

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

**Mas}lah}a Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqosid Sha}riah**

**Achmad Firdaus**

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta  
Email : achmad50661@gmail.com

**Abstrak**

*Institusi bisnis berbasis shari>'ah saat ini tumbuh dengan pesatnya, namun sayang kinerjanya belum dapat diukur dengan tepat karena belum ada metode pengukuran kinerja yang cocok untuk bisnis berbasis shari>'ah. Masih minimnya penelitian tentang pengukuran kinerja bisnis berbasis shari>'ah menyebabkan kinerja bisnis berbasis shari>'ah belum dapat diukur dengan akurat. Beberapa usaha telah dilakukan untuk mengukur kinerja bisnis shari>'ah tetapi karena metode pengukurannya menggunakan pengukuran kinerja bisnis konvensional sehingga hasil pengukuran kinerja cenderung tidak tepat.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan metode pengukuran kinerja bisnis berbasis shari>'ah dengan pendekatan mas}lah}ah sesuai maqosid shari>'ah. Penelitian ini merupakan pengembangan dari pengukuran kinerja bisnis Balanced Scorecard (BSC) dan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merujuk pada konsep mas}lah}ah.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep mas}lah}ah dapat dijadikan sebagai dasar pengukuran kinerja bisnis berbasis shari>'ah secara tepat berlandaskan maqosid shari>'ah. Pengukuran kinerja bisnis berbasis shari>'ah dilakukan dengan sembilan langkah pengukuran kinerja: Mengidentifikasi item yang seharusnya ada pada orientasi mas}lah}ah, Mendapatkan perilaku yang dibutuhkan bagi tercapainya orientasi mas}lah}ah, Menentukan sasaran strategis orientasi mas}lah}ah, Menentukan ukuran (measures) untuk mengukur kinerja mas}lah}ah, Menetapkan target yang ingin dicapai, Menentukan inisiatif strategis yang akan dilakukan untuk mencapai target, Melakukan pengukuran kinerja, Melakukan evaluasi hasil pengukuran kinerja, Melakukan perbaikan dan peningkatan Kinerja bisnis berbasis shari>'ah diukur pada masing-masing aspek mas}lah}ah yaitu orientasi ibadah mengukur kinerja agama, orientasi proses internal mengukur kinerja jiwa, orientasi tenaga kerja mengukur kinerja keturunan, orientasi pembelajaran mengukur kinerja akal, orientasi harta kekayaan mengukur kinerja harta. Oleh karena bisnis tidak dapat dilepaskan dari pelanggan sehingga kinerja aspek pelanggan harus diukur dengan orientasi pelanggan. Pengukuran kinerja bisnis ini dinamakan Mas}lah}ah Scorecard.*

**Kata kunci:** mas}lah}ah scorecard, pengukuran kinerja, maqosid shari>'ah

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

*Abstract*

Shari’ah based business institutions is currently growing rapidly, but unfortunately their performance could not be measured precisely because there is no a suitable performance measurement method for business based shari’ah.

There is still lack of research on performance measurement of business based shari’ah lead to performance of business based shari’ah could not be measured accurately.

Several attempts have been made to measure the performance of business based shari’ah but because of the method of measurement using the performance measurement of conventional business so that the result tend to be bias.

This study aims to propose a performance measurement method of business based shari’ah using mas}lah}ah approach according to maqosid shari’ah. This research is developing the Balanced Scorecard (BSC) and the Malcolm Baldrige ‘Criteria for Performance Excellence’ performance measurement refers to the concept of mas}lah}ah.

The results showed that the concept of mas}lah}ah can serve as a basis for performance measurement business based shari’ah appropriately. The performance measurement of business based shari’ah do with the nine steps of performance measurement: Identify items that should be exist on the orientation of mas}lah}ah. Getting behaviors needed to achieve the orientation of mas}lah}ah, Defining Strategic Objective of the orientation of mas}lah}ah, Determining the measures to measure the performance of mas}lah}ah, Setting targets to be achieved, Determining Strategic Initiatives that will be undertaken to achieve the targets, Measuring the performance of mas}lah}ah, Evaluating the performance measurement results, Getting corrective action and continuous improvement. The performance of business based shari’ah measured on each aspect of mas}lah}ah which are: worship orientation to measures the performance of religious, internal process orientation to measure the performance of soul, workforce orientation to measure the performance of progeny, learning orientation to measure the performance of intellectual, wealth orientation to measure the performance of wealth. Therefore, business could not be separated from customer so that the performance of customer must be measured by customer orientation. The performance measurement system is called Mas}lah}ah Scorecard (MaSC).

**Keywords:** mas}lah}ah scorecard, performance measurement, maqosid shari’ah

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

**PENDAHULUAN**

Institusi bisnis berbasis shari’ah saat ini tumbuh dengan pesatnya, namun sayang kinerja bisnis berbasis shari’ah belum dapat diukur dengan tepat karena belum ada metode pengukuran kinerja bisnis yang cocok untuk bisnis berbasis shari’ah. Minimnya penelitian tentang pengukuran kinerja bisnis berbasis shari’ah menyebabkan kinerja bisnis berbasis shari’ah belum dapat diukur dengan akurat. Beberapa usaha telah dilakukan untuk mengukur kinerja bisnis berbasis shari’ah tetapi karena metode pengukurannya menggunakan pengukuran kinerja bisnis konvensional sehingga hasil pengukuran kerjanya cenderung tidak tepat. Penelitian tersebut diantaranya (Arshad, 2010).

Di sisi yang lain penelitian tentang kinerja bisnis konvensional jumlahnya sangat besar. (Pierre J. Richard, , 2009) menemukan bahwa selama tahun 2005 hingga tahun 2007 terdapat 722 jurnal hasil penelitian tentang pengukuran kinerja. Data tersebut bersumber dari *Academy of Management Journal* sebanyak 188, *Administrative Science Quarterly* sebanyak 49, *Journal of International Business Studies* sebanyak 157, *Journal of Management* sebanyak 120 dan *Strategic Management Journal* sebanyak 208. Besarnya jumlah penelitian tentang pengukuran kinerja tersebut membuktikan bahwa pengukuran kinerja merupakan obyek penelitian yang sangat menarik buat para peneliti.

Sementara penelitian pengukuran kinerja yang menggunakan pendekatan maqosid shari’ah diantaranya (Razak, 2008), (Sani), (Mughees Shaukat) yang melakukan pengukuran kinerja perbankan shari’ah melalui pendekatan maqosid dengan sasaran strategi yang dikembangkan oleh Muhammad Abu Zaharah (1997) yaitu pendidikan individu (*Tahdhib al-Fard*, menegakan keadilan (*Iqamah al-`Adl*) dan kepentingan umum (*al-mas}lah}ah*). Metodologi ketiga penelitian tersebut sama yaitu yang dikembangkan oleh (Sekaran, 2000). Dalam pandangan penulis, pengukuran kinerja yang dilakukan tersebut belum mewakili konsep maqosid shari’ah secara utuh disamping metodologi yang dikembangkannya belum menggambarkan sistem pengukuran kinerja bisnis dengan tepat.

(Bedoui, 2012) melakukan penelitian pengukuran kinerja bisnis berbasis maqosid shari’ah. Konsep pengukuran dilakukan baik melalui metode grafik maupun metode numerik. Bentuk grafik yang paparkan oleh Bedoui adalah grafik sarang laba-laba segilima yang mewakili 5 aspek mas}lah}ah. Kelebihan penelitian ini adalah adanya titik berat

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

pengukuran kinerja pada keseimbangan seluruh aspek masalah yaitu agama (al-din), jiwa (al-nafs), keturunan (al-nasl), akal (al-‘aql) dan harta (al-mal).

Kondisi di atas menggerakkan penulis untuk mengajukan model pengukuran kinerja bisnis berbasis sharia dengan menitikberatkan pada keseimbangan seluruh aspek masalah yaitu agama (al-din), jiwa (al-nafs), keturunan (al-nasl), akal (al-‘aql) dan harta (al-mal). Disamping mengakomodir unsur keadilan penilaian yaitu penilaian dari sudut pandang eksternal maupun internal entitas bisnis, dunia maupun akhirat, orientasi proses maupun hasil, aspek materi maupun non materi. Metode sistem pengukuran mengacu pada siklus PDCA yaitu Plan – Do – Check – Action.

### **METODOLOGI**

Penelitian ini merupakan hasil studi literatur yang diperkaya dengan pengalaman penulis selama menjadi konsultan manajemen pengukuran kinerja. Adapun literatur utama yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah karya (al-Shātibī), (Norton, 1996), (Whittington & Associates) dan (NIST, 2011). Sedangkan literature lainnya digunakan sebagai pendukung.

### **PEMBAHASAN**

Al-Ghazali (Islahi, 1997) menjelaskan bahwa tujuan utama segala aktifitas adalah keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Inilah yang dimaksud dengan falah dan untuk mencapai falah kita harus memperjuangkan masalah. Al-Shātibī (al-Maliki) menjelaskan bahwa hal ini sejalan dengan tujuan utama sharia yaitu menjaga dan memelihara al-din (agama), menjaga dan memelihara jiwa / *life* (al-nafs), menjaga dan memelihara akal / *intellect* (al-‘aql), menjaga dan memelihara keturunan / *progency* (al-nasl), dan menjaga dan memelihara harta / *wealth*.

Bisnis menurut A. Riawan Amin (Amin, 2007) seharusnya diperlakukan sebagaimana halnya manusia. Oleh karena itu bisnis menjadi pusat 3W (*Worship* / peribatan, *Wealth* / kesejahteraan, *Warfare* / pemberdayaan umat). Sementara Allah menciptakan manusia dengan tujuan sebagai khalifah di bumi (QS Fathir 35: 39) untuk itu pengelolaan bisnis hendaknya didedikasikan dalam rangka menjalankan fungsi kekhilafan manusia di bumi.

