

# IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DALAM PENGELOLAAN WAKAF DI DOMPET DHUAFA

Sudirman Hasan

Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Jalan Gajayana 50 Malang  
E-mail: sudirmanhasan@yahoo.com

**Abstract:** *The Implementation of Total Quality Management in Waqf Management of the Dompot Dhuafa.* This article raises issues about the total quality management (TQM) in *waqf* management. TQM is a major issue in management, especially for large companies, in a framework to increase the quality of product output and to satisfy customers. TQM nowadays is not only adopted by profit oriented companies but also non-profit institutions. For example, the Dompot Dhuafa has achieved Quality Management System ISO 9001:2008 certification. This article concludes that the implementation of TQM in *waqf* management of the Dompot Dhuafa is relatively advanced since it gives serious attention to customers, both external dan internal. Similarly with process improvement and total involvement, Dompot Duafa points to enthusiasm of planned and structured improvement as well as involving all elements of the organization comprehensively.

**Keywords:** *waqf*, total quality management, *waqf* management

**Abstrak:** *Implementasi Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompot Dhuafa.* Tulisan ini mengangkat isu tentang *total quality management* (TQM) dalam pengelolaan wakaf. TQM merupakan salah satu terobosan manajemen yang umumnya dilakukan oleh perusahaan besar dalam rangka meningkatkan kualitas produk yang pada muaranya dapat memuaskan konsumen. TQM tidak hanya diadopsi oleh lembaga-lembaga yang berorientasi pada keuntungan material (*profit oriented*) namun juga lembaga-lembaga yang berbasis non profit (*non-profit oriented*). Salah satunya adalah Dompot Dhuafa yang telah berhasil meraih sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Tulisan ini menyimpulkan bahwa Implementasi nilai TQM dalam pengelolaan wakaf di Dompot Dhuafa dapat dikatakan relatif maju karena perhatian lembaga ini 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 secara komprehensif.

**Kata Kunci:** wakaf, *total quality management*, manajemen wakaf

## Pendahuluan

Wakaf merupakan salah satu sumber kekuatan ekonomi umat Islam yang kini cukup mendapat perhatian dari pelbagai kalangan. Dulu, wakaf identik dengan sebidang tanah untuk bangunan masjid, madrasah, pesantren, lokasi pemakaman, atau fasilitas umum sebagaimana diungkap Uswatun Hasanah<sup>1</sup> dan Imam Suhadi<sup>2</sup> dalam risetnya. Hasanah menyimpulkan bahwa 74,62% tanah wakaf di Jakarta Selatan digunakan untuk fasilitas ibadah, sedangkan sisanya (25,38%) untuk sekolah, pesantren, dan pendidikan. Tidak jauh berbeda

dengan itu, Suhadi menyampaikan hasil studinya bahwa 97% tanah wakaf di wilayah Bantul digunakan untuk sarana ibadah yang kebanyakan dikelola oleh *nâzhir* yang tidak jelas eksistensinya. Orientasi pemanfaatan tanah wakaf yang hanya untuk ibadah ini disebabkan oleh wawasan *wâkif* dan *nâzhir* yang masih terbatas.<sup>3</sup>

Berkaitan dengan wakaf, tulisan ini mengangkat isu tentang manajemen mutu terpadu dalam pengelolaan wakaf. Manajemen mutu terpadu dalam artikel ini disebut *Total Quality Management* (selanjutnya TQM). TQM merupakan salah satu terobosan manajemen yang umumnya dilakukan oleh perusahaan besar, seperti Xerox, IBM Rochester, dan Motorola, dalam rangka

<sup>1</sup> Penelitian disertasinya adalah "Peranan Wakaf dalam Mewujudkan Kesejahteraan Sosial (Studi Kasus Pengelolaan Wakaf di Jakarta Selatan)", (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2007).

<sup>2</sup> Ia menulis buku berjudul: *Wakaf untuk Kesejahteraan Umat*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 2002).

<sup>3</sup> Djunaidi dkk, *Strategi Pengembangan Wakaf Tunai di Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf Departemen Agama RI, 2007), h. 105; lihat pula Tulus dkk, *Nazhir Profesional dan Amanah*, (Jakarta: Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf, 2004), h. 133.

meningkatkan kualitas produk yang pada muaranya dapat memuaskan konsumen.<sup>4</sup> Pada perkembangannya, TQM tidak hanya diadopsi oleh lembaga-lembaga yang berorientasi pada keuntungan material (*profit oriented*). Lembaga-lembaga yang berbasis non profit (*non-profit oriented*) pun kini berduyun-duyun menerapkan manajemen mutu. Label penghargaan mutu merupakan salah satu kebanggaan tersendiri bagi lembaga yang mendapatkannya. Sebagai contoh, *Islamic Relief* Amerika yang berdiri pada 1993 telah mendapatkan bintang “4” (*four stars*) dari *Charity Navigator* dalam manajemen filantropinya.<sup>5</sup>

