

PENGUKURAN KINERJA PT. ASURANSI TAKAFUL KELUARGA DENGAN MENGGUNAKAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MASLAHA SCORECARD (MaSC)¹

Achmad Firdaus
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
achmad50661@gmail.com

Ernawan Prianto
PT. Asuransi Takaful Keluarga
ernawan@takaful.com

Abstrak

Kinerja bisnis berbasis shari'ah seharusnya diukur dengan sistem pengukuran kinerja berbasis maqasid shari'ah. Bisnis berbasis shari'ah yang diukur dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja konvensional maka hasil pengukurannya menjadi bias. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT. Asuransi Takaful Keluarga (PT. ATK) dengan menggunakan masalah score card (MaSC).

Penelitian menunjukkan bahwa PT. ATK memiliki kinerja hasil 0,691. MaSC memiliki range kinerja hasil: 0,000 mengindikasikan bahwa bisnis tidak memberikan kemaslahatan dan 1,000 mengindikasikan bahwa bisnis memberikan kemaslahatan. PT. ATK memiliki kinerja: orientasi ibadah (0,110), orientasi proses internal (0,166), orientasi tenaga kerja (0,083), orientasi pembelajaran (0,166), orientasi pelanggan (0,083) dan orientasi harta kekayaan (0,083).

PT. ATK memiliki kinerja proses sebesar 0,666. MaSC memiliki range kinerja proses: 0,000 mengindikasikan bahwa bisnis tidak melaksanakan MaSC dan 1,000 mengindikasikan bahwa bisnis telah melaksanakan MaSC secara penuh. PT. ATK memiliki kinerja proses: Mengidentifikasi fondasi kemaslahatan (0,111), Mendapatkan perilaku kemaslahatan (0,111), Menentukan sasaran strategis (0,111), Menentukan ukuran masalah (0,111), Menetapkan target (0,000), Menentukan inisiatif strategis (0,111), Melakukan pengukuran kinerja (0,111), Melakukan evaluasi hasil pengukuran (0,00), Melakukan perbaikan dan peningkatan (0,000)

Kata kunci: masalah scorecard, pengukuran kinerja, maqasid shari'ah

¹ *Call for Paper The 1st Islamic Economics and Finance Research Forum (ISEFRF), New Era of Indonesian Islamic Economics and Finance. The Indonesian Association of Islamic Economist, Bank Indonesia dan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Pekanbaru (21-22 November 2012). Pemenang Paper terbaik dari 209 paper.*

Abstract

Performance of business based sharī 'ah should be measured by the performance measurement system based maqasid sharī' ah. The business based sharī 'ah which be measured using the conventional measurement system then the results is bias. This study aims to measure the performance of PT. Asuransi Takaful Keluarga (PT. ATK) using maşlahla scorecard (MaSC).

The study showed that PT. ATK has Performance of Result 0.691. MaSC has range of result: 0.000 indicates that the business does not provide maşlahā and 1.000 indicates that businesses provide maşlahā. PT. ATK has: 0,110 of worship orientation, 0,166 of internal process orientation, 0,083 of workforce orientation, 0,166 of learning orientation, 0,083 of customer orientation and 0,083of wealth orientation.

PT. ATK has Performance of Result 0,666. MaSC has range: 0.00 indicates that businesses do not implement MaSC and 1,000 indicates that the business has implemented MaSC completely. PT. ATK has: 0,110 of identify foundations of maşlahā, 0,111 of Getting maşlahā behavior, 0,111 of Defining Strategic Objective, 0,11 of Determining the measures of maşlahā, 0,00 of Setting targets, 0,11 of Determining Strategic Initiatives, 0,111 of Measuring the performance of maşlahā, 0,000 of Evaluating the performance measurement results, 0,000 of Getting corrective action and continuous improvement.

Keywords: maşlahā scorecard, performance measurement, maqasid sharī'ah

I. PENDAHULUAN

Ajaran islam tentang bisnis memberikan penekanan bahwa bisnis diciptakan dalam rangka menegajawantahkan fungsi kekhilifaaan manusia di bumi. Oleh karena itu bisnis harus memberikan kemanfaatan bagi orang banyak (maṣlaḥa). Hal inilah yang dimaksud dengan sejalan nya tujuan bisnis dengan tujuan shari'ah (maqasid shari'ah). Prinsip ini sangat berbeda dengan pandangan ahli bisnis dari barat bahwa bisnis diciptakan untuk meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. Timbul pertanyaan, sejauh mana pengelolaan bisnis sejalan dengan tujuan shari'ah? Bagaimana mengukur kinerja kemaslahatan bisnis?

Praktek maupun penelitian tentang pengukuran kinerja bisnis yang sejalan dengan tujuan shari'ah masih sangat terbatas. 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 diantaranya dengan menggunakan indeks maqasid oleh Mustafa O. M. dan Dzuljastri A.R.², maqasid shari'ah *based performance* oleh M.H.E Bedoui³ dan Maṣlaḥa Scorecard (MaSC) oleh Achmad Firdaus⁴. Di sisi lain penelitian tentang pengukuran kinerja bisnis konvensional berjumlah sangat besar. Richard P.J⁵ menemukan bahwa selama tahun 2005 hingga tahun 2007 terdapat 722 jurnal penelitian tentang pengukuran kinerja bisnis. Jurnal tersebut terdapat pada *Academy of Management Journal* sebanyak

² Mustafa O. M. dan Dzuljastri A.R. "The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework". the IIUM International Accounting Conference (INTAC IV). Putra Jaya, 2008.

³ M. H. E Bedoui., "Shari'a-based ethical performance measurement framework," *Chair for ethics and Financial Norms*. Universite Paris. Working Paper in Islamic Economics and Finance No. 1020, 2012.

⁴ Achmad Firdaus, "Maslaḥa Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqosid Shāriah." Paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 15 September 2012

⁵ Richard, P.J, dkk "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice". *Journal of Management*. (35), 3, 2009.

188, *Administrative Science Quarterly* sebanyak 49, *Journal of International Business Studies* sebanyak 157, *Journal of Management* sebanyak 120 dan *Strategic Management Journal* sebanyak 208. Data ini menunjukkan bahwa penelitian tentang pengukuran kinerja merupakan obyek penelitian yang sangat menarik buat para peneliti.