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**"Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice"**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

**I. Aspek Mas}lah}ah dan Orientasi Bisnis**

Dalam konteks bisnis, tercapainya kemaslahatan sangat bergantung pada pemenuhan 6 aspek orientasi bisnis yaitu orientasi ibadah untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya agama di dalam bisnis. Kata ibadah yang dimaksudkan dalam orientasi ibadah adalah ibadah dalam arti yang sangat luas yaitu segala usaha dan aktifitas yang dilakukan oleh bisnis dalam rangka beribadah kepada Yang Maha Pemberi Rizki, Orientasi ibadah adalah jawaban atas pertanyaan 'untuk mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia, bagaimana bisnis menerapkan agama di kehidupan sehari-hari kepada Allah, stake holder dan lingkungan?'.

Orientasi proses internal untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya jiwa bisnis. Orientasi proses internal adalah jawaban atas pertanyaan 'untuk mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia, bagaimana mengelola proses internal?'. Orientasi tenaga kerja untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya keturunan. Orientasi tenaga kerja adalah jawaban atas pertanyaan 'agar keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia dapat berkelanjutan, kegiatan apa yang harus dilakukan kepada tenaga kerja?' Orientasi pembelajaran untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya akal. Orientasi pembelajaran adalah jawaban atas pertanyaan 'agar keselamatan hidup di dunia dan kesuksesan hidup di akhirat dapat berkelanjutan, kegiatan pembelajaran apa yang harus dilakukan?' Orientasi harta kekayaan untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya harta. Orientasi harta kekayaan adalah jawaban atas pertanyaan 'untuk mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia, usaha apa yang harus dilakukan dalam mendapatkan harta kekayaan dan membelanjakan harta kekayaan?'

Dalam bisnis, pelanggan merupakan faktor yang sangat penting dan sangat menentukan bagi bisnis. Pelanggan adalah perantara atau media atas rizki yang diberikan oleh Allah kepada bisnis sehingga diperlukan adanya penyesuaian terhadap penerapan konsep mas}lah}ah untuk bisnis yaitu dengan ditambahkannya orientasi pelanggan. Orientasi Pelanggan adalah untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya hubungan dengan pelanggan. Orientasi Pelanggan adalah jawaban atas pertanyaan 'agar keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia dapat berkelanjutan, kegiatan apa yang harus dilakukan bagi pelanggan?' (Gambar.1. Pemenuhan Mas}lah}ah untuk Bisnis),

**1.1. Orientasi Ibadah**

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**"Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice"**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Dalam mengawal tugas manusia sebagai khalifah di bumi, Allah membekali manusia dengan berbagai petunjuk yang terkandung dalam shari'ah. Segala tindak tanduk, sikap, perilaku yang kita lakukan (akhlak) selalu merujuk pada shari'ah. Kita berperilaku demikian karena dalam rangka menjalankan amanah kekhalifahan ini. Sebagai akibatnya apapun yang kita lakukan pada dasarnya merupakan peribadatan kita kepada Allah. Bersikap baik kepada orang lain karena Allah bukan sekedar mencintai orang tersebut. Bertutur kata baik, sopan, santun, murah senyum karena Allah bukan karena ingin dihargai orang lain.

Agama islam memiliki 3 aspek yaitu: aqidah, shari'ah dan akhlak. Aqidah (Nata, 2008) adalah keimanan yang benar dan kuat di dalam hati setiap mukmin. Aqidah tercermin pada rukun islam dan rukun iman. Aqidah menjadi jembatan hubungan atau ikatan batin antara seorang makhluk dengan Sang Maha Penciptanya. Dengannya kita menjadi selalu berfikiran positif kepada Allah. Kedekatan itupun menjadikan kita selalu optimis terhadap apa yang akan kita lakukan. Tentu saja rasa optimis akan menjadikan kita lebih percaya diri, *goal achievement, problem solver* (Amin, 2007) dan pembelajar.

Shari'ah berarti pegangan hidup, pedoman (*manual*), panduan (*guidance*), aturan, regulasi atau aturan main dari Allah yang diberikan kepada seluruh manusia melalui rasulnya Muhammad SAW. Fiqh adalah penjabaran shari'ah yang terkadang dalam pelaksanaannya masih memerlukan penjelasan lebih detail dari para ahli (ulama). Fiqh berarti *standar operating procedure* (SOP), instruksi kerja (*working instruction*), tata naskah (takah), petunjuk pelaksanaan (juklak), petunjuk teknis (juknis), referensi dsbnya. Aqidah yang kuat dan pemahaman shari'ah menjadikan kita patuh dan konsisten dengan kepatuhannya.

Akhlak adalah implementasi shari'ah seorang mukmin . Akhlak berarti etika, moral, perilaku (*behavior*), sikap (*attitude*) sesuai tuntutan aqidah dan tuntunan shari'ah. Akhlak berarti segala aktifitas dalam mengimplementasikan shari'ah di segala aktifitas bisnis. Seorang pembelajar akan berperilaku terbuka terhadap segala masukan, jujur, adil, cermat, peduli dengan sesama dan sabar.

Untuk menciptakan Orientasi Ibadah, entitas bisnis harus memiliki sasaran strategis. Untuk menuju sasaran strategis yang diinginkan, entitas bisnis harus mengidentifikasi item dan perilaku dari setiap orientasi mas}lah}ah. Sasaran strategis Orientasi Ibadah adalah mewujudkan pengelola bisnis yang visioner. mewujudkan entitas bisnis yang patuh dan konsisten, menciptakan entitas bisnis yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan (Gambar. 2. Orientasi Ibadah).

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Untuk mengukur pencapaian kinerja setiap orientasi masalah, entitas bisnis menggunakan ukuran (*measures*) sebagai parameter pengukuran. Sasaran strategi mewujudkan pengelola bisnis yang visioner diukur dengan ukuran keterkaitan visi, misi, nilai dan tujuan bisnis terhadap maqosid. Sasaran strategi mewujudkan entitas bisnis yang patuh dan konsisten diukur dengan ukuran temuan audit dan penyusunan *code of conduct*. Sasaran strategi menciptakan entitas bisnis yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan diukur dengan ukuran penyusunan Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Formula adalah cara atau metode untuk menghitung ukuran. Ukuran keterkaitan visi, misi, nilai dan tujuan bisnis terhadap maqosid ditentukan dengan jumlah aspek maqosid yang terpenuhi. Ukuran temuan audit ditentukan dengan jumlah temuan audit. Ukuran penyusunan *code of conduct*, penyusunan Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJP) dan Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) *ditentukan dengan waktu penyusunan*

Target adalah nilai kuantitatif maupun kualitatif untuk menentukan keberhasilan. Target jumlah aspek maqosid yang terpenuhi adalah 5 aspek masalah. Target jumlah temuan audit adalah maksimum 10 temuan Minor tanpa katagori Mayor. Target waktu penyusunan *code of conduct* adalah sebelum 1 April tahun berjalan. Target penyusunan Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJP) dan Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah sebelum tanggal 1 Desember sebelum tahun berjalan.

Inisiatif strategis adalah inisiatif yang dilakukan untuk mencapai sasaran. Dapat saja satu atau lebih inisiatif strategis dilakukan untuk mencapai satu atau lebih sasaran strategis tergantung pada sasaran dan inisiatifnya. Untuk mencapai sasaran strategis mewujudkan pemimpin yang visioner. mewujudkan pemimpin yang patuh dan konsisten karena Allah, mewujudkan pemimpin yang mampu beradaptasi terhadap perubahan, entitas bisnis membuat kebijakan setiap unit kerja melakukan membaca alquran dan dzikir selama 10 menit sebelum bekerja (Mohammed Kamil Naail) dan menyelenggarakan kontes karyawan teladan, lihat Tabel.1. Scorecard Orientasi Ibadah.

## **1.2. Orientasi Proses Internal**

Bagi entitas bisnis, proses internal adalah nyawa sebagaimana nyawa dalam diri manusia. Tanpa nyawa bisnis akan mati. Bagi entitas bisnis, proses internal juga jiwa sebagaimana jiwa dalam diri manusia. Tanpa jiwa manusia akan berperilaku kotor, buruk,

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

jelek, tidak sehat. Tanpa proses internal bisnis akan berperilaku merusak, jauh dari keadilan, kesejahteraan dll.

Proses internal dapat berbentuk fisik maupun nonfisik. Berbentuk fisik adalah infrastruktur, *equipment*, 5 M (*man-machine-material-method-money*) gedung, jalur distribusi. Berbentuk non fisik adalah tata nilai, kompetensi inti, budaya kerja, *brand image*. Dengan modal di atas entitas bisnis mendisain dan menerpakan sistem kerja & prose kerja (Porter, 1998.). Sistem kerja dan proses kerja diawali dengan menempatkan maqosid shari>’ah sebagai sumber utama input dan menjadi acuan utama dalam menghasilkan output. Entitas bisnis selanjutnya menentukan input sistem kerja dan proses kerja bersumber: ketentuan shari>’ah, fatwa-fatwa, masukan DPS, kompetensi inti (*core competence*), analisis kekuatan dan kelemahan bisnis, kesempatan dan tantangan dari lingkungan, persyaratan pelanggan, persyaratan regulasi, input dari vendor dan mitra, RKJP, RKAP, survey kepuasan pelanggan, survey kepuasan karyawan, kinerja bisnis sebelumnya, improvement dan inovasi, temuan audit, rapat tinjauan manajemen maupun *feed back* pelanggan. Proses kerja entitas bisnis terdiri dari improvement, strategis dan keberlanjutan, proses-proses utama, proses-proses pendukung, pengelolaan bencana dan keadaan darurat, pengelolaan risiko, CSR, kepatuhan shari>’ah, kepatuhan hukum (Gambar. 3. Disain Sistem Kerja & Proses Kerja).

Sedangkan outputnya berupa kepuasan stakeholder dengan merujuk pada maqosid shari>’ah. Bila terdapat input atau output dari sistem kerja dan proses kerja yang tidak sesuai dengan maqosid shari>’ah maka input dan output tersebut termasuk ke dalam golongan yang ditolak shari>’ah.

