komunikasi internal dan hubungan baik dengan berbagai pihak yang berkepentingan.¹¹⁴ Oleh karena itu, lembaga zakat yang telah menerapkan manajemen mutu ISO 9001:2015 berarti lembaga tersebut telah menerapkan *quality assurance*.

9. *Total Quality Management* dalam Lembaga Pengelola Zakat

a. Definisi *Total Quality Management*

Total quality management (TQM) merupakan perluasan dan pengembangan dari *quality assurance*. Pengertian *total quality management* telah dijelaskan oleh banyak ahli yang satu

¹¹³ Aflah, “Model Manajemen Mutu,” 129.

¹¹⁴ *Ibid.*, 130-131.

dengan lainnya saling melengkapi. Adapun penjelasan-penjelasan itu antara lain oleh Mulyadi yang mendefinisikan TQM sebagai suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customer* pada biaya yang sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun. TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*.¹¹⁵

Menurut Besterfield, TQM adalah ‘seni mengatur seluruh unsur organisasi agar hasil yang unggul bisa tercapai’. Di samping itu, TQM merupakan sebuah falsafah dan kumpulan kaidah yang menunjukkan fundamen dari upaya perbaikan organisasi yang terus-menerus.”¹¹⁶ Menurut Vincent Gasperz, TQM didefinisikan sebagai jalan untuk meningkatkan pencapaian hasil secara berkesinambungan pada setiap tahap operasi atau proses, dalam setiap wilayah fungsional dari suatu organisasi atau lembaga dengan memanfaatkan seluruh sumber daya manusia dan modal yang ada.¹¹⁷

Sementara itu, menurut Amin Widjaya Tunggal, TQM adalah upaya mengatur organisasi secara komprehensif agar lembaga atau organisasi mencapai hasil yang unggul pada seluruh ukuran dari produk barang dan jasa yang penting bagi pelanggan. Pengertian ini menunjukkan bahwa mutu meliputi

¹¹⁵ Mulyadi, *Total Quality Management*, 10.

¹¹⁶ Dale H. Besterfield, *Total Quality Management*, ed. ke-2 (USA: Prentice-Hall, 1999).

¹¹⁷ Vincent Gasperz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 6.

seluruh organisasi, pada semua hal yang dikerjakan organisasi, dan akhirnya mutu ditentukan oleh pelanggan.¹¹⁸

Penulis lain Tjiptono dan Diana mendefinisikan TQM sebagai suatu cara dalam mengelola usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan perbaikan secara berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, dan proses, serta lingkungannya.¹¹⁹ Dari definisi ini, TQM merupakan sistem pengelolaan yang mengangkat isu kualitas sebagai cara untuk memenangkan kompetisi dan etos kerja yang tinggi dengan perbaikan secara berkesinambungan.

Gunarianto sebagaimana dinukil oleh Sri Fadilah dkk. menguraikan TQM dari kata-kata yang menyusunnya, yakni *total*, *quality*, dan *management*. Berikut ini adalah penjelasan masing-masing kata. (a) *Total*: mengarahkan bahwa TQM merupakan strategi pengelolaan yang mengikutsertakan seluruh karyawan dari pucuk pimpinan sampai tingkat bawah dan seluruh proses tahapan dari awal sampai akhir secara terpadu. (b) *Quality*: kualitas atau mutu tidak hanya bermakna produk yang tidak ada cacat atau kekurangannya, tetapi juga pada pemberian pelayanan yang berkualitas. Di samping itu, kualitas atau mutu ditentukan oleh pelanggan. (c) *Management*: menunjukkan bahwa TQM bukanlah pendekatan teknis pengendalian mutu yang sempit, tetapi merupakan pendekatan manajemen yang sangat berorientasi pada manajemen manusia. Penerapan TQM mengarahkan adanya perubahan berbagai organisasional, manajerial penuh, dan pokok meliputi visi, orientasi strategi, dan berbagai praktik manajemen lainnya.¹²⁰

Dari definisi-definisi tersebut yang lebih singkat, tetapi sudah menyeluruh adalah pendapat dari Vincent Gazpers. Apabila semuanya dirangkum, akan didapatkan definisi TQM

¹¹⁸ Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar (Total Quality Management)* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 9.

¹¹⁹ Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2007), 4.

¹²⁰ Fadilah dkk., "Analisis Implementasi," 801.

sebagai strategi pengelolaan usaha untuk memaksimalkan daya saing lembaga atau untuk mencapai hasil yang unggul melalui perbaikan secara berkesinambungan dan terpadu, melibatkan seluruh karyawan dari atas sampai bawah dan seluruh proses tahapan dari awal hingga akhir, dengan memanfaatkan seluruh sumber daya dan modal yang ada.

b. Prinsip-Prinsip *Total Quality Management*

Pada TQM, kualitas produk menjadi tanggung jawab setiap orang di dalam organisasi sejak dari manajemen puncak sampai dengan karyawan dan tidak lagi terbatas pada kepentingan intern perusahaan, tetapi memasukkan kebutuhan pelanggan di dalam penanganan kualitas.

Adapun prinsip-prinsip TQM antara penulis satu dan yang lain berbeda. Hensler dan Brunell seperti dikutip Nasution mengatakan bahwa dalam TQM ada 4 prinsip utama.¹²¹ (a) Kepuasan pelanggan, pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal dan eksternal. Kualitas ditentukan oleh pelanggan sehingga hal-hal yang diinginkan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi. Pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan dalam segala aspek sehingga pelanggan merasa puas. (b) Penghormatan atau *respect* kepada setiap orang. Perusahaan selalu memandang bahwa karyawan merupakan sumber daya yang paling bernilai sehingga setiap karyawan diperlakukan dengan baik dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. (c) Manajemen berdasar fakta. Setiap keputusan yang diambil selalu didasarkan pada data atau fakta, bukan sekadar perasaan. Berkenaan dengan masalah ini, ada dua konsep, yaitu prioritasasi dan variasi. (d) Perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai keberhasilan, organisasi atau perusahaan perlu melakukan perbaikan secara terus-menerus. Hal ini dengan memakai siklus PDCA (*plan-do-check-act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan,

¹²¹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 33-34.

pelaksanaan, pemeriksaan hasil, dan tindakan perbaikan terhadap hasil yang dicapai.

Di samping itu, Tenner dan De Toro mengemukakan tiga prinsip utama dalam TQM.¹²²

1) Fokus kepada Pelanggan (*Customer Focus*)

Rancangan suatu produk atau jasa dibuat berdasarkan upaya untuk memuaskan pelanggan, sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dikehendaki pelanggan. Tanda adanya fokus kepada pelanggan adalah lembaga berusaha memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Selain itu, pelanggan diberi kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan masukan kepada lembaga. Lembaga selalu berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan, menyelesaikan permasalahan pelanggan dengan cepat dan tepat, serta ada *reward* dan *punishment* kepada pelanggan.

2) Perbaikan Proses secara terus-menerus

Adanya perbaikan secara terus-menerus didasari akan keyakinan bahwa dalam suatu organisasi ada proses yang satu sama lain saling berkaitan. Suatu hasil produk atau jasa adalah kumpulan dari serentetan tahapan kerja yang saling berkaitan sehingga menghasilkan keluaran/*output*. Dengan terus-menerus memperbaiki setiap tahapan dalam proses kerja, lembaga akan bisa memuaskan apa yang diinginkan oleh konsumen.

3) Keterlibatan Total (*Total Involvement*)

Untuk menghadapi persaingan yang makin ketat, setiap karyawan dalam menjalankan tugas diharuskan agar bisa terampil dan profesional serta mempunyai pengetahuan yang memadai. Dengan demikian, karyawan akan mampu menuntaskan tugas-tugas utamanya dan menyelesaikan setiap permasalahan yang

¹²² Arthur R Tenner dan Irving J. De Toro, *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1992), 32-33.

ada. Untuk itu, perusahaan mesti harus menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Di samping itu, juga harus membuka kesempatan kepada karyawan untuk ikut dalam pengambilan keputusan atau kebijakan. Dengan demikian, pimpinan dan seluruh karyawan bekerja sama dan saling mendukung untuk kemajuan lembaga.

Di sisi lain, Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana menjelaskan ada sepuluh unsur TQM.¹²³

1) Fokus kepada Pelanggan

Dalam hal ini, pelanggan eksternal dan internal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal sebagai penentu atas kualitas produk dan jasa dan pelanggan internal sebagai penentu kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berkaitan dengan produk dan jasa.

2) Obsesi terhadap Kualitas

Pelanggan internal dan eksternal dalam TQM adalah penentu akhir dari kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan pelanggan, organisasi harus termotivasi untuk mencapai hal-hal yang telah ditentukan, bahkan melebihi hal tersebut. Oleh karena itu, seluruh karyawan pada setiap jenjang berusaha menjalankan tiap aspek pekerjaannya berdasarkan semangat tinggi untuk mencapai hasil yang jauh lebih baik.

3) Pendekatan Ilmiah

Dalam TQM, pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan. Untuk memecahkan suatu masalah, mengambil keputusan dan mendesain pekerjaan harus berdasarkan data. Oleh karena itu, data sangat diperlukan dalam penyusunan *benchmark*, memantau prestasi, dan melakukan perbaikan.

4) Komitmen Jangka Panjang

¹²³ Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*, 15-19.

TQM adalah suatu konsep yang relatif baru dalam pelaksanaan suatu usaha sehingga perlu adanya budaya perusahaan yang baru. Oleh karena itu, diperlukan adanya komitmen dengan jangka yang panjang untuk mewujudkan perubahan budaya sehingga bisa berjalan dengan baik dan berhasil.

5) Kerja Sama Tim

Kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antarkaryawan maupun dengan lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

6) Perbaikan Sistem secara Berkelanjutan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8) Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM ada keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Karyawan bebas menyampaikan pemikiran, usulan, dan lain-lain, tetapi tetap terkendali. Pengendalian dilaksanakan terhadap metode-metode pelaksanaan tiap proses tertentu. Karyawan membuat standarisasi proses dan mencari jalan agar tiap orang mau ikuti prosedur standar itu.