A.Riawan Amin⁶ menjelaskan bahwa bisnis seharusnya diperlakukan sebagaimana halnya perilaku manusia. Oleh karena itu, bisnis harus dapat menjadi pusat 3W (*Worship* / peribatan, *Wealth* / kesejahteraan, *Warfare* / pemberdayaan umat). Sementara Al-Ghazali dalam Ahmad Zidan⁷ menjelaskan bahwa tujuan utama segala aktifitas adalah keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Hal inilah yang dimaksud dengan *falāh* dan untuk mencapai *falāh*, kita harus memperjuangkan *maṣlaḥa*. Al-Shāṭibi⁸ menjelaskan bahwa pencapaian *maṣlaḥa* adalah sejalan dengan tujuan utama *sharī'ah* yaitu menjaga dan memelihara agama (*al-dīn*), menjaga dan memelihara jiwa / *life* (*ḥifẓu 'alā al-nafs*), menjaga dan memelihara akal / *intellect* (*ḥifẓu 'alā al-'aql*), menjaga dan memelihara keturunan / *progency* (*ḥifẓu 'alā al-nasl*), dan menjaga dan memelihara harta / *wealth* (*ḥifẓu 'alā al-māl*).

Achmad Firdaus⁹ menjelaskan bahwa dalam konteks bisnis, tercapainya kemaslahatan bisnis sangat bergantung pada pemenuhan 6 aspek orientasi kemaslahatan bisnis yaitu orientasi ibadah untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya penerapan agama (*al-dīn*) di dalam bisnis¹⁰. Orientasi proses internal untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya jiwa bisnis (*al-nafs*) . Orientasi tenaga kerja untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya keturunan

⁶ A. Riawan Amin, *The Celestial Management*. Jakart: Embun Publishing, 2007.

⁷ Ahmad Zidan, *Al-Ghazali's Ihya' Ulum al-Din, revitalization of The Sciences of Religion*, (I). Cairo Eyp: Islami Inc. for Publishing and Distribution, 1997

⁸ Abū Ishāq Al-Shāṭibi al-Māliki Ibrōhīm bin mūsā al-Lakhmī al-Gharnāṭī. *Al-Muwāfaqātu fī Uṣūl al-Sharīah*, (2). Bairūt, Libanon: Dārul Kitāb al-' al-'Ilmiyah

⁹ Achmad Firdaus, "Maṣlaḥa Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqosid Shāriah." Paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 15 September 2012

¹⁰ 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

(al-nasl). Orientasi pembelajaran untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya akal (al-‘aql). Orientasi Pelanggan untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya hubungan dengan pelanggan¹¹. Orientasi harta kekayaan untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya harta (al-māl).

Kemaslahatan bisnis memiliki makna bahwa bisnis menciptakan nilai secara keberlanjutan¹², artinya kemaslahatan bisnis tidak dibatasi oleh usia bisnis atau usia pengelola bisnis. Kemaslahatan bisnis akan terus menerus mengalir bahkan ketika bisnis ataupun pengelola bisnis sudah meninggal dunia. Oleh karena itu keberlanjutan kemaslahatan merupakan tujuan yang harus dijaga dan dipelihara.

Orientasi ibadah adalah jawaban atas pertanyaan ‘‘agar keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia dapat berkelanjutan, bagaimana bisnis menerapkan agama di kehidupan sehari-hari kepada Allah, stake holder dan lingkungan?’’. Orientasi proses internal adalah jawaban atas pertanyaan ‘agar keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia dapat berkelanjutan, bagaimana mengelola proses internal?’’. 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 adalah jawaban atas pertanyaan ‘agar keselamatan hidup di dunia dan kesuksesan hidup di akhirat dapat berkelanjutan, kegiatan pembelajaran apa yang harus dilakukan?’ 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?’ Orientasi harta kekayaan adalah jawaban atas pertanyaan ‘‘agar keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia dapat berkelanjutan, usaha apa

¹¹ Pelanggan merupakan faktor yang sangat penting dan sangat menentukan bagi bisnis. Pelanggan adalah perantara atau media atas rizki yang diberikan oleh Allah kepada bisnis. Tanpa pelanggan tidak akan mungkin tercipta fungsi kemaslahatan bisnis, untuk itu dalam rangka mewujudkan kemaslahatan diperlukan Orientasi Pelanggan.

¹² 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)

yang harus dilakukan dalam mendapatkan harta kekayaan dan membelanjakan harta kekayaan?’

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja maşlahā PT.ATK dengan pendekatan MaSC yaitu pengukuran kinerja bisnis melalui pemenuhan enam orientasi kemaslahatan bisnis, yang terdiri dari orientasi ibadah bisnis, orientasi proses internal bisnis, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan dan orientasi harta kekayaan.

II. LITERATUR REVIEW

Mustafa O. M. dan Dzuljastri A.R.¹³ melakukan pengukuran kinerja enam bank islam di Asia. Bank-bank tersebut dievaluasi dan diperingkatkan berdasarkan rasio kinerja (*education grant / total income, research expense / total expense, training expense / total expense, publicity expense / total expense, net profit / total asset, zakah / net income, investment deposit / total deposit*). Indikator kinerja dilakukan dengan menghitung rata-rata tertimbang 3 aspek penerapan maşlahā mengacu pada Abū Zaharah¹⁴ yaitu tahdhib al-fard (*educating the individual*), iqamah al-`adl (*establishing justice*) dan jalb al-maşlahā (*promoting welfare*). Ukuran kinerja yang ketiga yaitu maqasid indeks dilakukan dengan menghitung jumlah keseluruhan dari indikator kinerja. Mereka mengurutkan kinerja keenam bank: Sudanese Islamic Bank, Islamic International Arab Bank, Bahrain Islamic Bank, Bank Syariah Mandiri, Islami Bank Bangladesh dan Bank Muamalat Malaysia. Penelitian ini menggunakan pendekatan operasional pengukuran yang dikembangkan oleh Sekaran¹⁵

Ismail, AG dan N.C. Arshad¹⁶ melakukan pengukuran kinerja lembaga keuangan mikro Amanah Ikhtiar Malaysia (MFI). Kinerja MFI yang diukur adalah

¹³ Mustafa O. M. dan Dzuljastri A.R. “The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework”. the IIUM International Accounting Conference (INTAC IV). Putra Jaya, 2008

¹⁴ Muhammad Abu Zaharah, , *Usul al-Fiqh*, Cairo, Dar al-Fikr al-Arabi, 1997.