Disain dan penerapan sistem kerja & proses kerja harus dapat menciptakan suasana entitas bisnis yang berbahagia di lingkungan kerja (Hubert K. Rampersad, 2006), akhlak yang baik, keadilan (Chapra, 2007), non Magrib dzolim (Razak, 2008), pengendalian risiko dan pengendalian bencana & keadaan darurat (NIST, 2011), kepatuhan, kepedulian, peningkatan dan inovasi (Whittington & Associates), produktifitas, keberlanjutan (NIST, 2011) .

Untuk menciptakan Orientasi Proses Internal, sasaran strategis entitas bisnis yang teridentifikasi adalah mewujudkan keadilan (Razak, 2008), meningkatkan Fungsi Sosial, (Gambar. 4. Orientasi Proses Internal).

Sasaran strategi mewujudkan keadilan diukur dengan ukuran transaksi yang adil atau fair, produk atau jasa yang dihasilkan, usaha yang dilakukan dalam rangka menghapus ketidakadilan (Sekaran, 2000), waktu pembayaran kepada supplier dan mitra, jumlah tenaga



**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

kerja outsourcing yang diangkat menjadi karyawan tetap. Sasaran strategi meningkatkan Fungsi Sosial diukur dengan ukuran presentase profit yang disalurkan untuk kegiatan CSR, pembayaran zakat .

Formula, Target dan Inisiatif strategis Orientasi Proses internal secara lengkap dapat dilihat pada Tabel. 2. Scorecard Orientasi Proses Internal.

### **1.3. Orientasi Tenaga Kerja**

Keberlanjutan (*sustainability*) entitas bisnis dimaknai sebagai keberkelanjutan kebaikan bisnis bagi pengelolanya. Semakin bermanfaat maka akan semakin memberikan kebaikan bagi pengelola bisnis. Keberlanjutan manfaat (*sustainability of benefit*) sangatlah penting bagi diri kita sebagaimana dijelaskan oleh Rasulullah SAW. Dari Abu Hurairah r.a., katanya: "Rasulullah s.a.w. bersabda: "Apabila anak Adam -yakni manusia- meninggal dunia, maka putuslah amalannya -yakni tidak dapat menambah pahalanya lagi-, melainkan dari tiga macam perkara, yaitu sedekah jariah atau ilmu yang dapat diambil kemanfaatannya atau anak yang shalih yang suka mendoakan untuknya." (Riwayat Muslim). Ketika kita sudah meninggal, tidak ada lagi usaha yang dapat dilakukan untuk menambah kebaikan kecuali tiga hal yaitu sedekah amal jariah, ilmu yang bermanfaat dan anak yang shalih yang senantiasa mendoakan orangtuanya. Dapatlah dikatakan bahwa ketiga amalan tersebut adalah *the real pasive income* bagi kita dalam meraih keselamatan hidup di akhirat. Orientasi Tenaga Kerja dimaksudkan untuk tujuan keberlanjutan manfaat bisnis bagi pengelola bisnis.

Pengelolaan talent untuk estafet pengelolaan bisnis dilakukan dengan menempatkan tenaga kerja dengan nilai yang sangat tinggi. Sebagaimana Allah menempatkan manusia sebagai khalifah di bumi. Oleh karenanya manajemen bisnis harus memiliki keyakinan bahwa ketika tenaga kerja telah bergabung atau menjadi bagian dari entitas bisnis maka pada hakekatnya Allah telah memilih tenaga kerja tersebut sebagai khalifah Allah dalam lingkup pengelolaan bisnis.

Orientasi ibadah sebagai sentral energi akan mengirimkan energi prositif spiritual kepada seluruh komponen entitas bisnis. Hubungan spiritualitas antara entitas bisnis dengan Yang Maha Menciptakan, hubungan spiritualitas antara entitas bisnis dengan *stakeholder* maupun hubungan spiritualitas antara entitas bisnis dengan lingkungannya akan memberikan aura yang baik bagi akhlak tenaga kerja. Bekerja adalah ibadah akan dimaknai oleh para

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

tenaga kerja bukan hanya pada tataran filosofi atau konsep tetapi ke dalam tataran implementasi.

Di sisi lain orientasi proses internal akan memberikan energi positif kepada tenaga kerja. Keharmonisan hubungan atasan bawahan, budaya pembelajar, kesadaran terhadap potensi diri, akan meningkatkan wawasan, pengetahuan, keterampilan, pendidikan dan penguasaan. Tentu saja hal ini akan meningkatkan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja. Situasi ini akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tenaga kerja untuk mengembangkan dirinya. Tenaga kerja menjadi ikut terlibat baik secara fisik maupun jiwa dalam pengelolaan bisnis. Fokus ibadah, kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja akan memberikan kesadaran dan motivasi kepada tenaga kerja bahwa tenaga kerja adalah khalifah Allah dalam lingkup pengelolaan bisnis.

Motivasi dari keyakinan bahwa tenaga kerja adalah khalifah Allah dalam lingkup pengelolaan bisnis akan meningkatkan produktifitas tenaga kerja. Kepuasan tenaga kerja kepada entitas bisnis akan meningkat (Gambar. 5. Orientasi Tenaga Kerja).

Untuk menciptakan Orientasi Tenaga Kerja, sasaran strategis entitas bisnis yang teridentifikasi adalah menciptakan produktifitas yang tinggi, meningkatkan kepuasan tenaga kerja. Sasaran strategi menciptakan produktifitas yang tinggi diukur dengan ukuran penjualan produk dan jasa, biaya proses produk dan jasa, biaya defect produk dan jasa. Sasaran strategi meningkatkan kepuasan tenaga kerja diukur dengan indeks kepuasan karyawan. Formula, Target dan Inisiatif strategis Orientasi Tenaga Kerja secara lengkap dapat dilihat pada Tabel. 3. Scorecard Orientasi Tenaga Kerja.

#### **1.4. Orientasi Pembelajaran**

Lima katagori utama modal intelektual (Roos, 1997) yaitu modal manusia (*human capital*), modal pelanggan & hubungan (*customer & relationship capital*), modal organisasi (*organization capital*) yang terdiri dari dua sumber yaitu modal proses bisnis (*business processes capital*) dan bisnis berulang & modal pengembang (*business renewel & development capital*). Dalam penelitian ini hanya modal intelektual organisasi dan modal intelektual tenaga kerja menjadi 2 cabang utama modal pembelajaran.

Modal intelektual manusia di dalam islam berasal dari akal dan hati (Zidam,1997), berbeda dengan pandangan umum bahwa pembelajaran hanya berasal dari akal. Akal hanya bisa menjangkau hal-hal yang bersifat nalar, sementara hal-hal yang tidak nalar hanya bisa

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

didekati dengan hati. Oleh karena itu dalam mengembangkan pembelajaran manusia, akal dan hati menjadi sumber utama pembelajaran.

Akal dan hati diciptakan oleh Allah untuk manusia agar manusia dapat memahami tujuan Allah menciptakan dirinya yaitu sebagai khalifah di bumi. Tanda-tanda kekhilafan tersebut telah diperlihatkan oleh Allah kepada manusia melalui penciptaan alam semesta dan dituliskan pada al-Quran maupun hadist. Oleh karena itu akal dan hati hendaknya digunakan oleh manusia untuk memikirkan alam semesta (kauniyah) juga ayat-ayat yang tersurat (kauliyah) di dalam pedoman hidup berupa Alquran dan hadist.

Akal dan hati juga menjadi sumber bagi tenaga kerja untuk mengembangkan kompetensi pengelolaan bisnis. Kompetensi merupakan jumlah keseluruhan dari wawasan, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), pengalaman (*experience*) dan pendidikan (*education*). Akal dan hati akan membangun terbinanya sinergitas Orinetasi Ibadah dan kompetensi tenaga kerja dan ini merupakan modal bagi tenaga kerja untuk menjadi individu pembelajar, inilah yang menjadi Human Capital. Adapun modal organisasi bersumber dari sistem kerja dan proses kerja (Gambar. 6. Orientasi Pembelajaran).

Untuk menciptakan Orientasi Pembelajaran, sasaran strategis entitas bisnis yang teridentifikasi adalah pemberdayaan tenaga kerja, terbangunnya budaya kerja pembelajar, terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar, terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar.

Ukuran sasaran strategi pemberdayaan tenaga kerja adalah jumlah improvement yang dilakukan per tahun. Ukuran sasaran strategi terbangunnya budaya kerja pembelajar adalah *sharing knowledge*. Ukuran sasaran strategi terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar adalah waktu memproses analisis data respon pelanggan. Ukuran sasaran strategi terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar adalah tunjangan keahlian bahasa. Formula, Target dan Inisiatif strategis Orientasi Tenaga Kerja secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4. Scorecard Orientasi Pembelajaran.

### **1.5. Orientasi Pelanggan**

Bagi dunia bisnis, pelanggan memiliki kedudukan yang sangat penting. Pelanggan menjadi perantara atas rizki yang diberikan oleh Allah kepada kita. Artinya semakin banyak pelanggan akan berbanding lurus dengan rizki yang akan kita dapatkan. Semakin dekat dengan pelanggan tentunya juga akan memperbesar peluang untuk mendapatkan rizki. Tentu

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

saja pernyataan di atas tidaklah dimaksudkan bahwa sedemikian pentingnya posisi pelanggan sehingga justru mengabaikan kedudukan Allah sebagai Yang Maha Memberi Rizki.

Allah lah penentu besar – kecilnya rizki yang kita terima. Bila Allah menyampaikan rizki kita melalui pelanggan, bukanlah berarti bahwa Allah tidak dapat memberikan rizki tersebut secara langsung. Allah menggunakan media pelanggan untuk menghantarkan rizki dengan tujuan agar kita dapat berinteraksi atau berakhlak baik terhadap orang lain. Dengan demikian interaksi antara entitas bisnis dengan pelanggan tidak semata-mata hubungan ekonomis transaksional antara pihak yang membutuhkan produk atau jasa dengan pihak yang memberikan produk atau jasa. Tetapi Allah juga menjadikan interaksi antara keduanya sebagai hubungan sosial dalam rangka merealisasikan kewajiban manusia sebagai khalifah Allah.