9) Kesatuan Tujuan

Lembaga atau organisasi mesti ada kesamaan tujuan sehingga setiap usaha bisa terarah pada tujuan yang sama. Namun demikian, tidak bermakna harus selalu ada kesesuaian antara karyawan dan manajemen berkaitan dengan upah dan keadaan kerja.

10) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan/kebijakan dan pemberdayaan karyawan adalah hal yang sangat diperlukan. Manfaat mengikutsertakan karyawan antara lain akan mendapatkan hasil keputusan yang lebih tepat, perencanaan yang lebih baik, dan upaya perbaikan atau pemecahan masalah yang lebih tepat. Hal ini terjadi karena keputusan itu juga mengakomodasi usulan dan pandangan/pemikiran dari orang-orang yang langsung berhubungan dengan kondisi kerja. Manfaat lain adalah akan meningkatkan rasa punya dan tanggung jawab pada seluruh karyawan.

Di sisi lain, menyadari pentingnya implementasi TQM pada lembaga pengelola zakat, pada 2011 Forum Zakat (FOZ) mengeluarkan sebuah buku *Zakah Criteria for Performance Excellent* yang berisi pedoman standar manajemen mutu bagi organisasi pengelola zakat di Indonesia. Pedoman ini mengadaptasi kriteria yang terdapat pada Malcolm Balridge National Quality Award (MBNQA) kemudian disesuaikan menjadi tujuh kriteria kinerja unggul. Malcolm Balridge National Quality Award (MBNQA) dalam penjelasan Bohoris adalah sebuah penghargaan kualitas di Amerika Serikat yang dilakukan setahun sekali secara nasional. Penghargaan ini dibuat pertama kali pada tahun 1987. Tujuan diadakannya penghargaan ini adalah untuk mendorong kesadaran pentingnya kualitas dan memahami persyaratan untuk mencapai kualitas yang unggul. Proses penilaian dalam penghargaan ini dilakukan

berdasarkan serangkaian kriteria yang tercakup dalam pendaftaran tertulis yang harus dikumpulkan setiap partisipan dan mengandung informasi dan data tentang proses kualitas perusahaan dan hasil peningkatan kualitas.¹²⁴

Malcolm Balridge dikenal sebagai pejabat United States Secretary of Commerce sejak tahun 1981 sampai dengan beliau meninggal pada Juli 1987. “The Balridge National Quality Award” memfokus pada sistem manajemen mutu terpadu organisasi dan perbaikan yang sistem hasilkan. Untuk menilai dan mengakui sistem mutu yang efektif, administrator Balridge di NIST menciptakan suatu proses, pengujian yang komprehensif, dan kumpulan kriteria mutu berdasarkan komentar dan pengamatan ahli di seluruh negara.¹²⁵

Kriteria MBNQA berjumlah tujuh poin, yaitu kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus kepada konsumen; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; fokus pada tenaga kerja; proses manajemen; serta hasil-hasil aktivitas.

Ketua umum FOZ, Ahmad Juwaini mengatakan bahwa pembuatan pedoman manajemen kinerja unggul adalah upaya para pelaku zakat Indonesia untuk bersama-sama membuat referensi/acuan atau pedoman tentang seperti apa wujud atau tampilan organisasi pengelola zakat yang unggul. Pedoman ini dianggap perlu sebagai rujukan bagi setiap organisasi zakat yang bermaksud memperbaiki organisasinya, sekaligus sebagai rujukan bagi setiap pihak yang ingin melakukan komparasi kinerja antara satu organisasi dan organisasi lainnya. Selama ini, acuan perbaikan organisasi zakat sangat beragam. Begitu juga dengan unsur-unsur yang menjadi landasan dan pembentuk kinerja manajemen organisasi pengelola zakat sehingga menjadi sulit untuk membandingkan kinerja satu organisasi dengan organisasi lainnya.

¹²⁴ G.A. Bohoris, “A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards,” *International Journal of Quality & Reliability Management* 12, no. 9 (1995): 30-43.

¹²⁵ Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, 95.

Berdasarkan buku *Zakah Criteria for Performance Excellent*, pedoman kriteria ini dibuat dengan tujuan a) membantu meningkatkan cara kerja, kemampuan, dan hasil kinerja OPZ; b) memfasilitasi komunikasi dan berbagai informasi antar-OPZ tentang bagaimana mengelola organisasi yang baik; c) berfungsi sebagai alat bantu kerja, dalam memahami dan mengelola kinerja serta sebagai pedoman perencanaan organisasi dan kesempatan untuk pembelajaran.

Adapun sasaran kriteria tersebut adalah untuk membantu OPZ menggunakan pendekatan yang terpadu dalam mengelola aktivitas organisasi yang menghasilkan a) pencapaian nilai yang terus-menerus meningkat pada pelanggan, dalam hal ini muzaki, mustahik, dan komunitas zakat, serta berkontribusi untuk keberhasilan pangsa zakat; b) peningkatan efektivitas dan kemampuan organisasi secara keseluruhan; c) pembelajaran organisasi dan personal (amilin)

Pedoman kriteria zakat untuk kinerja unggul tersebut dirumuskan berdasarkan hubungan antara nilai-nilai dasar dan konsep di bawah ini: a) kepemimpinan yang memiliki visi dan manajemen berdasarkan fakta; b) keunggulan yang digerakkan pelanggan; c) pembelajaran organisasi dan personal; d) penghargaan terhadap tenaga kerja (amil) dan mitra kerja; e) kegesitan dan kesederhanaan; f) kemampuan berinovasi; g) fokus pada masa depan dan tanggung jawab kepada publik; h) fokus pada hasil dan penciptaan nilai; i) perspektif sistem

Nilai-nilai dasar dan konsep tersebut melekat pada kerangka kerja perspektif sistem OPZ yang terdiri dari profil organisasional dan tujuh kriteria sebagai berikut.

1) Kepemimpinan (*Leadership*)

Indikator ini untuk mengetahui bagaimana para pemimpin organisasi pengelola zakat menetapkan nilai, arahan, dan harapan kinerja termasuk berpusat kepada muzaki, mustahik, dan pemangku kepentingan terkait lainnya, pemberdayaan, inovasi, serta pembelajaran. Selain itu, indikator ini juga untuk mengetahui bagaimana tata kelola

OPZ serta bagaimana organisasi ini melakukan pertanggungjawaban kepada hukum, etika, dan publik serta mendukung komunitasnya.

2) Perencanaan Strategis

Indikator ini untuk mengetahui bagaimana organisasi mengembangkan sasaran strategis dan rencana kerja, bagaimana sasaran strategis dan rencana kerja tersebut dijabarkan serta bagaimana pengukuran pencapaian kemajuannya.

3) Fokus kepada Pelanggan

Indikator ini memperlihatkan bagaimana organisasi berupaya mendapatkan komitmen dari pelanggan melalui fokus pada pemenuhan kebutuhannya membangun relasi dan menampakkan loyalitas terhadap produk jasa dan pelayanan perzakatan yang disediakan.

4) Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Indikator ini mengenai semua informasi pokok tentang pengukuran analisis dan pengukuran kinerja serta pengelolaan pengetahuan organisasional yang efektif guna mendorong perbaikan dan daya saing organisasional.

5) Fokus kepada Amilin

Kriteria ini menguji bagaimana tenaga kerja (amil) ditempatkan, dikelola, dan dikembangkan agar dimanfaatkan potensinya dengan optimal oleh organisasi, dan agar selaras dengan visi, misi, strategi, dan perencanaan organisasi secara menyeluruh. Selain itu, kategori ini juga untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk mewujudkan lingkungan yang kondusif bagi etos kerja yang tinggi.

6) Manajemen Proses

Kategori ini untuk mengetahui bagaimana organisasi menetapkan kompetensi inti dan sistem kerja serta bagaimana mendesain, mengelola, dan memperbaiki proses pokok untuk menerapkan sistem kerja dalam memberi nilai

kepada pelanggan serta mencapai keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Selain itu, kategori ini juga menguji kesiapan organisasi menghadapi keadaan darurat.

7) Pencapaian Hasil Aktivitas

Dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan lembaga pengelola zakat akan dihasilkan beberapa hal, antara lain terjadinya peningkatan jumlah muzaki dan munafik; terjadinya peningkatan jumlah mustahik menjadi muzaki; terjadi transformasi nilai perzakatan kepada masyarakat; tersaji level; tren peningkatan jumlah dana yang terhimpun; terwujud citra positif di masyarakat; terjadi peningkatan kepuasan pelanggan; terjadi peningkatan kepuasan amil; turunnya komplain pelanggan; terselenggara audit internal dan eksternal' pendistribusian dan pendayagunaan zakat lebih optimal; terjadi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Dari pendapat-pendapat tentang indikator TQM tersebut, ada beberapa yang sama, yaitu fokus kepada pelanggan, perbaikan sistem/proses berkesinambungan, dan keterlibatan total, sedang yang lain berbeda. Menurut penulis, hampir semua kriteria tersebut penting untuk dijadikan indikator manajemen mutu. Dengan demikian, apabila dari masing-masing kriteria tersebut dipadukan, akan dihasilkan rumusan indikator manajemen mutu kinerja OPZ sebagai berikut: 1) kepuasan pelanggan; 2) perbaikan proses/sistem secara terus menerus; 3) keterlibatan total; 4) pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan; 5) kepemimpinan; 6) perencanaan strategis; 7) obsesi terhadap kualitas yang tinggi; 8) fokus pada amil; 9) kerja sama tim dan kesatuan tujuan; 10) pendidikan dan pelatihan; 11) pencapaian hasil aktivitas zakat.

c. Persyaratan untuk Implementasi *Total Quality Management*

Untuk melaksanakan TQM, ada persyaratan awal yang harus dipenuhi, antara lain sebagai berikut.¹²⁶

1) Komitmen dari Manajemen Puncak

Hal utama yang harus ada adalah komitmen utuh dari manajemen puncak. Manajer puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM dan tidak dapat didelegasikan kepada pihak-pihak lain. Manajer puncak perlu terlibat langsung untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan, menyampaikan dasar pemikiran perlunya TQM, melakukan pertemuan tertentu dengan karyawan untuk membahas setiap perubahan dan kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

2) Komitmen atas Sumber Daya yang Dibutuhkan

Segala sesuatu membutuhkan biaya dan biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan. Kadang-kadang dibutuhkan pula dana untuk keperluan biaya konsultan. Dana ini harus selalu tersedia.