Sementara itu untuk wilayah Indonesia, Dompot Dhuafa dapat dikatakan sebagai representasi lembaga filantropi yang maju. Lembaga tersebut pada 10 Januari 2011 mendapatkan sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Dengan sertifikasi ini, seluruh elemen lembaga Dompot Dhuafa diharapkan dapat kian termotivasi untuk terus memberikan kinerja yang terbaik demi tercapainya kepuasan pelanggan, terpenuhinya peraturan yang berlaku, dan adanya proses perbaikan sistem secara berkelanjutan.<sup>6</sup>

Lebih lanjut, penulis memilih Dompot Dhuafa sebab lembaga ini dianggap representatif untuk menggambarkan pengelolaan wakaf dengan model pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan inti dari TQM. Meskipun implementasi TQM di lembaga ini dapat dikatakan belum sempurna, pelaksanaan manajemen pengelolaan wakaf di lembaga tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu model bagi lembaga-lembaga pengelola wakaf di Indonesia.

## Teori Total Quality Management (TQM)

Definisi *Total Quality Management* ternyata bermacam-macam. Ishawaka mengartikan TQM sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerja tim, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lain seperti yang diutarakan Tjip-

tono dan Diana<sup>7</sup> adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

TQM hanya dapat dicapai jika memperhatikan secara serius karakter TQM berikut ini:<sup>8</sup> (a) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal;<sup>9</sup> (b) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; (c) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; (d) Memiliki komitmen jangka panjang; (e) Membutuhkan kerjasama tim; (f) Memperbaiki proses secara berkesinambungan; (g) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; (h) Memberikan kebebasan yang terkendali; (i) Memiliki kesatuan tujuan; (j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Untuk melengkapi karakter di atas, perlu juga diungkap 14 poin prinsip manajemen Deming.<sup>10</sup> Butir-butir tersebut adalah: (a) Penciptaan tujuan yang mantap ke arah perbaikan barang atau jasa dengan tujuan menjadi lebih kompetitif. (b) Pengadopsian cara berfikir baru, misalnya transformasi manajemen. (c) Penghentian ketergantungan pada inspeksi masal untuk mempe-oleh kualitas. (d) Penghentian praktik bisnis dengan hanya bergantung pada harga. Hal ini bisa dilakukan dengan membina hubungan jangka panjang dengan pemasok yang berdasarkan kesetiaan dan kepercayaan; (e) Peningkatan perbaikan terus-menerus pada sistem produksi dan pelayanan sehingga dapat meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya; (f) Pelembagaan pelatihan kerja; (g) Pembagian kepemimpinan; (h) Penghapusan ketakutan sehingga

<sup>7</sup> Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 120.

<sup>8</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 28-29.

<sup>9</sup> Untuk memenuhi harapan pelanggan, cara yang dapat dilakukan adalah mendengar respons dari pelanggan, khususnya apa yang bisa membuat mereka puas. Dalam hal ini, ternyata pelanggan tidak hanya dibatasi pada pelanggan di luar perusahaan, tetapi ada pula pelanggan dalam perusahaan, yakni orang yang menerima pekerjaan dari karyawan sebelumnya. Ia akan memberikan kontribusinya ke produk tersebut sebelum menyerahkannya ke karyawan berikutnya. Di perusahaan, pelanggan internal dapat diketahui dari jalur ke bawah (*downline*) yang akan memberikah sentuhan selanjutnya. Di restoran, pelanggan internal koki adalah para pramusaji sebelum akhirnya pramusaji memberikan ke pelanggan luar. Bila restoran itu ingin memuaskan pelanggan, koki harus memuaskan pramusaji yang akhirnya juga memberikan kepuasan kepada pelanggan/konsumennya. Jika kepuasan pelanggan internal disepakati, rantai kualitas akan dapat dibuat untuk mencapai kepuasan pelanggan eksternal. Untuk membangun budaya kualitas, perlu dibiasakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan internal yang pada akhirnya dapat memberikan pelayanan maksimal untuk pelanggan eksternal. Ini merupakan proses yang harus terjadi. Lihat John Bank, *the Essence of Total Quality Management*, (Essex: Pearson Education Limited, 2000), h. 26.

<sup>10</sup> W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, (Cambridge: MIT Press, 2002), h. 23-24.

<sup>4</sup> Stephen George dan Arnorld Weimerskirch, *Total Quality Management, Strategies and techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1994), h. vi-vii.