¹⁵ Uma Sekaran, *Research methods for business: a skill building approach*, New York, John Wiley & Sons, 2000.

¹⁶ Abdul Ghafar Ismail, A.G dan Noraziah Che Arshad, “Financial Ratio and Maqasid Shariah in Evaluating the Performance of Microfinance Institutions”, *The 2nd International*

indikator profitabilitas dan sustainabilitas (ROA, ROE, OST, FST, PM). Dia juga mengukur kinerja distribusi kekayaan sebagai indikator kemaslahatan. Dia mendapatkan bahwa profit dari investasi MFI hanya mencukupi untuk biaya administrasi. Terdapat peningkatan keuntungan yang meningkat perlahan setelah 1997, bahkan menjelang tahun 2008, peningkatan profit mencapai dua kali dibandingkan dengan keuntungan tertinggi yang pernah dicapai sebelumnya.

Mughees Shaukat¹⁷ melakukan penelitian pengukuran kinerja perbankan shari'ah dengan metode yang sama dengan Mustafa O. M. dan Dzuljastri A.R¹⁸. Dia mengukur rasio keuangan dan tiga aspek penerapan masalah mengacu pada Abū Zaharah¹⁹ yaitu tahdhib al-fard (educating the individual), iqamah al-'adl (*establishing justice*) dan jalb al-maṣlaḥa (*promoting welfare*). Ke-tiga bank yang menjadi obyek penelitiannya adalah Meezan Bank (Pakistan), Bank Islam (Malaysia) dan Emirates Bank (UAE). Penelitian ini menggunakan pendekatan operasional pengukuran yang dikembangkan oleh Sekaran²⁰.

M.H.E Bedoui²¹ melakukan penelitian pengukuran kinerja bisnis berbasis maqosid shari'ah. Konsep pengukuran dilakukan baik melalui metode grafik maupun metode numerik. Bentuk grafik yang paparkannya adalah grafik sarang laba-laba segilima yang mewakili 5 aspek masalah. Kelebihan penelitian ini adalah adanya titik berat pengukuran kinerja pada keseimbangan seluruh aspek masalah yaitu agama (al-dīn), jiwa (al-nafs), keturunan (al-nasl), akal (al-'aql) dan harta (al-māl).

Workshop in Islamic Economics Theory: Islamic Micro-finance Towards Global Poverty Alleviation and Sustainable Development. Bangi, 2010.

¹⁷ Shaukat, M, "The Recent Financial Growth of Islamic Banks and Their Fulfillments of Maqāsid Al-Sharī'ah, Gap Analysis."

¹⁸ Mustafa O. M. dan Dzuljastri A.R. "The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework". the IIUM International Accounting Conference (INTAC IV). Putra Jaya, 2008

¹⁹ Muhammad Abu Zaharah, *Usul al-Fiqh*, Cairo, Dar al-Fikr al-Arabi, 1997.

²⁰ Uma Sekaran, *Research methods for business: a skill building approach*, New York, John Wiley & Sons, 2000.

²¹ M. H. E Bedoui, "Shari'a-based ethical performance measurement framework," *Chair for ethics and Financial Norms*. Universite Paris. Working Paper in Islamic Economics and Finance No. 1020, 2012

Achmad Firdaus²² mengembangkan MaSC sebagai sistem pengukuran kinerja bisnis berlandaskan maqasid shari'ah. Kemaslahatan bisnis akan dapat tercapai bila enam orientasi kemaslahatan bisnis terpenuhi (Gambar 1). Ke-enam orientasi kemaslahatan tersebut adalah orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan dan orientasi harta kekayaan. Pengukuran kinerja bisnis dilakukan melalui siklus PDCA (Plan-Do-Check-Action). Perencanaan pengukuran kinerja dilakukan dengan tahapan mengidentifikasi item (fondasi) yang dibutuhkan pada setiap orientasi maşlahā, mendapatkan perilaku yang dibutuhkan bagi tiap-tiap orientasi maşlahā, menentukan sasaran strategis, menentukan ukuran kinerja, menetapkan target dan menentukan inisiatif strategis. Tahap selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja, melakukan evaluasi hasil pengukuran kinerja dan melakukan perbaikan dan peningkatan. Langkah-langkah di atas disebutnya sebagai sembilan langkah sistem pengukuran kinerja MaSC (Gambar 2). MaSC mengukur kinerja bisnis dengan pendekatan maşlahā, baik pada hasil kinerja maşlahā (*result oriented*) maupun usaha dalam mencapai maşlahā (*process oriented*).

III. METODE PENELITIAN

Pengukuran kinerja proses (*process oriented*) MaSC dilakukan dengan membandingkan antara standar sembilan langkah MaSC dengan penerapan setiap langkah kinerja MaSC di PT. ATK. Pengukuran kinerja proses dihitung dengan:

$$P(p) = \sum_{i=1}^{n=9} W_i \times S_i$$

W_i = bobot langkah ke-i MaSC

i = langkah ke-i MaSC

$S_i = \begin{cases} 1, & \text{langkah MaSC diterapkan} \\ 0, & \text{langkah MaSC tdk diterapkan} \end{cases}$

²² Achmad Firdaus, "Maşlahā Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqosid Shāriah." Paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 15 September 2012

Bobot setiap langkah MaSC (W_i) adalah sebesar 0,111 yang diperoleh dari 100% / 9 langkah MaSC. Oleh karena itu penilaian kinerja proses MaSC memiliki range antara 0,000 (tidak menerapkan keseluruhan langkah MaSC) sampai dengan 1,000 (menerapkan keseluruhan langkah MaSC) .

Pengukuran kinerja hasil (*result oriented*) dilakukan dengan membandingkan antara pencapaian kinerja hasil setiap orientasi kemaslahatan terhadap target yang sudah ditetapkan oleh PT. ATK.

$$P(r) = \sum_{i=1}^{n=6} W_i \times \frac{A_i}{T_i}$$

i = orientasi ke- i MaSC

A_i = Jumlah target yang tercapai pada orientasi ke- i MaSC

T_i = Jumlah target yang ditetapkan pada orientasi ke- i MaSC

W_i = bobot orientasi ke- i MaSC

Bobot setiap orientasi MaSC (W_i) adalah sebesar 0,166 yang diperoleh dari 100 % / 6 orientasi kemaslahatan bisnis. Oleh karena itu penilaian kinerja hasil MaSC $P(r)$ memiliki range antara 0,000 (seluruh target kemaslahatan tidak tercapai) sampai dengan 1,000 (seluruh target kemaslahatan tercapai).