3) *Organization Steering Committee*

Persyaratan berikutnya adalah adanya *steering committee* pada level puncak dan harus diketuai oleh orang yang menduduki posisi puncak dalam struktur organisasi. Anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. *Steering committee* menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut.

4) Perencanaan dan Publikasi

Langkah berikutnya setelah terbentuk *steering committee* adalah melakukan perencanaan dan publikasi. *Steering committee* harus mengembangkan hal-hal berikut.

¹²⁶ Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*, 332-335.

- Pernyataan visi perusahaan, yaitu suatu pandangan yang bersifat jangka panjang.
 - Sasaran dan tujuan umum yang sesuai dengan pernyataan visi. Dari situ setiap departemen membentuk tujuan pendukung masing-masing.
 - Rencana implementasi TQM yang diarahkan oleh visi, sasaran, dan tujuan.
 - Program penghargaan dan pengakuan prestasi
 - Pendekatan publisitas. Semua karyawan perlu mengetahui apa yang sedang terjadi sepanjang waktu. Oleh karena itu, apabila ada informasi, setiap karyawan harus diberi tahu. Dengan demikian, mereka dapat memahami dan mendukung keputusan manajemen.
- 5) Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan
- Prosedur. Prosedur yang tidak mendukung budaya kualitas, TQM, dan perbaikan berkesinambungan harus diubah.
 - Organisasi. Struktur organisasi tradisional yang bersifat hierarkis dan fungsional harus diubah menjadi struktur organisasi TQM yang bersifat *cross-functional* berdasarkan proyek tertentu. Proyek tersebut bisa berorientasi pada produk maupun pelanggan tertentu.

Langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah sebagai berikut.

- 1) Melatih *steering comitte* dengan materi pelatihan meliputi empat belas poin Deming dan Deming's *seven deadly diseases*, tujuh alat utama dan alat-alat tambahan, dan pembentukan tim.
- 2) Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi meliputi kemampuan statistik, pengumpulan data, dan kemampuan analisis.

- 3) Identifikasi pendukung potensial TQM meliputi departemen apa yang paling mungkin menjadi pendukung TQM dan siapa yang akan menolak TQM.
 - 4) Identifikasi pelanggan eksternal dan internal.
 - 5) Menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan, dengan membentuk patok duga untuk dijadikan dasar mengukur perbaikan/kemajuan.
- d. Fase-Fase Implementasi *Total Quality Management*

Selain persyaratan-persyaratan tersebut, untuk implementasi TQM ada fase-fase sebagaimana dijelaskan oleh Goetsch dan Davis yang membagi fase implementasi TQM menjadi tiga fase sebagai berikut.

- 1) Fase Persiapan: 10 Langkah¹²⁷
 - a) Membentuk *total quality steering committee*
Eksekutif puncak menunjuk staf bawahannya langsung untuk menjadi anggota *steering committee* dan ia sendiri jadi ketuanya.
 - b) Membentuk tim
Steering committee perlu mengadakan sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Langkah ini biasanya membutuhkan konsultan dari luar lembaga.
 - c) Pelatihan TQM
Steering committee membutuhkan pelatihan berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Pelatihan ini dilakukan biasanya dengan menghadirkan konsultan dari luar dan pelatihan ini diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.
 - d) Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman
Upaya pertama yang nyata dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-

¹²⁷ Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*, 343-346.

prinsip pedoman operasi perusahaan. Tujuannya adalah agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi lembaga.

- e) Menyusun tujuan umum
Steering committee menyusun tujuan umum perusahaan berdasar visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.
 - f) Komunikasi dan publikasi
Steering committee perlu mengomunikasikan langkah ke-1 sampai ke-5. Semua orang dalam organisasi harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan alasan diterapkannya TQM.
 - g) Identifikasi kekuatan dan kelemahan
Steering committee harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM.
 - h) Identifikasi pendukung dan penolak
Steering committee perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung TQM dan mereka yang mungkin menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.
 - i) Memperkirakan sikap karyawan
 - j) Mengukur kepuasan pelanggan
- 2) Fase Perencanaan¹²⁸
- a) Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus *plan/do/check/adjust*.
 - b) Identifikasi proyek
Steering committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan

¹²⁸ Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*, 347.

kelemahan perusahaan, personel yang terlibat, visi dan tujuan dan kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat memberikan dasar pengalaman positif untuk beralih ke tantangan berikutnya yang jauh lebih berat. *Steering committee* harus terbuka bagi saran-saran dari segala sumber.

c) Komposisi tim

Setelah proyek-proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang (*cross-functional*) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen atau disiplin ilmu, sesuai dengan proyek yang ditangani.

d) Pelatihan tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

3) Fase Pelaksanaan¹²⁹

a) Pengaktifan tim

Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus *plan/do/check/adjust* sebagai model proses TQM.

b) Umpan balik kepada *steering committee*

Dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau

¹²⁹ Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*, 348-349.

perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus *plan/do/check/adjust*.

c) Umpan balik dari pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan baik eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses juga perlu dipantau terus.

d) Umpan balik dari karyawan

Tim proyek khususnya lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dijalankan dengan mengadakan survei formal setiap tahun. *Steering committee* dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka.

e) Memodifikasi infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah p, q, dan r akan dijadikan dasar oleh *steering committee* untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan, dan penghargaan prestasi.

e. Penerapan *Total Quality Management* dalam Lembaga Pengelola Zakat

Untuk penerapan TQM dalam lembaga pengelola zakat akan dilihat apakah lembaga pengelola zakat tersebut telah memenuhi persyaratan untuk melaksanakan TQM, yaitu adanya komitmen dari manajemen puncak, komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, ada *steering committee* pada level puncak, perencanaan dan publikasi, serta infrastruktur yang mendukung penyebarluasan TQM. Selanjutnya, apakah lembaga menempuh

fase-fase penerapan TQM, dari fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Berikutnya akan memverifikasi apakah lembaga tersebut telah melakukan prinsip-prinsip TQM yang terdiri dari 11 indikator berikut.

- 1) Kepemimpinan, bagaimana pemimpin organisasi pengelola zakat menetapkan nilai, arahan, tata kelola, penetapan struktur organisasi, penentuan *job* deskripsi untuk membagi tugas wewenang dan tanggung jawab, mekanisme pertemuan/rapat koordinasi, penentuan visi misi, *value*, dan tujuan lembaga zakat.
- 2) Perencanaan strategis, menguji bagaimana organisasi mengembangkan sasaran strategis dan rencana kerja; bagaimana sasaran strategis dan rencana kerja tersebut dijabarkan; serta bagaimana pengukuran pencapaian kemajuannya. Hal ini dimulai dengan identifikasi isu baik internal maupun eksternal, identifikasi kekuatan dan kelemahan, risiko dan peluang, serta hambatan dan tantangan yang dihadapi lembaga zakat. Selanjutnya, menyusun rencana strategis jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, dan rencana kerja tahunan. Setelah itu, menentukan target pencapaian baik pengumpulan dana maupun pendistribusian dana, penjabaran target berdasarkan jenis dana, penjabaran target berdasar teknis pengumpulan, penjabaran target per bulan sekaligus penjadwalan, menentukan strategi pencapaian target dan menyusun SOP, serta pengukuran progres pencapaian target.
- 3) Fokus pada amil, menguji bagaimana lembaga memperhatikan konsep amil, kompetensi amil, karakteristik amil, pemberdayaan amil, hak dan kewajiban amil, ketenangan dan kepuasan amil. Selain itu, juga menguji bagaimana amil ditempatkan, dikelola, dan dikembangkan agar dimanfaatkan potensinya dengan optimal oleh organisasi dan agar selaras dengan visi misi, strategi, dan perencanaan organisasi secara menyeluruh.

Untuk itu, perlu ada pedoman dalam manual mutu berkaitan dengan proses rekrutmen amil, seleksi, orientasi; pemberian kesejahteraan amil berupa gaji, *reward* dan *punishment*, transportasi, tunjangan kesehatan, THR, tunjangan hari tua; pemberian izin dan cuti; perubahan peningkatan status amil berupa rotasi, promosi, dan demosi; serta adanya penilaian amil/sertifikasi amil.