<sup>5</sup> Dalam situsnya [www.islamicreliefusa.org](http://www.islamicreliefusa.org) (diakses tanggal 3 Mei 2011), dijelaskan bahwa lembaga ini telah diuji kinerjanya oleh lembaga terbesar pengamat karitas, *Charity Navigator*, dan telah memperoleh pengakuan sebagai lembaga yang mendapatkan penghargaan bintang empat (sempurna) selama delapan tahun berturut-turut. Untuk tahun 2011 ini, *Islamic Relief USA* menggunakan 93,8% dari dana yang diterima untuk berbagai program dan hanya menggunakan 3,2% dananya untuk kebutuhan administrasi. Informasi ini dapat dilihat langsung di situs *Charity Navigator* di [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org) (diakses tanggal 3 Mei 2011).

<sup>6</sup> Informasi ini dapat ditemukan di situs Dompot Dhuafa yang beralamat di [www.dompotdhuafa.org](http://www.dompotdhuafa.org).

setiap orang dapat bekerja secara efektif; (i) Penghapusan hambatan-hambatan di antara departemen; (j) Penghapusan slogan, desakan, dan target kepada karyawan; (k) Penghapusan kuota produksi kerja dan manajemen serba sasaran; (l) Penghapusan penghalang yang merampas para pekerja dari hak kebanggaan kerja. Juga, penghapusan penghalang yang merampok orang-orang yang berada dalam manajemen dan rekayasa dari hak kebanggaan kerja; (m) Pelembagaan program pendidikan dan pengembangan diri secara serius; (n) Penggerakan setiap orang untuk mencapai transformasi di atas.

## Prinsip TQM

TQM merupakan sebuah konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Untuk itu, perlu perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Hensler dan Brunell, sebagaimana dikutip Nasution,<sup>11</sup> menyatakan bahwa ada empat prinsip utama dalam TQM. Pertama, kepuasan pelanggan. Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Dengan demikian, segala gerak dan aktifitas perusahaan harus ditujukan untuk memuaskan pelanggan.

Kedua, penghormatan terhadap setiap orang. Dalam perusahaan yang berkualitas internasional, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki bakat dan kreatifitas yang unik. Dengan begitu, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh sebab itu, setiap individu dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Ketiga, manajemen berdasarkan fakta. Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekadar perasaan. Ada dua konsep terkait dengan masalah ini. Pertama, prioritas, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang sama, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh sebab itu, dengan menggunakan data, manajemen, dan tim dalam organisasi dapat mengarahkan usahanya pada situasi tertentu yang penting. Kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran tentang variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan

demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

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

Sedikit berbeda dengan Hensler dan Brunell, Arthur Tenner mengemukakan tiga prinsip utama dalam TQM. Ketiga hal tersebut adalah: Pertama, fokus kepada Pelanggan (*focus on customer*). Kualitas didasarkan kepada konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan. Keinginan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat oleh sebuah organisasi. Oleh sebab itu, untuk menentukan keinginan pelanggan, sejumlah analisis harus dilakukan agar tidak salah langkah.

Kedua, perbaikan proses (*process improvement*). Konsep peningkatan kualitas secara terus-menerus berawal dari asumsi bahwa sebuah hasil kerja merupakan akumulasi dari serangkaian langkah kerja yang saling terkait hingga muncullah *output*. Perhatian yang berkelanjutan terhadap setiap langkah dalam proses kerja merupakan satu hal yang harus dilakukan demi mengurangi *output* yang berbeda-beda dan meningkatkan keterpercayaan proses. Tujuan pertama dari perbaikan yang berkesinambungan adalah proses yang terpercaya dalam artian bahwa *output* yang dihasilkan setiap waktu akan sama dan sesuai dengan standar yang ditentukan. Apabila variasi *output* telah diperkecil namun hasilnya belum dapat diterima, tujuan kedua dari perbaikan proses adalah mendesain ulang proses produksi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dan sesuai dengan harapan pelanggan.

Ketiga, keikutsertaan total (*total involvement*). Pendekatan ini dimulai dengan adanya pemimpin yang aktif dari manajemen senior dan mencakup usaha untuk menggunakan keahlian karyawan dari organisasi tersebut untuk meraih keuntungan persaingan di pasar. Karyawan di setiap jenjang diberi bekal untuk meningkatkan hasil kerja dengan bekerja sama dalam struktur bekerja yang fleksibel dalam penyelesaian masalah, peningkatan proses, dan memberikan kepuasan pada pelanggan. Begitu pula mitra kerja luar harus dilibatkan secara aktif dengan bekerja sama dengan karyawan yang terdidik untuk memberikan keuntungan bagi organisasi.<sup>12</sup> Prinsip TQM yang ditawarkan Tenner dipilih menjadi alat analisis untuk melihat aplikasi TQM di Dompot Dhuafa.

