

Analisis Implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Pada Kegiatan Pendayagunaan Di LAZ BMH Kalimantan Timur

Muhammad Rofiq^{1*}, Mukhaer Pakkana²⁾

^{1,2} Pascasarjana, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta

*Email korespondensi: rofiqsehat27@gmail.com

Abstract

This research has the purpose of analyzing the application of ISO 9001:2015 quality management principles to the Utilization division at LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH) east Kalimantan. The method in this research is descriptive qualitative using primary data and supported by secondary data. Techniques for collecting data used in this study are interviews observations of leadership and management elements, program and utilization departments as customers in this case as beneficiaries, that it is supported by notes or documents institution. While the population includes the BMH network in 4 districts/cities in East Kalimantan.

Based on the results of the study, it was found that 7 (seven) ISO principles had been applied in the East Kalimantan BMH program and utilization division, including customer focus, leadership, people involvement, process approach, improvement, evidence-based decision-making, and good relationship management. The problems found are the understanding of amil or employees that is not optimal and consistency in a recording. The benefits of this research are expected to provide input and feedback on the implementation of ISO 9001:2015 quality management at BMH East Kalimantan.

Keywords: *Quality Management, Zakat, Infaq, Utilization*

Saran sitasi: Rofiq, M., & Pakkana, M. (2023). Analisis Implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Pada Kegiatan Pendayagunaan Di LAZ BMH Kalimantan Timur. *Jurnal ilmiah ekonomi islam*, 9(03), 3969-3984. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.10835>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.10835>

1. PENDAHULUAN

Ekonomi masih menjadi tantangan yang harus dihadapi sebagian besar negara-negara dibelahan dunia khususnya negara berkembang seperti Indonesia. Buruknya kondisi ekonomi memberikan dampak negatif kepada kehidupan sosial masyarakat, sehingga angka kemiskinan dan pengangguran meningkat, tingkat kesehatan rendah, kelaparan, gizi buruk, kualitas pendidikan yang rendah, dan lain-lain. Masalah-masalah tersebut seringkali menimbulkan tindakan-tindakan kriminalitas. Padahal, berdasarkan data Dirjen. Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kementerian Dalam Negeri per-Juni 2021 mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim, jumlahnya 236,53 juta jiwa atau 86,88% dari 272,23 juta penduduk Indonesia (Syahfitri et al., 2022). Sesungguhnya besarnya jumlah warga muslim di Indonesia berpotensi menyelesaikan persoalan

ekonomi dan sosial dengan penghimpunan dan pengelolaa zakat, infaq dan sedekah profesional.

Pada sisi lain, berdasarkan riset Baznas menyebutkan potensi zakat pada tahun 2019 di Indonesia mencapai Rp233,8 triliun. Namun pada kenyataannya penghimpunan baru mendekati angka Rp 71,4 triliun (21,7%). Angka diatas meliputi zakat instansi swasta (Rp144,5 triliun), zakat penghasilan (Rp139,07 triliun), zakat tunai uang (Rp58,76 triliun), zakat sektor pertanian (Rp19,79 triliun), dan zakat hewan ternak (Rp9,52 triliun) (Sari & Murtani, 2020). Bahkan World Giving Index (WGI) merilis bahwa Indonesia negara paling dermawan di dunia (Nour Aldeen et al., 2022). Potensi yang belum terserap dengan optimal ini, salah satu penyebabnya karena dalam proses pengelolaan kebanyakan badan atau lembaga amil zakat masih belum dilakukan secara profesional sesuai standar modern, sehingga rasa

percaya masyarakat terhadap organisasi pengelola zakat belum sesuai yang diinginkan, padahal menurut salah satu ulama Syech Yusuf Qardhawi, untuk menopang perekonomian suatu bangsa, maka zakat dapat menjadi solusi (Mukhlis et al., 2019). Zakat adalah suatu kewajiban atau utang kepada kaum lemah yang berhak. Zakat juga merupakan kewajiban yang presentase dan jumlahnya sudah ditetapkan, baik bagi pemberi maupun penerima (Harahap, 2022).

Disisi lain, beberapa organisasi pengelola zakat kehadirannya masih menggunakan cara-cara tradisional dalam melakukan pengelolaan zakat. Dalam pendistribusian pun sekedar membagi-bagikan kepada mustahik, dan hal itu dilakukan berulang-ulang sepanjang tahun. Jika pola-pola ini terus dijalankan tanpa adanya upaya pembenahan manajemen dan kinerja yang terorganisir berdasarkan harapan muzaki dan mustahik serta para pemangku kepentingan maka tidak akan memberikan dampak signifikan terhadap perubahan yang diharapkan, utamanya dalam mensejahterakan umat. Padahal jika zakat dikelola secara profesional dan dioptimalkan untuk mendorong roda ekonomi, maka akan memberdayakan masyarakat miskin (Muhajir, 2017). Syech Qardhawi berpendapat bahwa tujuan utama zakat untuk memecahkan beragam masalah sosial, misnya pengangguran, kebodohan, dan kemiskinan. Penyaluran dana ZIS merupakan salah satu solusi dari permasalahan tersebut dengan membantu kepada mereka tidak mampu tanpa membedakan suku, warna, kulit dan identitas lainnya di dunia (Amal et al., 2022).

Di era modern seperti saat ini, untuk mewujudkan pendistribusian zakat yang baik, maka penerapan standar mutu dapat menjadi alat bantu dan harus dilakukan secara konsisten guna menghadapi persaingan global. Dengan terlaksananya manajemen mutu terstandar, terpadu, berkelanjutan dan upaya melakukan perbaikan terus menerus tentunya dapat mendorong tercapainya kualitas pelayanan yang optimal, meningkatkan performance organisasi dalam pencapaian tujuannya, serta pada akhirnya akan memberikan dampak kepada kepercayaan dan kepuasan masyarakat.

Sistem manajemen mutu merupakan sebuah kesatuan standar yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi sebuah proses aktivitas pada organisasi yang terdiri dari penyusunan prosedur, monitoring kegiatan dan mengevaluasi kinerja secara konsisten akan mampu menghadirkan kualitas layanan pada pelanggan (Bakri, 2017). Implementasi

manajemen mutu telah diatur dan ditetapkan oleh Lembaga jaminan mutu internasional, yaitu International Standarization Organization/ISO. ISO memiliki perangkat dan kriteria untuk menerapkan standar mutu dalam organisasi bisnis dan nirlaba. Organisasi pengelola zakat yang telah tersertifikasi dan memenuhi pesyaratan ISO maka bisa dikatakan organisasi telah mengikuti sistem manajemen mutu secara terpadu.

Di Indonesia saat ini, banyak lembaga amal zakat telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015. Salah satunya LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH) sejak tahun 2019. Diraihnya sertifikat tersebut menunjukkan bahwa BMH telah menerapkan manajemen mutu. Karenanya BMH sebagai salah satu lembaga zakat berbasis organisasi massa (ormas) idealnya dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara berkualitas, mampu meningkatkan performance organisasi melalui penerapan manajemen mutu demi terwujudnya kesejahteraan dan kemaslahatan umat. Baitul Maal Hidayatullah adalah organisasi amal zakat swasta berbasis ormas yang bergerak di bidang penghimpunan sedekah, infaq, zakat, dana kemanusiaan dan wakaf serta penyalurannya melalui empat pilar program pendidikan, sosial, dakwah, ekonomi. Sebagai organisasi pengelola zakat tingkat nasional Baitul Maal Hidayatullah (BMH) telah mendapatkan kepercayaan dari negara dibuktikan dengan adanya SK Menteri Agama. RI No. 538/2001 dan pembaharuan dengan SK. Menteri Agama RI. 179 pada tahun 2021.

Hingga kini, Baitul Maal Hidayatullah telah memiliki jaringan di 33 provinsi dan telah mendayagunakan ZIS yang dikelola dengan membangun 638 pesantren dan panti asuhan, mendirikan lembaga pendidikan Islam, masjid, mushola, menyantuni anak yatim piatu, fakir miskin, menyebar ribuan da'i-dai tangguh hingga ke pedalaman, serta mendirikan kegiatan ekonomi produktif masyarakat telah menebar ke pelosok Indonesia, dari Sabang hingga Merauke. Dalam mengimplementasikan manajemen mutu, BMH bekerjasama dengan Lembaga sertifikasi ISO profesional, yaitu PT. Sertifikasi Sakti Indonesia yang beralamat di Surabaya. Dalam hal prosedur mutu yang dijalankan, BMH telah melakukan penyesuaian dengan kebutuhan organisasi. Dalam hal ini, lembaga sertifikasi mengizinkan setiap mitra yang telah menerima sertifikasi dari sana untuk beradaptasi

disesuaikan kebutuhan dan budaya fasilitas yang mau di sertifikasi. Demikian pula organisasi BMH sebagai lembaga yang tidak mengejar keuntungan layaknya organisasi umumnya, maka prosedur mutu disesuaikan dengan klausul- klausul yang ada.