- 4) Fokus kepada pelanggan, menguji bagaimana lembaga berupaya memperoleh komitmen dari pelanggan dengan fokus pemenuhan kebutuhannya, membangun hubungan, dan menunjukkan loyalitas terhadap produk dan jasa pelayanan perzakatan yang disediakan. Pelanggan dalam hal ini adalah muzaki, munfik, dan mustahik. Lembaga berupaya terus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan; memantau persepsi pelanggan agar kebutuhan dan harapan pelanggan terpenuhi; peningkatan efektivitas komunikasi dengan pelanggan; menetapkan metode untuk umpan balik; membina hubungan langsung dengan pelanggan; berusaha agar pelanggan dengan mudah dan cepat menyampaikan keluhan atau komplain serta dengan segera menyelesaikan setiap keluhan/komplain pelanggan. Lembaga menyediakan berbagai media untuk akses informasi kepada pelanggan. Untuk memantau kepuasan pelanggan dilakukan survei kepuasan pelanggan minimal setahun sekali.
- 5) Perbaiki sistem secara terus-menerus dengan tujuan adanya proses yang standar sehingga *output* yang dihasilkan selalu sama sesuai dengan kriteria/standar yang ditentukan dan juga untuk mendesain ulang proses produksi sehingga memperoleh *output* yang lebih baik. Untuk itu, perlu adanya petunjuk dalam manual mutu tentang prosedur perbaikan secara terus-menerus di mana seluruh amil bertanggung jawab melakukan perbaikan, melakukan evaluasi dan perbaikan terus-menerus tanpa henti dan tanpa menunggu permasalahan muncul atau mencegah

munculnya masalah. Lembaga selalu mempertimbangkan masukan dari pelanggan sebagai pedoman dalam perbaikan. Apabila terjadi ketidaksesuaian, yaitu kondisi di luar kriteria yang telah ditetapkan, harus dilakukan segala tindakan untuk memperbaiki ketidaksesuaian tersebut. Hal lainnya adalah perlu melakukan pengawasan dan pengukuran kinerja karyawan, audit internal dan eksternal, memperhatikan masukan dari pelanggan untuk perbaikan, melakukan studi banding, membuat moto baru, *branding* baru, spirit baru, peningkatan disiplin pegawai, penggunaan *finger print*, pemakaian baju seragam, dll.

- 6) Obsesi terhadap kualitas yang tinggi, pelanggan sebagai penentu akhir dari kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan, lembaga zakat harus termotivasi untuk mencapai hal-hal yang telah ditentukan, bahkan melebihi hal tersebut. Oleh karena itu, seluruh amil pada setiap jenjang menjalankan pekerjaannya dengan semangat yang tinggi dan bertekad untuk memberikan yang terbaik dan terus berbenah mengimbangi perkembangan zaman dan teknologi yang cepat dan dinamis sehingga mencapai hasil yang jauh lebih baik. Untuk mendukung hal itu, visi misi, *value* lembaga, serta tagar yang berisi moto dan spirit harus sering digaungkan dalam pertemuan-pertemuan dan ditempel di ruang-ruang kerja kantor. Pembinaan rohani dengan taushiah sangat perlu dilakukan untuk mendongkrak semangat.
- 7) Kerja sama tim dan kesatuan tujuan, ada penegasan dalam manual mutu bahwa seluruh amil tanpa kecuali harus memahami isi “manual mutu” dan melaksanakan secara konsisten dan konsekuen: adanya *value* “*team work*”, menjalin dan membina hubungan yang baik antaramil, budaya kerja sama dan saling membantu, adanya frekuensi pertemuan yang tinggi baik formal maupun informal, pertemuan kebersamaan dengan melibatkan seluruh anggota keluarga dalam suasana yang nyaman.

- 8) Keterlibatan total, yaitu ada penegasan dalam “manual mutu” bahwa setiap amil diberi kebebasan untuk menyampaikan ide, gagasan, masukan, pendapat. Juga penegasan bahwa untuk mencapai target tidak hanya tugas pimpinan saja, tetapi tugas bersama seluruh amil, dan setiap amil memiliki andil dan kontribusi yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan akan mendapatkan hasil keputusan yang lebih tepat, perencanaan yang lebih baik, dan upaya perbaikan atau pemecahan masalah yang lebih tepat. Lembaga menempatkan posisi karyawan bukan sebagai bawahan, melainkan sebagai mitra kerja.
- 9) Pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan, yaitu di dalam “manual mutu” perlu penjelasan adanya evaluasi kinerja, pemantauan, analisis, dan evaluasi. Setiap kegiatan yang dilakukan harus dievaluasi sesuai prosedur. Semua data harus dikumpulkan dan dianalisis menggunakan teknik-teknik yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Lembaga menetapkan metode yang sesuai untuk menunjukkan progres dari semua proses yang dilakukan, termasuk korelasi antara hasil pelaksanaan dan perencanaan. Data dianalisis untuk mendapatkan informasi mengenai kepuasan pelanggan, kesesuaian antara aktivitas terhadap persyaratan dan kebijakan, serta tindakan koreksi. Perlu ada petugas khusus yang bertugas untuk mengontrol dan mengevaluasi seluruh aktivitas pengelolaan keuangan hingga laporannya agar sesuai dengan kaidah akuntansi, syariat, dan regulasi yang berlaku.
- 10) Pendidikan dan pelatihan, semua amil baru harus mendapatkan pendidikan, pelatihan, pembekalan tentang kelembagaan, dan keterampilan teknis agar memiliki *skill* dan kompetensi sesuai dengan job deskripsinya; memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara tepat dan

benar sesuai dengan rencana dan syarat yang ditetapkan. Selanjutnya, setiap amil harus dikembangkan atau ditingkatkan kompetensinya melalui diklat secara terencana. Untuk itu perlu ada penetapan dalam “manual mutu” tentang instruksi kerja diklat dan pengembangan serta prosedur mutu *upgrading* amil.

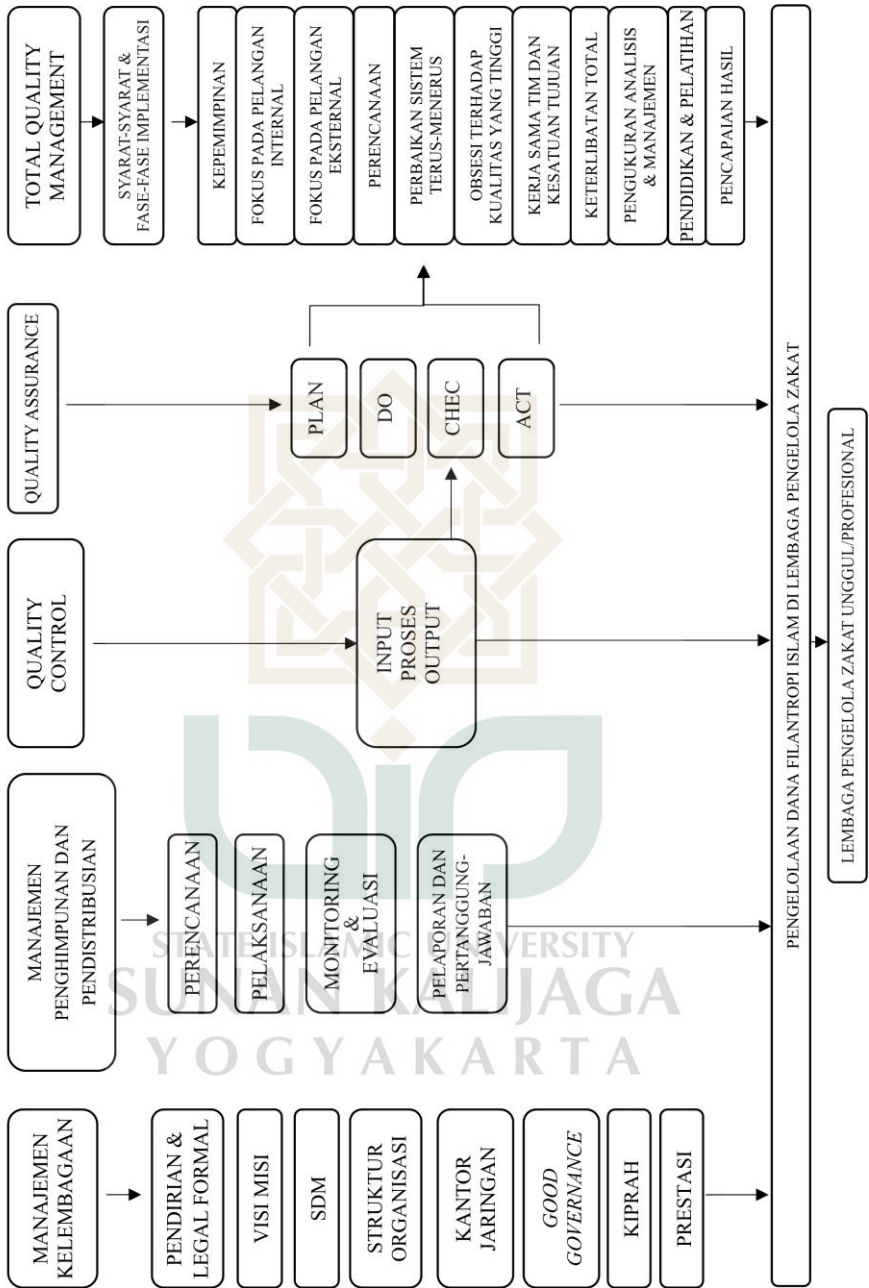
- 11) Pencapaian hasil, meliputi peningkatan jumlah dana yang terhimpun; transformasi nilai perzakatan di masyarakat; peningkatan jumlah muzaki dan munafik; peningkatan kepuasan amil; peningkatan kepuasan muzaki, munafik, dan mustahik; turunnya komplain pelanggan; terselenggaranya audit internal dan eksternal; kepatuhan terhadap syariat dan regulasi; terwujudnya citra positif di masyarakat; peningkatan kepercayaan publik; pendistribusian dan pendayagunaan zakat lebih optimal; serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

10. Kerangka Operasionalisasi Teori

Dari teori-teori tersebut kemudian digunakan untuk menganalisis pengelolaan dana filantropi Islam di LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta dan LAZNAS Hidayatullah Yogyakarta, dengan kerangka operasionalisasi teori sebagai berikut.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Gambar 1 Kerangka Teori



Adapun penjelasan maksud dari bagan tersebut adalah bahwa dalam upaya memperoleh LPZ yang unggul/profesional, diperlukan eksplorasi 2 LPZ yang paling berhasil dengan menganalisis manajemen kelembagaan yang terdiri dari unsur pendirian dan legal formal, visi misi, SDM, struktur organisasi, kantor jaringan, *good governance*, kiprah, dan prestasi lembaga. Selanjutnya, menganalisis manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan serta pertanggungjawabannya. Dari dua LPZ tersebut kemudian diperbandingkan mana LPZ yang lebih berhasil, baik dalam manajemen kelembagaan maupun manajemen penghimpunan dan pendistribusian dananya.