IV. ANALISA

A. Orientasi Ibadah

PT. ATK membangun fondasi kemaslahatan bisnis dengan menerapkan 3 aspek dasar agama secara holistik yaitu aqidah, shari'ah dan akhlak pada segala aktifitas bisnisnya. Manajemen mengarahkan tenaga kerja, unit kerja maupun organisasi untuk membudayakan perilaku sabar dalam kehidupan sehari-hari baik kepada peserta takaful, rekan kerja, atasan, bawahan, mitra, vendor, pemegang saham maupun masyarakat sekitar. Kepedulian PT. ATK ditunjukkan dengan keterlibatan Yayasan Amanah Takaful (YAT) dalam berbagai aktifitas sosial seperti santunan anak yatim dan dhuafa, pengadaan wakaf alquran, hadir di tengah

masyarakat yang terkena musibah dan bencana. Tenaga kerja dituntut untuk bekerja dengan cermat. Hal ini terlihat dari konsistensi pelaksanaan Kebijakan Mutu ISO 9001: 2008.

Perilaku adil dan jujur diterapkan oleh PT. ATK melalui pengembangan produk dan akad-akad yang senantiasa menjunjung tinggi kesesuaian dengan shari'ah. Bagian shari'ah Compliance terlibat secara aktif dalam pengembangan produk. Koordinasi antara Bagian Aktuaria dan Shari'ah Compliance menghasilkan draft produk untuk selanjutnya dibahas bersama-sama dengan Dewan Pengawas shari'ah (DPS). Perilaku terbuka dilakukan oleh PT. ATK dengan membuka akses 24 jam call center pelayanan peserta di 0807 100 3456 dan email cs_atk@takaful.com. Sementara telepon dan fax PABX selama jam kerja adalah Tel. (021) 799 1234 dan (021) 799 2345, fax. (021) 790 1435 dan (021) 790 1944. Dalam hal keterbukaan pengelolaan keuangan PT. ATK selalu mempublikasikan Laporan Keuangan Tahunan pada Harian Republika.

Kepatuhan dan konsistensi PT. ATK dibuktikan dengan adanya Bagian Internal Audit, Bagian Shari'ah Compliance dan Bagian Legal Compliance. Tim Audit Mutu Internal ISO 9001: 2008 secara rutin melakukan kegiatan audit mutu internal sekurang-kurangnya 2 kali dalam setahun. Sementara audit dari pihak eksternal yaitu lembaga sertifikasi ISO 9001: 2008 DNV dilakukan sekali dalam setahun.

Problem solver, pembelajar, *goal achievement*, percaya diri, optimis, berpikir positif ditunjukkan oleh PT. ATK dengan berbagai program *improvement* dan inovasi. Berbagai strategi seperti rekayasa bisnis proses sistem keagenanpun dilakukan. Sejak tahun 2012 PT. ATK telah memberlakukan sistem keagenan penuh. Agen takaful didorong untuk memiliki entrepreneurship yang tinggi. Mereka diberikan kesempatan untuk memiliki hak pengelolaan bisnis (Gambar 3)

Scorecard orientasi ibadah dilakukan dengan menyusun empat variable utama MaSC yaitu sasaran strategis, ukuran, target dan inisiatif strategis juga hasil pengukuran kinerja MaSC tahun 2012 sampai dengan Bulan September 2012. Orientasi ibadah diterapkan melalui inisiatif strategis berupa 4 Program Utama Peningkatan Keimanan yaitu membaca alquran dengan target 2 lembar / hari bagi

setiap karyawan mulai dari tingkat paling bawah hingga tingkat yang paling tinggi. Program ini dikontrol melalui laporan yang dibuat oleh karyawan kepada atasannya masing-masing setiap minggu dan bulan. Program ini ditunjang pula dengan kegiatan mengkhatamkan alquran yang dibagi per divisi.

Program berbakti kepada orang tua, program ini pada penerapannya diserahkan sepenuhnya kepada karyawan, baik jenis kegiatan, jumlah kegiatan, durasi kegiatan, target kegiatan dll. Program bersedekah setiap hari bagi seluruh tingkat karyawan. Program ini dikendalikan oleh Divisi Human Resources, dimana setiap hari penanggung jawab dari masing-masing unit kerja melaporkan jumlah sedekah yang terkumpul. Target pengumpulan sedekah akan berbeda untuk setiap level karyawan. Sebenarnya secara teknis kegiatan ini dapat saja dilakukan melalui pemotongan gaji karyawan setiap bulan, namun hal ini tidak dilakukan dengan maksud agar nilai pembelajaran bersedekah benar-benar terasa oleh setiap karyawan. Shalat tahajud dilakukan oleh masing-masing karyawan di rumah dengan target sekurang-kurangnya 1 kali / minggu yang berlaku untuk seluruh karyawan. Perusahaan setiap hari mengirimkan sms *remainder* waktu shalat tahajud yg dikirimkan ke no HP seluruh karyawan.

Dua Program Tambahan juga dilakukan untuk mendukung Program Utama yaitu memberlakukan puasa sunah setiap Senin dan Kamis bagi seluruh karyawan kecuali yang sedang berhalangan juga bagi para tamu. Kegiatan ini juga didukung dengan diadakannya kegiatan pembacaan hadist-hadist pilihan yang dilakukan setiap selesai Shalat Dhuhur berjamaah.

Sasaran strategis mewujudkan pengelola bisnis yang memegang teguh amanah memiliki dua ukuran kinerja, pertama keterlibatan Bagian Shari'ah Compliance dalam pengembangan produk. Ukuran kinerja ini memiliki target berupa 100% Bagian Shari'ah Compliance menghadiri rapat pembahasan tentang pengembangan produk. Hasil kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa Bagian Shari'ah Compliance selalu menghadiri (100%) rapat pembahasan tentang pengembangan produk. Ukuran kinerja yang kedua yaitu pembuatan laporan keuangan perusahaan memiliki target berupa 100% catatan akuntan publik 'Wajar Tanpa Pengecualian'. Oleh karena laporan keuangan tahun 2012 belum

dilakukan sehingga kinerja belum dapat diukur tetapi laporan tahunan sebelumnya menunjukkan bahwa catatan akuntan publik ‘Wajar Tanpa Pengecualian’.