Berdasarkan survei awal terhadap pelaksanaan manajemen mutu di BMH Kaltim ada dugaan sebagian dari amil atau karyawan khusus pada kegiatan pendayagunaan belum memahami secara utuh konsep dan menerapkan prosedur mutu secara konsisten dan menyeluruh karena dianggap sesuatu yang sulit dan pekerjaan rutin serta cenderung hanya pengulangan tanpa melakukan sesuai dengan prosedur manajemen mutu yang sudah ditetapkan. Hal itu dibuktikan dengan adanya beberapa temuan Audit Internal pada lembaga tersebut. Atas dasar tersebut, peneliti akan mengukur sejauh mana konsep dan konsistensi implementasi/pelaksanaan Manajemen Mutu pada kegiatan Pendayagunaan ZIS di Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan timur. Dalam penelitian ini diharapkan bisa dapat mendorong penerapan manajemen mutu pada setiap organisasi profesional non profit dan khususnya yang berbasis keagamaan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian deskriptif merupakan jenis riset yang memberikan gambaran atau penjabaran tentang suatu kondisi secara jelas tanpa adanya perlakuan pada sasaran/objek yang akan diteliti. Sementara fenomenologi menurut Schutz merupakan studi mengenai pengetahuan yang berasal dari kesadaran atau pemahaman sebuah peristiwa melalui pengalaman. Maka sebuah fenomena merupakan penampilan sebuah objek, peristiwa atau kondisi sesuai persepsi seseorang dan sifatnya subjektif (Moleong, 2015). Untuk membandingkan antara teori dan kinerja lapangan, maka penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif. Riset lapangan adalah riset yang dilakukan pada kehidupan yang sesungguhnya dalam penerapan manajemen mutu ISO 9001:2015 di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Perwakilan Kaltim di Divisi Pendayagunaan. Sedangkan metode penelitian menggunakan deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Metode kualitatif yang digunakan lebih sesuai dengan tujuan dari penelitian itu sendiri.

Riset ini membutuhkan data-data, berupa data kesiapan implementasi ISO, data pelaksanaan ISO, data penilaian pelaksanaan ISO, data faktor yang

mendukung dan menghambat program tersebut. Sumber-sumber data dapat didapatkan dari data dokumenter BMH Kaltim, serta pelaksana ISO dan penerima manfaat program ZIS. Adapun untuk mendapatkan data itu dapat diusahakan melalui wawancara, observasi, dan study dokumentasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Sejarah BMH Hidayatullah

Pada awalnya, Hidayatullah berbadan hukum Pondok Pesantren, namun karena sebuah cita-cita besar agar lebih terbuka dan memberikan kemanfaatan lebih luas bagi umat, serta untuk menghadapi tantangan masa depan, maka melalui Musyawarah Nasional I pada tanggal 9–13 Juli 2000 di Balikpapan, Hidayatullah kemudian mengubah bentuk organisasinya menjadi Organisasi Masyarakat (ormas) dengan tetap fokus kepada mainstream program yakni dakwah dan pendidikan.

Kiprah Hidayatullah dalam membangun dan mengembangkan potensi masyarakat sangat besar. Hal tersebut nampak dari beragam program-program kemasyarakatan yang telah tersebar luas se-nusantara meliputi bidang Pendidikan, Dakwah, Sosial dan Pemberdayaan Ekonomi. Bermodalkan kepercayaan yang besar dari masyarakat, dan untuk meningkatkan profesionalisme serta kemandirian dalam mengelola dan mendayagunakan, serta upaya menghindari pencampuran pengelolaan zakat perlu adanya upaya pemisahan kelembagaan (spin off) dengan induk organisasi Hidayatullah, maka pada tahun 2001 didirikan Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul Maal Hidayatullah berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 538 tahun 2001. Sehingga dengan adanya legalitas tersebut maka Hidayatullah melalui lembaga zakat yang dibentuk memiliki wewenang menghimpun dana masyarakat meliputi; Zakat, Infaq, Sedekah dan dana sosial kemasyarakatan lainnya, serta *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan, dan selanjutnya menyalurkan kepada masyarakat yang berhak menerimanya sesuai syari'ah. Hingga saat ini BMH yang berkantor pusat di Kalibata Office Park Blok H2 No. 21, Jalan Raya Pasar Minggu RT. 01, RW. 08 Kalibata, Kecamatan Pancoran, Jakarta Selatan, KP. 12780 ini terus berkembang dan menjadi Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) terbesar ketiga dan memiliki jaringan terluas di Indonesia dengan jumlah kantor 30 perwakilan di seluruh provinsi dan 97 kantor unit di Kabupaten/Kota di Indonesia. Sedangkan

kiprah program BMH dari hasil pengelolaan zakat telah melintasi berbagai daerah di Indonesia, setidaknya 287 Pesantren telah eksis dan berkiprah, 5213 Dai Tangguh telah menyebar seantero nusantara, ribuan keluarga dhuafa telah terberdayakan dan mandiri, ribuan anak usia sekolah mendapatkan pendidikan yang layak. Semua dedikasi dan kiprah BMH tersebut merupakan mahakarya dukungan semua pihak yang telah mempercayakan ZIS nya melalui Baitul Maal Hidayatullah.

3.2. Implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Dalam pelaksanaan dan penerapan manajemen mutu ISO 9001: 2015, Baitul Maal Hidayatullah perwakilan Kalimantan timur menerapkan 7 Prinsip Manajemen Mutu, dalam hal ini dapat tergambar melalui berbagai macam aktivitas di bawah ini.

3.2.1. Fokus Pelanggan

Prinsip pertama ini merupakan prinsip yang paling utama dalam manajemen mutu, karena dalam setiap organisasi memiliki pelanggan atau mitra dan harus dapat memenuhi persyaratan pelanggan. Bahkan, untuk memenuhi kepuasan pelanggan, organisasi dituntut untuk memberikan produk atau jasa yang melebihi harapan pelanggan. Untuk menjaga loyalitas pelanggan maka sebuah organisasi harus mampu merumuskan berbagai macam bentuk layanan sehingga dapat memberikan kepuasan bagi setiap pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian, Kepala divisi penghimpunan, bapak IS menjelaskan bahwa pelanggan yang sering berinteraksi dalam urusan penghimpunan berasal dari berbagai kalangan, baik perorangan, komunitas dan perusahaan. Mereka disebut sebagai muzakki atau donatur. Sebagai pelanggan, mereka berkontribusi dengan menitipkan amanah zakat, infaq atau sedekahnya dalam bentuk dana atau barang untuk disalurkan kepada yang berhak. Dalam membangun hubungan dengan para donatur, BMH memberikan informasi dan laporan berkaitan dengan program-program pendayagunaan, baik yang bersifat program rutin atau yang insidental berdasarkan kebutuhan mustahik atau dalam moment-moment tertentu. BMH membagi informasi dengan menggunakan berbagai media dengan tujuan memberikan kemudahan bagi para donatur untuk mengakses berbagai program yang ada. Misalnya, dengan menggunakan media cetak seperti brosur, leaflet, direct mail, bulletin bulanan 'Mulia', proposal atau mempublikasikan melalui koran local.

Sedangkan media lain yang digunakan adalah media digital atau elektronik, diantaranya dengan menggunakan media sosial facebook, instagram, whatshap, youtube, website, radio dan sesekali menggunakan televisi. Alamat media adalah :

a. Facebook:

<https://www.facebook.com/BMHPerwakilanKaltim/>

b. Instagram:

<https://www.instagram.com/bmhkaltim/>

c. Whatshapp : +62 822-2000-4500

d. Youtube : bmhtv

e. Website : bmh.or.id

f. Mitra Radio : IDC FM, KP FM dan Smart FM

g. Mitra medsos : prokaltim.id, republika.co.id, portal balikpapan, hidayatullah.com, kaltimnews, tribunnews.com, mujahiddakwah.com, dll.

Selain menggunakan media, BMH juga memberikan informasi secara langsung melalui tim fundraising atau marketing yang langsung hadir sebagai sales atau juru pungut (kolektor) bertemu dengan para donatur untuk memberikankan informasi program atau produk BMH. Tim yang ditugaskan melakukan kunjungan ke rumah atau ke tempat kerja sesuai kesepakatan awalan dengan donatur ketika janji-janji ingin bertemu. Donatur sebagai pelanggan dapat langsung berinteraksi menyampaikan harapan dan keinginan kepada amil marketing yang datang.

Layanan lain yang diberikan dengan membuka counter penerimaan ZIS di lokasi-lokasi strategis seperti pusat keramaian, pusat perbelanjaan, tepi jalan dan pusat perkantor. Layanan tersebut untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat yang ingin membayar zakat, infaq dan sedekah. Khususnya pada bulan ramadhan 1443 H/2022 lalu mendirikan *counter* zakat lebih banyak dan tersebar di seluruh jejaring se-kalimantan timur.

BMH juga menyediakan layanan call center 24 jam di nomor 0822-2000-4500 yang dapat diakses oleh siapapun juga, donatur dapat menyampaikan berbagai macam informasi, keluhan atau complain, kritik dan saran atau layanan jika ingin dijemput donasi atau zakatnya. Untuk mengedukasi donatur, BMH memiliki layanan berupa konsultasi keagamaan online dan offline, diantaranya konsultasi fiqih zakat, syariat dan keluarga. Melalui media ini, donatur dan juga masyarakat umum yang memiliki persoalan dan ingin mendapatkan pencerahan dapat menghubungi para ustadz yang menjadi mitra BMH. Media yang digunakan diantaranya :

- a. Tanya jawab melalui website : www.bmh.or.id
- b. Media cetak koran Kaltim Post selama bulan Ramadhan diasuh oleh Ustadz Maskur, Lc. M.Pd. sebagai dai tangguh.
- c. Tanya jawab dengan majalah bulanan “Mulia” yang dicetak untuk melayani donatur-donatur rutin.