Untuk mencari penyebab mengapa salah satu LPZ lebih berhasil, diperlukan langkah berikutnya, yaitu mengeksplorasi penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu sejak dari QC yang terdiri dari input, proses, dan *output* kemudian QA yang terdiri dari unsur *plan, do, check, dan act*. Selanjutnya, untuk tahap TQM perlu dilihat lebih dahulu apakah LPZ telah memenuhi persyaratan-persyaratan dan fase-fase implementasi TQM atau belum. Selanjutnya, baru mengeksplorasi prinsip-prinsip TQM yang terdiri dari 11 unsur.

Dari bagan tersebut terlihat bahwa pada QC terdiri dari unsur input, proses, dan *output*. Hal itu semua merupakan unsur *check* pada QA dan semua unsur QA yang terdiri dari unsur PDCA adalah unsur perbaikan terus-menerus pada TQM.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan kajian ilmu manajemen yang menggunakan studi kasus dua lembaga filantropi Islam atau lembaga pengelola zakat di satu provinsi, yaitu di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan jenis penelitian campuran kualitatif dan kuantitatif. Adapun metode yang digunakan adalah metode studi komparasi. Penelitian ini mengkaji dan membandingkan dua lembaga pengelola zakat, yaitu LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta dengan LAZNAS Rumah Zakat

Yogyakarta. Pertama meneliti bagaimana manajemen kelembagaan kedua LAZNAS tersebut, yaitu latar belakang/sejarah berdirinya, legal formalnya, struktur organisasi dan sumber daya manusianya, visi misi dan *value*, kantor pusat dan jaringannya, tata kelola yang baik, penghargaan/prestasi yang diraih, akreditasi dan kepatuhan syariatnya, serta kiprahnya. Setelah itu, dibandingkan untuk diketahui mana yang lebih unggul. Kedua meneliti manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana filantropi Islam di LAZ Rumah Zakat Perwakilan Yogyakarta dan LAZ BMH Perwakilan Yogyakarta dan selanjutnya dibandingkan untuk mengetahui mana yang lebih berhasil. Ketiga meneliti penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu: *quality control*, *quality assurance* dan *total quality management*. Untuk TQM dianalisis mulai dari syarat-syarat dan tahapan penerapan TQM baru kemudian penerapan prinsip-prinsip TQM-nya. Setelah diketahui lembaga yang lebih unggul, dicari hal-hal yang menyebabkan salah satu lembaga bisa lebih unggul. Hal itu dilakukan dengan membandingkan tingkat implementasi prinsip-prinsip TQM-nya.

Untuk mengetahui tingkat implementasi prinsip-prinsip TQM dalam pengelolaan dana filantropi Islam di Rumah Zakat dan BMH Yogyakarta, dilakukan penelitian yang bersifat kuantitatif. Tingkat implementasi prinsip-prinsip TQM terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup 11 indikator TQM dan dioperasionalkan menjadi 79 butir pertanyaan.

2. Sumber dan Jenis Data

Data utama dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara yang dikelompokkan atas sumber data primer dan sekunder.

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber utamanya. Hasil wawancara dengan pimpinan Rumah Zakat dan BMH Perwakilan Yogyakarta dan pengurus lainnya serta seluruh *stakeholder* yang berkaitan dengan pengelolaan dana dan aktivitas filantropi Islam di Rumah Zakat dan BMH Perwakilan Yogyakarta. Di samping

itu, untuk mengungkap tingkat implementasi TQM dilakukan penyebaran angket. Pertanyaan yang diajukan pada kuesioner mencakup 11 indikator TQM dan dioperasikan menjadi 79 butir pertanyaan. Responden di Rumah Zakat ada 18 orang dan di BMH ada 32 orang yang terdiri dari 20 orang karyawan BMH Perwakilan Yogyakarta dan 12 orang karyawan gerai di bawah binaan BMH Perwakilan Yogyakarta.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder diambil dari buku manual mutu, brosur, majalah, surat kabar, laporan-laporan yang digunakan sebagai penunjang, pelengkap, serta *crosscheck* data-data hasil wawancara.

3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*) di mana peneliti langsung terjun ke lapangan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun teknik yang digunakan adalah sebagai berikut.

a. Wawancara

Penelitian ini memakai wawancara terstruktur, yaitu wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Wawancara dengan BMH dilaksanakan beberapa kali mulai tanggal 23 Januari 2020 sampai dengan tanggal 25 Maret 2021 di kantor BMH dan juga lewat WhatsApp. Adapun yang diwawancarai adalah dengan Ketua BMH Perwakilan Yogyakarta CH Rahman, S.Sos., Kadiv Penghimpunan dan Komunikasi M. Mahfudz Al Afghani, Kadiv Keuangan Marsono, S.E., Kadiv Prodaya Syaain Qodir, S.E., dan beberapa amil lainnya. Adapun wawancara dengan RZ dilaksanakan mulai tanggal 22-2-2021 sampai tanggal 16-2-2022 di kantor RZ Yogyakarta dengan narasumber Branch Manager RZ Yogyakarta Warnitis. Wawancara juga dilakukan melalui Zoom dan WhatsApp dengan narasumber Compliance & System Bureau RZ Pusat Jasman, S.E. dan Innovation Center RZ Pusat Rifki Fakhrudin, S.E.

b. Observasi

Peneliti mengamati secara cermat dan saksama terhadap fakta, data yang merupakan pemahaman yang tergalai dan menjadi penyusun objek kejadian yang dikaji lebih dalam.¹³⁰ Dalam hal ini, teknik yang digunakan adalah dengan observasi partisipasi pasif, yaitu peneliti datang di Rumah Zakat dan BMH Yogyakarta untuk mengamati kegiatan yang berhubungan dengan penelitian, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.¹³¹ Observasi dilakukan bersamaan dengan saat wawancara.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik dalam mengumpulkan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, tetapi melalui dokumen, antara lain buku, brosur, majalah, laporan, rekaman, foto, dan lain-lain tentang Rumah Zakat dan BMH. Di BMH, peneliti bisa mendapatkan buku *Manual Mutu Sistem Manajemen Mutu ISO 900:2015 Baitul Maal Hidayatullah*, majalah *Mulia*, brosur, laporan tahunan.

d. Penyebaran Angket

Penyebaran angket dilakukan untuk mengungkap penilaian responden terhadap implementasi nilai-nilai/prinsip-prinsip TQM dalam aktivitas pengelolaan dana filantropi Islam di LAZ Rumah Zakat Yogyakarta dan LAZ BMH Yogyakarta. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner mencakup 11 indikator/prinsip-prinsip TQM dan dioperasionalkan menjadi 79 butir pertanyaan.

Adapun 79 butir pertanyaan tersebut diperoleh dari contoh-contoh implementasi TQM di berbagai lembaga dan dari berbagai sumber serta dari teori-teori TQM, kemudian diolah dan dipadukan sehingga terwujudlah 7 pertanyaan pada unsur kepemimpinan, 5

¹³⁰ Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 205.

¹³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 227.

pertanyaan pada unsur perencanaan strategis, 12 pertanyaan pada unsur fokus pada amil, 9 pertanyaan fokus pada pelanggan eksternal, 6 pertanyaan pada unsur perbaikan secara terus-menerus, 5 pertanyaan pada unsur obsesi terhadap kualitas yang tinggi, 6 pertanyaan pada unsur kerja sama tim dan kesatuan tujuan, 5 pertanyaan pada unsur keterlibatan total, 4 pertanyaan pada unsur pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan, 5 pertanyaan pada unsur pendidikan dan pelatihan, serta 11 pertanyaan pada unsur pencapaian hasil.

Setiap pertanyaan ada 5 pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1, tidak setuju (TS) dengan skor 2, netral (N) dengan skor 3, setuju (S) dengan skor 4, dan sangat setuju (SS) dengan skor 5. Dengan demikian, skala nomor 1 adalah sangat tidak setuju; skala nomor 2 adalah tidak setuju; skala nomor 3 adalah netral; skala nomor 4 adalah setuju; dan skala nomor 5 adalah sangat setuju. Responden dipersilakan untuk menilai setiap pertanyaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi atau yang dirasakannya.

Untuk memastikan bahwa nilai-nilai ini valid, ada *quality control* dalam 3 tahap. Pertama adalah tahap prasurevei dengan menunjukkan 79 butir pertanyaan pada masing-masing prinsip TQM tersebut kepada promotor untuk mendapatkan masukan terhadap materi kuesioner. Kedua adalah tahap saat survei dengan *crosscheck* untuk memastikan bahwa semua responden telah menerima kuesioner. Kemudian, terakhir adalah tahap pengolahan data dengan *crosscheck* untuk memastikan bahwa semua responden telah mengisi/menjawab kuesioner dengan benar dan semua pertanyaan telah terjawab dengan lengkap. Selanjutnya, *crosscheck* kebenaran input data dan penghitungannya dilakukan dengan cara acak.

4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, yakni dengan menjelaskan atau menggambarkan data hasil penelitian dan selanjutnya menggali lebih dalam guna mengetahui apa yang terdapat di balik fakta yang terlihat atau terdengar. Dalam penelitian ini digunakan teknik induktif untuk menarik kesimpulan terhadap hal-hal atau peristiwa dari data yang

telah dikumpulkan melalui dokumentasi baru kemudian ditarik kesimpulan secara umum. Pada teknik induktif, data dikaji melalui proses yang berlangsung dari fakta.