Sasaran strategis mewujudkan entitas bisnis yang patuh secara konsisten memiliki ukuran kinerja berupa temuan internal audit. Ukuran kinerja ini memiliki target berupa 100% temuan audit ditindaklanjuti. Hasil kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa seluruh bagian telah menindaklanjuti temuan audit dan memiliki status ‘closed’.

Sasaran strategis menciptakan entitas bisnis yang senantiasa siap sedia menghadapi perubahan memiliki dua ukuran kinerja yaitu rapat manajemen dan rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008. Ukuran kinerja rapat manajemen memiliki target berupa 100% hasil rapat manajemen ditindaklanjuti. Hasil kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa rapat manajemen yang dilaksanakan setiap Hari Selasa, 100% telah ditindaklanjuti. Memang ditemukan ada beberapa hasil rapat manajemen yang belum selesai dikerjakan oleh karena masih dalam proses penyelesaian (*in progress*) dan membutuhkan koordinasi dengan pihak lainnya. Ukuran kinerja rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008 memiliki target berupa 100% hasil rapat tinjauan manajemen ditindaklanjuti. Kinerja tahun 2012 belum dapat diukur karena rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008 belum dilaksanakan. Hal ini karena Internal Audit ISO 9001: 2008 untuk tahun 2012 baru saja dilaksanakan pada Bulan September 2012 dan belum ada agenda yang ditetapkan berkaitan dengan rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008.

Sasaran strategis meningkatkan fungsi sosial memiliki ukuran kinerja berupa kegiatan sosial YAT. Ukuran kinerja ini memiliki target rata-rata jumlah kegiatan sosial YAT sebanyak 1 kali / bulan. Kinerja tahun 2012 adalah 108 % dimana YAT sampai dengan Bulan September 2012 telah melaksanakan kegiatan sebanyak 13 kali.

B. Orientasi Proses Internal

Pelaksanaan Orientasi Proses Internal dilakukan sebagaimana Gambar 4. PT. ATK berhasil mengidentifikasi fondasi kemaslahatan bisnis. Proses input,

penciptaan nilai dan proses output teridentifikasi sejalan dengan maqasid shari'ah dengan adanya Dewan Pengawas Shari'ah (DPS). DPS secara rutin mengadakan rapat pembahasan tentang pelaksanaan shari'ah di perusahaan. Persyaratan stakeholder diperoleh melalui survey kepuasan pelanggan meskipun belum secara rutin dilakukan oleh PT. ATK. Informasi persyaratan stakeholder juga diperoleh melalui media call center, email layanan peserta, agen takaful. Persyaratan dari tenaga kerja diperoleh melalui komunikasi yang baik antara pihak Serikat Pekerja (SP) dengan pihak perusahaan. Persyaratan stakeholder lainnya diperoleh dari berbagai kegiatan sosial yang sudah secara rutin dilakukan dalam bentuk pengajian, kegiatan kesehatan gratis, olah raga, klub motor karyawan, juga sosialisasi kepada masyarakat tentang asuransi shari'ah.

Proses penciptaan nilai dilakukan oleh proses marketing, proses aktuarial, proses underwriting, proses health, proses services dan proses klaim. Proses peningkatan dilaksanakan melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. PT. ATK telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sejak tahun 2003. Sertifikasi dilakukan oleh lembaga sertifikasi Det Norske Veritas (DNV) Norwegia. Proses CSR dilakukan oleh Yayasan Amanah Takaful (YAT). Proses kepatuhan kepada shari'ah dilakukan oleh proses shari'ah compliance. Proses kepatuhan kepada regulasi bisnis dikelola oleh proses legal. Proses internal audit secara rutin dikontrol oleh Bagian Internal Audit. Proses keberlanjutan dilaksanakan oleh Bagian Corporate Strategic. Perlindungan data peserta untuk mengantisipasi keadaan darurat dan bencana dilakukan oleh Bagian IT. Pengelolaan risiko dilakukan oleh Bagian Risk Management.

Kelengkapan proses di atas akan menjamin terjaga dan terpeliharanya keadilan bisnis bagi stakeholder, kepatuhan baik pada shari'ah maupun pada regulasi, sensitifitas bisnis yang tercermin pada kepedulian bisnis terhadap kehidupan masyarakat sekitar, pengendalian terhadap risiko yang mungkin akan diterima oleh bisnis, tercegahnya bisnis dari maysir, gharar, riba dan dhalim, peningkatan produktifitas bisnis, minimisasi risiko dari bencana dan keadaan darurat, dengan demikian keberlanjutan bisnis pun dapat terjaga. Keseluruhan

proses di atas dapat dilihat secara detail pada disain sistem kerja PT. ATK pada Gambar 5.

Scorecard orientasi proses internal dilakukan dengan menyusun empat variable utama MaSC yaitu sasaran strategis, ukuran, target dan inisiatif strategis. Inisiatif strategis yang dilakukan berupa mengubah sistem keagenan secara penuh. Sistem ini merupakan rekayasa proses bisnis. Sebelumnya sistem keagenan takaful dilakukan dengan sistem yang tidak penuh dimana agen takaful merupakan tenaga *free lance* atau tenaga PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu). Mereka dibawah pengendalian langsung tenaga marketing takaful. Keagenan secara penuh memberikan peluang seluas-luasnya kepada agen takaful untuk berkembang sesuai dengan yang diharapkannya. Mereka didorong untuk memiliki jiwa entrepreneurship dengan membentuk struktur tenaga pemasaran sendiri. Konsekuensinya adalah tenaga marketing memiliki kesempatan untuk membuka kantor perwakilan dengan tanggung jawab penuh olehnya. PT. ATK akan memfasilitasi pembukaan kantor perwakilan ini. Dengan demikian agen takaful yang memiliki jiwa bisnis dan memiliki harapan yang tinggi terhadap bisnis shari'ah akan mampu mewujudkan mimpinya tersebut atas dukungan kantor pusat PT. ATK.

Konsekuensi dari pembukaan Kantor Perwakilan Takaful yang dikelola oleh agen takaful adalah alih fungsi Kantor Pemasaran Takaful yang sebelumnya bertindak sebagai kantor pemasaran dan kantor pelayanan menjadi hanya untuk Kantor Pelayanan saja. Hal ini akan meningkatkan fungsi ekonomi tidak hanya bagi agen takaful tetapi juga untuk PT. ATK. Efisiensi lain yang diperoleh PT. ATK adalah beberapa Kantor Perwakilan dapat dilayani oleh satu Kantor Pelayanan, hal ini akan berdampak positif bagi biaya operasional perusahaan.