<sup>12</sup> Arthur R Tenner dan Irving J. DeToro, *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992), h. 32-33.

<sup>11</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, h. 33-34.

## Wakaf di Dompot Dhuafa

Dompot Dhuafa merupakan salah satu dari Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) yang mendapat izin resmi dari Pemerintah dengan SK Menteri Agama Nomor 439 tahun 2001 dan satu-satunya LAZNAS yang telah mendapat pengakuan internasional melalui ISO9001:2008. Selain itu, Dompot Dhuafa telah berekspansi diri, tidak hanya di luar Jakarta dengan 9 kantor cabang<sup>13</sup> di kota-kota besar di seluruh Indonesia, namun juga telah membuka dua cabang penting di Hongkong dan Australia. Hal ini menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa telah berhasil menjadi salah satu lembaga pengelola dana umat termaju di negeri ini. Terkait dengan penelitian ini, Dompot Dhuafa memiliki lembaga khusus pengelola wakaf, yakni Tabung Wakaf Indonesia (TWI), yang telah berhasil menampung dan menyalurkan dana umat dari sektor wakaf.

Pada tahun 2001, Dompot Dhuafa melakukan ekspansi penghimpunan dana melalui pintu wakaf. Jenis yang dipilih adalah wakaf uang. Praktik ini diawali dengan diterbitkannya sertifikat wakaf uang (dalam bahasa TWI nama sertifikat masih menggunakan istilah "sertifikat wakaf tunai"). Dalam waktu sekitar empat tahun sejak beroperasi pertama kali, penghimpunan wakaf uang di Dompot Dhuafa mengalami pasang surut. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1  
Wakaf Uang 2001-2004

No	Tahun	Jumlah Wākif Tunai
1	2001	50.610.000
2	2002	822.451.600
3	2003	229.713.000
4	2004	1.502.420.700

TWI berperan sebagai lembaga yang melakukan sosialisasi, edukasi, dan advokasi wakaf kepada masyarakat sekaligus berperan sebagai lembaga penampung dan pengelola harta wakaf, khususnya wakaf uang.<sup>14</sup> TWI telah berhasil menjangkau dana wakaf uang dalam jumlah besar. Tabel berikut ini menunjukkan jumlah wakaf uang selama tahun 1426 H-1431 H (2006-2011).<sup>15</sup>

Tabel 2  
Wakaf Uang TWI 1426-1431H

No	Tahun	Pendapatan
1	1425/1426 ( hingga 4 Okt 2005)	517.912.500

<sup>13</sup> Cabang-cabangnya antara lain adalah Jakarta, Padang, Bandung, Aceh, Banten, Yogyakarta, Balikpapan, Makassar, dan Surabaya.

<sup>14</sup> Fatimawati Ain, "Pengelolaan Wakaf di Tabung Wakaf Indonesia Jakarta Selatan," Skripsi, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ekonomi Islam, 2007), h. 56.

<sup>15</sup> Data diperoleh dari divisi Penelitian dan Pengembangan TWI pada tahun 2011.

2	1426/1427 (4 Okt 2005-22 Sept 2006)	1.313.559.280
3	1427/1428 (23 Sept 2006-12 Sept 2007)	1.940.218.271
4	1428/1429 (13 Sept 2007-31 Agt 2008)	1.943.495.777
5	1429/1430 (1 Sept 2008-21 Agt 2009)	3.640.545.176
6	1430/1431 (22 Agt 2009-9 Agt 2010)	9.691.466.636
7	1431/1432 (hingga Mei 2011)	39.994.898.304
Total		59.042.096.000

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah wakaf uang TWI selama tujuh tahun telah mencapai angka yang cukup mengembirakan.

## Implementasi TQM dalam Pengelolaan Wakaf Dompot Dhuafa

Pada dasarnya, konsep TQM di lingkungan Dompot Dhuafa bukan hal baru. Sejak tahun 2001, Dompot Dhuafa sudah mencanangkan dirinya menjadi salah satu LAZ yang berstandar ISO yang salah satu syaratnya adalah mempunyai kualitas mutu layanan yang baik. Semangat itu selalu didengungkan oleh pimpinan Dompot Dhuafa akhirnya pada tahun 2009, Dompot Dhuafa berhasil meraih ISO 9001: 2008 yang memberikan penghargaan ISO kepada Dompot Dhuafa di bidang keuangan.