Adapun untuk data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner, teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data statistik deskriptif, yaitu dengan mencari rata-rata skor penilaian responden terhadap penerapan 11 prinsip TQM. Selanjutnya, dari rata-rata skor tersebut dibandingkan antara penerapan prinsip-prinsip TQM di RZ dan di BMH. Selain itu, pada penelitian ini pengelolaan dana filantropi Islam di Rumah Zakat dan BMH Perwakilan Yogyakarta dieksplorasi penerapan manajemen mutunya dengan *quality control*, *quality assurance* dan *total quality management (TQM)*.

G. Sistematika Pembahasan

Tulisan ini akan disajikan dalam lima bagian dengan sistematika sebagai berikut.

Bab I adalah pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang penelitian ini, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II berisi manajemen kelembagaan LAZNAS Baitul Maal Perwakilan Yogyakarta dan LAZNAS Rumah Zakat Yogyakarta. Bab ini mengeksplorasi pendirian dan legal formal lembaga pengelola zakat, visi misi, SDM, struktur organisasi, *good governance*, pelayanan atau kiprah lembaga, serta keberhasilan atau prestasi lembaga. Kedua lembaga tersebut dianalisis secara terpisah dan selanjutnya diperbandingkan mana lembaga yang lebih unggul.

Bab III berisi manajemen pengelolaan dana filantropi Islam di LAZNAS BMH dan Rumah Zakat Yogyakarta. Bab ini mengeksplorasi bagaimana manajemen pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf di BMH Perwakilan Yogyakarta dan Rumah Zakat Yogyakarta mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi, serta pelaporan dan pertanggungjawabannya. Untuk pendistribusian dana, perlu diketahui apakah sudah ada penyaluran dana di luar delapan

asnaf yang konvensional atau bagaimana kreativitas dua lembaga tersebut dalam memaknai delapan asnaf. Selanjutnya, kedua lembaga tersebut diperbandingkan mana yang lebih unggul.

Bab IV berisi tentang eksplorasi penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu di LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta dan Rumah Zakat Yogyakarta. Bab ini mengeksplorasi mulai dari tahap *quality control*, *quality assurance*, sampai dengan *total quality management* (TQM). Untuk TQM dimulai dari eksplorasi terhadap syarat-syarat implementasi TQM dan fase-fase implementasi TQM, baru kemudian eksplorasi terhadap prinsip-prinsip TQM yang terdiri dari 11 unsur. Pada bab ini juga diperbandingkan tingkat implementasi TQM dari kedua lembaga tersebut dengan menggunakan kuesioner yang mencakup 11 indikator TQM dan dioperasionalkan menjadi 79 butir pertanyaan.

Bab V adalah kesimpulan dan penutup. Bab ini berisi kesimpulan tentang bagaimana manajemen kelembagaan di kedua LPZ; bagaimana manajemen penghimpunan dan pendistribusian dana; bagaimana implementasi prinsip-prinsip manajemen mutu QC, QA, dan TQM, serta mengapa salah satu LPZ lebih berhasil. Selanjutnya, ada saran dari hasil penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan uraian pada beberapa bab sebelumnya, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah maupun LAZNAS Rumah Zakat telah memiliki manajemen kelembagaan yang baik. BMH Yogyakarta merupakan salah satu dari 30 perwakilan LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah yang berpusat di Jakarta. LAZNAS BMH telah menjadi lembaga yang legal, resmi, dan diakui pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 358 Tahun 2001. Adapun Rumah Zakat Yogyakarta merupakan salah satu dari 33 cabang LAZNAS Rumah Zakat yang berpusat di Bandung. LAZNAS Rumah Zakat telah menjadi lembaga yang legal, resmi, dan diakui pemerintah melalui SK Menteri Agama RI No. 42 Tahun 2007 sebagai Lembaga Amil Zakat skala nasional. Rumah Zakat juga mendapat Rekomendasi NGO dari ECOSOC United Nations.
2. Manajemen pengelolaan dana filantropi Islam di BMH Yogyakarta dan Rumah Zakat Yogyakarta sudah sesuai dengan UU No. 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat, yaitu meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan *monitoring/evaluasi*, baik dalam kegiatan pengumpulan/penghimpunan dana maupun dalam kegiatan pendistribusian.
 - a. Dalam kegiatan penghimpunan dana, pada tahap perencanaan meliputi penentuan target penghimpunan dalam satu tahun, target berdasarkan sumber dana, target masing-masing kegiatan, pembagian target per bulan dan penjadwalan, serta strategi dan langkah-langkah pencapaian target. Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan adalah dengan menjalankan rencana dan strategi yang telah ditetapkan. Sementara itu, pada tahap *monitoring* dan evaluasi, ada

beberapa cara, yaitu *monitoring* dan evaluasi harian/mingguan dengan menggunakan berbagai buku kerja (buku kerja amil *marketing*, amil kotak, dan amil penarikan), *monitoring* dan evaluasi bulanan dengan berbagai format, *monitoring* dan evaluasi tiga bulanan, dan *monitoring/evaluasi* enam bulanan atau per semester, serta *monitoring* dan evaluasi tahunan.

- b. Dalam kegiatan pendistribusian, pada tahap perencanaan meliputi membuat ide/rumusan program, penyusunan proposal, rencana penasarufan berdasar asnaf, dan rencana penasarufan berdasar program. Pada tahap pelaksanaan adalah dengan menjalankan empat program besar BMH, yaitu program dakwah, pendidikan, ekonomi, dan sosial atau program yang mencerahkan, mencerdaskan, dan memberdayakan. Adapun di RZ menjalankan program Desa Berdaya, Desa Tangguh Bencana, Senyum Juara, Senyum Mandiri, Senyum Sehat dan Senyum Lestari. Pada tahap evaluasi adalah dengan membandingkan antara target penasarufan dan realisasi penasarufan, baik berdasar asnaf maupun berdasar program.
3. LAZNAS BMH Yogyakarta dan Rumah Zakat Yogyakarta dalam aktivitasnya telah menerapkan atau mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen mutu *quality control* yang terlihat dari manual mutu yang dibuat BMH maupun Rumah Zakat dan juga dari kegiatan input, proses, dan *output*-nya. BMH dan Rumah Zakat juga telah menerapkan *quality assurance* karena keduanya telah melaksanakan PDCA cycle dan telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015. Sementara itu, untuk TQM, baik Rumah Zakat maupun BMH belum ada yang memenuhi kriteria TQM karena syarat-syarat dan fase-fase implementasi TQM belum dilaksanakan. Namun demikian, unsur-unsur/prinsip-prinsip TQM sudah ditemukan dalam manajemen mereka, meskipun belum optimal dan perlu ditingkatkan.

4. RZ Yogyakarta, meskipun dengan jumlah SDM yang lebih sedikit dan tingkat pendidikan yang lebih rendah serta tidak berbasis ormas, lebih berhasil dalam penghimpunan maupun pendistribusian/pendayagunaan dana filantropi Islam dan di tingkat nasional lebih banyak mendapatkan apresiasi/penghargaan daripada BMH. Hal itu disebabkan oleh tingkat implementasi unsur-unsur/prinsip-prinsip TQM di Rumah Zakat yang lebih tinggi daripada di BMH. Di BMH, skor rata-rata tingkat implementasi sebesar 4,16. Dari 11 indikator prinsip-prinsip TQM, di BMH masih ada 3 indikator yang bernilai cukup baik dan perlu ditingkatkan menjadi kriteria baik, yaitu fokus kepada amil, obsesi terhadap kualitas yang tinggi, dan pendidikan/pelatihan. Adapun 8 indikator lainnya bernilai baik, yaitu kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus kepada pelanggan; perbaikan sistem secara terus-menerus; kerja sama tim dan kesatuan tujuan; keterlibatan total; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; serta pencapaian hasil. Adapun di RZ, dari 11 prinsip TQM, semuanya bernilai baik dengan skor rata-rata 4,66.

B. Saran

Penelitian ini masih terdapat kelemahan, antara lain sebagai penelitian komparatif harusnya ada keseimbangan terhadap responden yang diwawancarai, tetapi dalam hal ini tidak demikian. Di RZ, selain wawancara dengan pimpinan RZ Cabang Yogyakarta, juga ada 2 (dua) narasumber yang berasal dari pimpinan RZ Pusat. Hal ini terjadi karena pimpinan RZ Yogyakarta saat diwawancarai berkaitan dengan manajemen mutu langsung menghubungkan peneliti dengan pimpinan RZ Pusat. Sementara itu, di BMH hanya dari pimpinan di BMH Perwakilan Yogyakarta saja dan karena keterbatasan waktu, belum ada kesempatan untuk wawancara dengan pimpinan BMH Pusat. Oleh karena itu, perlu ada penelitian lebih lanjut dengan wawancara ke pimpinan BMH Pusat.

Di samping itu, di BMH perlu dilakukan penelitian berkaitan dengan munfik yang pada 2019 di BMH terdapat 1922 munfik. Perlu

diteliti apakah mereka sudah membayar zakat atau belum. Kalau sudah bayar, ditanyakan ke mana mereka membayar zakat. Bagi yang belum bayar zakat, perlu ditanyakan mengapa belum membayar apakah karena belum paham kewajiban membayar zakat atau karena belum masuk kriteria wajib zakat (belum mencapai nisab/haul) atau karena penyebab lain.