Inisiatif strategis lainnya adalah kerjasama dengan PT. POS untuk pembayaran iuran peserta (premi) dan pembayaran klaim peserta yang non risk. Salah satu produk yang non risk adalah Produk Tahapan siswa dimana pada masa tertentu (misalkan ahli waris peserta masuk ke jenjang SMP, jenjang SMA, jenjang kuliah atau masa tertentu lainnya), peserta dapat mengajukan klaim produk Tahapan melalui PT. POS terdekat. Bila dokumen persyaratan klaim

lengkap maka pembayaran premi dapat dilakukan pada hari yang sama atau selambat-lambatnya dua hari kerja.

Sasaran strategis meningkatkan fungsi ekonomi memiliki ukuran kinerja berupa jumlah kantor perwakilan. Ukuran kinerja ini memiliki target yaitu jumlah kantor perwakilan sebanyak 40 kantor. Kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa kantor perwakilan yang telah diresmikan adalah sebanyak 30 kantor, itu berarti telah tercapai kinerja sebesar 75 % atau selisih (10).

Sasaran strategis mewujudkan keadilan memiliki ukuran kinerja berupa proses pembayaran klaim. Ukuran kinerja ini memiliki target berupa waktu pembayaran klaim yang berisiko rendah (*low risk*) adalah selama 9 Hari. Waktu tersebut dihitung mulai dari aplikasi klaim yang dilampiri dengan seluruh dokumen persyaratan, diterima oleh Bagian Pelayanan sampai dengan waktu pembayaran klaim. Kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa 100% pengajuan klaim yang berisiko rendah dibayarkan dengan waktu rata-rata selama 7,5 hari. Hal ini berarti target 100% pembayaran klaim berisiko rendah selama 9 hari tercapai.

C. Orientasi Tenaga Kerja

Orientasi Tenaga Kerja dilakukan dengan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi seluruh tenaga kerja. Suasana kekeluargaan dan kekerabatan diciptakan melalui keteladanan dan kepemimpinan. Motivasi kerja juga diciptakan dengan memenuhi kebutuhan dasar tenaga kerja. Kebutuhan kesehatan jasmani tenaga kerja terpenuhi dengan diberlakukannya aturan reimbursement untuk pengobatan ala nabi (tibun nabawi) seperti bekam, acupressure, habatussauda, madu, medical check up. Pemenuhan terhadap terjaganya kesehatan jasmani juga dilakukan dengan dibentuknya kelompok-kelompok olahraga seperti bulutangkis, futsal, fitness, klub sepeda dan klub motor. Pemenuhan kebutuhan rohani tenaga kerja dilakukan dengan diberikannya cuti i'tikaf bagi tenaga kerja setiap 10 hari terakhir Bulan Ramadhan²³. Bagi tenaga kerja yang masih belum mahir membaca

²³ Pengajuan cuti i'tikaf diatur dengan mekanisme tertentu sehingga tidak mengganggu pelayanan dan kinerja unit kerja.

alquran, perusahaan juga memberikan fasilitas pembelajaran alquran disamping kelompok-kelompok pengajian lainnya.

Dalam hal pengembangan organisasi dan pengembangan diri, perusahaan melakukan rotasi tenaga kerja secara rutin. Hal ini dimaksudkan agar setiap tenaga kerja berada dalam kondisi siap dan mampu mengerjakan berbagai tugas dengan baik dan penuh amanah. Tentu saja dalam melaksanakan kebijakan ini perusahaan memenuhi segala sesuatu yang menjadi hak tenaga kerja seperti tunjangan akomodasi, tunjangan pulang kampung dsbnya.

Perencanaan tenaga kerja dilakukan oleh Bagian Human Resources (HR) pada saat penyusunan RKAP. Sementara kebutuhan terhadap peningkatan kompetensi dilakukan melalui sistem rekrutmen dan seleksi yang terencana. Kualifikasi tentang pendidikan, pengalaman, keterampilan, pengetahuan, wawasan, akhlak, shari'ah dan aqidah ditentukan sesuai dengan jabatan maupun posisi yang dibutuhkan. Kebijakan HR menggarisbawahi bahwa mendapatkan calon tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan bukanlah perkara yang mudah. Oleh karena itu bagi calon tenaga kerja yang belum memiliki pemahaman tentang shari'ah sesuai kualifikasi masih diberikan kesempatan untuk diterima menjadi tenaga kerja pada PT. ATK tetapi bagian HR selanjutnya akan memberikan pendidikan tambahan kepada yang bersangkutan. Berkaitan dengan sistem pendidikan dan pelatihan, kegiatan ini didukung dengan anggaran yang telah disepakati pada saat penyusunan RKAP. .

Beberapa kekurangan yang masih terlihat pada pemenuhan orientasi tenaga kerja ini adalah survey tentang kepuasan tenaga kerja terhadap perusahaan tidak secara rutin dilakukan. Survey kepuasan tenaga kerja pernah dilakukan pada tahun 2006 dan tahun 2008, tetapi setelah itu survey kepuasan tenaga kerja belum lagi dilakukan. Hal lain adalah belum adanya sistem *career development* yang terintegrasi dengan sistem HRD lainnya menyebabkan *talent pool* belum dikelola dengan baik.

Keterlibatan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja untuk memberikan masukan kepada perusahaan. Perusahaan memberlakukan adanya pertemuan harian antara atasan dan bawahan sebelum

memulai bekerja di setiap unit kerja. Pertemuan diawali dengan bersama-sama membaca alquran dan diakhiri dengan doa bersama. Pada sore hari menjelang pulang bekerja, seluruh tenaga kerja kembali membaca doa bersama. Pertemuan manajemen juga secara rutin dilakukan seminggu sekali. Pada pertemuan inipun manajemen memberikan peluang seluas-luasnya kepada tenaga kerja untuk menyampaikan berbagai masukan. Setelah melalui pengkajian yang lebih mendalam, masukan dari tenaga kerjapun ditindaklanjuti untuk diterapkan. Pengembangan dan pemberdayaan tenaga kerja dilakukan melalui sistem pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, promosi jabatan maupun melalui penugasan. Pelatihan in house maupun eksternal dikelola oleh Bagian HR dengan anggaran yang telah disusun di dalam RKAP. Keseluruhan proses di atas dapat dilihat secara detail pada Gambar 6.