Sedangkan layanan sosial, BMH juga menyediakan mobil ambulance dan jenazah gratis yang sewaktu-waktu dapat digunakan donatur, keluarga atau tetangga jika mengalami musibah sakit atau ada yang meninggal dunia. Layanan tatap muka juga diberikan melalui event internal, misalnya jika BMH mengadakan kegiatan family gathering atau confrensi pers, pameran atau kegiatan sosial atau keagamaan yang dilaksanakan oleh Divisi Pendayagunaan yang melibatkan mustahik atau dhuafa, pada event tersebut donatur diundang untuk langsung menyaksikan atau dapat memberikan bantuan kepada mustahik. Untuk mengukur mutu layanan agar semakin baik dan dapat memuaskan harapan donatur, setiap setahun 2 kali dilakukan survey kepuasan donatur dengan berbagai macam indicator. Tujuan survey untuk memastikan seberapa baik atau buruk produk/program yang ditawarkan, kemudahan berinteraksi, layanan yang diharapkan dan lain sebagainya.

Adapun untuk layanan kepuasan mustahik, menurut AR selaku Tim divisi program pendayagunaan menjelaskan bahwa BMH Kaltim menyediakan berbagai kemudahan untuk memenuhi harapan mustahik agar mendapatkan akses. Misalnya, semua mustahik dapat dibantu ketika mengajukan permohonan tergantung dari kondisi dan persoalan yang dihadapi, tentu dengan keterbukaan informasi dan dapat dibuktikan kondisi yang sebenarnya. Bahkan, jika ada mustahik yang memerlukan bantuan dan tidak tahu bagaimana cara mengajukan permohonan maka bagian pendayagunaan dapat membimbing hingga mustahik dapat menuliskan sendiri surat permohonan dan melengkapi dokumen pendukung yang diperlukan. Dalam merespon permohonan yang masuk, BMH telah menetapkan waktu berdasarkan SOP bahwa bantuan diberikan maksimal 7 hari mulai surat masuk untuk kondisi mustahik yang masih bisa menunggu. Sedangkan yang bersifat darurat atau emergency, BMH dapat memberikan bantuan lebih cepat lagi. Untuk program tertentu, divisi pendayagunaan juga memberikan

pendampingan kepada mustahik, misalnya untuk program pemberdayaan ekonomi, mustahik bersangkutan selain diberikan modal, juga dilakukan pendampingan agar usaha yang dilakukan bisa berjalan dengan baik dan dapat membantu perekonomian keluarga. Diantara contoh perwakilan mustahik yang mendapat layanan pendampingan pada program pendayagunaan, diantaranya :

Tabel 1. Layanan Pendampingan Mustahik

Nama Mustahik	Program & Pendampingan	Lokasi usaha
Bapak Harsa & Kelompok tani	Pertanian dan perkebunan oleh Dinas Pertanian Balikpapan	Jl. Gunung Bubukan, Lamaru, Balikpapan
Ibu Sabariah	Usaha kue oleh Depot kue Annisa di Balikpapan	Jl. Jend. Sudirman, DAM, Balikpapan
Ibu Hartati Kamaruddin	Usaha warung kelontongan di Balikpapan	Jl. Mulawarman, Kel. Teritip, Balikpapan
Ibu Salmah	Produksi abon kepiting oleh Swalayan Solo di Berau	Jl. P. Hidayatullah, Kelurahan Bedungun Kecamatan Tanjung redeb Kota/Kabupaten Berau

3.2.2. Kepemimpinan

Prinsip kedua dalam manajemen mutu adalah kepemimpinan. Pada prinsip ini menjelaskan bahwa pemimpin di semua level organisasi harus mempunyai kesatuan tujuan dan arah, membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, serta menciptakan kondisi dimana setiap anggota dalam hal ini adalah amil BMH untuk terlibat dalam mencapai sasaran mutu organisasi. Pentingnya setiap pemimpin menciptakan kesatuan tujuan, arah dan keterlibatan anggota adalah dalam menyelaraskan strategi, kebijakan, proses, dan sumber daya dengan tujuan organisasi. Pada prinsip ini, peneliti telah melakukan wawancara kepada pihak top manajemen yakni bapak MM selaku kepala perwakilan BMH Kaltim dan bapak MK sebagai Kadiv. Operasional. Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan dalam tabel di bawah ini :

Dari tabel diatas, peneliti akan mengurai bahwa sistem kepemimpinan yang ada berdasarkan peraturan

internal yang telah ditetapkan, bahwa BMH Kaltim dipimpin oleh seorang kepala perwakilan dan dalam penyelenggaraan fungsi, peran, dan tanggung jawabnya kepala dibantu oleh 3 (tiga) kepala divisi yang meliputi Kadiv Operasional yang membawahi bidang SDM, Keuangan dan Kesekretariatan, Kadiv. Penghimpunan dan Markom, serta Kadiv. Program dan pendayagunaan. Dalam penerapan manajemen mutu terpadu setiap divisi diberikan kewenangan untuk mengurus dan mengatur setiap bagiannya sesuai dengan SOP yang ditetapkan dan dari pihak BMH Pusat dan selalu bersikap terbuka kepada semua pihak yang memberikan masukan atau keluhan.

Menurut bapak MM, dalam kegiatan untuk menciptakan kesatuan tujuan, arah dan keterlibatan semua amil dilakukan dengan cara formal dan non formal. Kegiatan yang bersifat formal khususnya kepada level manajemen dan koordinator gerai/unit dilakukan dalam aktivitas rapat-rapat penting tahunan, bulanan atau pekanan. Diantara kegiatan koordinasi :

Sedangkan untuk kegiatan formal bersifat hirarki kepemimpinan dilakukan setiap 2 kali dalam sepekan dalam kegiatan amil talk. Selain membahas persoalan kinerja organisasi, kepala perwakilan juga memberikan arahan dan penguatan terhadap kebijakan yang sudah ditetapkan lembaga. Selanjutnya, kebijakan yang berkaitan dengan target lembaga disusun ke dalam sasaran strategis dan mutu lembaga, dan diturunkan dalam program kerja hingga rencana aktivitas lembaga.

Menurut bapak AR, selaku tim pendayagunaan menjelaskan, bahwa dalam aktivitas divisi program dan pendayagunaan juga dilakukan hal yang sama, dimana kepala perwakilan secara khusus memberikan arahan kepada tim pendayagunaan agar setiap mengimplementasikan program-program kerja harus tetap searah dengan visi dan misi lembaga yang sudah ditetapkan, sesuai syariah yang sudah ditetapkan dewan syariah dan regulasi dari pemerintah, fatwa Majelis ulama Indonesia, dan konsisten dengan penerapan SOP serta standart manajemen mutu (SMM). Selanjutnya, kepala divisi program dan pendayagunaan mengawal dan memonitoring dari setiap program kerja yang telah disusun, memastikan bahwa setiap sasaram mutu yang akan dicapai sesuai dengan kebijakan mutu lembaga yang sudah ditetapkan. Dalam penyediaan sumber daya sesuai kebutuhan, maka divisi program pendayagunaan dapat mengusulkan kepada bagian SDM untuk menyediakan amil-amil yang memiliki kompetensi

dan terlatih yang sesuai dengan kebutuhan pada divisi serta menyediakan alat yang dapat menunjang fungsi dan tugas. Pada saat yang sama, kepala divisi program pendayagunaan dalam memimpin tim pendayagunaan senantiasa memastikan bahwa apa yang dilakukan sudah sejalan dengan SOP, meminimalisir resiko dan menumbuhkan kepercayaan serta kemandirian bagi tim untuk menjalankan tugas-tugas di lapangan. Misalnya, setiap ada kegiatan pendayagunaan, maka kepala divisi program pendayagunaan melakukan rapat perencanaan program, menyusun tahapan-tahapan kerja, target dan sasaran, semua tim yang terlibat dapat memberikan saran dan masukan. Untuk kegiatan pendayagunaan yang berskala besar dan memerlukan monitoring yang optimal maka kepala divisi program pendayagunaan turun langsung memimpin tim, sedangkan kegiatan yang rutin dan berskala kecil maka diberikan kepercayaan kepada kepala bidang untuk memimpin berjalannya kegiatan.

3.2.3. Keterlibatan Orang

Prinsip ketiga ini menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi setiap amil atau karyawan merupakan asset yang dapat dilibatkan dan diberdakan dalam setiap aktivitas organisasi, atau dengan istilah lain bahwa tidak ada pekerjaan yang dilakukan oleh amil atau karyawan yang tidak dianggap penting oleh organisasi. Karena keterlibatan semua orang dalam suatu organisasi sangat penting untuk mempercepat dan lebih memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Keterlibatan dalam aktivitas pendayagunaan juga sering berkolaborasi dengan pihak ketiga dari eksternal organisasi.

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh bapak AR menjelaskan bahwa penerapan manajemen mutu di BMH Kaltim dari prinsip keterlibatan amil atau karyawan dilakukan dalam berbagai aktivitas. Misalnya, setiap amil diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan evaluasi terhadap program-program pendayagunaan. Amil juga dapat terlibat dalam berbagai kegiatan pendayagunaan di lapangan sebagai panitia inti atau turut membantu terlaksananya kegiatan. Contohnya pada program khitanan massal, semua amil dapat membagikan informasi kepada masyarakat yang ada disekitarnya jika ada anak kurang mampu yang ingin disertakan dalam kegiatan sebagai peserta khitan. Amil juga dapat terlibat mencari sponsor yang dapat berkontribusi membiayai program, membantu menyiapkan berbagai kebutuhan kegiatan yang diperlukan hingga acara

selesai. Ketika acara selesai, semua yang terlibat sebagai panitia bersama-sama mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan.