DAFTAR PUSTAKA

Artikel dan Buku

- Abdullah, Muh Ruslan. “Pengelolaan Zakat dalam Pendekatan Quality Assurance: Studi pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Palopo.” *Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.
- Afdhal, Muhammad, dan Siti Inayatul Faizah. “Proses Kegiatan Penghimpunan dan Distribusi Wakaf Tunai di Baitul Maal Hidayatullah Surabaya.” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 3, no.6 (Juni 2016): 490–503.
- Afifah, Fajri Mas dan Arif Hoetoro. “Peran Lembaga Islam dalam Mengentaskan Kemiskinan (Studi Kasus pada Baitul Maal Hidayatullah Cabang Malang).” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 3, no. 2 Semester Genap 2014/2015.
- Aflah, Kuntarno Noor. “Model Manajemen Mutu bagi BAZNAS dan LAZ di Indonesia.” *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf* 5, no. 1 (Juni 2018): 121–147.
- Ali, Abdurrofiil, dan Irham Zaki. “Masalah Pendayagunaan Wakaf Tunai Bidang Pendidikan pada Baitul Maal Hidayatullah Surabaya.” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 4, no. 9 (2017): 726–740.
- Ali, Khalifah Muhammad, Nydia Novira Amalia, dan Salahuddin El Ayyubi. “Perbandingan Zakat Produktif dan Zakat Konsumtif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik.” *Jurnal Al-Muzara’ah* 4, no. 1 (2016): 19–32.
- Anheier, Helmut K. dan Regina A. List. *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non-Profit Sector*. London-New York: Routledge, 2005.
- Arumsari, Wihana Rizki. “Pendayagunaan Zakat Produktif untuk Mengurangi Kemiskinan dengan Model CIBEST (Studi Kasus: Lembaga Amil Zakat Rumah Zakat Yogyakarta).” *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2021.
- Assauri, Sofjan. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2004.

- Bahjatulloh, Qi Mangku. “Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Kegiatan Filantropi (Studi Kasus Lembaga Tazakka DIII Perbankan Syariah IAIN Salatiga).” *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 10, no. 2 (Desember 2016): 473–494.
- Baitul Maal Hidayatullah. *Katalog Program Baitul Maal Hidayatullah* 2019.
- Baitul Maal Hidayatullah. *Laporan Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta* 2019.
- Baitul Maal Hidayatullah. *Manual Mutu. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Baitul Maal Hidayatullah*. 2018.
- Baitul Maal Hidayatullah. *Ramadhan Total Kebaikan*.
- Bariyah, Oneng Nurul. “Kontekstualisasi Total Quality Manajemen dalam Lembaga Pengelolaan Zakat untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat: Prinsip dan Praktik.” *Disertasi*, UIN Syarif Hidayatullah, 2010.
- Benthall, Jonathan, dan Jerome Bellion-Jourdan. *The Charitable Crescent: Politics of Aid in the Muslim World*. New York: I.B. Tauris, 2003.
- Besterfield, Dale H. *Total Quality Management*. Ed. ke-2. USA: Prentice-Hall, 1999.
- Bohoris, G.A. “A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards.” *International Journal of Quality & Reliability Management* 12, no. 9 (1995): 30–43.
- Cheng, Yin Cheong. “Quality Assurance in Education: Internal, Interface and Future.” *Quality Assurance in Education* 11, no. 4 (2003): 202–213.
- Daft, Richard L. *Management*. Ed. ke-6. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis Konsep*. Ed. ke-12. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Departemen Agama RI. *Manajemen Pengelolaan Zakat*, 2015.
- Departemen Agama, *Pedoman Zakat*. Direktorat Pemberdayaan Masyarakat Dirjen Bimas Islam Depag RI, 2006.

- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Benyamin Molan. Ed. ke-7. Jakarta: PT Prenhallindo, 1997.
- Dianto, Ageng Mei. “Peranan Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul Maal Hidayatullah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahiq Kabupaten Tulungagung.” *An-Nisbah: Jurnal ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2014): 138–160.
- Dwiyana, Fajri. “Unsur-Unsur Manajemen dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan.” *ADAARA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (November 2018): 675–695.
- Elmas, M. Syarif Hidayatullah, Yekti Rahajeng, dan Toni Herminto. “Kepuasan Pelanggan sebagai Mediator Hubungan Antara Kualitas Pelayanan dan Loyalitas Pelanggan (Donatur) pada Baitul Maal Hidayatullah Unit Penghimpunan Perwakilan (BMH UPP) Probolinggo.” *ECOBUSS* 4, no. 2 (September 2016): 76–86.
- Fadilah, Sri, Yuni Rosdiana, Edi Sukarmanto, dan Dadan H Ilyas. “Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM): Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia.” *Jurnal Akuntansi Riset, Prodi Akuntansi UPI* 4, no. 1 (2012): 796–819.
- Fakhrudin. *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia*. Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Fakhrudin. “Rekonstruksi Paradigma Zakat: Sebuah Ikhtiar untuk Pemberdayaan Mustahiq.” *Al-Manahij: Jurnal Kajian Hukum Islam* 6, no. 2 (Juli 2012): 229–241.
- Fanampi, Yugo Agung. “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja terhadap Kepuasan Donatur di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Tulungagung.” *Skripsi*. IAIN Tulungagung, 2017.
- Fauzia, Amelia. *Filantropi Islam: Sejarah dan Kontestasi Masyarakat Sipil dan Negara di Indonesia*. Yogyakarta: Gading Publishing, 2016.
- Fauziyaturrahmah dan Qudsi Fauzi. “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Insani terhadap Etos Kerja Islam Karyawan *Baitul Maal Hidayatullah* Cabang Surabaya.” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 11 (November 2014): 796–812.

- Fathoni, Ahmad. “Pengaruh Al Tarwij terhadap Kinerja LAZNAS (Studi Kasus di BMH Jawa Timur).” *DINAR: Jurnal Prodi Ekonomi Syariah* 2, no. 1 (September, 2018).
- Friedman, Lawrence J., dan Mark D. McGarvie. *Charity, Philanthropy, and Civility in American History*. New York: Cambridge University Press, 2003.
- Gasperz, Vincent. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Hafidhuddin, Didin. “Sistem Manajemen Mutu.” *Republika*, Senin, 25 April 2011.
- Hasan, Sudirman. “Implementasi *Total Quality Management* dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa.” *Ahkam* 12, no. 1 (Januari 2012): 91-98.
- Hasan, Sudirman. *Total Quality Management (TQM) untuk Wakaf*. Malang: UIN-Maliki Press, 2013.
- Hayati, Izzatul. “Strategi Pendayagunaan Zakat di Baitul Maal Hidayatullah Cabang Surakarta.” *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015.
- Hidayat, M. Thoriq, dan Imam Haryadi. “Analysis of the Impact of Zakat Funds Distribution to Mustahiq (Case Study at Baitul Mal Hidayatullah Ponorogo 2017).” *Journal of Islamic Economics and Philanthropy* 1, no. 3 (2018): 79–102.
- Huda, Miftahul, dan Mu’arrifah. “Analisis Strategi Pengelolaan Zakat untuk Pemberdayaan Masyarakat di Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta.” *Journal of Islamic Economics and Philanthropy (JIEP)* 3, no. 2 (Mei 2020): 810–832.
- Jatnika, Dadang Eka. “Evaluasi terhadap Kualitas Internal Audit Melalui Pendekatan Program *Quality Assurance* (Studi Kasus pada PT Bank Tabungan Negara).” *Tesis*, Universitas Diponegoro, 2006.
- Juran, Joseph M. *Juran’s Quality Handbook*. New York: Mc Graw-Hill, 1998.
- Kasdi, Abdurrohman. “Filantropi Islam untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat (Model Pemberdayaan ZISWAF di BMT Se-Kabupaten Demak).” *Iqtishada* 9, no. 2 (2016): 227–245.

- Kementerian Agama RI. *Standar Operasional Prosedur Lembaga Pengelola Zakat*. Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Zakat, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Kementerian Agama RI, 2012.
- Khasanah, Umrotul. *Manajemen Zakat Modern: Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Malang: UIN Press, 2010.
- Leksono, Sonny. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Lessy, Zulkipli. "Philanthropic Zakat for Empowering Indonesia's Poor: A Qualitative Study of Recipient Experiences at Rumah Zakat." *Disertasi*, Indiana University, 2013.
- Latief, Hilman. *Melayani Umat: Filantropi Islam dan Ideologi Kesejahteraan Kaum Modernis*. Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2017.
- Majalah Mulia, Berbagi Kemuliaan Hidup. BAZNAS Apresiasi Kiprah dan Kinerja LAZNAS BMH. Edisi April 2020/Sya'ban 1441 H.
- Majalah Mulia, Berbagi Kemuliaan Hidup. Edisi Februari 2020.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafril dan Aida Vitayala Hubeis. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2007.
- Maryolo, Amril. "Filantropi Berbasis *Faith Based Organization* di Indonesia (Studi Kasus Program PKPU)." *PALITA: Journal of Social Religion Research* 2, no.1 (April 2017): 13–23.
- Masruroh, Handariyatul. "Wakaf Tunai untuk Kepentingan Konsumtif (Tinjauan Normatif dan Yuridis terhadap Pendayagunaan Wakaf Tunai di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Kebumen)." *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017.
- Mayangsari, Imas Novita, dan Dania Puspitasari. "Analisis Perlakuan Akuntansi Zakat pada Lembaga Amil Zakat Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Kabupaten Bondowoso." *International Journal of Social Science and Business* 3, no. 1 (2019): 28–35.
- Mongkito, Abdul Wahid, Didin Hafiduddin, dan Irfan Syauqi Beik. "Analisis Strategi Amil dalam Penghimpunan Dana Zakat Melalui Baitul Maal Hidayatullah." *KASABA: Journal of Islamic Economy* 11, no. 2 (2018): 181-202.