Sasaran strategis menciptakan produktifitas yang tinggi memiliki ukuran kinerja berupa perbandingan antara premi bruto terhadap biaya operasi. Ukuran kinerja ini memiliki target sebesar 10.0. Kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa rasio premi bruto terhadap biaya operasi adalah sebesar 15.66 itu. Itu berarti kinerja tercapai sebesar 157 %. Sementara rasio rata-rata premi bruto terhadap biaya operasi selama periode tahun 2001 s.d 2011 adalah sebesar 9.50. Grafik rasio premi bruto terhadap opex (Gambar 7) mengindikasikan *trend* yang menanjak. Hal ini menunjukkan bahwa produktifitas PT. ATK selama periode tahun 2001 sd 2011 memiliki kinerja yang baik.

Sasaran strategis meningkatkan kepuasan tenaga kerja memiliki ukuran kinerja berupa indeks kepuasan tenaga kerja. Ukuran kinerja ini memiliki target hasil survey 90% tenaga kerja merasa puas.

D. Orientasi Pembelajaran

Fondasi kemaslahatan yang berhasil diidentifikasi oleh PT. ATK untuk mencapai orientasi pembelajaran adalah berasal dari human capital (modal manusia) dan organizational capital (modal organisasi). Modal manusia yang dikembangkan dan diberdayakan adalah akal dan hati. Modal manusia yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, keterampilan, pengetahuan, wawasan, aqidah,

sharī'ah dan akhlak dapat tercukupi melalui sistem rekrutmen dan seleksi yang sangat selektif. Tenaga kerja tidak hanya berkompetensi dalam teknis pengelolaan takaful tetapi juga memiliki kompetensi dalam menerapkan agama di kehidupan sehari-hari. Era teknologi informasi yang berkembang pada saat ini, mempermudah Bagian HR untuk mendapatkan informasi tentang latar belakang, pengalaman, aktifitas keseharian seorang calon tenaga kerja.

Modal organisasi dikembangkan melalui disain sistem kerja dan proses kerja sebagaimana Gambar 5. Pihak manajemen memiliki komitmen terhadap proses pembelajaran. Komitmen ini direalisasikan dengan pengalokasian anggaran pendidikan dan pelatihan tenaga kerja. Anggaran diatur dan dikontrol sedemikian rupa sehingga memenuhi azas keadilan bagi seluruh tingkat jabatan karyawan.

Kemutahiran teknologi juga dimanfaatkan oleh PT. ATK dalam membudayakan individu dan organisasi pembelajar. Jaringan intranet dan internet menjadi sarana bagi PT. ATK untuk berkomunikasi tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi seluruh stakeholder perusahaan. Website menjadi sarana untuk menciptakan keterbukaan. Berbagai informasi tentang takaful, informasi terkini, perkembangan produk, kegiatan sosial perusahaan dan informasi lainnya disampaikan pada website <http://www.takaful.co.id>. Jejaring media sosial juga dimaksimalkan oleh PT. ATK untuk menjadi media pembelajaran. Akun <http://www.facebook.com/takafulkeluarga.asuransisyariah> adalah sarana memberikan pencerahan yang baik tentang takaful. Keseluruhan proses di atas dapat dilihat secara detail pada Gambar 8.

Orientasi pembelajaran diciptakan dengan mengalokasikan dana khusus untuk pelatihan. Anggaran ditentukan pada saat penyusunan RKAP. Prasyarat terhadap terpenuhinya orientasi ibadah dilakukan pula melalui kegiatan malam bina ketaqwaan (Mabit). Kegiatan perenungan atas jatidiri khalifah Allah di bumi, diikuti oleh seluruh tenaga kerja. Kegiatan ini sudah secara rutin dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun. Motivasi kerja tenaga kerja juga dirangsang melalui sistem penghargaan (*reward*) berupa hadiah umroh bagi tenaga kerja yaitu karyawan dan para agen yang berprestasi. Khusus bagi agen, PT. ATK juga memfasilitasi para agen takaful untuk bersosialisasi dengan komunitas

asuransi lainnya baik yang shari'ah maupun konvensional. PT. ATK sudah secara rutin mengirimkan wakil agen takaful untuk mengikuti ajang MDRT (*million dollar round table*). Ajang ini merupakan pemberian penghargaan bagi para agen berprestasi. Momen inilah yang menjadi pembuktian atas prestasi agen takaful kepada publik. Perusahaan juga secara rutin menyelenggarakan pengajian Dhuha setiap hari jumat mulai dari jam 8.00-9.30.

Sasaran strategis terbangunnya budaya kerja pembelajar memiliki ukuran kinerja berupa *man hours training* yang menggambarkan rata-rata jumlah jam pelatihan yang diikuti oleh seorang karyawan dalam satu tahun. Ukuran kinerja ini memiliki target sebesar 20 jam pelatihan / karyawan / tahun. Kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa rata-rata seorang karyawan PT. ATK telah mengikuti pelatihan selama 35 jam pelatihan per tahun. Itu berarti telah tercapai kinerja sebesar 175%. Prosentase *man hours training* di atas terlihat sangat baik, namun bila kita melihat lebih seksama pada analisis data keuangan dalam hal ini rasio antara anggaran pendidikan pelatihan yang terealisasi terhadap anggaran pendidikan pelatihan yang telah dialokasikan, terlihat bahwa sejak tahun 2001 hingga tahun 2011, biaya pendidikan pelatihan tidak seluruhnya terpakai bahkan prosentase realisasi biaya pendidikan dan pelatihan terhadap alokasi biaya pendidikan & pelatihan semakin tahun semakin rendah, -29,58 % pada tahun 2001 menjadi -91.29 % pada tahun 2011 (Gambar 9). Hal ini membuktikan bahwa anggaran pendidikan dan pelatihan belum secara maksimal diberdayakan untuk pemenuhan orientasi pembelajaran.

Sasaran strategis terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar memiliki ukuran kinerja berupa hadiah ibadah umroh bagi karyawan dan agen takaful. Ukuran kinerja ini memiliki 2 target: pertama target agen yang mendapat hadiah umroh tergantung pada pencapaian target marketing dari masing-masing level agen. Sedangkan target hadiah untuk karyawan adalah 1 orang karyawan. Kinerja tahun 2012 menunjukkan bahwa terdapat 24 orang agen yang mendapatkan hadiah umroh dan 2 orang karyawan yang mendapatkan hadiah umroh. Itu berarti untuk hadiah umroh bagi karyawan tercapai sebesar 200%.