Dalam wawancara dengan Direktur Institut Manajemen Zakat yang kini berganti nama menjadi *Indonesia's Magnificience of Zakat (IMZ)*, Nana Mintarti,<sup>16</sup> diperoleh keterangan bahwa pada prinsipnya TQM sudah dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa secara konsisten. Dalam pandangannya, pengelolaan wakaf haruslah dilakukan secara profesional. Kualitas sudah bukan hal yang dapat ditawar lagi. Untuk meraih kualitas itu, sebuah lembaga harus mampu membuat standar-standar yang merupakan kata kunci dalam pelaksanaan TQM. Dengan adanya standar itu, kinerja sebuah lembaga dapat diukur. Keteraturan ini kemudian dapat menjadi salah satu bahan untuk memprediksi program ke depan sehingga dapat menumbuhkan *trust* (kepercayaan).

TQM, diterjemahkan menjadi tiga hal, yakni: adanya standar, indikator, dan bersifat komprehensif. Kata "Total" dalam TQM dimaknai sebagai program yang komprehensif. Oleh sebab itu, beberapa semangat ISO seperti "*do what you write dan write what you do*" harus menjadi kegiatan rutin setiap hari. Dengan begitu, keberlangsungan sebuah lembaga akan terjamin.

Hal lain yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa adalah bahwa TQM merupakan proses tanpa akhir. Kalau saat ini ISO sudah mereka terima, itu berarti mereka sudah berhak mendapat "ijazah" atau pengakuan bahwa

<sup>16</sup> Wawancara dilakukan di kantor IMZ pada tanggal 21 Juni 2010.

manajemen mereka memenuhi standar internasional. Namun, hal ini jelas tidak menjamin bahwa prestasi mereka akan dapat dipertahankan jika mereka tidak menjalankan prinsip TQM secara konsisten.

Pola pikir yang dibangun oleh Dompot Dhuafa sudah terstruktur secara sistematis. Hal ini ditunjukkan dengan adanya target kerja yang diturunkan dari rencana strategis. Rencana strategis itu pun harus sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Beberapa indikator pelaksanaan TQM ala Dompot Dhuafa akan dikupas berdasarkan prinsip TQM yang dikemukakan oleh Arthur Tenner.<sup>17</sup> Menurut Tenner, ada tiga prinsip yang harus diimplementasikan untuk mencapai standar TQM, yakni fokus kepada pelanggan (*focus on customer*), perbaikan process (*process improvement*), dan keikutsertaan total (*total involvement*). Rincian pelaksanaan ketiga prinsip tersebut di Dompot Dhuafa adalah sebagai berikut.

Pertama, fokus kepada pelanggan. Pelanggan terdiri atas pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal Dompot Dhuafa adalah para karyawan yang bekerja di bawah naungan yayasan Dompot Dhuafa. Adapun pelanggan eksternal Dompot Dhuafa adalah para *wâkif*, penerima manfaat wakaf (*beneficiaries*), dan mitra kerja Dompot Dhuafa di bidang wakaf. Dompot Dhuafa telah memahami bahwa pelayanan kepada pelanggan baik internal maupun eksternal perlu dilakukan untuk menjalankan prinsip TQM. Beberapa usaha yang dilakukan untuk memberikan pelayanan prima untuk pelanggan eksternal adalah ketersediaan layanan telepon bebas pulsa, ketersediaan kotak saran, ketersediaan alamat *e-mail* dan *website*, kecepatan tanggapan atas keluhan atau pertanyaan, adanya petugas khusus di bidang layanan pelanggan (*wâkif*), serta adanya media cetak dan elektronik yang memudahkan *wâkif* mengakses informasi dan penyaluran dananya. Selain itu, apabila *wâkif* telah memenuhi syarat untuk mendapatkan sertifikat, maka salah satu langkah utama yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa adalah memberikan sertifikat *wâkif*-nya. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan Parmuji, Manajer Operasional Tabung Wakaf Indonesia,<sup>18</sup> berikut ini:

“Kalau untuk *wâkif*, kita berusaha untuk tepat waktu dalam pemberian sertifikat *wâkif*, khususnya untuk *wâkif* yang mewakafkan minimal satu juta. Yang kedua, kita berusaha untuk mendekati diri kepada *wâkif* kita. Salah satunya itu dengan mengikuti pengajian-pengajian yang mereka adakan, kebetulan kita juga bisa sebagai pembicara dalam pengajian tersebut. Yang ketiga, kita

berusaha mendatangi rumah *wâkif* untuk mendekati diri kepada *wâkif*. Itu bisa dilakukan oleh bagian program atau fundraising langsung. Adapun isi pembicaraan saat kunjungan adalah tentang perkembangan TWI dan perkembangan aset yang diserahkan ke TWI. Ke depannya, kita berharap bisa memberikan informasi tentang hasil investasi yang kita lakukan dan apa yang sudah kita berikan kepada *mawqûf ‘alayh*.”