Dalam marketing dikenal 2 strategi pengembangan pelanggan yaitu *Market Development*: mengembangkan pasar, membuka pasar-pasar baru, pasar yang tadinya di jabodetabek saja lantas ditingkatkan sampai dengan Jawa Barat. *Market Penetration*: Melakukan penetrasi pada pasar yang sama. Strategi ini berfokus pada obyek pasar atau pelanggan. Intinya ada pelanggan lama yang loyal kepada kita dan ada calon pelanggan yang menjadi potensi pasar kita. Keduanya menjadi target pengembangan pasar yang artinya juga bisa diharapkan menjadi media rizki yang akan diberikan oleh Allah kepada kita.

Untuk itu kita harus mendisain sistem kerja dan proses kerja yang mengutamakan pada harapan, keinginan dan hasrat pelanggan yang kesemuanya kita sebut sebagai persyaratan pelanggan. Setelah kita mengetahui persyaratan yang diperlukan oleh pelanggan, kita harus menetapkan dan menyatakannya secara tertulis di dalam disain sistem kerja dan proses kerja. Disain sistem kerja dan proses kerja yang dibuat harus memiliki tujuan untuk memuaskan pelanggan (Lihat Gambar. 3). Dalam ISO 9001: 2008 Quality Management System (QMS) Requirements (Whittington & Associates) dijelaskan pada klausul 5.2. tentang Orientasi Pelanggan bahwa manajemen puncak harus menjamin bahwa persyaratan pelanggan ditetapkan dan dipenuhi dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini berarti bahwa terdapat siklus pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai Orientasi Pelanggan yaitu penetapan persyaratan pelanggan, memenuhi atau menjalankan ketentuan persyaratan pelanggan dan pelanggan menjadi puas.

Kegiatan yang harus dilakukan untuk mengelola identifikasi persyaratan pelanggan, penetapan persyaratan pelanggan dan kepuasan pelanggan dilakukan dengan strategi

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

pengelolaan suara pelanggan / *voice of customers* (NIST, 2011). Dua proses yang dilakukan dalam mengelola suara pelanggan adalah mendengarkan pelanggan dan melibatkan pelanggan. Mendengarkan pelanggan dilakukan melalui siklus mendengar pelanggan (Gambar. 7. Siklus Mendengarkan Pelanggan). Siklus tersebut terdiri atas langkah Merencanakan yaitu mengidentifikasi pelanggan, menentukan metode mendengarkan pelanggan, menentukan waktu dan tempat mendapatkan suara pelanggan, menetapkan tim (kerjasama dengan pihak ketiga atau dilakukan oleh internal bisnis sendiri). Melakukan proses mendengarkan pelanggan melalui kuisioner, interview, angket, talk show dsbnya. Memahami data atau informasi yang disampaikan oleh pelanggan. Bila diperlukan, menggunakan metode analisis berbasis statistik agar mempermudah pengambilan keputusan. Mengambil tindakan, langkah ini dalam prakteknya akan sangat bergantung pada isi informasi atau data yang disampaikan oleh pelanggan. Bila informasi atau data merupakan keluhan pelanggan yang dapat ditindaklanjuti pada saat itu juga maka petugas yang ditunjuk agar segera menindaklanjuti temuan tersebut. Bila informasi yang diterima memerlukan analisis yang lebih mendalam maka harus diselesaikan dengan tim. Hasil mendengarkan pelanggan akan dijadikan sebagai sumber masukan untuk mendisain sistem kerja dan proses kerja.

Keterlibatan pelanggan dilakukan melalui dukungan kepada pelanggan dan memastikan adanya kepuasan pelanggan. Dukungan kepada pelanggan dilakukan dengan memberikan dukungan dalam bentuk membuka layanan call center 24 jam yang bertugas memberikan layanan, keluhan maupun pengaduan kepada pelanggan. Tersedianya unit peduli pelanggan (*customer care unit*) yang berfungsi untuk memberikan layanan dan konsultasi secara langsung kepada pelanggan juga untuk menerima dan menindaklanjuti pengaduan, keluhan dan info dari pelanggan. Tersedianya kolom suara pelanggan pada majalah, bulletin selebaran dll yang berfungsi sebagai media komunikasi antara entitas bisnis dan pelanggan. Pelayanan website dan email. Audiensi langsung dengan pelanggan pada momen-momen tertentu. Pengisian tanggapan dan pendapat pelanggan melalui kuisioner yang disediakan di customer service. Proses memahami keluhan atau masukan dilakukan dengan mengidentifikasi keluhan atau masukan pelanggan sehingga diperoleh data tentang harapan pelanggan. Keluhan atau masukan harus segera diputuskan apakah harus ditindaklanjuti ataukah harus dikomunikasikan terlebih dahulu kepada unit kerja terkait. Kecepatan terhadap

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

respon atas keluhan dan masukan pelanggan akan mempengaruhi persepsi pelanggan kepada entitas bisnis (Gambar.8. Orientasi Pelanggan).

Untuk menciptakan Orientasi Pelanggan, sasaran strategis yang teridentifikasi adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberdayakan pelanggan. Ukuran sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan. Ukuran sasaran strategi memberdayakan pelanggan adalah waktu respon terhadap keluhan pelanggan. Formula, Target dan Inisiatif strategis Orientasi Tenaga Kerja secara lengkap dapat dilihat pada Tabel. 5. Scorecard Orientasi Pelanggan.

### **1.6. Orientasi Harta Kekayaan**

Orientasi pembelajaran akan menciptakan kesadaran, keinginan, harapan dan hasrat pada pencapaian cita-cita untuk meningkatkan kemanfaatan bisnis tidak hanya bagi diri sendiri tetapi bagi *stakeholder* dan lingkungan. Ini merupakan perwujudan dari kekhalifahan. Untuk itu bisnis harus meningkatkan harta kekayaan, dimana dengan harta dan kekayaan itulah bisnis dapat meningkatkan zakat, infaq, shadaqoh, wakaf, qurban, *corporate social responsibility* (CSR), haji bagi karyawan maupun stake holder atau kegiatan sosial lain sehingga meningkatkan fungsi ekonomi dan sosial dari bisnis.

Ajaran islam cukup detil mengatur tentang harta yaitu harta adalah titipan Allah bukan milik kita. Oleh karenanya kepemilikan bersifat nisbi (tidak mutlak). Akibatnya kepemilikan kita terhadap harta berprinsip amanah (akan dipertanggungjawabkan). Proses mendapatkan dan membelanjakan harta kekayaan harus sesuai shari>’ah. Bila tidak sesuai dengan aturan Allah maka Allah akan menarik seluruh harta titipannya (harta bersifat reversible). Sudut pandang pemanfaatan harta kekayaan tidak hanya bersifat duniawi tetapi juga ukhrowi. Harta akan mendapatkan keberkahan apabila dimanfaatkan di jalan yang benar (*halal*) dan baik (*thoyibah*).

Cara mendapatkan harta kekayaan harus memenuhi ketentuan kemaslahatan yaitu mendapatkan harta kekayaan melalui proses pemenuhan orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan. Untuk mendapatkan harta, kita harus memintanya terlebih dahulu melalui doa kepada Yang Maha Memiliki Harta. Bila kita tidak meminta ijin terlebih dahulu kepada Yang Memiliki maka tindakan tersebut termasuk dalam katagori pencurian. Selesai meminta ijin, lantas kita berusaha untuk mendapatkannya karena Allah tidak akan memberikan harta tersebut secara

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

langsung tanpa kita berusaha untuk mendapatkannya. Dalam melaksanakan usaha tentunya kita berinteraksi dengan orang lain. Dalam hal ini akhlak akan sangat besar pengaruhnya terhadap hasil usaha. Mesti diingat bahwa yang namanya usaha tidak ada yang langsung berhasil, Allah pasti akan menguji kita. Oleh karenanya doa dan usaha harus tetap kita lakukan dalam rangka mendapatkan harta yang telah dijanjikan oleh Allah melalui doa.

Pelanggan adalah media utama atau perantara atas rizki yang telah dijanjikan oleh Allah kepada kita. Oleh karenanya, usaha perbaikan (*corrective action*) dan usaha peningkatan (*continuous improvement*) pada proses internal, usaha perbaikan lingkungan tempat kerja dan usaha dalam melibatkan tenaga kerja, proses pembelajaran yang dilakukan, seluruhnya ditujukan (diorientasikan) kepada para pelanggan, tetapi dedikasi melakukan itu semua tetap kepada Allah. Pelanggan akan merasa respek kepada kita apabila kita mendengarkan suara mereka, kita melayani dengan akhlak yang baik, merespon keluhan mereka pun dengan akhlak yang baik sehingga merekapun akan merasa puas. Rizki yang dijanjikan oleh Allahpun sampai kepada kita.

Sementara cara membelanjakan harta kekayaan juga harus memenuhi ketentuan kemaslahatan. Membelanjakan harta adalah melalui alokasi asset (*asset allocation*) jadi tidak berdasarkan urutan pemanfaatan. Ada beberapa hal yang wajib dilakukan sebelum mengalokasikan harta kekayaan, diantaranya adalah pembayaran hutang. Pada saat seseorang meninggal dunia maka kewajiban yang harus dipenuhi terlebih dulu adalah melunasi hutang-hutangnya dan wasiat yang ditinggalkannya, pembagian harta warisan sesuai ketentuan pada QS an Nisa 4: 11-12. Pengalokasian harta kekayaan selanjutnya adalah pemenuhan terhadap mas}lah}ah. Pemenuhan kebutuhan Orientasi Harta Kekayaan bertujuan untuk menghasilkan kembali harta kekayaan: investasi, deposito, tabungan, giro dsbmya. Pemenuhan kebutuhan orientasi pelanggan diantaranya adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk mendengarkan suara pelanggan, biaya untuk melayani pelanggan, biaya untuk mengelola feedback dan biaya untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*).