Selain melibatkan amil, divisi program dan pendayagunaan juga sering melibatkan pihak ketiga diluar lembaga BMH itu sendiri. Bentuk keterlibatan pihak ketiga biasanya dari sisi pembiayaan atau sponsor program, namun ada juga yang terlibat sebagai konsultan atau relawan. Misalnya program pemberdayaan ekonomi, dalam aktivitas perencanaan dan pendampingan mustahik binaan, BMH bersinergi dengan komunitas yang bergerak di bidang UMKM atau dengan perguruan tinggi jurusan ekonomi melalui pelatihan wirausaha, keterampilan pengelolaan keuangan usaha, pelatihan mengemas produk dan cara memasarkan, hingga membangun jaringan usaha. Contohnya kegiatan kemitraan yang pernah dilakukan BMH Kaltim:

- a. Sekolah tinggi ilmu ekonomi Balikpapan (STIEPAN) memberikan pelatihan manajemen keuangan selama sehari dengan peserta dari berbagai unit usaha binaan, seperti pedagang kue, petani sayuran, penjahit, penjual telur asin, dll.
- b. Kegiatan pendampingan khusus kepada kelompok tani binaan, BMH bekerjasama dengan dinas pertanian kota Balikpapan dan propinsi Kalimantan timur, atau tenaga ahli dan pengalaman sebagai konsultan.
- c. Kegiatan kesehatan seperti hari gizi, khitan atau layanan kesehatan gratis untuk fakir miskin, BMH berkolaborasi dengan klinik dan rumah sakit setempat untuk menyediakan jasa dokter, penyuluh kesehatan dan gizi hingga apoteker. Rumah sakit yang menjadi mitra diantaranya; RS. Beriman Balikpapan, RS. Hermina Balikpapan, Klinik cahaya syifa Balikpapan, Rumah sakit dan Puskesmas terdekat yang ada di Kaltim, Ikatan istri dokter indonesia Kaltim, dll.
- d. Kegiatan pendidikan dan dakwah, BMH sering bekerjasama dengan lembaga- lembaga Pendidikan dan pesantren-pesantren. Misalnya program rumah quran yang dikembangkan dengan tujuan membina anak-anak kurang mampu di tengah-tengah masyarakat agar pandai membaca Al Qur'an dan ilmu agama, maka untuk guru pengajar berasal dari mahasiswa dari Sekolah tinggi ilmu syariah (STIS) Hidayatullah Balikpapan yang sedang menempuh pendidikan atau yang sedang KKN,

- e. Sedangkan untuk kegiatan dakwah bekerjasama dengan lembaga Pos Dai Hidayatullah dan Dakwah Center ulul albab di kota balikpapan dan DC. Ulul azmi di Bontang dengan menyediakan para da'i atau ustadz yang siap ditugaskan berdakwah hingga pedalaman Kalimantan timur.

Disamping melibatkan amil atau karyawan dan pihak ketiga dari kalangan donatur dan mitra program pendayagunaan, BMH dalam kegiatan pendayagunaan juga melibatkan para mustahik sebagai penerima manfaat. Misalnya, untuk mengukur tingkat kepuasan pelayanan kepada mustahik, maka setiap setahun dua kali melakukan survey kepuasan mustahik. Kegiatan survey ini untuk memastikan mutu layanan yang telah diberikan divisi program pendayagunaan, apakah sudah memenuhi harapan mustahik atau belum, sehingga kedepan divisi program pendayagunaan dapat mengambil langkah tepat dalam upaya perbaikan system mutu yang sudah ada.

3.2.4. Pendekatan Proses

Ketika kegiatan yang dikelola berkembang menjadi proses yang saling terkait dan bekerja sebagai sistem yang koheren untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi dan mencerminkan kepuasan pihak yang berkepentingan, prinsip pendekatan proses yang baik dan benar menentukan hasil yang akan lebih efektif dan efisien. Konsep panduan pendekatan proses juga harus menjelaskan bagaimana proses organisasi diatur dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tertentu (Hadi & Hidayatullah, 2023).

Untuk mengukur prinsip ini dalam implementasi manajemen mutu di BMH Kaltim pada divisi program dan pendayagunaan, maka berdasarkan hasil wawancara dengan bapak HR dan AR sebagai tim Divisi program dan pendayagunaan menjelaskan bahwa penetapan sebuah program dan kegiatan pendayagunaan di tingkat perwakilan dalam hal ini BMH Kaltim diawali dengan penetapan sasaran mutu program yang dilakukan pada rapat kerja nasional yang dihadiri oleh Dewan pembina, Dewan pengawas, Dewan syariah, Pengurus pusat dan Pengurus perwakilan se-indonesia. Proses selanjutnya hasil kesepakatan di tingkat nasional diturunkan ke dalam rapat kerja ditingkat wilayah se-kalimantan timur untuk dirumuskan menjadi program kerja yang disesuaikan dengan kondisi daerah masing-masing dengan melibatkan seluruh pengurus ditingkat manajemen perwakilan, kepala unit kabupaten/kota

dan kepala bidang. Berikutnya hasil program kerja yang telah disepakati menjadi pedoman bagi setiap divisi dalam hal ini adalah divisi program dan pendayagunaan untuk membuat rencana aktivitas yang meliputi uraian tahapan pelaksanaan, timeline, penanggungjawab, key performance indicator (KPI), target dan indikator lainnya.

Proses berikutnya dari setiap program kerja yang dibuat dilakukan verifikasi dan dimusyawarahkan bersama manajemen untuk dilakukan analisa bersama, mengukur manfaat dan dampak program dan kemungkinan resiko yang akan dihadapi ke depan, serta anggaran yang diperlukan. Jika telah dianalisa dan ditetapkan, pada tahapan selanjutnya pimpinan melakukan monitoring dari setiap tahapan dan proses kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya ketika program pendayagunaan telah dilaksanakan maka dilakukan evaluasi terhadap semua aktivitas yang dilakukan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga akhir dari setiap kegiatan. Pada proses akhir setelah selesai seluruh aktivitas program pendayagunaan maka dibuat laporan yang akan diberikan kepada pimpinan dan mitra program atau donatur yang telah bersinergi.

Secara spesifik, proses lebih detail menjadi tanggungjawab divisi program dan pendayagunaan untuk mengurainya secara lebih teknis. Menurut bapak HR sebagai Kadiv. program dan pendayagunaan, biasanya pada level pimpinan dan manajemen masih bersifat garis-garis besar program pendayagunaan, sedangkan untuk hal yang bersifat teknis dan memerlukan pendalaman terhadap semua program, maka prosesnya akan dilakukan secara mandiri di internal divisi menyesuaikan kondisi di lapangan. Gambar di bawah ini menjelaskan proses-proses yang dilakukan tim divisi program dan pendayagunaan dalam menjalankan aktivitas pendayagunaan, baik yang sifatnya pendistribusian dan pemberdayaan.

3.2.5. Perbaikan

Konsep perbaikan ini menjelaskan bahwa penekanan perbaikan terus- menerus diperlukan agar organisasi atau lembaga berhasil. Organisasi yang memprioritaskan peningkatan perbaikan dapat mempertahankan tingkat kinerja dengan cepat dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi internal dan eksternal, serta memanfaatkan peluang didepannya. Selanjutnya, langkah-langkah korektif sangat membantu untuk meningkatkan efisiensi dan

efektivitas organisasi ketika manajemen mutu diterapkan. Rundle menegaskan bahwa prinsip peningkatan dalam manajemen kualitas menyoroti bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan dengan meningkatkan kemampuan karyawan yang terkait dengan metode dan alat peningkatan organisasi dan dengan menjadikan peningkatan produk, proses, dan sistem sebagai tujuan bagi setiap karyawan (Maulana & Fikriyah, 2020)

Baitul Maal Hidayatullah perwakilan Kalimantan timur dalam menyikapi perubahan yang sangat dinamis di masyarakat dan kebutuhan lembaga juga melakukan penyesuaian. Biasa kegiatan perbaikan dilakukan berdasarkan beberapa faktor :

- a. Regulasi yang ditetapkan pemerintah pusat dan daerah, misalnya adanya peraturan menteri agama, fatwa MUI/DSN dan peraturan daerah.
- b. Kebijakan dari dewan pembina dan dewan pengawas syariah BMH
- c. Hasil temuan audit internal dan eksternal BMH
- d. Kebutuhan dan usulan internal dari jejaring BMH
- e. Kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan yang relevan
- f. Issu tertentu yang dapat mempengaruhi kinerja BMH
- g. Pengendalian resiko yang dibutuhkan setiap divisi
- h. Kebutuhan teknologi dan digitalisasi
- i. Evaluasi kinerja lembaga

Perbaikan yang dilakukan diantaranya pada perbaikan sasaran mutu, prosedur mutu atau pengendalian dokumen. Dalam melakukan perbaikan bisa berasal dari struktur di bawah mengusulkan ke atas, atau bisa sebaliknya. Dalam kegiatan pendayagunaan misalnya, BMH Kaltim melakukan inovasi dari berbagai aktivitas, mulai dari cara menawarkan program pendayagunaan, mendesain program, mengimplementasikan program, melayani mustahik, melaporkan aktivitas program hingga meng upgrade amil atau karyawan agar lebih meningkatkan pemahaman terhadap program-program yang terbaru sesuai perkembangan di masyarakat. Dalam mendesain sebuah program dilakukan analisa dengan melihat kondisi masyarakat yang membutuhkan intervensi program dengan tetap pagedepankan prinsip-prinsip syariah. Menurut AR selaku tim divisi program dan pendayagunaan menjelaskan seringkali untuk program-program khusus melibatkan konsultan untuk memastikan bahwa program pendayagunaan yang akan dilakukan

tidak sekedar terimplementasi dan hanya memenuhi kebutuhan dasar, tetapi dipastikan bisa sustainable atau berkelanjutan. Demikian dengan pilihan program pendayagunaan yang ditawarkan kepada masyarakat khususnya donatur juga beragam yang sebelumnya terbatas beberapa program. Dengan adanya varian program, donatur dapat berdonasi sesuai dengan kecenderungan asnaf zakat atau sedekah yang ada. Bahkan selain berdonasi, donatur juga dapat langsung terlibat dalam kegiatan pendayagunaan, mendapatkan akses informasi secara langsung dari mustahik yang dibantu dan melihat kondisi mereka yang sesungguhnya.

Dalam layanan kepada mustahik, BMH Kaltim dari waktu ke waktu melakukan perbaikan untuk memberikan kemudahan dan kepuasan kepada para penerima manfaat program pendayagunaan. Mustahik dalam mengajukan bantuan diberi kemudahan jika mereka tidak mampu membuat proposal, maka tim pendayagunaan akan memandu dengan menyiapkan form pengajuan sehingga mustahik dapat menuliskan dengan mudah data diri, masalah yang dihadapi dan bantuan apa yang diharapkan. Untuk mendapatkan jawaban bantuan, disiapkan kanal informasi melalui nomor wa khusus layanan mustahik yang dapat dihubungi sewaktu-waktu.

Dalam hal administrasi, aktivitas pendayagunaan yang tidak kalah pentingnya adalah mendata atau mendokumentasikan nama-nama mustahik dan semua penerima manfaat pendayagunaan yang pernah mengajukan. Pencatatan dilakukan secara lengkap sesuai dengan data yang tercantum pada kartu keluarga atau KTP pemohon, mulai dari nama lengkap, NIK, alamat, jumlah keluarga hingga persoalan yang dihadapi. Pencatatan mustahik merupakan bagian dari regulasi yang diatur oleh perundangan negara dan peraturan kementerian agama agar diketahui jumlah mustahik yang telah dibantu. Setiap saat kegiatan pencatatan dilakukan secara cepat, tepat dan lengkap. Setiap data yang kurang lengkap maka dilakukan verifikasi kepada mustahik agar dilengkapi sebagai upaya perbaikan data. Kelengkapan data-data mustahik selain untuk melengkapi persyaratan sebagai lembaga pengelola zakat, juga untuk mengukur berapa jumlah mustahik yang sudah dibantu serta perubahan yang dirasakan dan dilihat dari setiap mustahik yang dibantu. Saat ini, pendataan masih menggunakan system manual dengan aplikasi excel.

Berdasarkan informasi terbaru yang disampaikan oleh AR bahwa untuk perbaikan data mustahik dan lebih memudahkan dalam mengakses pada tahun 2023 akan menggunakan system digital pada Mustahik Resource Management (MRM), dan upaya tersebut merupakan wujud upaya perbaikan terus menerus dalam pengelolaan kegiatan pada divisi program pendayagunaan.

Aktivitas lainnya dalam kegiatan pendayagunaan adalah melaporkan aktivitas kepada donatur yang telah mengamanahkan dananya ke BMH Kaltim. Walau dalam kegiatan melaporkan telah diatur secara standar dalam prosedur mutu, namun dalam mengelola laporan mengedepankan harapan donatur atau muzakki, laporan seperti apa yang diinginkan maka dilakukan penyesuaian dan pembaharuan ke arah yang dapat memberikan kepuasan. Sedangkan model laporan terus dilakukan perbaikan yang selama ini hanya sebatas laporan dalam bentuk konsep laporan tertulis, saat ini yang sering dilakukan adalah laporan dalam bentuk video pendek atau untuk program event dapat dilakukan secara live melalui kanal BMH TV.

Upaya perbaikan tidak saja dalam system pengelolaan, tetapi dari sisi SDM dilakukan dengan meningkatkan pemahaman kepada seluruh amil atau karyawan. Setiap amil adalah marketing, sehingga setiap program pendayagunaan yang telah ditetapkan atau diperbaharui harus tersosialisasikan dan dipahami, sehingga dengan memahami program yang ada akan membantu untuk menyampaikan kepada khalayak luas.

3.2.6. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti

Pada prinsip ini dijelaskan bahwa setiap organisasi atau lembaga dalam mengambil keputusan harus berdasarkan hasil dari analisis dan evaluasi data dan informasi yang benar. Terkadang dalam sebuah organisasi ketika ingin mengambil sebuah keputusan sering menemukan masalah yang kompleks dan menghadapi ketidakpastian, sehingga tidak jarang keputusan yang diambil kurang tepat bahkan dapat merugikan. Akibatnya, banyak sumber informasi diperlukan dalam situasi ini, dan persepsi beberapa orang bisa jadi subjektif. Olehnya setiap perusahaan harus memahami hubungan antara sebab dan akibat dan meneliti potensi dampak yang tidak diinginkan (Suhendi, 2018).

Pengambilan keputusan di Baitul Maal Hidayatullah perwakilan Kalimantan timur didasarkan

pada bukti yang ditemukan di lapangan, baik berdasarkan data primer yang menjadi bagian dari catatan-catatan aktivitas internal di lembaga atau amil sendiri, atau melalui data sekunder yang berasal dari eksternal organisasi, baik melalui survei, assessment, study, atau masukan saran dari pihak luar. Selanjutnya, pengambilan keputusan dibicarakan dalam forum- forum rapat formal atau non formal, dilakukan melalui proses analisis data-data yang tersedia. Sedangkan khusus untuk kegiatan pada Divisi program dan pendayagunaan sesuai dengan prosedur mutu yang berjalan selama ini dilakukan dengan bukti-bukti data yang tersedia.

Dalam implemementasi procedure mutu divisi program dan pendayagunaan, setiap mustahik yang datang mengajukan bantuan kepada BMH Kaltim harus melakukan beberapa persyaratan, diantaranya :

- a. Membuat pengajuan tertulis dalam bentuk surat, dan jika tidak mampu maka dapat dibantu membuatnya.
- b. melampirkan data-data diri secara lengkap seperti KTP, Kartu keluarga dan surat keterangan tidak mampu dari RT dimana mustahik tinggal.
- c. Menjelaskan kendala atau masalah yang dihadapi serta bantuan apa yang diharapkan harus ditulis dengan jelas.

Demikian jika ada masalah khusus misalnya permohonan biaya berobat maka mustahik harus melampirkan bukti keterangan dari rumah sakit. Jika persoalan yang dihadapi oleh mustahik tentang biaya pendidikan sekolah anaknya yang tidak mampu dibayar, maka harus melampirkan keterangan dari sekolah bersangkutan. Demikian untuk setiap persoalan yang dihadapi setiap mustahik yang berbeda-beda maka data-data pendukung harus dilampirkan agar mempermudah dalam melakukan verifikasi dan pemilahan data, serta memudahkan untuk mengambil keputusan selanjutnya. Demikian juga jika lembaga atau komunitas yang mengajukan proposal bantuan harus dilengkapi dengan data-data lembaga dan pendukung lainnya.

Data-data pengajuan yang masuk selanjutnya diinput kedalam system data base mustahik pada Mustahik Resource Management (MRM), selanjutnya dibuatkan form survey dan assessment yang digunakan sebagai panduan kerja oleh bagian pendayagunaan melakukan survey ke lapangan. Form tersebut dibuat secara lengkap sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi mustahik

atau calon penerima manfaat yang sebenarnya dan dapat dibuktikan kebenarannya. Menurut AR sebagai tim pendayagunaan BMH Kaltim, ketika melakukan survey atau koordinasi di lapangan, selain mencari atau mengkonfirmasi data kepada calon penerima manfaat atau mustahik, jika diperlukan akan mencari data pendukung dengan bertanya kepada RT atau keluarga terdekat, karena data-data yang lengkap sangat membantu dalam mengambil keputusan selanjutnya, apa bentuk bantuan yang paling tepat diberikan, berapa nilainya dan berapa lama bantuan diberikan.

Implementasi prosedur mutu lainnya dalam aktivitas pendayagunaan adalah dalam perencanaan program yang bersifat proyek fisik, misalnya pembangunan masjid, sekolah di pedalaman, asrama pesantren untuk anak yatim dan dhuafa, pemberdayaan pesantren dan cluster pemberdayaan ekonomi, dan program sejenis lainnya. Sebelum diputuskan menjadi sebuah project program, maka bagian program harus membuat perencanaan dengan menyiapkan data-data yang dibutuhkan. Selanjutnya data yang terhimpun disusun dalam proposal program yang didalamnya membahas berbagai macam hal teknis yang berkaitan dengan project yang akan dilaksanakan, diantaranya latar belakang kegiatan, tujuan, target, anggaran dan waktu pelaksanaan. Proposal program disusun secara lengkap, sehingga dapat dipresentasikan dalam rapat manajemen dan diputuskan bersama kepala BMH Kaltim.

3.2.7. Manajemen Relasi

Dalam implementasi pada prinsip ketujuh ini, BMH Kaltim sebagai organisasi non profit banyak bermitra dengan para pihak pemangku kepentingan untuk terlibat secara langsung atau tidak langsung untuk kemajuan organisasi. *Para pemangku* kepentingan (steackholder) memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi sehingga dengan adanya sinergi seperti ini, perusahaan akan lebih mudah dan cepat untuk menciptakan mutu yang konsisten di semua aspek. Sebab bagaimana pun sebuah organisasi atau kegiatan berlembaga tidak bisa dijalankan sendiri. Jika hubungan dengan para pihak tidak baik, maka kelak dikemudian hari akan timbul masalah yang merugikan organisasi.

Menurut bapak MM selaku kepala perwakilan dan diperkuat manajemen yang lain seperti bapak IS, MK dan HR, bahwa BMH Kaltim membangun

hubungan dengan para pihak atau stackholder dengan beragam kepentingan. Diantaranya:

- a. Kementerian Agama wilayah propinsi Kalimantan timur sebagai pihak yang memberikan izin operasi Lembaga amal zakat nasional (LAZNAS) di tingkat propensi sekaligus sebagai pembina LAZ mewakili pemerintah, maka ada kewajiban yang harus ditunaikan sebagai wujud kepatuhan terhadap undang-undang pengelola zakat, Peraturan Presiden (PP) dan Keputusan Menteri Agama (KMA) adalah memberikan laporan pengelolaan dan kinerja lembaga setiap semester dan setiap tahun, disamping itu untuk mendapatkan saran dan masukan terkait perkembangan kebijakan pengelolaan zakat terkini. Selain itu, mendapatkan pendampingan audit syariah dan setiap lima tahun dilakukan akreditasi untuk mendapatkan perpanjangan izin operasi. Sedangkan dalam kegiatan pendayagunaan bekerjasama mendukung program Kampung Zakat yang ada di daerah Pedalaman Kutai kartanegara, Kaltim.
- b. Dengan BAZNAS propensi sebagai melakukan hal sama, komunikasi yang dilakukan untuk meminta rekomendasi untuk keperluan izin perpanjangan 5 tahunan kepada kementerian agama, sedangkan untuk kegiatan lain berkolaborasi dalam kegiatan pendayagunaan, seperti khitan massal dan pembagian sembako untuk fakir miskin yang datanya diberikan dari BAZNAS kepada pihak BMH Kaltim.

Berikutnya BMH Kaltim juga membangun hubungan dengan pemerintah daerah di setiap kantor yang ada di kabupaten dan kota. Dalam kegiatan pendayagunaan di daerah setempat misalnya, BMH berkoordinasi dengan stakeholder terdekat :

- a. Walikota/Bupati yang berkaitan arah kebijakan dan regulasi pengentasan kemiskinan di propinsi Kaltim.
- b. Badan Pusat Statistik (BPS) kota untuk keperluan data orang miskin dan sebaran disetiap daerah.
- c. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) seperti dinas sosial dan dinas terkait program yang akan dikerjakan.
- d. Kecamatan, Kelurahan dan RT. bermitra untuk kegiatan pendayagunaan berkaitan dengan kebijakan di suatu desa, misalnya ketersediaan data keluarga miskin dan penanggulangan kemiskinan,

program-program kebencanaan, sosial dan pemberdayaan masyarakat setempat.

Diantara program yang disinergikan ketika BMH akan mengadakan program sosial seperti pembagian sembako dengan skala besar, maka meminta data dari dinas sosial dan kelurahan yang akan diverifikasi menjadi data calon penerima manfaat dengan skala prioritas. Disamping itu jika ada warga yang mengadakan persoalan kemiskinannya kepada dinas sosial contohnya ada warga miskin yang tidak mampu membayar biaya berobat di rumah sakit, maka dinas sosial dapat merekomendasikan untuk dibantu BMH. Jika terjadi bencana alam seperti kebakaran, banjir dan tanah longsor, BMH berkomunikasi dengan sebagai berikut:

- a. Lembaga pemberdayaan masyarakat (LPM) di titik lokasi bencana.
- b. Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Propinsi Kalimantan Timur.
- c. SAR Hidayatullah Kalimantan Timur.

Dalam aksi kemanusiaan terlebih dahulu melakukan koordinasi terkait kondisi lokasi dan korban terdampak bencana serta kebutuhan bantuan apa saja yang diperlukan para korban, sehingga semua terorganisir dan tepat dalam penanggulangan bencana.

Untuk program pendayagunaan yang berskala kecil di tingkat desa atau lingkungan, BMH berkordinasi dengan kelurahan atau RT setempat untuk mendapatkan data warga kurang mampu yang berhak menerima bantuan ZIS baik secara personal sebagai mustahik atau melalui program-program sosial yang dilakukan secara massal, seperti kegiatan pengobatan gratis, khitan gratis, pembagian peralatan sekolah atau sembako, serta program lainnya.

Mitra lainnya dalam membangun komunikasi adalah dengan perusahaan atau komunitas. Menurut bapak Fajar, bagian CSR dan kemitraan BMH Kaltim menerangkan bahwa dalam beberapa program pendayagunaan BMH sering melakukan kolaborasi dengan tujuan saling menguatkan dan membantu. Setiap perusahaan memiliki anggaran sosial atau yang sering disebut dana CSR. Dana yang dimiliki diperuntukkan untuk membantu masyarakat khususnya yang berada di lingkungan perusahaan itu sendiri atau lebih luas lagi. Namun umumnya perusahaan dan komunitas tidak memiliki data orang-orang berhak untuk dibantu, tidak memiliki jaringan, tidak memiliki program yang sustainable atau berkelanjutan bahkan tidak memiliki tenaga yang

khusus melakukan pendistribusian dan mendesain program-program sosial di masyarakat, sedangkan BMH memiliki kemampuan tersebut, sehingga banyak perusahaan dan komunitas dalam pendistribusian dana CSR atau ZIS karyawan berkolaborasi. Pihak perusahaan dapat menitipkan amanah dalam bentuk dana atau barang, mereka pun dapat langsung turut bersama-sama merencanakan, mendesain hingga turun dalam kegiatan-kegiatan sosial di masyarakat. Contoh perusahaan yang pernah berkolaborasi dengan BMH Kaltim, diantaranya:

- a. PT. Pertamina RU. V yang berkantor di jalan minyak, Balikpapan dengan memberikan dukungan untuk program paket sembako untuk veteran pada bulan agustus tahun 2020 dan paket alat sekolah untuk anak yatim dan piatu.
- b. PT. Pegadaian syariah cabang Bontang dengan memberikan kasur, lemari dan tempat tidur untuk santri penghawal Qur'an Darul Hijrah kaltim di kota Bontang pada tahun 2022.
- c. PT. Maybank Syariah cabang Balikpapan dengan berkolaborasi dalam program Qurban dengan memberikan hewan sapi dan kambing untuk santri penghawal Qur'an Ahlusuffah di desa gunung binjai, kelurahan teritip, Kota Balikpapan setiap tahun, dan membantu untuk program pengadaan depot air untuk penyaringan air siap minum untuk santri di yayasan pendidikan ulama zuama di desa gunung tembak, Balikpapan.
- d. PT. Telkom Kalimantan yang berkantor di Jalan MT. Haryono, Balikpapan secara rutin mensupport program beasiswa untuk anak-anak miskin binaan BMH Kaltim, dan insentif untuk para dai yang bertugas di pedalaman-pedalaman kaltim seperti Mahakam ulu dan Desa Wahau, Kutai timur.
- e. PT. PLN Kaltimtara yang memiliki kantor di seluruh kota di Kalimantan timur bekerjasama dalam kegiatan pendayagunaan dalam program Khitan massal gratis di beberapa daerah pedalaman di Kaltim, misalnya di kampung atas air tihik-tihik Bontang, Desa teluk waru di pinggiran Balikpapan, Kampung pela di Kutai kartanegara, dan masih banyak lagi program sejenis lainnya.
- f. Komunitas Gerakan Nikmat Berbagi (GNB) Balikpapan secara rutin berkolaborasi dalam program berbagi sembako kepada keluarga miskin dan jompo binaan, berbagi nasi makan siang

setiap jumat kepada jamaah masjid-masjid di pinggiran kota, khitan massal untuk anak yatim, penyediaan sumur bor untuk pesantren dan desa yang kekurangan air bersih.

- g. Komunitas Gerakan Mukena Bersih (GMB) cabang Balikpapan setiap bulan ramadhan berkolaborasi dalam program santunan untuk jompo dan janda, memberikan motor untuk dai di pedalaman dan berbagi mukena sholat untuk keluarga miskin. Dan masih banyak lagi perusahaan dan komunitas yang bersinergi.

Sedangkan menurut AR sebagai supervisor divisi program dan pendayagunaan yang bertanggungjawab kegiatan di lapangan menjelaskan pihak lain yang berkepentingan adalah dalam kegiatan penyediaan jasa dan barang yang dibutuhkan BMH untuk mendukung program pendayagunaan dan operasional lainnya. Dalam kegiatan sosial misalnya, BMH membutuhkan ratusan bahkan ribuan paket sembako dengan bermacam-macam isinya, maka tentu dibutuhkan mitra yang dapat menyiapkan segala kebutuhan tersebut dengan baik dan cepat. Untuk memenuhi hal tersebut, dilakukan dengan pola pemberdayaan dimana barang yang dibutuhkan bekerjasama dengan :

- a. UMK atau warung sembako yang dikelola oleh mustahik binaan.
- b. Koperasi atau minimarket yang dimiliki pesantren atau yayasan sosial, misalnya bekerjasama dengan Sakinah Mart, sebuah usaha retail milik pesantren hidayatullah yang menyediakan kebutuhan sehari-hari beralamat di Jalan Mulawarman, Desa Gunung tembak Balikpapan.

Diharapkan dengan pola ini juga dapat membantu program-program pemberdayaan dan upaya membangun ekosistem pendayagunaan yang dapat membantu ekonomi kecil dan pesantren. Sedangkan untuk program pendayagunaan yang membutuhkan layanan jasa bermitra dengan vendor yang memiliki rekam jejak baik dan melalui proses penawaran harga serta kualitas layanan terbaik. Biasanya pihak vendor mengajukan penawaran dan selanjutnya dilakukan seleksi ketat agar sesuai antara hasil yang diharapkan dengan anggaran yang tersedia, misalnya untuk program Sedekah air bersih yang diantara bentuk kegiatannya adalah melakukan pengeboran sumur untuk pesantren, masjid dan warga pedalaman yang kesulitan mendapatkan air bersih, maka bekerja bermitra dengan jasa pengeboran.

Selanjutnya menurut bapak IS selaku Kadiv. Penghimpunan dan markom menjelaskan bahwa untuk menyampaikan berbagai macam informasi kepada masyarakat, BMH bermitra dengan media cetak dan elektronik yang ada. Misalnya, ketika ada event atau kegiatan program pendayagunaan, media akan diberikan informasi sehingga wartawan akan hadir melakukan liputan, atau jika wartawan berhalangan hadir langsung maka bagian markom yang akan meliput dan selanjutnya akan disampaikan hasilnya kepada media untuk dijadikan berita dan dimuat di koran atau berita di radio dan media online lainnya. Contohnya, bermitra dengan koran harian Kaltim post, Tribun kaltim dan media online yang berada di wilayah Kalimantan timur. Adapun tujuan dari setiap penerbitan informasi adalah sebagai bentuk akuntabilitas dan transparansi lembaga agar diketahui masyarakat luas apa saja kegiatan pendayagunaan yang telah dilakukan dalam bulan berjalan sehingga akan tumbuh kepercayaan yang lebih besar.

Kemitraan juga dilakukan dengan perguruan tinggi yang ada di Balikpapan secara khusus dan kaltim secara umum. Bentuk kolaborasi yang dibangun adalah meliputi berbagai macam program pendayagunaan yang disesuaikan dengan jurusan Pendidikan yang ada dimasing-masing perguruan tinggi. Menurut bapak AR, lembaga pendidikan yang diantaranya :

- a. Sekolah tinggi ilmu ekonomi Balikpapan (STIEPAN) yang berkantor di jalan beller Balikpapan selatan, pernah dilakukan adalah dalam meningkatkan kemampuan mengelola keuangan usaha yang baik kepada mustahik-mustahik binaan.
- b. Sekolah tinggi ilmu ekonomi (STIE Madani) Balikpapan untuk program Pendidikan dengan memberikan beasiswa binaan BMH yang telah lulus dalam jenjang SMA/MA, maka dapat melanjutkan kuliah dengan gratis di perguruan tinggi tersebut dengan syarat-syarat tertentu.
- c. Sedangkan untuk program dakwah bekerjasama dengan Sekolah tinggi ilmu syariah (STIS) Hidayatullah Balikpapan, dimana mahasiswa terlibat sebagai relawan yang bertugas menjadi guru-guru ngaji dan dai di rumah-rumah quran atau TPA binaan yang tersebar luas di masyarakat hingga pedalaman, menjadi imam di masjid dan mushola.

Pihak berkepentingan lainnya yang bermitra adalah lembaga keuangan seperti Bank syariah dan koperasi syariah seperti Baitultamwil (BMT). Kemitraan yang dibangun berkaitan dengan penerimaan dan penyimpanan dana program pendayagunaan yang dititipkan oleh para muzakki atau donatur sebelum dilakukan penyaluran kepada penerima manfaat atau mustahik. Disamping itu juga untuk support pembiayaan program pemberdayaan ekonomi, misalnya pihak lembaga keuangan syariah BMT Umat mandiri yang berkantor di Sepinggan, Balikpapan memberikan pinjaman dana bergulir kepada mustahik untuk membantu modal usaha kecil mustahik binaan, atau mustahik yang menabung sendiri atas hasil usaha yang telah dijalankan untuk kebutuhan modal berikutnya atau tabungan keluarga dimasa depan nanti.

3.3. Kendala dalam Implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Dalam penerapan manajemen mutu di Baitul Maal Hidayatullah Kaltim tidak seluruhnya berjalan dengan sempurna. Masih banyak ditemukan kendala-kendala yang dihadapi, baik yang bersifat teknis ataupun administratif. Sehingga wajar, ketika dilakukan audit masih ada saja temuan yang bersifat minor dan mayor. Berdasarkan informasi yang berikan oleh MM selaku kepala perwakilan dan HR sebagai kepala divisi pendayagunaan bahwa beberapa kendala yang dihadapi diantaranya:

- a. Keterbatasan SDM Penjamin Mutu

Lembaga di setiap kantor perwakilan belum menyediakan tenaga expert di bidang penjamin mutu yang khusus focus dalam mengontrol berjalannya standar mutu yang sudah ditetapkan. Saat ini SDM yang tersedia masih multi fungsi tugas karena digabungkan dengan tugas-tugas lain. Namun untuk ditingkat pusat telah ada lembaga khusus yakni LPPM dengan jumlah SDM yang terbatas, padahal lembaga tersebut harus melakukan monitoring ke seluruh daerah.

- b. Keterbatasan SDM Auditor Mutu

Kendala kurangnya jumlah tenaga auditor internal yang dimiliki dibidang mutu. Saat ini auditor internal ada 13 orang yang berasal dari para amilin yang ditunjuk dari beberapa kantor pusat dan perwakilan di Indonesia, namun mereka juga memiliki tugas rangkap lain di masing-masing wilayah. Hanya di kantor pusat yang memiliki bidang khusus.

c. Latar belakang amil.

BMH Kaltim merupakan lembaga zakat di bawah naungan organisasi massa Islam (Ormas) Hidayatullah yang membina ratusan pesantren yang melahirkan ribuan alumni-alumni, dan diantara alumni sebagian besar ditugaskan untuk bekerja sebagai amil di BMH. Tentunya kultur pesantren masih sangat melekat kepada amil dikarenakan pendidikan manajemen masih sangat minim diberikan di pesantren. Sehingga dalam pelaksanaan manajemen mutu organisasi terkadang ada pemakluman-pemakluman jika ada proses-proses manajemen yang tidak dilaksanakan secara sempurna. Berdasarkan data dari SDM BMH Kaltim, jumlah amil tahun 2022 sebanyak 63 orang dan sebagian 42 orang yang bekerja di BMH Kaltim adalah alumni-alumni santri pesantren yang bertahun-tahun belajar dan menuntut ilmu dengan ala pesantren dan yang dipelajari dominan kepada ilmu-ilmu agama dan jarang mendapatkan literasi khusus berkaitan dengan manajemen. Dengan latar belakang amil yang lebih banyak berlatar belakang pesantren, memerlukan pendekatan yang khusus dalam memberikan pemahaman manajemen dengan mengedepankan dalil-dalil agama berkaitan dengan pentingnya manajemen dalam mengelola organisasi berbasis islam yang dihubungkan dengan manajemen modern.

d. Kurang Konsistensi

Upaya untuk menerapkan manajemen mutu sudah dilakukan, namun masih ditemukan sebagian amil atau karyawan belum memiliki komitmen dan konsistensi dalam menerapkan secara keseluruhan procedure mutu yang sudah dibuat karena dianggap pekerjaan administratif yang berulang-ulang.

e. Komunikasi Internal

Lembaga telah memiliki konsep manajemen mutu yang tertuang kedalam beberapa dokumen yang telah disesuaikan dengan kebutuhan lembaga zakat, mulai dari pedoman mutu, sasaran mutu, prosedur mutu, SOP dan intruksi kerja. Namun dalam realitasnya tidak semua amil mendapatkan akses dokumen tersebut. Informasi dari MM selaku kepala perwakilan menjelaskan bahwa dokumen- dokumen mutu diberikan secara berjenjang sesuai jabatan atau amanah. Tidak semua amil mendapatkan akses dokumen-dokumen yang dimiliki lembaga. Biasanya, amil

yang pada level menengah ke bawah hanya mendapatkan akses dokumen yang berkaitan dengan prosedur mutu dan intruksi kerja. Kebijakan ini dirasakan oleh sebagian amil membuat mereka tidak bisa membaca secara langsung sehingga mempercepat proses pemahaman secara utuh konsep manajemen mutu yang ada. Mereka berharap bisa diberikan akses lebih luas untuk mempelajari isinya.

f. Pemahaman Stakeholder

Kendala berikutnya yang sering ditemukan dalam implementasi manajemen mutu adalah membangun hubungan dengan stakeholder eksternal yang belum optimal. Tidak semua mitra kerja memahami bahwa dalam setiap proses kegiatan di BMH Kaltim telah mengimplementasikan manajemen mutu untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Mereka beranggapan ketika bermitra dengan BMH Kaltim dianggap terlalu administratif dan kaku.

g. Implementasi di Jaringan

Penerapan manajemen mutu seharusnya berjalan hingga keseluruhan jaringan kerja BMH se-Kaltim, namun ditemukan belum seluruh bagian dari prosedur mutu dijalankan hingga ke kantor-kantor gerai atau unit di daerah-daerah, misalnya di gerai atau unit yang ada di kabupaten paser, kaltim yang diketua oleh Ali ridho dan tenggarong oleh khoir tidak berjalan dengan baik. Ketika kegiatan pendayagunaan tidak melakukan secara keseluruhan seperti yang sudah diatur dalam prosedur mutu. Ridho (2023) mengemukakan bahwa prosedur mutu belum terlalu dipahami apalagi dijalankan secara optimal.

h. Kurangnya Pelatihan

Kendala selanjutnya adalah berkaitan dengan pemahaman manajemen mutu itu sendiri di lingkungan amil dan karyawan. Sebenarnya usaha yang dilakukan oleh Baitul Maal Hidayatullah dengan melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan sudah berjalan, namun belum dibarengi dengan kegiatan pelatihan yang bersifat formal mengajarkan dan memberikan pemahaman system manajemen mutu belum dijalankan, dampak dari kondisi ini, maka amil hanya bisa menghapuskan teks kebijakan mutu tanpa memahami apa maksud dari setiap baris yang didengar dan dihapalkan.

3.4. Solusi dari Kendala Implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2015

Secara umum Baitul Maal Hidayatullah Kaltim telah berusaha melaksanakan system manajemen mutu ISO 9001:2015 dengan segala kekurangan yang ada. Hal ini dibuktikan dengan dari hasil audit internal yang dilakukan setahun dua kali dan audit eksternal setiap tahun menghasilkan sertifikasi ISO 9001-2015. Namun demikian, telah dijelaskan diatas bahwa masih ditemukan beberapa kendala-kendala dalam proses penerapannya, sehingga top manajemen dan jajaran manajemen harus melakukan upaya-upaya perbaikan terus menerus melalui:

a. Memahami secara keseluruhan Standar Manajemen Mutu

Istilah-istilah yang ada dalam dokumen mutu harus dipelajari dan dipahami secara mendalam. Demikian pula dengan prosedur mutu yang menjadi panduan teknis dalam menjalankan pekerjaan (Handoyo et al., 2021)h. Kegiatan untuk meningkatkan pemahaman dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan dengan melibatkan Lembaga Penelitian dan Pengembangan Manajemen (LPPM) dari BMH Pusat dan konsultan ISO yang telah bermitra. Selain memahami dari sisi keilmuan, semua amil/karyawan harus mengerti maksud dan tujuan diterapkan standar manajemen mutu (SMM), dengan pemahaman yang merata dan seimbang maka akan semakin mudah mewujudkan tujuannya.

b. Komitmen dan konsisten dalam penerapan Standar Manajemen Mutu

Dari level top manajemen hingga struktur terendah harus bersepakat untuk memberi contoh, saling menguatkan, bekerjasama dan berkomitmen untuk menjalankan apa yang sudah direncanakan dan ditetapkan. Peran aktif semua amil atau karyawan sangat dibutuhkan untuk keberhasilan implemmentasi SMM. Memperhatikan secara keseluruhan pihak-pihak berkepentingan, baik di internal BMH atau eksternal mitra. Mengubah kebiasaan lama dengan kebiasaan baru yang sesuai kebutuhan manajemen kekinian, melakukan perubahan secara bertahap, berkesinambungan dan dilakukan secara benar. Hubungan yang harmonis dan keterlibatan semua amil adalah kunci keberhasilan peningkatan mutu OPZ.

c. Lakukan perbaikan berkelanjutan

Pelaksanaan ISO di Baitul Maal Hidayatullah Kaltim khusus pada Divisi program dan pendayagunaan sudah dijalankan. Namun untuk menjaga konsistensi mutu setelah mendapatkan sertifikasi ISO maka selain menjalankan, selalu mengadakan evaluasi secara berkala melalui rapat-rapat atau FGD. Tujuannya sebagai media kontroling untuk memastikan bahwa semua system manajemen mutu telah dijalankan secara keseluruhan oleh semua pihak berkepentingan di internal, mendeteksi dari awal jika ada kebijakan dan prosedur mutu yang tidak berjalan dengan baik, melibatkan semua amil dari struktur terbawah untuk berperan aktif memberikan masukan dan saran terhadap kendala-kendala yang dihadapi disetiap divisi agar terbangun komunikasi dan kelancaran (Setyo et al., 2021). Membangun komitmen untuk melakukan perbaikan terus menerus guna meningkatkan kepuasan pelanggan (Abidin, 2022).

4. KESIMPULAN

BMH perwakilan Kaltim telah mengimplementasikan sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam pengelolaan lembaga zakat sejak tahun 2018 berdasarkan prinsip-prinsip mutu yang ada. Hal tersebut dapat dilihat dari dokumen panduan mutu yang telah diterbitkan, diantaranya kebijakan mutu, sasaran mutu, prosedur mutu, dan rekaman mutu, kegiatan audit dan sertifikasi pada semua level struktur, khususnya dalam kegiatan pendayagunaan, serta telah melakukan audit intern dan eksternal setiap tahun.

Dalam implementasi manajemen mutu masih ditemukan kekurangan yang menjadi temuan audit mutu internal dan eksternal. Serta masih adanya kendala-kendala yang menghambat terwujudnya penerapan secara utuh dan sempurna. Diantara kendala dari sisi SDM yang belum seutuhnya memahami konsep ISO 9001:2015 secara optimal, perangkat penjamin mutu yang masih kurang, rendahnya komitmen dan partisipasi amil dalam mengimpelementasikan mutu setelah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015, serta kurang maksimal dalam melakukan sosialisasi sistem manajemen Mutu kepada internal. Adapun yang menjadi solusi dari Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di BMH Kaltim agar selalu melakukan upaya perbaikan berkelanjutan sesuai dengan

kebutuhan dan kondisi saat ini, meningkatkan kompetensi dengan pelatihan, menguatkan sosialisasi secara konsisten, membangun tim yang lebih solid, selalu menjaga kepercayaan pelanggan, berjalannya program kebijakan sudah ditetapkan, melibatkan lebih luas lagi masyarakat dalam memberikan saran dan masukan, evaluasi berkelanjutan dan menyelesaikan masalah menggunakan data dan fakta yang ada.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama penulis sangat bersyukur kepada Allah ta'ala yang telah meridhoi atas segala nikmat yang telah diberikan. Orang tua, Istri dan anak yang telah mendoakan serta Pak Dr. Mukaher Pakkana yang telah mendukung penulisan dan membimbing serta mengarahkan. Dan yang terakhir penulis sangat berterima kasih kepada keluarga besar JIEI (Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam) yang telah memberikan fasilitas karya ilmiah saya dapat terpublikasi.

6. REFERENSI

- Abidin, Z. (2022). Kualitas Pelayanan Dampaknya Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen Pembeli Rumah (Studi pada PT BAND Makassar). *EQUITY: Jurnal Ekonomi, Manajemen & Akuntansi*, 17(1), 32–41.
- Amal, I., Azahriana, S., & Safira Yasmin, T. (2022). Kegiatan Relawan Dompot Dhuafa Dalam Memberikan Pelayanan Pada Fakir Miskin Dan Lansia. *KAIS Kajian Ilmu Sosial*, 3(1), 37–48. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/kais/>
- Bakri. (2017). Urgensi Lembaga Nirlaba Islam Dalam Pemberdayaan Masyarakat Miskin di Indonesia. *Jurnal Al-Buhuts*, 1(1), 33–52.
- Hadi, R., & Hidayatulah, A. (2023). *Optimalisasi Manajemen Pelayanan Gerai Sehat di Layanan Kesehatan Cuma-Cuma (LKC) Dompot Dhuafa Jawa Tengah*. 5, 59–78. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v5i1.8236>
- Handoyo, K., Mudhofir, M., & Maslamah, M. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 321. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1855>
- Harahap, A. A. (2022). Analisis Penyaluran Dana Zakat, Infaq, Shadaqah Dan Wakaf (Ziswaf) Untuk Pendidikan Pada Lembaga Amil Zakat Al Washliyah Beramal Sumatera Utara. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(3), 1–10.
- Maulana, M. I., & Fikriyah, K. (2020). Analisis Pengelolaan Zakat, Infaq dan Sedekah Untuk Meningkatkan Ekonomi Dhuafa Pada Masjid Al Muhajirin Perumahan BSP Mojokerto. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 3(3), 210–220. <https://doi.org/10.26740/jekobi.v3n3.p210-220>
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosda Karya.
- Muhajir, A. (2017). Pola Pemberdayaan ZIS Yayasan Lima Belas Juli (Yaliju) dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Dhu'afa. *Bimas Islam*, 10(IV), 753–784.
- Mukhlisin, M., Mujahidin, E., & Indupurnahayu, I. (2019). Filantropi Islam sebagai Strategi Manajemen Keuangan Lembaga Pendidikan. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, 1(1), 27. <https://doi.org/10.32832/itjmie.v1i1.2702>
- Nour Aldeen, K., Ratih, I. S., & Sari Pertiwi, R. (2022). Cash waqf from the millennials' perspective: a case of Indonesia. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(1), 20–37. <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2020-0223>
- Sari, S. W., & Murtani, A. (2020). Strategi Rumah Yatim Dalam Meningkatkan Penghimpunan Zakat Infaq Sedekah Di Kota Medan (Studi Kasus Rumah Yatim Kota Medan). *Jurnal Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 266–276. <http://e-journal.potensi-utama.ac.id/ojs/index.php/FEB/article/view/763>
- Setyo, S., Mudhofir, M., & Choiriyah, S. (2021). Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Berprestasi Pada Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 266. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2215>
- Suhendi, H. H. (2018). OPTIMALISASI ASET WAKAF SEBAGAI SUMBER DANA PESANTREN MELALUI PELEMBAGAAN WAKAF (Studi Kasus Pelembagaan Wakaf Pesantren Baitul Hidayah). *Tahkim (Jurnal Peradaban Dan Hukum Islam)*, 1(1), 1–20. <https://doi.org/10.29313/tahkim.v1i1.3417>
- Syahfitri, R. I., Fidorova, Y., Sinaga, H., Zahroh, D. A. S., Tanjung, H. Y., & Siregar, P. A. (2022). Efektivitas Program Rumah Singgah Pasien IZI-YBM PLN Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 1(9), 1278–1285.