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa ada tiga cara untuk memberikan pelayanan berkualitas untuk *wâkif*, yakni pemberian sertifikat *wâkif* bagi yang telah memenuhi syarat, mengikuti pengajian *wâkif*, atau silaturahmi ke rumah *wâkif*.

Selanjutnya, Parmuji menambahkan bahwa untuk melayani *mawqûf ‘alayh* (penerima manfaat wakaf), TWI sebagai ujung tombak Dompot Dhuafa dalam pengelolaan wakaf mengalokasikan 50% hasil pengelolaan wakaf untuk *mawqûf ‘alayh*. Dana tersebut diserahkan ke Layanan Kesehatan Cuma-Cuma (LKC), jejaring Dompot Dhuafa yang menangani layanan kesehatan gratis bagi masyarakat kurang mampu. Adapun sisanya, pembagiannya adalah 40% untuk *maintenance* wakaf dan 10% untuk *nâzhir*.

Adapun pelayanan untuk pelanggan internal adalah besarnya gaji cukup untuk kehidupan yang laik, adanya jaminan kesehatan, adanya jaminan hari tua, dan adanya peningkatan kesejahteraan karyawan secara bertahap. Kesemua hal di atas telah dilakukan oleh Dompot Dhuafa demi tercapainya kinerja yang baik. Meskipun begitu, ada satu fenomena yang laik untuk dipaparkan di sini bahwa ternyata sering dijumpai pergantian karyawan dalam kurun waktu yang tidak lama. Untuk hal ini, Parmuji menjelaskan sebagai berikut:

“Kalau saya pikir, kita masih di atas UMR, masih bisa sejahteralah. Tapi, bisa saja sebagian karyawan pindah-pindah. Bisa saja alasannya kesejahteraan. Tapi bila dibanding dengan LAZ-LAZ yang lain, kita masih bisa bersaing. Tetapi bila dibandingkan dengan perusahaan, memang ada yang memberikan kesejahteraan lebih. Jadi, alasannya bisa jadi karena mereka mendapat pekerjaan di tempat lain yang kesejahteraannya lebih baik, tentunya bukan di LAZ.”

Dari informasi tersebut, dapat diketahui bahwa perpindahan karyawan ke tempat lain mungkin saja dipicu oleh kesejahteraan yang lebih baik. Namun, pastinya lembaga tersebut bukanlah lembaga sejenis Dompot Dhuafa, misalnya perusahaan ternama.

Kedua, perbaikan proses (*process improvement*) yang berkelanjutan. Cara yang ditempuh lembaga ini untuk melaksanakan perbaikan secara terus-menerus adalah dengan menyusun visi, misi, dan tujuan lembaga secara jelas. Visi, misi, dan tujuan ini akan memberikan arahan kegiatan yang lebih fokus dan dapat dikontrol setiap saat. Secara aplikatif, Dompot Dhuafa membuat

<sup>17</sup> Arthur R Tenner dan Irving J. DeToro, *Total Quality Management*, h. 32-33.

<sup>18</sup> Wawancara ini dilaksanakan di gedung TWI yang baru di Graha Pena lantai 4, kawasan Warung Buncit Jakarta Selatan pada tanggal 24 Januari 2011.

rencana strategis jangka pendek, menengah, dan panjang yang berkesinambungan. Hasil kerja mereka akan dipantau dan dievaluasi secara berkala.

Selain itu, untuk mencapai proses kegiatan yang maksimal, perlu ditumbuhkan rasa kerja sama satu tim. Dompot Dhuafa telah membuat struktur organisasi yang lengkap, budaya kerja sama di antara anggota, komunikasi lancar antara anggota, adanya pendampingan tim, dan adanya konsultan bimbingan dan konseling untuk penyelesaian konflik dalam tim.

Dalam hal keuangan, Dompot Dhuafa melakukan audit internal dan eksternal, adanya pengawasan proses dan perbaikan secara berkala, dan adanya evaluasi berkala. Cara ini ditempuh demi tercapainya tujuan yang dicanangkan oleh Dompot Dhuafa, khususnya dalam pengelolaan wakaf.

Untuk meningkatkan *skill* karyawan, Dompot Dhuafa sering memberikan kegiatan pelatihan berkala untuk karyawan, pemagangan karyawan, dan pengiriman karyawan untuk mengikuti peningkatan kualitas diri. Dengan kemampuan yang tinggi, karyawan dapat diharapkan untuk memberikan pengabdian terbaik bagi pengelolaan dana umat, khususnya dari pintu wakaf.

Selain itu, demi mencapai harapan yang tinggi, sarana dan prasarana yang memadai telah disediakan Dompot Dhuafa untuk peningkatan kualitas kinerja. Semangat ini diarahkan agar pelayanan kepada pelanggan dapat dicapai secara maksimal. Untuk mendapatkan kualitas tertinggi, Dompot Dhuafa tidak segan untuk melakukan perbaikan dengan *benchmarking* kepada lembaga-lembaga serupa dalam rangka bersaing sehat.

Dompot Dhuafa berusaha mengimplementasikan manajemen yang demokratis dengan mengutamakan musyawarah mufakat dalam mengambil setiap keputusan. Diskusi hangat sering dilakukan agar keterbukaan antar karyawan dapat terwujud. Misalnya, Nana Mintarti menerangkan bahwa komunikasi formal dilakukan di tubuh Dompot Dhuafa setiap hari Selasa sedangkan koordinasi tiap-tiap jejaring di bawah Dompot Dhuafa dilakukan setiap hari Senin. Dalam diskusi itu, perkembangan baru akan mudah disebarluaskan ke seluruh jaringan Dompot Dhuafa.

Ketiga, keterlibatan total (*total involvement*). Pimpinan Dompot Dhuafa memberikan keleluasaan berpikir dan berkarya kepada karyawan. Hal ini dapat membuat komunikasi pimpinan dan karyawan berlangsung lancar. Karyawan pun merasa nyaman dalam bekerja tanpa tekanan dan paksaan sehingga tumbuh kesadaran akan tanggung jawab dalam diri karyawan.

Untuk mencapai keterlibatan total seluruh komponen Dompot Dhuafa, baik pimpinan maupun karyawan, Dompot Dhuafa berusaha untuk menyatukan visi dan misi antara seluruh komponen lembaga. Karyawan dapat memberikan saran konstruktif kepada pimpinan agar semangat kerja tetap terjaga. Posisi karyawan bukan bawahan melainkan mitra kerja sehingga seluruh karyawan bekerja saling bahu-membahu untuk mencapai kualitas yang diinginkan. Karyawan pun dapat bekerja secara proporsional sesuai bidangnya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa Dompot Dhuafa telah sukses melaksanakan TQM dalam manajemennya. Oleh sebab itu, tidak heran jika Dompot Dhuafa meraih ISO 9001:2008 di awal tahun 2011 untuk seluruh aktivitas organisasi yang mencakup *Fundraising*, *Finance*, dan Program. TWI sebagai jejaring Fundraising Dompot Dhuafa dengan sendirinya mendapat pengakuan ISO. Dalam diskusi dengan pengurus TWI diperoleh keterangan bahwa TWI merupakan lembaga khusus pengelola seluruh aset Dompot Dhuafa. Lembaga ini diketuai oleh Veldy Arminta yang menggantikan Zaim Saidi pada 8 Februari 2010. Veldy dengan semangat barunya mereformasi struktur TWI dan memindahkan kantor TWI di kawasan Radio Dalam ke lokasi yang lebih strategis, yakni di Graha Tunas, kawasan Buncit Raya, Jakarta Selatan.

### Implikasi Teoretik

Implikasi pelaksanaan TQM di Dompot Dhuafa adalah bahwa TQM berpeluang untuk diterapkan di lembaga wakaf yang sebenarnya aktivitas utamanya adalah pengelolaan ZIS. Keberhasilan Dompot Dhuafa dalam mengelola wakaf secara baik dari sisi administrasi dan keuangan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan internal dan eksternal. Ini merupakan bukti kesuksesan penerapan TQM di lembaga tersebut. Hal ini semakin menguatkan bahwa lembaga non-profit, seperti lembaga wakaf, dapat pula menerapkan TQM dalam manajemennya.

Meskipun begitu, setiap lembaga berhak dan sangat mungkin untuk menerapkan prinsip TQM dalam manajemennya. Karakter lembaga akan memberikan kesempatan kepada TQM untuk memberikan manfaat yang sesuai dengan kebutuhan, situasi, dan kultur yang dimiliki.

Lebih lanjut, secara teoretik, hasil penelitian tentang implementasi TQM di Dompot Dhuafa memberikan kontribusi penting terhadap bangunan

teori TQM yang sudah digagas oleh para pendirinya. Misalnya, Deming<sup>19</sup> mengatakan bahwa TQM dapat diterapkan di lembaga yang bergerak di bidang produksi barang dan produksi jasa, baik dalam skala kecil maupun besar. Dengan penerapan TQM, lembaga tersebut diharapkan akan dapat meraih keuntungan, khususnya keuntungan materi. Temuan penelitian ini yang mengungkap penerapan TQM di lembaga non-profit seperti Dompot Dhuafa menunjukkan bahwa penerapan TQM dapat memberikan layanan yang memuaskan, tidak hanya bagi pelanggan internal namun juga pelanggan eksternal. Keuntungan lembaga non-profit di bidang wakaf dapat berupa keuntungan materi dan non-materi, misalnya peningkatan kepercayaan masyarakat dan pertambahan jumlah aset wakaf yang berujung pada peningkatan hasil penge-lolaan wakaf. Dengan begitu, memberikan layanan bermutu kepada pelanggan dapat menjadi salah bentuk ibadah sosial yang tak kalah besar manfaatnya dibanding dengan ibadah ritual. Hal ini senada dengan hasil penelitian Crocker<sup>20</sup> yang menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam manajemen gereja dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi anggotanya sehingga harapan untuk memberikan darma bakti terbaik kepada Tuhan dapat terwujud.

Kemudian, implikasi teori lain yang dapat diberikan oleh hasil penelitian ini adalah bahwa proses penerapan TQM, khususnya di lembaga wakaf, membutuhkan waktu yang cukup lama. Dompot Dhuafa yang berdiri pada 1993 dan mulai merancang penerapan standar mutu sejak 2001 ternyata baru bisa diakui sebagai lembaga yang menerima ISO secara lengkap pada 2011. Oleh sebab itu, konsep Deming yang meniscayakan perputaran *Plan-Do-Check-Act* merupakan bagian integral dari suatu lembaga. Selama sebuah organisasi atau lembaga bertekad untuk menjadi kualitas sebagai motivasi dan tujuan utama, TQM dapat dipastikan akan terus menyatu dan mewarnai dalam segenap langkah mereka untuk meraih sukses.

## Penutup

Dari uraian yang telah disampaikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa implementasi nilai TQM dalam pengelolaan wakaf di Dompot Dhuafa dapat

dikatakan relatif maju karena perhatian lembaga ini 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 secara komprehensif.

Lebih lanjut, secara teori, pengalaman implementasi TQM di Dompot Dhuafa memberikan kontribusi penting terhadap bangunan teori TQM yang sudah digagas oleh para pendirinya. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan TQM dapat memberikan layanan yang memuaskan, tidak hanya bagi pelanggan internal namun juga pelanggan eksternal. Keuntungan lembaga non-profit di bidang wakaf dapat berupa keuntungan materi dan non-materi, misalnya peningkatan kepercayaan masyarakat dan pertambahan jumlah aset wakaf yang berujung pada peningkatan hasil pengelolaan wakaf. Dengan begitu, memberikan layanan bermutu kepada pelanggan dapat menjadi salah satu bentuk ibadah sosial yang tidak kalah besar manfaatnya dibanding ibadah ritual. □

## Pustaka Acuan

- Ain, Fatimawati, "Pengelolaan Wakaf di Tabung Wakaf Indonesia Jakarta Selatan," *Skripsi*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ekonomi Islam, 2007.
- Bank, John, *the Essence of Total Quality Management*, Essex: Pearson Education Limited, 2000.
- Crocker, Gustavo, "Total Quality in Charitable Services: Profile of Excellence in Christian Relief and Development Organizations," *Disertasi*, Columbia: Regent University, 2001.
- Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*, Cambridge: MIT Press, 2002.
- Djunaidi dkk, *Strategi Pengembangan Wakaf Tunai di Indonesia*, Jakarta: Direktorat Pemberdayaan *Wakif* Departemen Agama RI, 2007.
- George, Stephen, and Arnorld Weimerskirch, *Total Quality Management, Strategies and techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, New York: John Wiley and Sons, Inc, 1994
- Hasanah, Uswatun, "Peranan Wakaf dalam Mewujudkan Kesejahteraan Sosial" (Studi Kasus Pengelolaan Wakaf di Jakarta Selatan), *Disertasi*, Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah, 1997.
- Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Suhadi, Imam, *Wakaf untuk Kesejahteraan Umat*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 2002.

<sup>19</sup> W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, h. 23-24.

<sup>20</sup> Gustavo Crocker, "Total Quality in Charitable Services: Profile of Excellence in Christian Relief and Development Organizations," *Disertasi*, (Columbia: Regent University, 2001).

Tenner, Arthur R., Irving J. DeToro, *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1992.

Tjiptono, Fandi, dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2003.

Tulus dkk., *Nâzhir Profesional dan Amanah*, Jakarta: Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf , 2005.

<http://www.charitynavigator.org>

<http://www.dompetdhuafa.org>

<http://www.islamicreliefusa.org>

<http://www.tabungWakaf.com>