Pemenuhan kebutuhan Orientasi Pembelajaran: biaya pelatihan, pengembangan infrastruktur *learning organization*. Pemenuhan terhadap kebutuhan orientasi tenaga kerja: biaya rutin gaji, biaya cuti, bonus, asuransi karyawan dan keluarga, *car allowance*, *home allowance*, biaya kesehatan, *medical check up*. PT. Asuransi Takaful Keluarga bahkan sudah memberlakukan biaya penggantian pengobatan yang menggunakan pengobatan alternatif ala nabi (tibun nabawi) seperti bekam, herbal, pembayaran Tunjangan Hari Raya

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**"Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice"**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

(THR) dibayarkan pada 2 minggu sebelum ramadhon, diadakannya cuti I'tikaf di Bulan Ramadhon.

Pemenuhan kebutuhan Orientasi Proses Internal: biaya produksi, biaya mutu, biayaantisipasi risiko (asuransi), biaya infrastruktur kondisi tanggap darurat, Pemenuhan kebutuhan orientasi ibadah yang meliputi 3 alokasi beribadah kepada Allah Yang Maha Pemberi Rizki: zakat, infaq, shadaqoh, wakaf, haji dan qurban. Hubungan dengan stakeholder: CSR, PKBL, sponsorship dll. Hubungan dengan lingkungan: biaya pengendalian limbah, biaya penghijauan, biaya daur ulang limbah, biaya pengendalian barang B3 dll. Termasuk dalam biaya orientasi ibadah ini juga biaya yang harus dibagikan kepada para pemegang saham (*dividen*), biaya investasi, biaya cadangan dll (Gambar. 9. Siklus Mendapatkan dan Membelanjakan Harta) .

Untuk menciptakan Orientasi Harta Kekayaan, sasaran strategis entitas bisnis yang teridentifikasi adalah mewujudkan double profit, mewujudkan kebersihan harta dan mewujudkan produktifitas kemitraan (Gambar 10. Orientasi Harta Kekayaan).

Ukuran sasaran strategi mewujudkan double profit adalah keuntungan bersih (net profit). Ukuran sasaran strategis mewujudkan kebersihan harta adalah jumlah pembayaran zakat. Ukuran sasaran strategis mewujudkan produktifitas kemitraan adalah kesehatan keuangan mitra. Formula, Target dan Inisiatif strategis Orientasi Tenaga Kerja secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 6. Scorecard Orientasi Harta Kekayaan.

## **II. Siklus PDCA Mas}lah}ah Scorecard**

Pengukuran kinerja mas}lah}ah scorecard menggunakan empat variabel utama pengukuran (Norton, 1996): Sasaran strategis merupakan jawaban atas pertanyaan 'apa yang kita lakukan untuk mendapatkan kesuksesan?'. Ukuran merupakan jawaban atas pertanyaan 'parameter apa yang akan kita gunakan untuk mengetahui bahwa kita mendapatkan kesuksesan?' Target merupakan jawaban atas pertanyaan 'nilai kuantitatif apa yang akan kita gunakan untuk menentukan kesuksesan?'. Inisiatif strategis merupakan jawaban atas pertanyaan 'apa yang akan kita lakukan untuk mencapai sasaran strategis?'

Proses pengukuran kinerja bisnis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah merujuk siklus PDCA yaitu siklus pekerjaan: Plan perencanaan pengukuran, Do pelaksanaan pengukuran, Check mengevaluasi proses pengukuran kinerja dan Action memperbaiki dan



**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

mengembangkan proses pengukuran kinerja (Gambar 11. Siklus PDCA Pengukuran Kinerja Mas}lah}ah).

Perencanaan pengukuran kinerja merupakan langkah yang sangat penting dalam sebuah proses pengukuran kinerja. Perencanaan adalah proses yang sangat menentukan ketepatan dan keakuratan sistem pengukuran kinerja bisnis. Bila perencanaan kurang teliti maka pengukuran kinerja bisnis akan menghasilkan keputusan yang bias. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam merencanakan pengukuran kinerja bisnis adalah: Mengidentifikasi item yang seharusnya ada pada setiap orientasi mas}lah}ah. Item yaitu hal-hal yang seharusnya ada pada setiap orientasi mas}lah}ah. Pada mas}lah}ah orientasi agama maka item yang seharusnya ada adalah aqidah shari>’ah dan akhlak. mas}lah}ah Orientasi Proses Internal: sumber daya bersifat fisik dan non fisik. mas}lah}ah Orientasi Tenaga Kerja: Orientasi Ibadah dan kompetensi. mas}lah}ah Orientasi Pembelajaran: modal manusia dan modal organisasi. Mas}lah}ah Orientasi Pelanggan: pelanggan lama dan calon pelanggan. mas}lah}ah Orientasi Harta Kekayaan: cara mendapatkan dan cara membelanjakan.

Mendapatkan perilaku yang dibutuhkan bagi tiap-tiap orientasi mas}lah}ah. Pada tahapan ini kita harus memastikan kebutuhan perilaku di setiap orientasi mas}lah}ah. Mas}lah}ah Orientasi Agama, kebutuhan perilaku aqidah: berfikir positif, optimis, percaya diri, goal achievement, pembelajar, problem solver. Kebutuhan perilaku shari>’ah: patuh dan konsisten. Kebutuhan perilaku akhlak: terbuka, jujur, adil, cermat, peduli dan sabar. Pada mas}lah}ah Orientasi Proses Internal kebutuhan perilaku: suasana bahagia, akhlak, keadilan, nonMAGRIB dan dholim, pengendalian risiko, pengendalian bencana & keadaan darurat, kepatuhan, kepedulian, peningkatan / inovasi, produktifitas dan keberlanjutan. Mas}lah}ahOrientasi Tenaga Kerja kebutuhan perilaku: Orientasi Ibadah dan kompetensi. Ms}lah}ah Orientasi Pembelajaran kebutuhan perilaku: Orientasi Ibadah, kompetensi, disain sistem kerja & proses kerja dan penerapan sistem kerja & proses kerja. Pada mas}lah}ah Orientasi Pelanggan kebutuhan perilaku: persyaratan pelanggan, pemenuhan persyaratan pelanggan dan kepuasan pelanggan. mas}lah}ah Orientasi Harta Kekayaan kebutuhan perilaku: Orientasi Ibadah, Orientasi Proses Internal, Orientasi Tenaga Kerja, Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pelanggan.

Menentukan sasaran strategis Orientasi mas}lah}ah. Sasaran strategis adalah sebagaimana dijelaskan di atas. Menentukan ukuran (*measures*) untuk mengukur kinerja mas}lah}ah. Menetapkan target yang ingin dicapai. Menentukan inisiatif strategis yang akan

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

dilakukan untuk mencapai target. Melakukan pengukuran kinerja. Melakukan evaluasi hasil pengukuran kinerja. Melakukan perbaikan dan peningkatan

Tabel.1. Scorecard Orientasi Ibadah.

Sasaran Strategis	Measures	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Mewujudkan pengelola bisnis yang visioner	Keterkaitan visi, misi, nilai dan tujuan bisnis terhadap maqosid	Jumlah aspek maqosid yang terpenuhi	5 aspek masalah	- Baca alquran 10 menit sebelum bekerja - Tim menyusun code of conduct. - Integrasi Performance management dengan SQ.
Mewujudkan entitas bisnis yang patuh dan konsisten	Temuan audit	-	Maksimal 10 temuan minor dan Tidak ada katagori MAYOR	
	Waktu Penyusunan code of conduct	-	Sebelum 1 April tahun berjalan	
Menciptakan entitas bisnis yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan	Penyusunan business plan atau Rencana Jangka Panjang (RKJP)	-	Sebelum 1 Desember tahun sebelumnya	
	Penyusunan rencana jangka pendek (RKAP)	-	Sebelum 1 Desember tahun sebelumnya	

Tabel. 2. Scorecard Orientasi Proses Internal.

Sasaran Strategis	Measures	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Mewujudkan Keadilan	Transaksi yang adil atau fair	Profit / total income	40 %	- Launching 3 produk baru free interest
	Produk atau jasa yang dihasilkan	Recv Acc / total income	5 %	
	Usaha yang dilakukan dalam rangka menghapus ketidakadilan	Pendapatan bebas bunga/total income	25 %	
	Waktu pembayaran kepada supplier dan mitra	-	< 30 hari	- Survey kepuasan vendor
	Jumlah tenaga kerja outsourcing yang diangkat menjadi karyawan tetap	-	20 %	- Evaluasi partner outsourcing
Meningkatkan Fungsi Sosial	Presentase profit yang disalurkan untuk kegiatan CSR	CSR/ Net profit	10 %	- Stratgeic alliance dengan LAZ
	Pembayaran zakat	Zakat / net income	5 %	

Tabel. 3. Scorecard Orientasi Tenaga Kerja

Sasaran Strategis	Measures	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Menciptakan produktifitas yang	Penjualan produk dan jasa	Revenue Growth	15 %	- Implementasi TQM - ISO 9001: 2008 Certification

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

tinggi	Biaya proses produk dan jasa			
	Biaya defect produk dan jasa	Cost of Quality	10 %	
Meningkatkan kepuasan tenaga kerja	Indeks kepuasan karyawan	-	90 %	- Penerapan Suggestion System - Reward untuk suggestion

Tabel 4. Scorecard Orientasi Pembelajaran.