- Mufraini, Arif. *Akuntansi dan Manajemen Zakat: Mengomunikasikan Kesadaran dan Membangun Jaringan*. Jakarta: Prenada Media Group, 2006.
- Muhammad, Suwarsono. *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis*. Cet. ke-6. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2017.
- Muhtada, Dani. "The Role of *Zakāt* Organization in Empowering the Peasantry: A Case Study of the Rumah *Zakāt* Yogyakarta." Dalam *Islamic Finance for Micro and Medium Enterprises*, ed. Mohammed Obaidullah dan Hajah Salma Haji Abdul Latiff, 289–310. Islamic Research & Training Institute Islamic Development Bank dan Centre for Islamic Banking, Finance and Management Universiti Brunei Darussalam, 2008.
- Mulyadi. *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*. Yogyakarta: Aditya Media, 1998.
- Munir, Ahmad Misbahul. "Sejarah Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta Tahun 2000-2018." *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.
- Mursyidi. *Akuntansi Zakat Kontemporer*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Muttakin, Fitriani. "Sistem Pendukung Keputusan Kelompok untuk Evaluasi Pemohon Hibah Usaha dengan Metode Profile Matching dan Copeland Score (Studi Kasus: Pemohon Hibah Usaha Rumah Zakat Cabang Yogyakarta)." *Tesis*, Universitas Gadjah Mada, 2013.
- Nafsiyah, Kholishotun. "Implementasi Manajemen Mutu Pengelolaan Zakat di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM)." *Skripsi*, UIN Sunan Ampel, 2017.
- Nasrullah, Aan. "Pengelolaan Dana Filantropi untuk Pemberdayaan Pendidikan Anak Dhuafa (Studi Kasus pada BMH Cabang Malang Jawa Timur)." *Hunafa: Jurnal Studia Islamika* 12, no. 1 (2015): 1–18.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.

- Nizam, Rizza Husaeni. “Efektivitas Penghimpunan Dana Zakat, Infak dan Sedekah pada Baitul Mal Hidayatullah Kabupaten Tulungagung.” *Skripsi*, IAIN Tulungagung, 2019.
- Nopiardo, Widi. “Urgensi Zakat Melalui Amil dalam Pandangan Ilmu Ekonomi Islam.” *Jurnal Ilmiah Syari’ah* 15, no. 1 (Juni 2016): 85–100.
- Noor, Abd Halim Mohd. “Assessing Performance of Nonprofit Organization: A Framework for *Zakat* Institutions.” *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences* 5, no. 1 (Agustus 2012): 12-22.
- Nurwahida, Ana. “Manajemen Infaq secara Sektoral di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Cabang Malang.” *Malia* 7, no.1 (2016): 113–127
- Pahlevi, Rizal. “Manajemen Pengumpulan dan Pendistribusian Zakat pada BAZNAS Kabupaten/Kota di Sumatera Barat.” *Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017.
- Pasaribu, Ramindo M. *Manajemen Mutu: Teori dan Kasus*. Sumatera Utara: Fakultas Ekonomi HKNP Nommensen.
- Patterson, James G. *ISO 9000 Standar Kualitas Seluruh Dunia: Kriteria untuk Dokumentasi dan Kinerja*. Jakarta: PT Indeks, 2010.
- Payton, Robert L., dan Michael P. Moody. *Understanding Philanthropy*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 2008.
- Permana, Agus. “Manajemen Pengelolaan Lembaga Amil Zakat dengan Prinsip Good Governance.” *AL-MASRAF: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan* 3, no.2 (Juli-Desember, 2018): 117-131.
- Puskas BAZNAS. *Indeks Kesehatan Organisasi Pengelola Zakat*. Jakarta: Puskas BAZNAS, 2020.
- Puskas BAZNAS. *Outlook Zakat Indonesia 2017*. Jakarta: Puskas BAZNAS, 2016.
- Puskas BAZNAS dan Institut Ilmu Quran Jakarta. *Standar Laboratorium Manajemen Zakat*. Jakarta: Puskas BAZNAS, 2020.

- Qardawi, Yusuf. *Hukum Zakat*. Jakarta: Pustaka Litera Antar Nusa, 2002.
- Rahmadany, Aprita Nur. “Analisis Implementasi Total Quality Management pada Organisasi Pengelola Zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah.” *Skripsi*, Universitas Gadjah Mada, 2014.
- Rahman, Habibur. “Tinjauan Hukum Islam terhadap Implementasi Penyaluran Zakat untuk Beasiswa Pendidikan oleh Laznas Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Surabaya.” *Skripsi*, IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009.
- Robins, Stephen P., dan Mary Coulter. *Management*. New York USA: Prentice Hall, 2012.
- Rufiati, Ita. “Manajemen *Fundraising* di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Yogyakarta.” *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga, 2018.
- Syahu, Sugian. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Cet. ke-7. Yogyakarta: IRCiSoD, 2008.
- Sariipudin, Udin. “Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi.” *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam* 4, no. 2 (2016): 165–185.
- Septiyani, Rahmi, Ahmad Jalaluddin, dan Misbahul Munir. “Telaah Strategi *Fundraising* Wakaf Tunai Mewujudkan Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus Kawasan Baitul Maal Hidayatullah Jawa Timur).” *Islamic Economics Quotient: Journal of Economics and Business Sharia* 1, no. 2 (2018): 6–19.
- Sinta, Ari Dyah, dan M Falikul Isbah. “Filantropi dan Strategi Dakwah terhadap Mualaf: Kolaborasi Mualaf Center Yogyakarta, Dompot Dhuafa, dan Rumah Zakat di Yogyakarta.” *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi* 13, no. 1 (April 2019): 15–31.
- Sobana. *Tips Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001. Case Study: Aplikasi Sistem Manajemen Mutu-SMM ISO 9001 di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat*. Bandung: Alfabeta, 2012.

- Sudirman dan Sri Eko Ayu Indrawati. "Implementasi TQM dalam Pengelolaan Zakat di Kota Malang." *De Jure: Jurnal Syariah dan Hukum* 3, no. 2 (Desember 2011): 135-153.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sulek, Marty. "On the Classical Meaning of Philanthropia." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39, no. 3 (2010): 385-408. <https://doi.org/10.1177/0899764009333050>.
- Supriyanto, Achmad. "Implementasi *Total Quality Management* dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan." *Cakrawala Pendidikan*, no. 1 (Februari 2011): 17-29.
- Syafitri, Dita Permata, dan Atina Shofawati. "Pengaruh Pengetahuan Produk terhadap Keputusan Menjadi Donatur Baitul Maal Hidayatullah Cabang Kediri." *JESTT: Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1, no. 2 (2014): 128-143.
- Tenner, Arthur R., dan Irving J. De Toro. *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1992.
- Titisari, Astika Hastri. "Distribusi Dana Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) untuk Pendidikan oleh Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Surabaya." *Skripsi*. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008.
- Tjiptono, Fandi, dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Tunggal, Amin Wijaya. *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar (Total Quality Management)*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Usman, Husaini. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Vlasceanu, Lazar, Laura Grunberg, dan Dan Parlea. *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Bucharest: UNESCO, 2007.
- Mitra, Amitava. *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. Ed. ke-4. New Jersey: John Wiley, 2016.

- Wong, Danny, dkk. *Good Practices in Quality Assurance: A Handbook for the Sub-degree Sector*. Hong Kong: EDB/HKCAAVQ/JQRC, 2009.
- Yani, Endang Ahmad. "Strategi Optimalisasi Manajemen Zakat Baitul Mal Aceh." *Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga, 2020.
- Yudhira, Ahmad. "Analisis Efektivitas Penyaluran Dana Zakat, Infak dan Sedekah pada Yayasan Rumah Zakat." *VALUE: Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis* 1, no. 1 (April-September 2020): 1-15.
- Yuliafitri, Indri, dan Asma Nur Khoiriyah. "Pengaruh Kepuasan Muzaki, Transparansi dan Akuntabilitas pada Lembaga Amil Zakat terhadap Loyalitas Muzaki (Studi Persepsi pada LAZ Rumah Zakat)." *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam* 7, no. 2 (Juli-Desember 2016): 205-218.
- Yuhanti, Tumorita. *Good Corporate Governance di Lembaga Zakat*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2016.

Sumber Elektronik dan Internet

- Dewi, Anita Permata. "Baznas Kembali Peroleh Sertifikat ISO 9001-2015." *Antara: Kantor Berita Indonesia*, 18 Januari 2019. Diakses 18 Januari 2019. <https://www.antaranews.com/berita/788997/baznas-kembali-peroleh-sertifikat-iso-9001-2015>.
- Admin. "Pengelolaan Zakat Harus Sesuai Standar Mutu." *bsn.go.id*, 10 Maret 2009. https://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/798/Pengelolaan-Zakat-Harus-Sesuai-Standar-Mutu.
- Salim, Agus. "Potensi Zakat Muslim Indonesia Capai Rp286 Triliun." *Antara: Kantor Berita Indonesia*, 30 Juni 2016. Diakses 23 Agustus 2019. <http://www.antaranews.com/berita/570757/potensi-zakat-muslim-indonesia-capai-rp286triliun>
- Dewi, Anita Permata. "Penghimpunan Zakat Baznas Naik 31,8 Persen Selama 2018." *Antara: Kantor Berita Indonesia*, 28 Desember 2018. Diakses 23 Agustus 2019. <https://www.antaranews.com/berita/782108/penghimpunan-zakat-baznas-naik-318-persen-selama-2018>.

Fauzia, Amelia, Sri Hidayati, Emi Ilmiah, dan Endi Aulia Garadian. "Laporan Hasil Penelitian: Fenomena Praktik Filantropi Masyarakat Muslim dalam Kerangka Keadilan Sosial di Indonesia." Jakarta: Divisi Penelitian Social Trust Fund (STF) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018. Diakses <https://www.stfuinjakarta.org/wp-content/uploads/2018/04/Laporan-Hasil-Penelitian-Riset-Filantropi.pdf>

Admin BMH, "Laznas BMH Raih Dua Gelar Terbaik dalam BAZNAS Award 2019." BMH, 27 Agustus 2019. <https://www.bmh.or.id/laznas-bmh-raih-dua-gelar-terbaik-dalam-baznas-award-2019/>.

Kelana, Irwan . "Laznas BMH Raih Penghargaan Filantropi Terinspirasi." *Republika*, 20 November 2019. <https://m.republika.co.id/berita/dunia-islam/wakaf/19/11/20/q190jo374-laznas-bmh-raih-penghargaan-filantropi-terinspirasi>.

Profil Baitul Maaal Hidayatullah 2017. bmh.or.id

Sejarah Hidayatullah, hidayatullahdepok.org



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA