

BAB IV
**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, FAKTOR
PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT, TIPE TINDAKAN SOSIAL PADA
PELAYANAN DI LAZNAS YATIM MANDIRI KUDUS DALAM KAJIAN
SOSIOLOGIS**

A. Gambaran Umum LAZNAS Yatim Mandiri

1. Sejarah Yatim Mandiri

Yatim Mandiri adalah Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) milik masyarakat Indonesia yang berkhidmat mengangkat harkat sosial kemanusiaan yatim dhuafa dengan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf) serta dana lainnya yang halal dan legal, dari perorangan, kelompok, perusahaan/lembaga.

Kelahirannya berawal dari kegelisahan beberapa orang aktivis panti asuhan di Surabaya yaitu Sahid Has, Sumarno, Hasan Sadzili, Syarif Mukhodam dan Moch Hasyim yang melihat anak-anak yatim yang hanya lulus SMA dipanti asuhan dan belum bisa hidup mandiri. Karena tidak semua Panti Asuhan mampu untuk menyekolahkan para anak binaan sampai ke Perguruan Tinggi atau mampu mencarikan mereka lapangan pekerjaan jadi sebagian besar anak-anak yatim ini dipulangkan kembali kepada orangtuanya yang masih ada. Setelah mereka pulang kembali maka hidup mereka akan kembali seperti semula. Melihat kondisi seperti ini, mereka berpikir bagaimana anak-anak ini bisa hidup mandiri tanpa bergantung lagi kepada orang lain.¹

Kemudian mereka merancang sebuah Yayasan yang bergerak dalam pendidikan anak yatim purna asuh dari panti asuhan dengan program mengikutsertakan anak-anak yatim kursus keterampilan. Yayasan ini berjalan dengan baik dan potensi anak yatim yang harus

¹Dokumentasi Laznas Yatim Mandiri Kudus, Dikutip Pada Jumat, 9 Maret 2018 pukul 12:45 WIB

dimandirikan juga cukup banyak. Maka untuk mewujudkan mimpi memandirikan anak-anak yatim itu maka pada tanggal 31 Maret 1994 dibentuklah sebuah yayasan yang diberi nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS). Kemudian tanggal tersebut dijadikan sebagai hari lahir.

Dalam perjalanannya YP3IS semakin berkembang dengan baik berkat dukungan dana dari masyarakat dan semakin profesional untuk memandirikan anak yatim melalui program-programnya. Setelah melalui banyak perubahan baik secara kepengurusan maupun secara manajemen dan untuk memperluas kemanfaatan memandirikan anak yatim maka melalui rapat, diputuskan untuk mengganti nama menjadi Yatim Mandiri

Pada tanggal 22 Juli 2008 Yatim Mandiri terdaftar di Depkumham dengan nomor: AHU-2413.AH.01.02.2008. Dengan nama baru Yatim Mandiri diharapkan akan menjadi lembaga pemberdaya anak yatim yang kuat di negeri ini. Yatim Mandiri juga telah resmi terdaftar sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional berdasarkan SK. Kemenag RI no 185 tahun 2016. Sampai saat ini Yatim Mandiri sudah memiliki 42 kantor Cabang di 12 Propinsi di Indonesia. Dengan berbagai program kemandirian yang ada, harapannya Yatim Mandiri semakin berkembang lebih baik dan mampu menebar manfaat lebih luas.

2. Visi Dan Misi Yatim Mandiri

a. Visi Yatim Mandiri Kudus

Menjadi Lembaga Terpercaya dalam Membangun Kemandirian Yatim.

b. Misi Yatim Mandiri Kudus

Setelah menentukan Visi yang sesuai, Yatim Mandiri Kudus juga menentukan Misi yang menjadi tuntunan dalam langkah-langkahnya untuk mencapai visi yang diinginkan, adapun misi Yatim Mandiri Kudus yaitu:

1. Membangun nilai-nilai kemandirian yatim
 2. Meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumber daya untuk kemandirian
 3. Meningkatkan capacity building organisasi
- c. Tujuan Yatim Mandiri
1. Mengajak masyarakat untuk bersama-sama membina anak yatim
 2. Meningkatkan kualitas dan daya saing Anak Yatim
 3. Membina Anak Yatim sampai Mandiri

3. Profil Yatim Mandiri Kudus

Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Yatim Mandiri Cabang Kudus terletak di Jl. Ganesha II No. 4 Purwosari Kudus. Lembaga Amal Zakat, Infaq Shodaqoh Yatim Mandiri Kudus merupakan salah satu LAZ yang bertugas menghimpun mengelola dan mentasahrfkan zakat, infaq dan shodaqoh kepada mustahiqnya. Mandat pengelolaan Zakat, Infaq, Shodaqoh (ZIS) yang di berikan kepada Yatim Mandiri Kudus adalah segala hal upaya pengumpulan ZIS yang kemudian menyalurkan kepada yang berhak (mustahiq).

Secara umum, dalam penyalurannya Yatim Mandiri Kudus bisa bekerja sama dengan lembaga atau organisasi, baik dari lingkungan Yatim Mandiri Kudus atau dari luar lingkungan Yatim Mandiri Kudus.

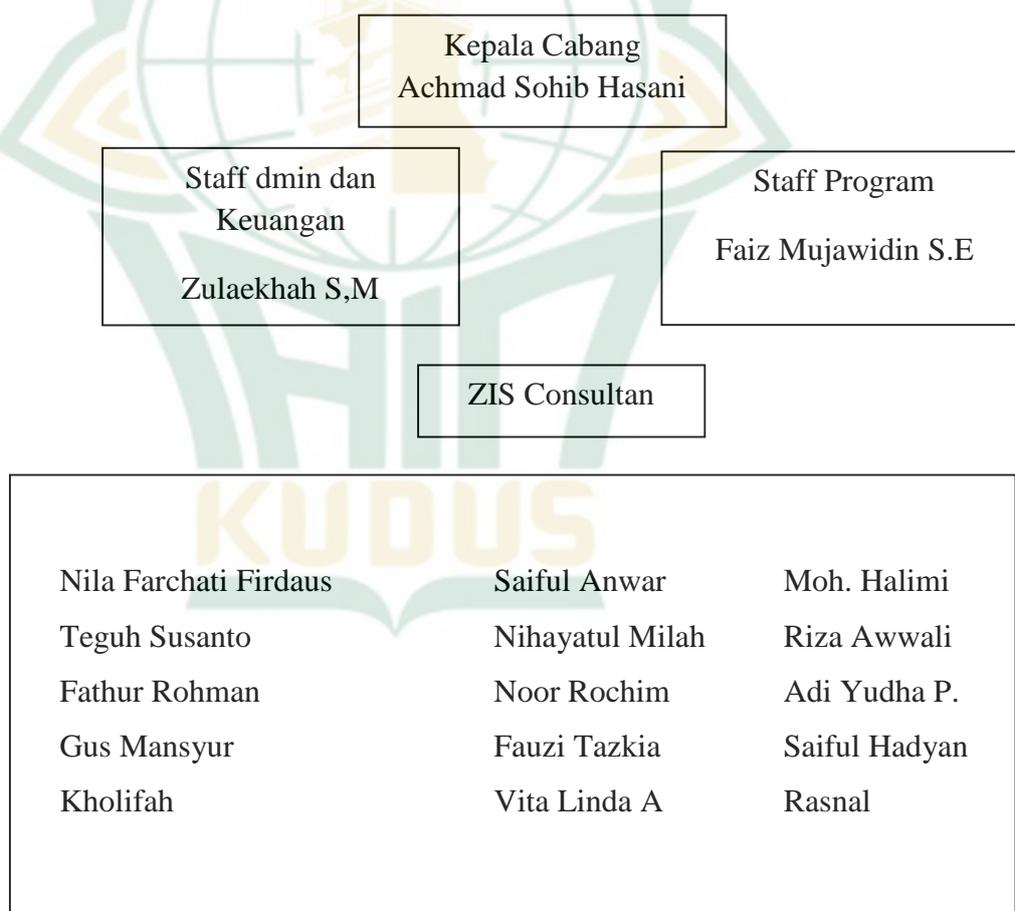
Saat ini Yatim Mandiri Kudus sudah eksis menjalankan mandat yang diberikan oleh Yatim Mandiri pusat dengan mengacu pada ketentuan yang disepakati oleh pengurus Yatim Mandiri Kudus. Upaya menentukan acuan ini melalui proses perencanaan strategis (strategic planning) lembaga dan pemrograman, selanjutnya hasil perencanaan dan pemrograman menjadi landasan yang disahkan oleh pimpinan cabang Yatim Mandiri Kudus untuk di laksanakan dalam kurun waktu yang di tentukan.

4. Struktur Organisasi Yatim Mandiri

Struktur organisasi merupakan suatu susunan kepengurusan yang mempunyai tugas-tugas dan wewenang tertentu, sesuai dengan kedudukan masing-masing. Struktur organisasi sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan lembaga. Struktur organisasi memberikan arahan pendistribusian tugas-tugas yang harus di jalankan oleh masing-masing anggota sesuai organisasi.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Yatim Mandiri Kudus

MANAJEMEN ORGANISASI PENGURUS YATIM MANDIRI KANTOR LAYANAN KUDUS



5. Job Description Yatim Mandiri Kudus

1. Kepala Cabang

Kepala Cabang adalah seseorang yg diberi tanggung jawab untuk memimpin cabang perusahaan untuk menjalankan manajemen sesuai standar dari kantor pusat. Maju mundurnya sebuah lembaga, tergantung pada pimpinannya. Sejauh mana ia bisa manage bawahannya agar bisa saling bersinergi menuju hasil yang optimal. Termasuk pula pimpinan cabang. Ia juga harus bisa mengatur dengan baik orang-orang di cabang yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas dan wewenang Kepala Cabang sebagai berikut :

- a. Memberikan nasihat, arahan, dan saran kepada para karyawan.
- b. Memilih, menetapkan dan memberhentikan karyawan.
- c. Mengangkat dan memberhentikan karyawan yang berprestasi atau yang bermasalah.
- d. Meminta laporan pertanggungjawaban dari masing-masing karyawan.
- e. Menetapkan arah dan kebijakan umum organisasi/lembaga.
- f. Mewujudkan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga.

2. ZisCo

ZisCo merupakan singkatan dari Zakat Infaq Sedekah Consultan, dalam kegiatan zakat disebut dengan Fundriser. Fundriser adalah orang yang mencari dana Zakat, Infaq sedekah ataupun wakaf, yang nantinya akan dimanfaatkan sesuai dengan program yang telah diprogramkan oleh setiap lembaga. Tugas dan wewenang seorang Fundraiser sebagai berikut :

- a. Melakukan kegiatan promosi, sosialisasi dan marketing untuk menjaring muzakki baru.
- b. Melakukan pengumpulan dana ZIS.

- c. Mempertahankan para donator rutin agar tetap menjadi donator pada lembaga tersebut.

3. Administrasi

Pengertian administrasi sederhananya adalah kegiatan penyusunan dan pencatatan data serta informasi secara sistematis dengan tujuan untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam satu hubungan satu sama lain.

Pekerjaan Admin adalah pekerjaan dalam sebuah instansi atau perusahaan yang bersifat administratif atau bersifat teknis ketatausahaan tergantung dari perusahaan dalam bidang tertentu seperti mencakup data entry, filing, membuat pengaturan perjalanan, mengambil pemesanan, dsb. Setiap instansi atau perusahaan membutuhkan administrator yang efisien yang dapat memastikan bahwa semuanya balik layar dari sebuah perusahaan yang sukses berjalan lancar. Tugas dan wewenang admin sebagai berikut :

- a. Filling data entry / mengisi data entri perusahaan.
 - b. Menyapa dan melayani donator.
 - c. Membuat agenda kantor.
 - d. Menjawab dan menerima telepon, pengetikan, dokumen, surat menyurat offline maupun online.
 - e. Menyelenggarakan pembukuan dan pelaporan keuangan.
 - f. Menyusun anggaran tahunan.
 - g. Melakukan perencanaan dan pengendalian keuangan.
 - h. Mengotorisasi transaksi pengeluaran dana.
 - i. Menyimpan penerimaan dana.
- ### 4. Programmer

Programmer disebuah lembaga amal zakat merupakan orang yang bertugas mengatur dan merancang kegiatan yang akan dilaksanakan. Seorang programmer harus bias mengatur segala

macam hal yang akan dilakukan dalam kegiatan atau acara yang akan dilakukan, programmer juga harus bias memenuhi hal hal yang dibutuhkan dalam membuat sebuah acara. Suksesnya acara tergantung pada seorang programmer yang mengatur dan merancang semua keperluan yang dibutuhkan agar acara tersebut sukses. Seorang programmer harus aktif, memiliki pengetahuan yang luas, sifat tanggung jawab yang tinggi dalam mengatur sebuah acara. Tugas programmer sebagai berikut :

1. Membuat program kerja distribusi ZIS
2. Melaksanakan pendistribusian ZIS
3. Melakukan pendataan mustahik dan menyimpannya dalam database mustahik
4. Membuat laporan pendistribusian ZIS dan laporan kinerja program

6. Program Kerja Yatim Mandiri Kudus

Setiap lembaga memiliki program yang digunakan untuk mendayagunakan dana yang dimilikinya sehingga dapat mendatangkan manfaat yang lebih kepada penerimanya. Yatim Mandiri memiliki beberapa program yang fokus pada bidang pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan ekonomi yang tentu saja program tersebut diberikan kepada para anak yatim dhu'afa. Berikut program yang ada pada LAZNAS Yatim Mandiri²

1. Program Pendidikan

Pendidikan merupakan bagian terpenting dalam kehidupan, apalagi masih dalam usia anak-anak. Pendidikan yang mengantarkan anak-anak dalam kesuksesan mereka. Pendidikan yang dimaksud bukan hanya perihal akademik atau intelektual saja, namun spiritual, emosional dan akhlak juga penting bagi mereka.

²Dokumentasi Yatim Mandiri Kudus Dikutip pada Minggu, 11 Maret 2018, pukul 11:54 WIB.

Yatim Mandiri hadir dalam rangka membantu mengembangkan program pendidikan tersebut bagi anak-anak, khususnya yatim dhu'afa. Yatim Mandiri mempersembahkan program-program yang bersifat charity sampai program pemberdayaan. Semua itu sebagai wujud kepedulian Yatim Mandiri dalam turut serta membangun kemandirian anak yatim dhu'afa, utamanya dalam bidang pendidikan bagi anak-anak Indonesia. Program-program pendidikan yang disediakan oleh Yatim Mandiri sebagai berikut :

a. **BESTARI (Beasiswa Yatim Mandiri)**

BESTARI merupakan bantuan biaya pendidikan untuk yatim dhu'afa tingkat SD sampai SMA se-Indonesia. Bantuan tersebut diberikan dua kali dalam satu tahun. Dalam bantuan ini diharapkan dapat memberikan semangat bagi anak-anak yatim dhu'afa agar tidak putus sekolah.

b. **RUMAH KEMANDIRIAN (RK)**

Rumah Kemandirian adalah program pemberdayaan anak yatim dalam bidang pendidikan. Anak yatim dalam program RK diharapkan akan menjadi anak yang siap mental untuk mandiri. Mereka akan dibekali dengan materi aqidah, akhlaq, Al- Qur'an dan pembelajaran umum. Potensi diri mereka juga akan terus dikembangkan selama pembinaan diasrama. Disamping anak yang fokus binaan, para Bunda yatim juga akan mendapat bimbingan dan pendampingan.

c. **SANGGAR GENIUS**

Sanggar Genius adalah program pembinaan yatim dhu'afa dalam bidang akademik khususnya matematika dan akhlak. Program ini berjalan 3 kali tiap pekannya dengan guru-guru pilihan. Melalui program ini anak-anak yatim dhu'afa dapat mengembangkan potensi dirinya. Hingga saat ini sudah tersebar sebanyak 320 sanggar diseluruh Indonesia.

d. DUTA GURU

Duta Guru adalah program pembinaan yatim dhu'afa dalam bidang Al-Qur'an dan diniyah yang didampingi oleh ustad/ustadzah pilihan. Program ini berjalan 4 kali dalam sepekan dan dominan diberbagai panti asuhanmitra dari Yatim Mandiri. Melalui program ini harapannya anak yatim dhu'afa dapat membaca Al-Qur'an dengan tartil dan memiliki sikap kepribadian muslim yang berakhlaq mulia.

e. PLUS

PLUS merupakan singkatan dari Pembinaan Lulus Ujian Sekolah. Sebuah program untuk pembinaan yatim dhu'afa yang akan menghadapi ujian sekolah agar anak-anak yatim dhu'afa dapat lulus ujian sekolahnya dengan hasil yang memuaskan. Program ini dilaksanakan setiap menjelang ujian nasional.

f. ASA

ASA (Alat Sekolah) merupakan sebuah program bantuan untuk anak-anak yatim dhu'afa berupa alat-alat sekolah seperti buku tulis, tas sekolah, alat tulis dan yang lainnya. Program ini digulirkan detiap tahunnya kepada 15.000 anak saat kenaikan kelas.

g. SUPERCAMP

Supercamp merupakan bentuk kegiatan untuk membentuk karakter kemandirian anak-anak yatim dhu'afa. Karakter kemandirian meliputi sikap-sikap dasar leadership, percaya diri, menejemen diri dan sikap dasar muslim. Supercamp ini diikuti oleh anak yatim dhu'afa tingkat SMP-SMA saat mereka liburan sekolah tiba. Setiap tahunnya program ini diikuti lebih dari 1000 anak.

2. Program Kesehatan

Memiliki kondisi kesehatan yang prima dan fisik yang tangguh mutlak diperlukan. Tanpa hal itu, mustahil cita-cita yang tinggi

akan tercapai. Yatim Mandiri berkeinginan setiap yatim dhu'afa mampu meraih cita-citanya tanpa ada gangguan masalah kesehatan dan perkembangan fisiknya. Untuk itu beberapa program kesehatan dimunculkan, diantaranya:

a. LAYANAN KESEHATAN KELILING

Program layanan kesehatan keliling merupakan bentuk kegiatan layanan kesehatan kepada anak-anak yatim dhu'afa diberbagai tempat disekitar domisili mereka. Program ini memberikan layanan medic dasar yang meliputi kesehatan umum, gigi, dan mata. Selain itu tim medis akan memberikan edukasi kesehatan bagi mereka. Layanan ini digulirkan minimal satu kali sebulan disetiap cabang-cabang Yatim Mandiri.

b. KLINIK RSM

Klinik RSM merupakan salah satu bentuk program kesehatan yatim mandiri unruk melayani masyarakat sekitar, utamanya anak-anak yatim dhu'afa. Klinik ini memberikan layanan kesehatan keliling dibeberapa cabang dan membuka jam praktek di klinik setempat.

c. GIZI

Selain memberikan layanan medic dasar, Yatim Mandiri juga memberikan suplemen tambahan guna meningkatkan gizi anak-anak yatim dhu'afa pada saat layanan kesehatan dilakukan. Suplemen tambahan tersebut dapat berupa susu, roti, kacang hujai atau perlemgkapan mandi.

d. SGQ

SGQ (Super Gizi Qurban) merupakan program optimalisasi qurban. SGQ adalah upaya mengelola qurban menjadi sosis dan cornet. Diharapkan dengan pengolahan daging qurban maka kemanfaatannya akan lebih lama dan lebih disukai anak-anak.

3. PROGRAM PEMBERDAYAAN DAN EKONOMI

BISA (Bunda Mandiri Sejahtera) adalah usaha dari Yatim Mandiri untuk mensejahterakan keluarga anak yatim. Program ini berupa pembinaan keislaman, kepengusahaan dan pemberdayaan ekonomi. Dengan program ini diharapkan keluarga anak yatim menjadi lebih sejahtera dan mampu mandiri.

4. PROGRAM RAMADHAN

Program Ramadhan merupakan program yang pasti digulirkan tiap tahunnya dibulan ramadhan oleh Yatim Mandiri untuk anak-anak yatim dhu'afa. Berbagai kegiatan telah dikemas mulai dari penyambutan bulan ramadhan sampai menjelang hari raya idul fitri. Penyelenggaraan program ini bersinergi dengan berbagai instansi untuk bersama-sama menyemarakkan bulan ramadhan. Berikut ini beberapa program ramadhan yang diselenggarakan oleh Yatim Mandiri :

- a. Buka Puasa Bersama
- b. Bercahaya (berbagi ceria dihari raya)
- c. Berbagi Al-Quran
- d. Bina lingkungan

5. MANDIRI ENTERPRENEUR CENTRE

MEC adalah program diklat beasiswa bagi anak yatim lulusan SMA/ sederajat.

6. INSAN CENDEKIA MANDIRI BOARDING SCHOOL

ICMBS adalah program pendidikan berbeasiswa untuk anak yatim tingkat SMP dan SMA.

7. Sumber Dana Dan Strategi Pengumpulan Dana

1. Sumber dana Yatim Mandiri Kudus
 - a. Muzakki (orang yang berzakat)
 - b. Munfiq (orang yang berinfaq)

- c. Lembaga swasta/NGU: Perusahaan, yayasan, lembaga donor lainnya.
2. Program pengumpulan dana
 1. Zakat (prosedur penyetoran)
 - a. Langsung (disetorkan langsung ke kantor Lazisnu)
 - b. Tidak langsung (Penyetoran melalui nomor rekening Bank dan jemput donasi)
 2. Infaq Dan Shodaqoh
 - a. Program Drop box besar (kotak infaq) untuk toko dan warung.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Deskripsi Pengimplementasian *Total Quality Management* Pada Peningkatan Pelayanan Oleh Yatim Mandiri Kudus

Memasuki usianya yang ke-5 tahun Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Yatim Mandiri Cabang Kudus memantapkan diri sebagai salah satu LAZNAS yang terkemuka di Kudus. Untuk menjadi salah satu LAZNAS yang terkemuka, maka Yatim Mandiri berusaha semaksimal mungkin secara terus menerus untuk memperbaiki proses pelayanan yang diberikan.

Pelayanan kepada donatur, calon donatur dan juga mustahik harus terus menerus dilakukan dan dievaluasi agar dalam memberikan pelayanan yang selanjutnya bisa lebih baik dan memuaskan. Yatim Mandiri Kudus dengan fasilitas yang dimilikinya selalu mengoptimalkan perubahan dan peningkatan yang berorientasi pada mutu pelayanan. Perubahan dan peningkatan ini selalu dilakukan dalam ranah peningkatan pelayanan kepada donatur, calon donatur dan mustahik. Kehadiran TQM merupakan tuntutan mutlak yang harus dijadikan alternatif pemecahan masalah dalam hal pelayanan di lembaga.

Misi yang paling utama dalam sebuah lembaga zakat adalah kepuasan donatur, dimana kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesan terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Jadi, kepuasan merupakan fungsi dari persepsi atau kesan atas kinerja dan harapan. Jika kinerja berada dibawah harapan maka donatur tidak puas, tapi jika kinerja memenuhi harapan maka donatur akan puas, dan jika kinerja melebihi harapan maka donatur akan amat puas atau senang atas pelayanan yang diberikan.

Pada hakikatnya salah satu tujuan lembaga adalah untuk menambah dan mempertahankan donatur. Apapun yang dilakukan oleh suatu lembaga tidak akan ada gunanya apabila akhirnya tidak menghasilkan kepuasan donatur. Oleh karena itu, kepuasan donatur merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus mempunyai fokus pada donatur. Untuk membentuk fokus pada donatur bisa dengan cara menempatkan para karyawan untuk berhubungan langsung atau berinteraksi dengan para donatur dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para donatur. Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan donatur menjadi sangat esensial bagi setiap lembaga.

Kepuasan donatur harus diberikan pada setiap layanan yang diberikan. Dalam proses pemberian donasi, donatur akan langsung dilayani dengan baik oleh petugas admin. Donatur yang dari luar kota pun bisa memberikan donasinya dengan begitu mudahnya karena bisa dilakukan dengan cara transfer. Hal ini justru akan memudahkan donatur dalam melakukan donasi. Selain itu apabila donatur yang berada dalam satu kota namun tidak bisa memberikan donasinya dengan datang ke kantor ataupun melalui transfer maka tim ZisCo akan menjemput donasi ke rumah mereka secara gratis tanpa dipungut biaya. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh seorang donatur yaitu:

“Dalam proses pemberian donasi sangatlah mudah karena saya tidak harus datang langsung ke kantor tetapi juga bisa dilakukan dengan cara *transfer* saat saya berada diluar kota, bahkan saat saya berada di rumah namun tidak sempat untuk memberikan donasi saya langsung ke kantor atau transfer, saya menghubungi pihak yatim mandiri untuk menjemput donasi saya kerumah, dan itu dilakukan oleh karyawan ZisCo dengan tepat waktu dan tidak dipungut biaya.”³

Untuk mengukur kepuasan paradonatur dan juga mustahik, Yatim Mandiri biasanya survey secara random kepada kepada donaturnya. Disamping itu juga terdapat kotak saran atau email untuk para donatur dan mustahik yang ingin komplain ataupun ingin memberikan saran kepada lembaga demi perbaikan pelayanan selanjutnya. Yatim Mandiri juga melakukan evaluasi karyawan ditingkat regional dan juga evaluasi bulanan yang dilakukan pusat. Ini membuktikan bahwa dalam memberikan pelayanannya, Yatim Mandiri memfokuskan kepada donatur dan mustahik agar donatur dan muatahik tersebut merasa puas terhadap apa yang diberikan. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh pimpinan cabang Yatim Mandiri yaitu :

“Dari pusat kita sering Survei secara random kepada donatur dan mustahik kami, pusat menanyakan kepada para donatur dan mustahik tentang pelayanan yang diberikan, kemudian juga ada evaluasi tingkat regional dan juga ada evaluasi setiap bulannya yang dilakukan pusat untuk seluruh karyawan Yatim Mandiri. Kotak saran dan email juga kami sediakan untuk para donatur dan mustahik yang ingin memberikan masukannya, atau staff ZisCo setiap kali melakukan penjemputan donasi juga bertanya “adakah masukan/saran/kritikan untuk yatim mandiri yang perludisampaikan ini pak/bu? Dan staff programmer yang selalu berinteraksi dengan mustahik slalu membimbing dan mengontrol para mystahiknya.”⁴

³Wawancara dengan donatur rutin Yatim Mandiri Ibu Farida, pada Rabu, 21 Maret 2018, pukul 09.00 WIB.

⁴Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohob Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

Selain menutamakan kepuasan donatur, Yatim Mandiri juga selalu memberikan kepuasan kepada para mustahiknya. Karena mustahik juga memiliki peran penting untuk meningkatkan mutu lembaga. Pelayanan di Yatim Mandiri dianggap cukup memuaskan oleh para mustahik, seperti yang telah dinyatakan oleh salah satu mustahik Yatim Mandiri yaitu :

“Pelayanan Yatim Mandiri Kepada Mustahik sangat bagus, ramah, dan juga perhatian dengan kami, kami selalu dikontrol ditanya ada kesulitan apa? Bagaimana perkembangan usaha ibu sekarang?, pokoknya perhatian mbak.”⁵

TQM merupakan suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya.

Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan berinteraksi sosial, serta kemampuan akademik. Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik kalau moral dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya.

Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan *qualified*. Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif agar karyawan yang diterima benar-benar *qualified*. Proses seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja, kejujuran, kedisiplinan, dan ketivitas.

⁵Wawancara dengan Mustahik Yatim Mandiri Ibu Rohimah, pada Senin, 19 Maret 2018, pukul 16.00 WIB.

Untuk meningkatkan sumber daya karyawan yang handal dalam melayani donatur dan mustahiknya, maka Yatim Mandiri Kudus melakukan seleksi para karyawannya dengan cara *training* kerja selama tiga bulan dan pembinaan karyawan tetap. Apabila selama masa *training* tersebut cara kerjanya baik maka akan ditarik menjadi karyawan tetap dilembaga, begitupun sebaliknya. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh pimpinan cabang yaitu:

“Yatim Mandiri melakukan seleksi melalui berkas dan pengetahuan tentang keagamaan, lalu karyawan baru kami berikan *training* selama 3 bulan ditempat ia bekerja, *training* dilakukan oleh pimpinan dan staff program, jika kerjanya bagus kami angkat menjadi karyawan tetap di Yatim Mandiri. Lalu untuk karyawan tetap ada pengembangan dan pelatihan karyawan untuk seluruh karyawan yang bekerja di Yatim Mandiri, itu dilakukan secara berkala setiap 4 bulan sekali di Yatim Mandiri Pusat.”⁶

Salah satu hal yang mendasar dari TQM adalah dengan pengembangan sumber daya karyawan secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran. Pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja sama secara harmonis. Jenis pelatihan yang dilakukan adalah dengan memberi kesempatan kepada para karyawan untuk melakukan penjemputan donasi kepada donatur rutin, atau melakukan fundraising kepada calon donatur, dan melakukan pembinaan kepada mustahik, itu agar karyawan bisa mengerti keadaan yang sebenarnya ketika melaksanakan tugasnya. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh pimpinan cabang yaitu:

”*Training* untuk karyawan baru kami langsung terjunkan mereka ke lapangan untuk menjemput donasi, mencari calon donatur dan harus mendapat donatur rutin, dengan perolehan donasi selama *training* harus 3 juta dan juga ikut melakukan pembinaan

⁶Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

dan pengawasan kepada para mustahik. Hal itu bisa menjadikan mereka tahu yang sebenarnya tentang pekerjaan mereka, cara melakukannya, dan juga tentang faktor pendukung dan juga pengambatnya.”⁷

Tujuan diadakannya pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas lembaga secara keseluruhan sehingga lembaga tersebut lebih kompetitif. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing lembaga.

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyatadan didapatkan dari berbagai sumber informasi diseluruh jajaranperusahaan. Jadi tidak semata-mata atas dasar menduga-duga ataupunintuisi. Berbagai alat telah disiapkan untuk mendapatkan danmenganalisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

Manajemen berdasarkan fakta ini dikaitkan dengan pengambilan keputusan seperti di Yatim Mandiri sendiri selalu melibatkan karyawannya untuk berdiskusi mengenai peningkatan pelayanan untuk donatur dan mustahik, namun ada beberapa hal tertentu yang hanya ditangani oleh pimpinan lembaga. Dalam hal ini di Yatim Mandiri membagi 2 tugas yaitu bagian internal dan eksternal, dimana penanganan bagian internal ini mencakup tanggung jawab staff kantor seperti perlengkapan dokumen, administrasi dan perlengkapan lainnya yang ditangani oleh staff admin dan staff program. Sedangkan penanganan eksternal dikendalikan saat staff ZisCo melakukan kegiatan fundrising baik itu kepada donatur rutin maupun insidental.

Kaitannya dengan pengambilan keputusan dalam hal ini pimpinan Yatim Mandiri selalu melibatkan seluruh komponen lembaga, namun dalam hal-hal tertentu hanya manajer yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Disamping itu, pimpinan lembaga

7 Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

mengimplementasikan proses musyawarah secara demokratis sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh pimpinan lembaga yaitu:

”Dalam pengambilan keputusan ketika terjadi masalah kita tidak selalu melibatkan semua karyawan kita bahas secara musyawarah, tetapi pada masalah-masalah tertentu kita hanya melibatkan karyawan yang terkait dengan permasalahan yang dihadapi.”⁸

Persoalan yang sering dihadapi dalam pelayanan donatur yaitu apabila jadwal penjemputan donasi tertunda dikarenakan ada beberapa donatur yang ingin donasinya dijemput dalam waktu yang sama, hal itu tidak memungkinkan untuk melakukan penjemputan secara bersamaan. Agar tidak terjadi kekecewaan pada donatur maka sudah dipersiapkan solusi untuk masalah tersebut. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh staff fundraising yaitu:

“Kalau untuk pengambilan donasi yang bertabrakan jika memang tidak bisa dirubah waktunya saya minta bantuan ZisCo lain yang waktunya senggang agar mengambil donasi kerumah donatur.”⁹

Sedangkan persoalan yang dihadapi dalam pelayanan mustahik yaitu kurangnya sumberdaya manusia pada staff programmer, sehingga programmer merasa kesulitan dan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mempersiapkan program pemberdayaan untuk para mustahik. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh staff programmer yaitu:

“Kalau faktor penghambat saya lebih pada faktor internal dari dalam diri saya sendiri, karena di Yatim Mandiri kudus ini hanya ada 1 staff program saja, jadi saya merasa kesulitan dan juga

⁸Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

⁹ Wawancara dengan Staff Fundraising (ZisCo) Yatim Mandiri Kudus Bapak Saiful Anwar, pada hari Kamis, 15 Maret 2018, pukul 11. 15 WIB.

membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mempersiapkan program pemberdayaan yang akan dilakukan.”

Untuk mengimplementasikan TQM dalam sebuah lembaga, banyak komponen yang harus diperhatikan baik internal maupun eksternal. Untuk itu harus diupayakan agar donatur dan mustahik tersebut puas dengan pelayanan yang diberikan karena fokus TQM ialah donatur dan mustahik yang merupakan prioritas paling utama.

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan bagi donatur dan mustahik maka perlu diupayakan perbaikan berkesinambungan agar donatur dan mustahik merasa senang dan puas. Pimpinan harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan dengan pembinaan karyawan agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan tanpa adanya gangguan. Perbaikan kinerja karyawan dilakukan demi meningkatkan kualitas pelayanan di Yatim Mandiri Kudus. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh pimpinan yatim mandiri yaitu:

“Ada beberapa ZisCo yang kurang tepat dalam memahami apa itu dana ZIS, kemudian kadarnya, bagaimana pengelolanya, kemudian sulitnya menyatukan persepsi oleh ZisCo, sehingga hal itu ditakutkan dapat berdampak pada kualitas pelayanan. Lalu ada ZisCo yang terkadang kurang semangat dan putus asa karena sulitnya mencari donatur, ada yang bosan karena pekerjaannya monoton, dan staff programmer yang merasa kesulitan karena harus melakukan tugas pemberdayaan sendiri. Hal tersebut dapat diatasi dengan briefing sebelum melaksanakan kerja dan evaluasi setelah bekerja”.¹⁰

Sarana dan prasarana yang memadai juga akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan pelayanan. Oleh karena itu, penyediaan ruang pelayanan dan alat merupakan prioritas utama. Dengan kondisi ruangan yang nyaman, maka akan membantu proses pelayanan yang baik kepada donatur dan mustahik. Yatim

10 Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

mandiri selalu melakukan perbaikan terhadap sarana dan prasarana dikantor, meskipun itu hanya hal kecil. Seperti yang telah disampaikan oleh pimpinan Yatim Mandiri Kudus, yakni :

“Kita selalu melakukan perbaikan pada fasilitas di kantor, meskipun hanya hal kecil misalkan kursi rusak, papan pengumuman yang kotor, atau penataan ruang tunggu tamu kita sering rubah agar terlihat lebih indah dan nyaman saat ada tamu mbak.”¹¹

Lembaga harus mempunyai pemimpin yang terampil, lembaga juga harus mempunyai pendekatan dan kebijakan yang dirumuskan dengan baik dan dilaksanakan dengan baik pula untuk perbaikan berkelanjutan dan berkesinambungan. Perbaikan tersebut bisa dilakukan dengan menjalin komunikasi secara baik dengan karyawan, baik secara langsung ataupun dengan menggunakan alat bantu komunikasi lainnya. Tanpa adanya komunikasi, perbaikanberkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik.

Untuk mewujudkan perbaikan mutu pelayanan yang berkelanjutan maka diperlukan pemimpin yang tidak hanya berhasil, tetapi juga efektif yaitu mampu memberikan pengaruhnya kepada semua komponen perusahaan yang ada, sehingga semua komponen tersebut bisa bergerak dengan senang dan sukarela tanpa merasa ada paksaan. Karyawan diberikan kebebasan dalam memberikan saran kepada pimpinan perusahaan demi kebaikan perusahaan.

Yatim Mandiri terlebih dahulu menentukan standar mutu atau keberhasilan yang ingin dicapai kemudian diadakan evaluasi terhadap semua proses kegiatan. Apabila dipandang dapat menghasilkan output yang baik tanpa kendala maka diteruskan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Akan tetapi apabila dalam proses kegiatan masih menemukan masalah dan kendala, maka dicari pemecahan masalah tersebut terlebih dahulu. Hal ini dilakukan secara berkelanjutan dan

¹¹Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

berkesinambungan sehingga dapat menghasilkan mutu pelayanan sebagaimana yang diinginkan oleh para donatur dan mustahik.

2. Deskripsi Faktor Pendukung Dan Penghambat Pengimplementasian *Total Quality Management* Pada Peningkatan Pelayanan Di Yatim Mandiri Kudus

Dalam rangka peningkatan mutu pelayanan, Yatim Mandiri berusaha semaksimal mungkin untuk mengaplikasikan TQM di lembaga, meskipun terdapat berbagai macam faktor yang mendukung dan menghambat. Upaya yang dilakukan misalnya dengan melakukan training kepada karyawan baru dan pembinaan kepada karyawan tetap secara berkala, peningkatan fasilitas kantor untuk kenyamanan donatur. Dalam melaksanakan pelayanan dengan mengimplementasikan manajemen TQM tentu mengalami banyak masalah, dan tentunya memiliki faktor pendukung dan juga faktor penghambat.

a. Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ahmad selaku pimpinan cabang Yatim Mandiri Kudus mengenai faktor pendukung pengimplementasian TQM dalam upaya meningkatkan pelayanan untuk meningkatkan mutu lembaga adalah sebagai berikut :

“Faktor pendukung itu ada 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yakni Pemimpin, karyawan, fasilitas kantor, program pemberdayaan yang berkualitas dan manajemen yang terstruktur. Sedangkan faktor eksternal yakni lingkungan masyarakat.”¹²

Dilihat dari hasil wawancara tersebut, ada 2 faktor yang mendukung pengimplementasian TQM pada pelayanan di Yatim Mandiri, yakni faktor internal yang terdiri dari Pemimpin,

¹²Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

karyawan, fasilitas kantor, program lembaga yang berkualitas, manajemen yang terstruktur. Sedangkan faktor eksternal terdiri lingkungan masyarakat. Dari faktor-faktor tersebut dijelaskan lagi bagaimana faktor-faktor tersebut dapat mendukung implementasi TQM pada pelayanan sebagaimana yang telah dinyatakan oleh pimpinan Yatim Mandiri Kudus tentang faktor pendukung internal yaitu :

“Pemimpin yang dapat mendukung pengimplementasian TQM adalah pemimpin yang bisa mengarahkan karyawannya dengan bahasa yang komunikatif, berbicara dari hati ke hati tentang kesulitan yang dihadapi selama bekerja. Kemudian dapat mengembangkan visi dan misi lembaga yang telah ditentukan dari awal sehingga setiap program yang dilaksanakan dapat berjalan mencapai tujuan lembaga. Sedangkan karyawan yang menjadi faktor pendukung adalah pastinya karyawan yang handal, yang bisa bersikap baik dengan donatur dan mustahik. Dan untuk menjadikan karyawan menjadi handal, dibutuhkan pelatihan dan training secara berkala. Baik untuk karyawan baru maupun karyawan tetap, fasilitas kantor yang mendukung tentunya Pastinya fasilitas yang ada dikantor itu harus bisa menjadikan donatur, mustahik dan karyawan nyaman, seperti adanya ruang tunggu, tempat parkir, mushola, tempat untuk breafing dan istirahat untuk karyawan dan fasilitas pendukung lainnya seperti kipas angin, wifi, computer, papan pengumuman dan lainnya, dan menejemen yang tersruktur yakni menempatkan karaywan pada bidang yang dikuasi, juga menggunakan sistem teknologi yang modern sehingga mempermudah donatur untuk melakukan donasi.”¹³

Faktor pendukung eksternal yakni faktor pendukung yang berasal dari luar, sehingga faktor luar tersebut dapat mendukung kemajuan lembaga, di Yatim Mandiri Faktor pendukung eksternal terdiri dari citra lembaga yang baik, kesadaran masyarakat untuk berdonasi tinggi, adanya loyalitas donatur, hubungan baik dengan lembaga dengan masyarakat luas maupun antara lembaga dengan instansi lain dan mudahnya mustahik untuk dibina dan

¹³Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

diberdayakan. Seperti yang telah di sampaikan pimpinan cabang Yatim Mandiri Kudus yakni :

”Citra lembaga yang baik itu bisa menjadikan masyarakat percaya dengan lembaga, salah satunya adalah lembaga memiliki ijin legal dari pemerintah, dengan lembaga memiliki ijin legal maka lembaga tersebut telah memiliki ijin beroperasi dan jika lembaga melakukan penipuan maka hukumannya adalah penjara. Jika telah ada hal itu apa yang ditakutkan untuk tidak berdonasi di lembaga yang legal mbk. Dan kesadaran masyarakat yang tinggi itu bisa dilihat dari sifat religius masyarakat disuatu kota, kota kudus ini terkenal masyarakatnya religius hal itu dibuktikan ada 2 makam wali Allah. Tak perlu diragukan mbak, bahwa masyarakat kudus itu mudah sekali untuk berdonasi, karena mereka paham bahwa pada harta yang dimiliki itu ada hak orang lain yang harus dikeluarkan. Hal itu menunjukkan adanya kesadaran masyarakat untuk berdonasi tinggi. Dan loyalitas donatur hal itu terbukti bahwa setiap bulanada donatur rutin yang memberikan tambahan pada donasinya, Serta mustahik yang mudah untuk dibina dan diberdayakan itu memudahkan kami untuk menerapkan TQM pada mustahik, sehingga nantinya pelayanan yang diberikan juga lebih memuaskan.”¹⁴

Selain citra lembaga yang baik, kesadaran masyarakat yang tinggi, loyalitas donatur yang tinggi, dan kemudahan memberdayakan dan membina mustahik, faktor internal lainnya yang dapat mendukung majunya sebuah lembaga adalah jalinan baik antara lembaga dengan masyarakat luas dan pihak instansi lainnya. Seperti yang telah disampaikan oleh salah satu staff ZisCo di Yatim Mandiri yakni:

“Yatim Mandiri bekerjasama dengan SMK N 1 Kudus, BNI Syariah, Mandiri KCP dan BSM. Kita juga bekerja sama dengan Dishub untuk membuka counter donasi Yatim Mandiri di acara *Car Free Day* di alun alun kudus setiap minggu pagi.”¹⁵

14Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

15Wawancara dengan Staff ZisCoYatim Mandiri Kudus Bapak Saiful Anwar, pada hari Kamis, 15 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

Melihat hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa pihak Yatim Mandiri selalu berusaha mengimplementasikan TQM pada pelayanannya dengan memanfaatkan faktor pendukung yang ada, agar dapat meningkatkan mutu lembaga.

b. Faktor Penghambat

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ahmad selaku pimpinan cabang Yatim Mandiri Kudus mengenai faktor menghambat pengimplementasian TQM dalam upaya meningkatkan pelayanan untuk meningkatkan mutu lembaga. Ada 2 hal yang menghambat yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal yang menghambat adalah sebagai berikut :

1) kurangnya pemahaman karyawan tentang konsep TQM

“Beberapa ZisCo yang kurang tepat dalam melaksanakan cara kerjanya, terutama kurang memahami pekerjaan dibidangnya, kurang memahami apa itu dana ZIS, kemudian kadarnya bagaimana pengelolaannya.”¹⁶

2) karyawan takut menunjukkan masalah atau menyembunyikan masalah yang terjadi.

“Setiap pagi saya briefing untuk melakukan evaluasi pekerjaan kemarin sekaligus mengontrol pekerjaan karyawan disini, namun mereka cenderung menutupi kesulitan mereka, sedangkan saat ada persepsi yang masuk, mala sulit disatukan pesepsinya, sehingga hal itu ditakutkan dapat berdampak pada kualitas pelayanan. Lalu ada ZisCo yang terkadang kurang semangat dan putus asa karena sulitnya mencari donatur, ada yang bosan karena pekerjaannya monoton.”¹⁷

3) Kurangnya komitmen dari manajemen puncak.

“Saya rasa kurangnya komitmen penerapan TQM dari manajemen puncak, karena tidak semuanya paham tentang konsep TQM mbak. Pada manajemen puncak terkadang

¹⁶Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

¹⁷Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

kurang paham dengan TQM, sehingga hal itu menjadikan ketidaksempurnaan pada praktik penerapan TQM dimenejemen cabang.”¹⁸

3. Deskripsi Tipe Tindakan Sosial Yang Digunakan Pada Pelayanan Yang Mengimplementasikan *Total Quality Management* Di Laznas Yatim Mandiri Kudus.

Penelitian ini menggunakan ilmu bantu sosiologi menurut pandangan Max Weber. Sosiologi menurut Max Weber adalah suatu ilmu yang mempelajari tindakan sosial. Tidak semua tindakan sosial dapat dianggap sebagai tindakan sosial. Suatu tindakan disebut sebagai suatu tindakan sosial apabila tindakan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan perilaku orang lain dan berorientasi perilaku orang lain.

Dengan kata lain sosiologi mempelajari tingkah laku manusia sebagai anggota masyarakat, tidak sebagai individu yang terlepas dari kehidupan masyarakat. Salah satu sifat manusia adalah sebagai makhluk sosial disamping sebagai makhluk individu. Sebagai makhluk individual manusia mempunyai dorongan atau motif untuk mengadakan hubungan dengan orang lain. Dengan adanya dorongan tersebut, pihak manajer dan karyawan Yatim Mandiri Kudus mempunyai dorongan untuk menjalin hubungan dengan anggotanya melalui pelayanan yang diberikan. Dengan adanya hubungan tersebut maka akan terjadi suatu interaksi.

Interaksi sosial merupakan kunci dari semua kehidupan sosial karena tanpa interaksi sosial, tak akan mungkin ada kehidupan bersama. Interaksi sosial akan terjadi apabila adanya kontak sosial dan komunikasi. Kontak sosial dan komunikasi bisa terjadi antara pimpinan dan karyawan. Seperti yang telah dilakukan di Yatim Mandiri Kudus, salah satu kontak sosial antara pimpinan dan staff adalah kegiatan

¹⁸Wawancara dengan Staff Programmer Yatim Mandiri Kudus Bapak Faiz Mujawwidin S.E, pada hari Kamis, 15 Maret 2018, pukul 11.15 WIB.

breafing pagi sebelum kerja. Hal itu seperti yang disampaikan oleh pimpinan Yatim Mandiri Kudus yakni.

“Setiap pagi saya berikan breafing kepada seluruh karyawan tentang pekerjaan hari ini. Breafing pagi sebelum kerja merupakan salah satu interaksi dan kontak sosial saya terhadap seluruh karyawan agar lebih dekat dan lebih memahami mereka dalam bekerja.”¹⁹

Sejak awal berdirinya Yatim Mandiri, memang banyak anak-anak yatim yang terbantu. Yatim Mandiri didirikan oleh beberapa aktivis yang ingin memberikan pendidikan kepada anak yatim sehingga dapat memandirikan mereka. Seperti yang telah disampaikan oleh pimpinan Yatim Mandiri Kudus, yakni :

”Dulu awalnya ada beberapa aktivis dari panti asuhan yang ingin memberikan pendidikan yang lebih tinggi kepada anak-anak yatim, kemudian dibentuklah Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS). Selain karena hal tersebut mereka juga mengetahui bahwa didalam hartanya terdapat harta kaum dhuafa yang harus dikeluarkan seperti pada Qur’an surat Adz-Dzariyat ayat 19 , Qs. Al Baqarah 267, dan surat At-Taubah ayat 34-35. Sehingga dari sana banyak anak-anak yatim yang mendapat pendidikan lebih tinggi sehingga mereka dapat hidup mandiri dengan kehidupan yang layak.”

Pengimplemntasian *total quality management* pada Yatim Mandiri memang telah diterapkan sejak awal berdirinya Yatim Mandiri. Yatim Mandiri selalu memberikan yang terbaik untuk anak yatim, dari segi pelayanan yang selalu meningkat dari tahun ketahun. Dengan mengimplemtasikan TQM Yatim Mandiri semakin berkembang maju diberbagai bidang, salah satunya dibidang pelayanan. Pelayanan merupakan salah satu tempat, dimana karyawan dan donatur serta mustahik dapat berinterkasi secara langsung dan menjadi lebih dekat. Sehingga dibidang pelayanan harus diperbaiki secara terus menerus, untuk memberikan kepuasan pada donatur dan mustahik. Selain

¹⁹Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohob Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

dibidang pelayanan, pada program pemberdayaan juga harus diperbaiki dengan melakukan inovasi-inovasi baru. Hal tersebut telah disampaikan oleh pimpinan Yatim Mandiri yakni:

“TQM itu kan manajemen mutu terpadu, menejemen yang terstruktur, dibuat dengan perencanaan yang matang dan dalam keadaan sadar, untuk menghindari berbagai permasalahan yang timbul dan diharapkan bisa mencapai tujuan sebuah lembaga, jadi dengan adanya penerapan TQM pada lembaga ini, kami dapat melakukan perbaikan terus menerus, seperti dibidang pelayanan kami usahakan selalu melakukan perbaikan, karena interaksi antara donatur, mustahik dan lembaga itu melalui pelayanan yang prima, semakin baik pelayanan maka interaksi sosial yang terjadi juga akan semakin dekat, dan itu akan menimbulkan kepuasan donatur dan mustahik. Kemudian program pemberdayaan juga kita sering melakukan inovasi baru sehingga para donatur dan mustahik menjadi puas dengan pelayanan yang kami berikan.”²⁰

Berdasarkan hal tersebut, dapat diartikan bahwa interaksi sosial merupakan tindakan berupa serangkaian usaha dan aktivitas yang dijalankan oleh Yatim Mandiri Kudus, yang mempunyai dorongan untuk menjalin hubungan dengan anggotanya melalui pelayanan yang diberikan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pimpinan dan karyawan Yatim Mandiri berinteraksi dengan melakukan kontak sosial dan komunikasi sosial dengan anggotanya melalui pengimplementasian TQM pada pelayanan yang diberikan.

C. Analisis data penelitian

1. Implementasi *Total Quality Management* Pada Peningkatan Pelayanan Oleh LAZNAS Yatim Mandiri Kudus

Sejak berdiri pada tahun 2012, Laznas Yatim Mandiri selalu mengunggulkan kualitas pelayanan yang dimilikinya. Hal ini dilakukan melalui pemaksimalan segala sumber daya lembaga dengan melakukan perbaikan terus-menerus. Selalu ada evaluasi guna memperbaiki kinerja lembaga dan memenuhi keinginan jemaah. Yatim

²⁰Wawancara dengan Pimpinan Cabang Yatim Mandiri Kudus Bapak Achmad Sohib Hasani, pada hari Jumat 16 Maret 2018, pukul 14.30 WIB.

Mandiri baik di pusat maupun cabang atau perwakilannya selalu mengoptimalkan perubahan dan peningkatan yang berorientasi pada kualitas pelayanan.

Menurut analisa peneliti, dalam implementasi *total quality management* di Laznas Yatim Mandiri telah dilakukan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari cara lembaga yang semakin lama semakin berkembang maju, dan lebih dikenal masyarakat luas. Hal ini karena lembaga Yatim Mandiri telah menerapkan 4 prinsip *total quality management* yaitu:

1. Fokus Pada Donatur dan mustahik

Dalam TQM, baik donatur maupun mustahik merupakan *driver*. Donatur berperan dalam meningkatkan keuangan lembaga, sehingga pengoperasionalan program lembaga lebih baik karena didukung oleh dana yang cukup, sedangkan mustahik berperan besar dalam menentukan kualitas lembaga, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa. Karena dengan adanya mustahik yang berkembang lebih maju maka menunjukkan pelaksanaan program pemberdayaan lembaga dapat dikatakan berhasil.

Misi utama dari Yatim Mandiri sebagai lembaga sosial adalah mengelola dana sosial untuk kemaslahatan umat. Namun dibalik itu Yatim Mandiri juga mempunyai misi lain yaitu memenuhi kebutuhan dan keinginan para donatur dan mustahiknya. Karena donatur dan mustahik adalah salah pihak yang dapat mendorong berkembangnya lembaga sosial menjadi lebih berkembang. Pada prinsipnya kepuasan donatur dan mustahik dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan donatur dan mustahik adalah sebagai berikut:

a. Sistem keluhan dan saran

Lembaga yang berpusat pada donatur dan mustahik harus memberikan kesempatan yang luas kepada para donatur dan mustahiknya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, dan lain-lain.

b. Survei kepuasan donatur dan mustahik

Penelitian mengenai kepuasan donatur dan mustahik dilakukan dengan penelitian survei baik melalui pos, telepon, maupun wawancara secara langsung. Dengan melalui survei, lembaga akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari donatur dan mustahik, dan juga memberikan tanda positif bahwa lembaga menaruh perhatian terhadap paradonatur dan mustahiknya.

Yatim Mandiri menempatkan karyawan untuk berinteraksi langsung dengan para donatur dan mustahiknya, serta memberdayakan karyawan agar memiliki pelayanan yang berkualitas, sehingga memberikan kepuasan kepada donatur dan mustahik. Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan donatur dan mustahik juga sering dilakukan oleh Yatim Mandiri Pusat, dengan cara melakukan survey secara random terhadap donatur dan mustahik dengan memberikan pertanyaan tentang pelayanan yang diberikan pihak yatim mandiri cabang. Disamping itu juga terdapat kotak saran atau email untuk para donatur dan mustahik yang ingin komplain ataupun ingin memberikan saran kepada lembaga demi perbaikan pelayanan selanjutnya. Khusus untuk mustahiknya diberikan pembinaan dan pendampingan secara berkala, agar dana yang diberikan untuk memberdayakan mustahik dapat berjalan dengan baik. Yatim Mandiri juga melakukan evaluasi karyawan ditingkat regional dan juga evaluasi bulanan yang

dilakukan pusat. Ini membuktikan bahwa dalam memberikan pelayanannya, Yatim Mandiri memfokuskan kepada donatur dan mustahik agar mereka merasa puas terhadap apa yang diberikan.

Dalam proses pemberian donasi akan dilayani dengan baik oleh petugas penerima atau pengambil donasi. Untuk memuaskan donaturnya Yatim Mandiri cara tersendiri yakni program jemput donasi. Setiap donatur yang akan berdonasi namun tidak bisa untuk memberikan langsung ke kantor atau tidak bisa untuk transfer maka petugas ZisCo Yatim Mandiri akan datang ke rumah donatur untuk mengambil donasinya secara gratis, lengkap dengan pemberian majalah terbaru Yatim Mandiri.

Dengan adanya program tersebut, banyak donatur yang merasa dimudahkan setiap melakukan donasi. Mereka senang karena Yatim Mandiri mau mengambil donasinya ke rumah, sehingga memudahkan dan donatur tidak lupa untuk memberikan donasinya setiap bulan.

Sedangkan pelayanan yang diberikan kepada mustahik adalah dengan selalu memberikan pembinaan, perhatian, dan pendampingan secara berkala. Yatim Mandiri selalu memberikan bantuan kepada mustahiknya apabila dalam pemberdayaan dana dari Yatim Mandiri mengalami masalah atau kesulitan. Itu semua dilakukan agar mustahik merasa puas dengan pelayanan Yatim Mandiri.

Dengan adanya hal tersebut para mustahik menjadi maju dan mandiri, karena setiap mereka mengalami kesulitan pihak Yatim Mandiri selalu membantu mereka dengan gesit, ramah dan sabar. Kemajuan dan kemandirian mustahik dapat berpengaruh dengan perkembangan lembaga, majunya mustahik disebuah lembaga dapat menambah kepercayaan

donatur pada lembaga itu, karena lembaga tersebut dianggap bermutu untuk mensejahterakan para mustahiknya.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

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

TQM merupakan suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan berinteraksi sosial, serta kemampuan akademik.

Untuk mendapatkan sumber daya karyawan yang handal dalam melayani donaturnya, maka Yatim Mandiri Kudus melakukan seleksi para karyawannya dengan cara *training* kerja selama tiga bulan dan pembinaan karyawan tetap. Apabila selama masa *training* tersebut cara kerjanya baik maka akan ditarik menjadi karyawan tetap dilembaga, begitupun sebaliknya.

Salah satu hal yang paling mendasar dari TQM adalah dengan mengembangkan sumber daya karyawan yang dimiliki dengan cara terus menerus diberikan pelatihan dan pendidikan atau pemebelajaran baru. Di Yatim Mandiri Kudus sendiri staffnya selalu diberikan pelatihan dan pembelajaran baru seperti pelatihan *Service Excelent* . Selain itu ada pelatihan langsung dimana diajaknya karywan baru untuk melihat dan mengetahui proses program pemberdayaan Yatim Mandiri baik itu program pendidikan maupun kesehatan. Tujuannya

diadakan kegiatan tersebut untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan, terutama karyawan ZisCo, serta dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing lembaga.

Selain respek terhadap para karyawannya Yatim Mandiri Kudus juga selalu respek kepada para donatur dan mustahiknya. Bentuk respek tersebut ditunjukkan Yatim Mandiri selalu melakukan survey pada donatur dan mustahiknya, memberikan kotak saran dan kritik kepada donatur dan mustahiknya, sehingga lembaga bisa merespon apa yang mereka inginkan.

Respek terhadap semua orang di Yatim Mandiri Kudus menurut penulis sudah diterapkan dengan baik antara para staff dan atasan terjalin dengan sangat baik, serta antara lembaga dengan donatur dan mustahiknya juga terjalin dengan baik, rasa kekeluargaan sangat tinggi karena adanya kepercayaan yang tinggi antara semua orang yang terlibat dengan Yatim Mandiri. Point plusnya untuk Laznas Yatim Mandiri yakni menerapkan pada seluruh staffnya bekerja untuk memiliki target closing, sehingga tidak melalaikan tugas yang lainnya.

3. Menejemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada 2 konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, *pertama*, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat bersamaan, mengingat keterbatasan sumberdaya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka menejemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya dalam situasi tertentu yang vital. *Kedua*, variasi kinerja manusia. Data statistic 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.

Manajemen berdasarkan fakta setiap keputusan yang diambil atau yang dipilih harus didasarkan pada fakta yang nyata dan didapatkan dari berbagai sumber informasi diseluruh lembaga. Jadi tidak semata-mata atas dasar menduga-duga ataupun intuisi. Berbagai alat telah disiapkan untuk menganalisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta dalam hal ini Yatim Mandiri sendiri selalu melibatkan karyawannya untuk berdiskusi mengenai peningkatan pelayanan untuk donatur, namun ada beberapa hal tertentu yang hanya ditangani oleh pimpinan lembaga. Dalam hal ini di Yatim Mandiri membagi 2 tugas yaitu bagian internal dan eksternal, dimana penanganan bagian internal ini mencakup tanggung jawab staff kantor seperti perlengkapan dokumen, administrasi dan perlengkapan lainnya yang ditangani oleh staff admin dan staff program. Sedangkan penanganan eksternal dikendalikan saat staff ZisCo melakukan kegiatan fundrising baik itu kepada donatur rutin maupun insidental.

Kaitannya dengan pengambilan keputusan dalam hal ini pimpinan Yatim Mandiri selalu melibatkan seluruh komponen lembaga, namun dalam hal-hal tertentu hanya manajer yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Disamping itu, pimpinan lembaga mengimplementasikan proses musyawarah secara demokratis sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Setiap produk dan 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 dihasilkan dapat meningkat.

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan bagi donatur dan mustahik maka perlu diupayakan perbaikan berkesinambungan agar donatur dan mustahik merasa senang dan puas, hal tersebut juga demi kemajuan lembaganya. Di Yatim Mandiri Kudus juga selalu berusaha melakukan perbaikan mulai dari sarana dan prasarana kantor, pelayanan yang maksimal dan lain sebagainya.

Yatim Mandiri melakukan perbaikan tersebut dengan cara pembinaan karyawan agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan tanpa adanya gangguan. Selain itu perbaikan sarana dan prasarana seperti ruang tunggu donatur, tempat parkir dan peralatan pendukung lain juga terus diperbaiki oleh Yatim Mandiri.

Dalam melaksanakan perbaikan dibidang pelayanan Yatim Mandiri terlebih dahulu menentukan standar mutu atau keberhasilan yang ingin dicapai kemudian diadakan evaluasi terhadap semua proses kegiatan. Apabila dipandang dapat menghasilkan output yang baik tanpa kendala maka diteruskan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Akan tetapi apabila dalam proses kegiatan masih menemukan masalah dan kendala, maka dicari pemecahan masalah tersebut terlebih dahulu. Hal ini dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan sehingga dapat menghasilkan mutu pelayanan sebagaimana yang diinginkan oleh para donatur dan mustahiknya.

TQM pun berpengaruh pada peningkatan jumlah donatur dan perkembangan kesejahteraan mustahik di Laznas Yatim Mandiri Kudus pada setiap tahun. Hal itu terbukti dengan pendapatan donasi

yang selalu meningkat disetiap tahunnya, dan penyebaran dana sosial pun semakin meluas ke masyarakat luas.

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Pengimplementasian *Total Quality Management* Dalam Peningkatan Pelayanan Di Laznas Yatim Mandiri Kudus.

Dalam rangka peningkatan mutu pelayanan, Laznas Yatim Mandiri Kudus berusaha semaksimal mungkin untuk mengaplikasikan TQM di lembaga meskipun dalam melaksanakan pelayanannya, terdapat berbagai macam faktor yang mendukung dan menghambat.

Yatim Mandiri dalam mengimplementasikan TQM pada peningkatan pelayanan memerlukan faktor pendukung, faktor pendukung dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Faktor dari dalam yang mendukung pengimplementasian TQM dalam peningkatan pelayanan di Yatim Mandiri Kudus.

1. Pemimpin

Salah satu keberhasilan pengimplementasian TQM adalah pemimpin yang memiliki rencana kedepan, komunikatif, ramah dan dapat memahami kondisi karyawannya. Pemimpin dituntut untuk memetakan pandangannya kedepan (*vision*), manajer dituntut untuk merealisasikan visi tersebut TQM didasarkan pada teori kepemimpinan, dimana pimpinan harus mempunyai *strategic vision* yang terbaik. Pimpinan Yatim Mandiri selalu mengarahkan karyawannya dengan bahasa yang komunikatif, berbicara dari hati ke hati tentang kesulitan yang dihadapi selama bekerja. Serta selalu mengembangkan visi dan misi lembaga yang telah ditentukan dari awal, sehingga setiap program dapat berjalan dan terencana sesuai dengan tujuan awal.

2. Karyawan yang handal

Maju tidaknya suatu lembaga dipengaruhi oleh kualitas karyawan. Semakin tinggi kualitas karyawan maka mutu lembaga akan semakin berkualitas. Di Yatim Mandiri Kudus untuk mendapatkan karyawan yang handal, dilakukan seleksi untuk calon karyawan. Selanjutnya untuk karyawan baru diberikan training selama 3 bulan, training dilakukan oleh pimpinan lembaga dan staff programmer. Untuk karyawan tetap Yatim Mandiri memberikan pengembangan dan pelatihan secara berkala setiap 4 bulan sekali. Hal tersebut dilakukan demi mendapatkan karyawan yang handal dan berkualitas untuk memajukan lembaga.

3. Sarana dan Prasarana

Keadaan sarana dan prasarana dalam menyelenggarakan pelayanan di Yatim Mandiri sudah cukup memenuhi. Sarana dan prasarana yang tersedia pastinya yang bisa memberikan kepuasan kepada semuanya, baik itu karyawan maupun donatur. Seperti adanya ruang tunggu, tempat parkir, mushola, tempat untuk breafing dan istirahat untuk karyawan dan fasilitas pendukung lainnya seperti kipas angin, wifi, computer, papan pengumuman dan lainnya.hal itu semua mendukung kegiatan Yatim Mandiri dalam melakukan pelayanan dan memberikan kepuasan kepada donatur dan karyawan lembaga.

4. Program Lembaga yang berkualitas.

Yatim mandiri merupakan lembaga sosial yang menghimpun dan menyalurkan dana sosial. Untuk menyalurkan dana sosial, Yatim Mandiri membuat program yang berkualitas, yang dapat memberikan manfaat lebih kepada penerimannya, bukan hanya untuk masa sekarang, tapi manfaatnya juga bisa dirasakan untuk masa yang akan datang. Seperti halnya program sanggar genius, duta guru, dan

program pemberdayaan ekonomi untuk bunda yatim. Dengan memiliki program yang berkualitas dan terencana dengan baik, maka lembaga akan semakin mudah mendapatkan donasi karena dipercaya oleh masyarakat.

5. Manajemen yang terstruktur

Di Yatim Mandiri Kudus, pengelolaan dana ZIS dilakukan dengan manajemen yang baik, didukung dengan teknologi modern sehingga mempermudah dan menarik para muzakki untuk berdonasi di Yatim Mandiri Kudus.

b. Faktor dari luar yang mendukung pengimplementasian TQM dalam peningkatan pelayanan di Yatim Mandiri Kudus.

1. Citra lembaga yang baik

Yatim Mandiri telah dipandang memiliki citra lembaga yang baik di kalangan masyarakat. Yatim mandiri juga termasuk lembaga legal yang telah disahkan oleh pemerintah RI. Citra lembaga yang baik akan memudahkan lembaga untuk mendapatkan donasi dikalangan masyarakat, hal itu akan menambah jumlah donasi yang dikumpulkan, sehingga penyaluran bantuan untuk anak-anak yatim juga akan semakin luas.

2. Kesadaran masyarakat untuk berdonasi

Di kota Kudus kesadaran masyarakat dalam beragama semakin meningkat, terutama dalam kewajibannya untuk membayar zakat, serta kepedulian masyarakat untuk menyisihkan sebagian hartanya yang akan diberikan kepada orang yang membutuhkan juga semakin meningkat. Hal ini memberikan pengaruh kepada Yatim Mandiri Kudus untuk menambah jumlah donasi yang dikumpulkan.

3. Adanya loyalitas donatur

Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat untuk mengelola dan mendayagunakan dana zakatnya

semakin meningkat, sehingga muncullah loyalitas donatur pada lembaga Yatim Mandiri Kudus. Kepercayaan terjadi karena Yatim Mandiri selalu memberikan pelayanan yang prima kepada donatur, serta selalu melibatkan donatur pada setiap kegiatan yang berlangsung, Sehingga donatur semakin percaya kepada lembaga Yatim Mandiri Kudus.

4. Hubungan baik antara lembaga dengan masyarakat luas maupun antara lembaga dengan instansi lain.

Yatim mandiri membangun hubungan baik dengan berbagai instansi masyarakat bertujuan untuk memperkenalkan Yatim Mandiri agar semakin luas, sehingga menambah kepercayaan masyarakat yang lebih luas. Usaha tersebut akan memudahkan lembaga dalam menghimpun dana yang lebih banyak lagi. Hal itu terbukti bahwa Yatim Mandiri telah bekerja sama dengan beberapa bank atau perusahaan yang ada di Kudus seperti bank BNI Syari'ah, Mandiri KCP, BSM, Swalayan Matahari, Swalayan Ramayana.