Sasaran Strategis	Measures	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Pemberdayaan tenaga kerja	jumlah improvement yang dilakukan / tahun	Improvement/unit kerja	25 / unit kerja	- Propose TQM
Terbangunnya budaya kerja pembelajar	Jumlah sharing knowledge	Sharing knowledge / bulan / unit kerja	12 /unit kerja /bulan	- Presentation skill
Terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar	Waktu memproses analisis data respon pelanggan	One day service	90 % keluhan	On line process
Terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar	-Tunjangan keahlian bahasa	1 X Take home pay / bahasa	25 % karyawan	- Inhouse language - Speech Contest

Tabel 5. Scorecard Orientasi Pelanggan

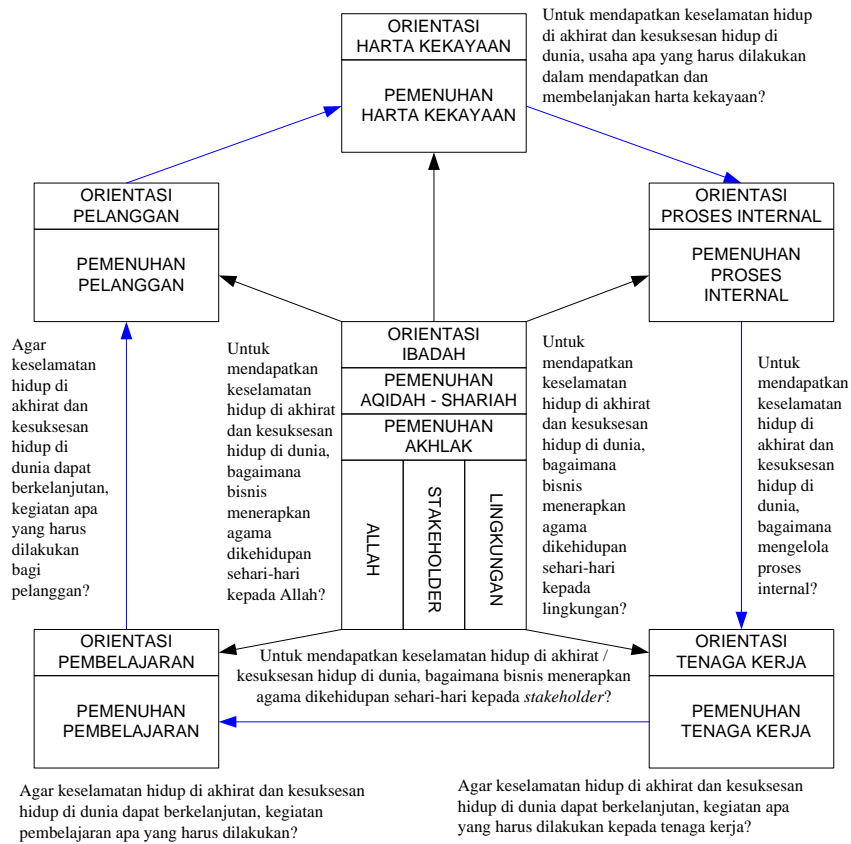
Sasaran Strategis	Measures	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Survey kepuasan pelanggan	90 %	-Konsultan survey -IT base process
Memberdayakan pelanggan	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan	One day service	90 %	

Tabel 6. Scorecard Orientasi Harta Kekayaan

Sasaran Strategis	Measures	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Mewujudkan Double Profit	Net Profit	Net Profit tahun ini / Net profit tahun lalu	200 %	BPR sistem distribusi channel
Mewujudkan kebersihan harta	Jumlah pembayaran zakat	Zakat tahun ini / zakat tahun lalu	200 %	Kerjasama LAZ
Mewujudkan produktifitas kemitraan	Kesehatan Keuangan Mitra	Tepat waktu	100 % mitra	Konsultan bisnis

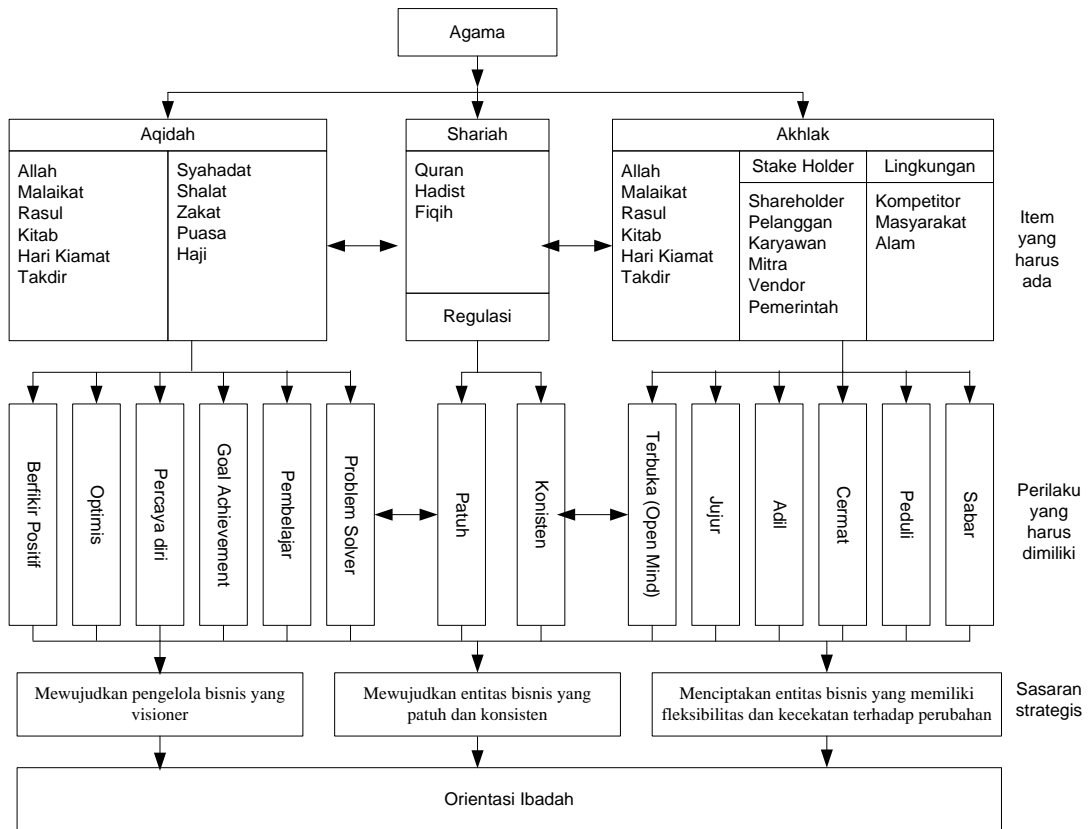
Gambar.1. Pemenuhan Mas }lah}ah untuk Bisnis

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
**UIN Syarif Hidayatullah Jakarta**

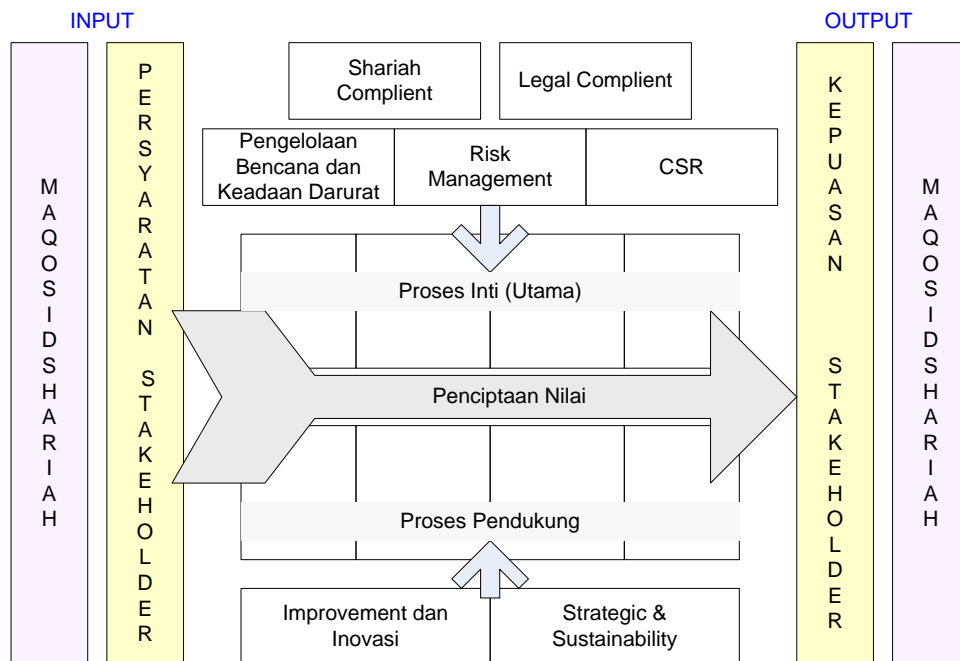


Gambar. 2. Orientasi Ibadah

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
**UIN Syarif Hidayatullah Jakarta**

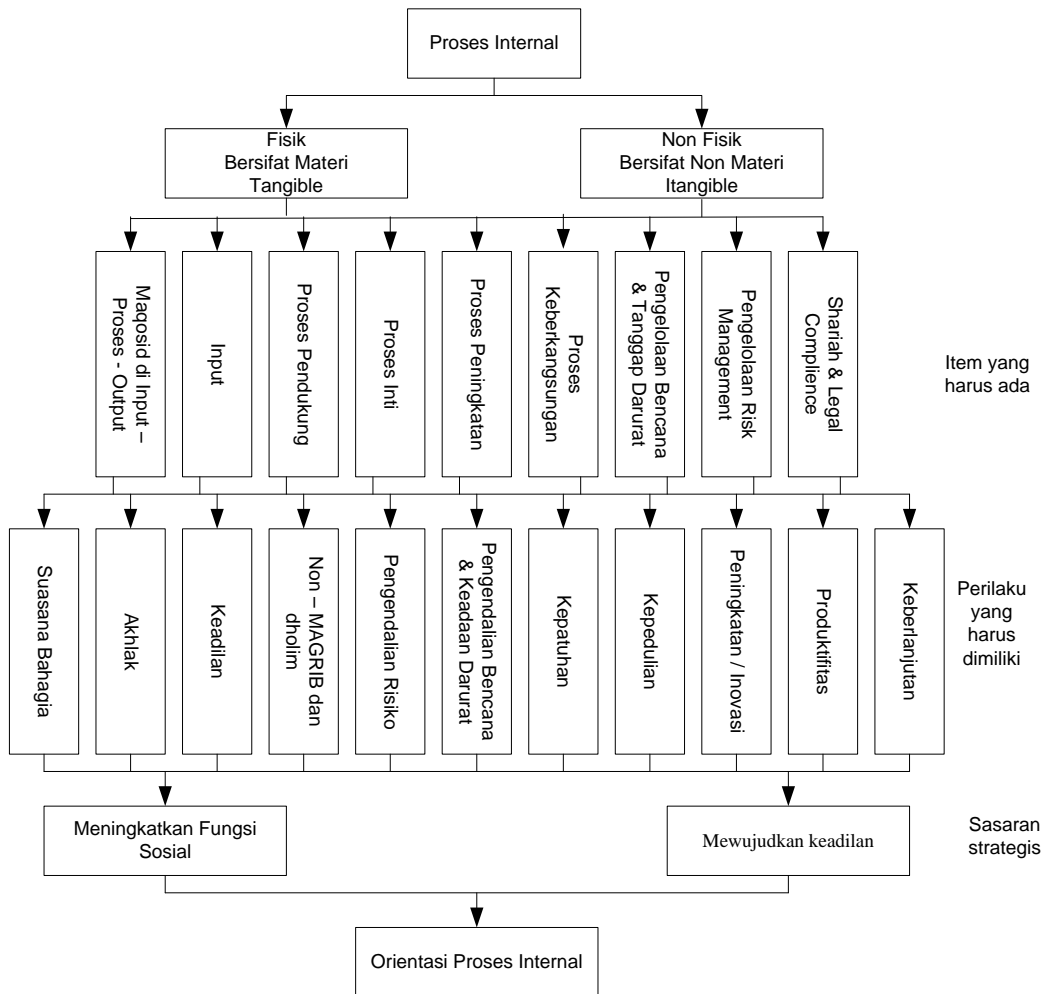


Gambar. 3. Disain Sistem Kerja & Proses Kerja



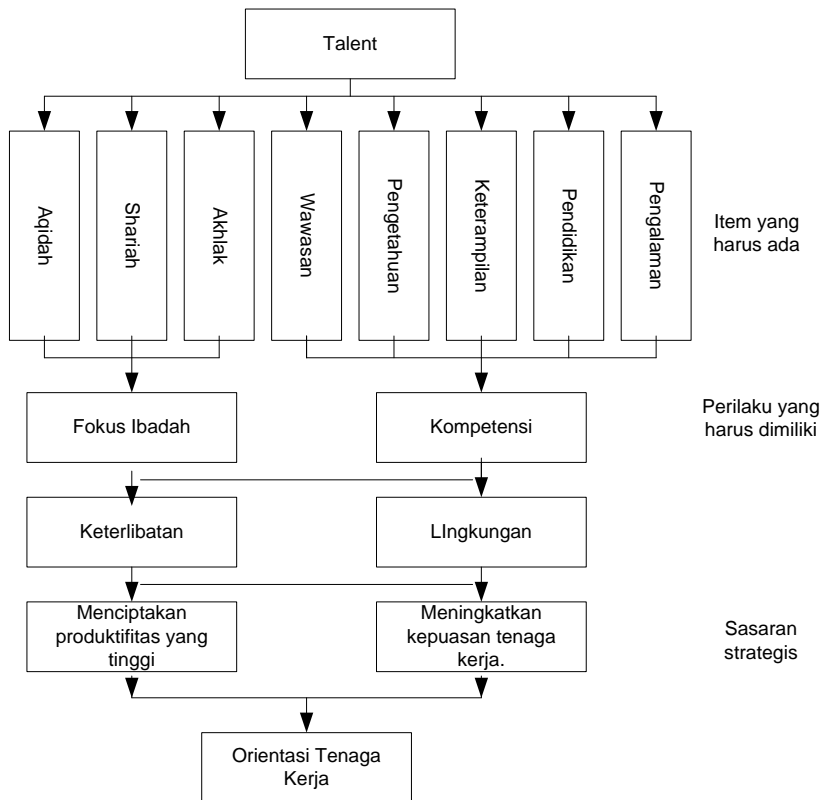
Gambar. 4. Orientasi Proses Internal

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
 UIN Syarif Hidaytullah Jakarta



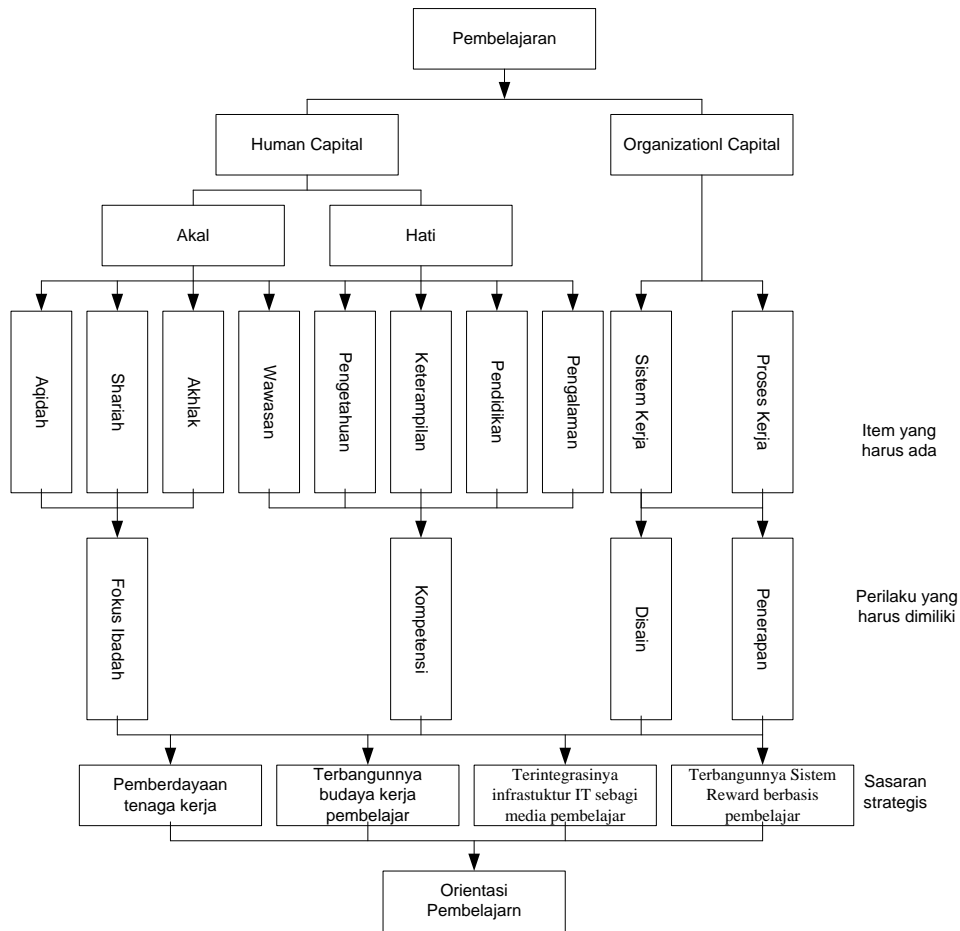
Gambar. 5. Orientasi Tenaga Kerja.

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
 UIN Syarif Hidaytullah Jakarta

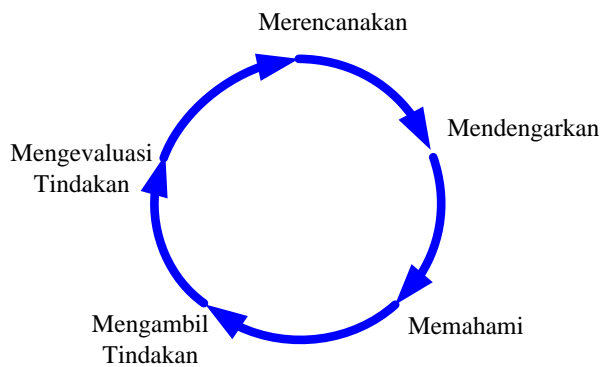


Gambar. 6. Orientasi Pembelajaran.

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
**UIN Syarif Hidayatullah Jakarta**



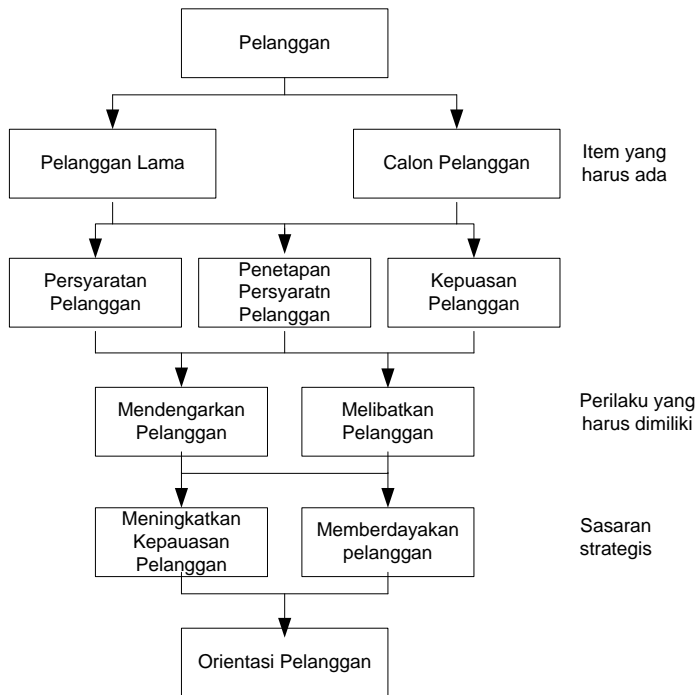
Gambar. 7. Siklus Mendengarkan Pelanggan.



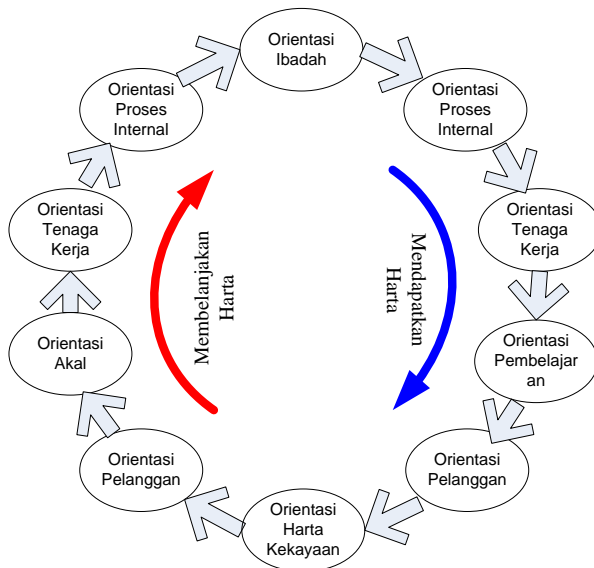
Gambar. 8. Orientasi Pelanggan



**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

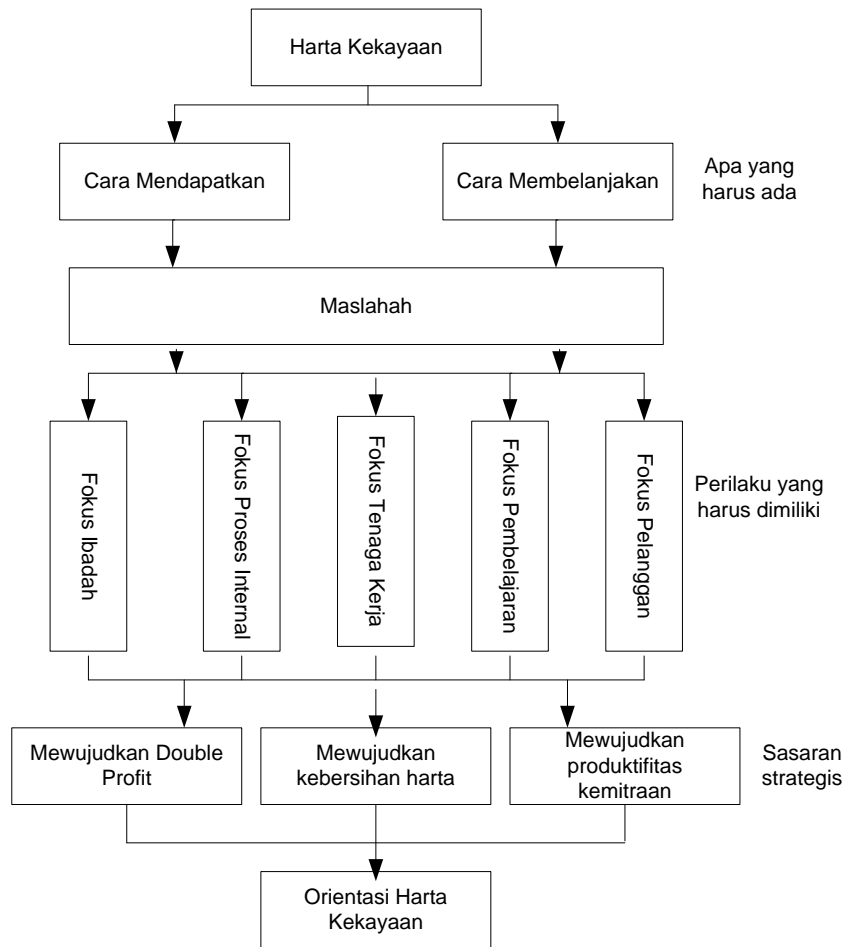


Gambar. 9. Siklus Mendapatkan dan Membelanjakan Harta.

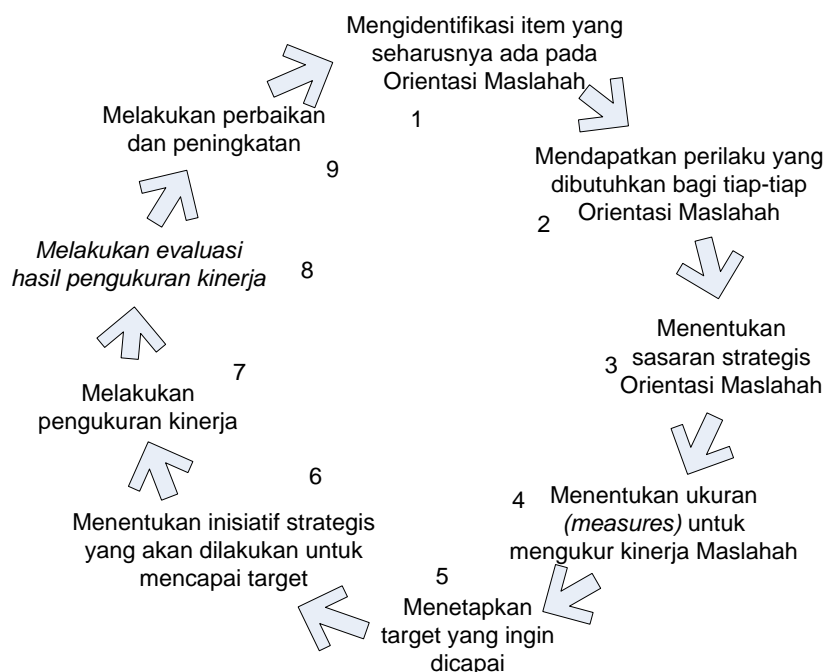


Gambar. 10. Orientasi Harta Kekayaan.

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta



Gambar. 11. Siklus PDCA Sistem Pengukuran Kinerja Mas }lah }ah Scorecard.



**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

**KESIMPULAN**

Pengukuran kinerja bisnis berbasis shari’ah hendaknya diukur dengan metode pengukuran yang berbasis shari’ah pula. Sistem pengukuran kinerja Mas}lah}ah Scorecard (MaSC) adalah solusi terbaik karena MaSC memiliki 3 kelebihan yaitu: menitikberatkan pada keseimbangan seluruh aspek mas}lah}ah yaitu agama (al-di>n), jiwa (al-nafs), keturunan (al-nasl), akal (al-‘aql) dan harta (al-ma>l), mengakomodir unsur keadilan penilai yaitu penilaian dari sudut pandang eksternal stakeholder maupun internal stkeholder, sudut pandang kehidupan dunia maupun akhirat, orientasi proses maupun hasil, aspek materi maupun non materi, keuangan dan non keuangan juga menggunakan siklus PDCA yaitu Plan – Do – Check – Action.

**DAFTAR PUSTAKA**

- al-Ma>liki>, Al-Shāt}ibi Abu Ishāq > Ibro>hi>m bin mu>sa> al-Lakhmi> al-Gharna>ti>.  
*Al-Muwa>faqa>tu fi>> Us}ul> al-Shari>ah*, (2). Bairu>t, Libanon: Da>rul Kitab al-  
‘al-‘Ilmiyah.
- Amin, A. R. (2007). *The Celestial Management*. Jakart: Embun Publishing.
- Bedoui, M. H. E. (2012). Shari‘a-based ethical performance measurement framework,” *Chair for ethics and Financial Norms*. Universite Paris.
- Chapra, M.U. (2007). The Islamic Vision of Development in the Light of Maqāsid Al-Sharī‘ah.
- Ismail, A.G, Arshad, N.C. (2010). Financial Ratio and Maqasid Shariah in Evaluating the Performance of Microfinance Institutions”, *The 2nd International Workshop in Islamic Economics Theory: Islamic Micro-finance Towards Global Poverty Alleviation and Sustainable Development*. Bangi.
- Kaplan R.S and D.P. Norton. (1992) “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance.” *Harvard Business Review*. 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R.S and D.P. Norton. (1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*. (1996).
- Kaplan R.S and D.P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

**CALL FOR PAPER ISLAMIC BANKING AND FINANCE CONFERENCE 2012**  
**”Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice”**  
**15 September 2012**  
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

- Mohammed, M.O., Dzuljastri, A.R. (2008). “The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework”. the IIUM International Accounting Conference (INTAC IV). Putra Jaya.
- NIST. (n.d.) “2011–2012 Criteria for Performance Excellence”, *Baldrige Performance Excellence Program*.
- Pierre J. Richard, T.M. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, 35 (3).
- Porter, E. M. (1998). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance.*” New York: The Free Press.
- Rampersad, H. (2006). *The Personal Balanced Scorecard; The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organizational Effectiveness.* Greenwich, USA: Information Age Publishing Inc,
- Richard, P.J, Timothy M. Devinney, George S. Yip dan Gerryn Johnson. (2009). “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice”. *Journal of Management.* (35) 3.
- Roos, Göran, Johan Roos. (1997). “Measuring your Company’s Intellectual Performance,” *Long Range Planning.* (30) 3: p. 413-426.
- Sani, M. D, (n.d). *A Conceptual Model of Measuring Performance Efficiency of Islamic Banks: Objectives of Islamic Law (Maqasid al-shariah) Approach.* Di akses tanggal 5 Agustus 2012 dari <http://ssrn.com/abstract=2070397>
- Sekaran, Uma, (2000), *Research methods for business: a skill building approach.* New York: John Wiley & Sons.
- Shaukat, M. (n.d). “The Recent Financial Growth of Islamic Banks and Their Fulfillments of Maqāsīd Al-Sharī‘ah, Gap Analysis.”
- Whittington & Associates.(n.d.). “ISO 9001:2008 Requirements”
- Zidam, A.A. (1997). *Al-Ghazali’s Ihya’ Ulum al-Din, revitalization of The Sciences of Religion,* (1). Cairo Egyp: Islami Inc. for Publishing and Distribution