5. Mustahik yang mudah dibina dan diberdayakan

Di Yatim Mandiri Kudus, mustahik mudah diberdayakan, baik itu mustahik dari anak-anak yatim maupun dari bunda yatim. Dari anak-anak yatim selalu antusias mengikuti semua program pemberdayaan untuk mereka baik dibidang pendidikan dan kesehatan. Sedangkan untuk bunda yatim mereka selalu aktif berkomunikasi dengan pihak Yatim Mandiri mengenai usaha yang sedang dikembangkannya, sehingga hal itu memudahkan Yatim Mandiri menerapkan konsep TQM pada mustahik, demi meningkatkan pelayanan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi *total quality management* dalam upaya meningkatkan pelayanan memiliki kualitas yang baik untuk meningkatkan mutu lembaga. Kualitas tersebut memberikan dorongan kepada karyawan untuk

menjalin ikatan yang kuat dengan para donatur dan mustahik Yatim Mandiri. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini, memungkinkan Yatim Mandiri Kudus dapat memahami keinginan donatur dan kebutuhan mustahik. Dengan demikian Laznas Yatim Mandiri dapat meningkatkan pelayanan dimana hal tersebut dapat meningkatkan mutu lembaga.

Yatim Mandiri dalam mengimplementasikan TQM pada peningkatan pelayanan memiliki faktor penghambat, faktor penghambat TQM, yaitu:

Faktor yang menghambat pengimplementasian TQM dalam peningkatan pelayanan di Yatim Mandiri Kudus.

1. Keterbatasan jumlah SDM ZisCo yang berkompeten di bidangnya.

Seperti yang telah disampaikan oleh pimpinan Yatim Mandiri bahwa ada sebagian ZisCo yang belum berkompeten dibidangnya, mereka masih bingung dengan ketentuan mengenai dana ZIS. Sehingga perlu selalu dibantu dan dipantau tentang pemahaman mereka.

2. Kurangnya keterbukaan dilingkungan karyawan dan pimpinan.

Di Yatim Mandiri saat seorang karyawan memiliki suatu masalah, karyawan itu cenderung takut menunjukkan masalah atau menyembunyikan masalah yang terjadi dari pimpinan dan karyawan lain, sehingga dikhawatirkan dapat menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan.

3. Kurangnya komitmen dari manajemen puncak.

Kurangnya komitmen pada penerapan TQM dari manajemen puncak Yatim Mandiri, menyebabkan berpengaruh pada ketidaksempurnaan praktik TQM pada lembaga cabang. Kurangnya komitmen itu disebabkan tidak semuanya paham tentang konsep TQM.

Kesimpulan dari uraian di atas untuk implementasi *total quality management* dalam upaya meningkatkan pelayanan di Yatim Mandiri Kudus belum terlaksana secara maksimal. Karena masih ada faktor penghambat yang harus dihadapi Yatim Mandiri Kudus. Dari permasalahan yang dihadapi Yatim Mandiri tersebut, maka Yatim Mandiri perlu menerapkan strategi khusus dalam mengimplementasikan *total quality management* untuk meningkatkan pelayanan. Dalam hal ini Yatim Mandiri dituntut untuk menjadikan seluruh karyawan memahami tentang *total quality management* khususnya pada pelayanan. hal tersebut bisa dilakukan dengan meningkatkan pendidikan/pelatihan bagi karyawan, terutama karyawan dibidang ZisCountuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi.

4. Tindakan Sosiologi Yang Digunakan pada Peningkatan Pelayanan Yang Mengimplementasikan *Total Quality Management* Di Laznas Yatim Mandiri Kudus.

Pada bab ini akan membahas mengenai teori sosiologi yang relevan dengan tema pembahasan dalam penelitian ini dengan menggunakan teori tindakan sosial yang di kemukakan oleh Max Webber.

Max Weber adalah salah satu ahli sosiologi dan sejarah bangsa Jerman, lahir di Erfurt, 21 April 1864 dan meninggal dunia di Munchen, 14 Juni 1920. Weber adalah guru besar di Freiburg (1894-1897), Heidelberg (sejak 1897), dan Munchen (1919-1920).²¹ Weber melihat sosiologi sebagai sebuah studi tentang tindakan sosial antar hubungan sosial pada kehidupan. Tindakan manusia dianggap sebagai sebuah bentuk tindakan sosial manakala tindakan itu ditujukan pada orang lain. Max Weber mendefinisikan sosiologi sebagai ilmu tentang interaksi sosial. Sosiologi Weber adalah ilmu tentang perilaku sosial.

21 Doyle Paul Johnson, penerjemah: Robert M.Z Lawang, *Teori Sosiologi Klasik Dan Modern*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1988, hlm209

Tindakan sosial menurut Max Weber adalah suatu tindakan individu sepanjang tindakan itu mempunyai makna atau arti subjektif bagi dirinya dan diarahkan kepada tindakan orang lain. Suatu tindakan individu yang diarahkan kepada benda mati tidak masuk dalam kategori tindakan sosial, suatu tindakan akan dikatakan sebagai tindakan sosial ketika tindakan tersebut benar-benar diarahkan kepada orang lain (individu lainnya). Contohnya adalah seseorang yang bernyanyi-nyanyi kecil untuk menghibur dirinya sendiri bukan merupakan tindakan sosial. Namun jika tujuannya untuk menarik perhatian orang lain, maka itu merupakan tindakan sosial.

Interaksi sosial merupakan perilaku yang bisa dikategorikan sebagai tindakan sosial. Dimana tindakan sosial merupakan proses aktor terlibat dalam pengambilan-pengambilan keputusan subjektif tentang sarana dan cara untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dipilih, tindakan tersebut mengenai semua jenis perilaku manusia, yang ditujukan kepada perilaku orang lain, yang telah lewat, yang sekarang dan yang diharapkan diwaktu yang akan datang. tindakan sosial adalah tindakan yang memiliki makna subjektif bagi dan dari aktor pelakunya. Tindakan sosial seluruh perilaku manusia yang memiliki arti subjektif dari yang melakukannya. Baik yang terbuka maupun yang tertutup, yang diutarakan secara lahir maupun diam-diam, yang oleh pelakunya diarahkan pada tujuannya. Sehingga tindakan sosial itu bukanlah perilaku yang kebetulan tetapi yang memiliki pola dan struktur tertentudan makna tertentu.

Dalam kontek penelitian yang dilakukan, peneliti ingin mengetahui kategori tipe tindakan sosial kegiatan pelayanan di Yatim Mandiri mulai dari pimpinan, staff, donatur dan musthaik dan lain-lain bersama dengan masyarakat sekitar dalam perspektif tindakan Weber.

Seperti diuraikan di dalam latar belakang masalah bahwa ada tindakan sosial dalam kegiatan pelayanan di Yatim Mandiri Kudus yang dilakukan Yatim Mandiri Kudus bersama donatur dan mustahik

seperti rutinitas pengambilan donasi kepada donatur, penyaluran dana sosial melalui program lembaga kepada mustahik. Dalam hal ini beberapa tindakan sosial yang dilakukan oleh pihak Yatim Mandiri Kudus kepada donatur dan juga mustahik, nantinya akan dianalisis pada empat tipe tindakan sosial yang dikemukakan oleh Max Weber.

Ada empat tipe tindakan sosial yang dikemukakan Weber, yaitu tipe tindakan rasional instrumental (*zwerk rational*), tindakan rasional nilai (*werktrational action*), tindakan afektif (*affectual action*), dan tindakan tradisional (*traditional action*):

1. Rasionalitas Instrumental

Tindakan sosial yang dilakukan seseorang didasarkan atas pertimbangan dan pilihan sadar yang berhubungan dengan tujuan tindakan itu ada ketersediaan alat yang dipergunakan untuk mencapainya.

2. Rasionalitas yang Berorientasi Nilai

Sifat rasional tindakan jenis ini adalah bahwa alat-alat hanya merupakan objek pertimbangan dan perhitungan yang sadar, tujuan-tujuannya sudah ada dalam hubungannya dengan nilai-nilai individu yang bersifat absolut atau merupakan nilai akhir baginya. Contoh tindakan ini adalah perilaku beribadah.

3. Tindakan Tradisional

Tindakan tradisional merupakan tipe tindakan sosial yang bersifat nonrasional. Dalam tindakan jenis ini, seseorang memperlihatkan perilaku tertentu karena kebiasaan yang diperoleh dari nenek moyang, tanpa refleksi yang sadar atau perencanaan.

4. Tindakan Afektif

Tipe tindakan ini ditandai oleh dominasi perasaan atau emosi tanpa refleksi intelektual atau perencanaan yang sadar. Seseorang yang sedang mengalami perasaan meluap-luap seperti cinta, kasmaran, ketakutan atau kegembiraan dan secara

spontan menggunakan perasaan itu tanpa refleksi, berarti sedang memperlihatkan tindakan afektif

Dari kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh Yatim Mandiri Kudus untuk donatur dan mustahik, termasuk dalam tindakan sosial tipe rasional instrumental, karena dalam pelaksanaan interaksi sosial dilakukan secara sadarsehingga mencapai tujuannya. Disamping termasuk tindakan sosial rasional instrumental, juga termasuk kedalam tipe tindakan berorientasi nilai, karena kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh Yatim Mandiri memiliki tujuan yang bersifat absolut, yang artinya nilai itu merupakan nilai akhir bagi individu yang bersangkutan dan tidak memperhitungkan alternative karena bersifat ibadah kepada Allah.