E. Orientasi Pelanggan

Pelanggan memiliki kedudukan yang sangat penting dalam dunia bisnis. Pelanggan menjadi perantara atas rizki yang diberikan oleh Allah kepada bisnis. Jumlah pelanggan akan berbanding lurus dengan rizki yang diterima oleh bisnis. Semakin dekat dengan pelanggan tentunya akan memperbesar peluang untuk mendapatkan rizki. Namun mesti diingat bahwa Allahlah Yang Maha Pemberi Rizki. Allah lah penentu besar – kecilnya rizki yang diterima oleh bisnis. Bila Allah menyampaikan rizki melalui pelanggan, bukanlah berarti bahwa Allah tidak dapat memberikan rizki tersebut secara langsung. Allah menggunakan media pelanggan untuk menghantarkan rizki dengan tujuan agar bisnis dapat berinteraksi atau berakhlak baik terhadap stakeholdernya. Berarti, 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. Kenyataan ini disadari betul oleh manajemen dan tenaga kerja PT. ATK.

PT. ATK fokus pada orientasi pelanggan melalui dua jenis pelanggan yaitu calon pelanggan dan pelanggan lama. Pelayanan terhadap kedua jenis pelanggan ini dilakukan oleh Divisi Services yaitu pada Bagian *Customer Relation Management* (CRM) dan *Policy Owner Services* (POS). Segmentasi pelanggan lama dilakukan melalui dua jenis pelayanan pelanggan yaitu pelanggan regular dan pelanggan prime. PT. ATK mendapatkan informasi persyaratan pelanggan melalui umpan balik pelanggan, keluhan pelanggan, informasi pelanggan, ketentuan shari'ah, fatwa-fatwa ulama, masukan DPS, kompetensi inti (*core competence*), analisis kekuatan dan kelemahan bisnis, kesempatan dan tantangan dari lingkungan industri, persyaratan regulasi, input dari vendor dan mitra, survey kepuasan pelanggan, kinerja bisnis sebelumnya, *opportunity for improvement* (OFI) ISO 9001: 2008, temuan audit operasional, temuan audit mutu ISO 9001: 2008 juga rapat tinjauan manajemen (ISO 9001: 2008).

Persyaratan pelanggan yang teridentifikasi selanjutnya ditetapkan secara tertulis oleh PT. ATK, baik pada Kebijakan Mutu, Manual Mutu, Prosedur Mutu (SOP) maupun pada Instruksi Kerja. Ketetapan tersebut selanjutnya

disosialisasikan oleh manajemen kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan, sehingga tercipta budaya kepuasan pelanggan. Media yang digunakan untuk mensosialisasikan penetapan persyaratan pelanggan ini adalah website, email, fax, telepon, buletin, rapat, pelatihan dan pendampingan.

Dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan PT. ATK melakukan kegiatan mendengarkan pelanggan dan melibatkan pelanggan. Proses mendengarkan pelanggan dilakukan dengan dibukanya fasilitas call center yang dapat melayani pelanggan selama 24 jam penuh. Keluhan, informasi, umpan balik dari para pelanggan dilayani melalui call center. Email, fax, telepon layanan juga disediakan sebagai fasilitas mendengarkan pelanggan. Seluruh media di atas dimanfaatkan dengan baik oleh para pelanggan. Keterlibatan pelanggan membuat PT. ATK mendapatkan informasi penting yang dapat digunakan untuk melakukan berbagai inovasi dan perbaikan layanan kepada peserta takaful. Akses email, Fax, telepon dan staff CS dikelola oleh Bagian CRM. Sementara pelayanan kepada pelanggan lama diefektifkan kepada Bagian POS yang melayani segala bentuk mutasi pelanggan maupun layanan lainnya.

Kerjasama dengan PT. POS dimaksudkan agar pelayanan terhadap pembayaran klaim *non risk* dapat langsung dilakukan di seluruh jaringan PT. POS. Hal ini sangat menguntungkan bagi para peserta yang berlokasi jauh dari Kantor Pelayanan Takaful maupun Kantor Perwakilan Takaful. Jaringan PT. POS yang selalu ada di tiap Kabupaten ataupun Kotamadya akan mempermudah proses pembayaran klaim *non risk*. Peserta mengajukan klaim kepada PT. ATK melalui PT. POS dengan dilengkapi seluruh dokumen sesuai persyaratan. Bila dokumen sudah lengkap maka pembayaran klaim selambat-lambatnya akan dibayarkan oleh PT. POS keesokan harinya (2 hari kerja). Keseluruhan proses di atas dapat dilihat secara detail pada Gambar 10.

Untuk menciptakan orientasi pelanggan, sasaran strategis yang teridentifikasi adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Ukuran sasaran strategis meningkatkan kepuasan pelanggan adalah indeks kepuasan pelanggan.

Ukuran sasaran strategis meningkatkan jumlah pelanggan adalah market share. Market share menunjukkan jumlah kontribusi bruto (premi) PT. ATK dibandingkan dengan jumlah kontribusi bruto industri. Data pencapaian market share dapat dilihat pada (Gambar 11). Hasil analisa regresi linear $Y = \beta X + c$ yang dioperasikan untuk market share PT. ATK: Tahun = β Kontribusi Bruto PT. ATK + c menghasilkan β sebesar 33.79 atau persamaan regresi $Y = 33.79 X - 67602$ (R Square 0.905788863). Sedangkan untuk kontribusi bruto industri menghasilkan $\beta = 8742.07$ atau persamaan regresi $Y = 8742.07 X - 17499527.4$ (R Square 0.950061786). Terlihat bahwa β industri jauh lebih besar dibandingkan dengan β PT. ATK. Hal ini menunjukkan bahwa industri asuransi sangat lebih agresif dibandingkan dengan PT. ATK. PT. ATK membutuhkan kerja yang sangat keras untuk meningkatkan market share asuransi.

F. Orientasi Harta Kekayaan

Manajemen PT. ATK menyadari sepenuhnya bahwa cara mendapatkan harta kekayaan harus sesuai dengan tuntutan aqidah dan tuntunan shari'ah yaitu halal dan baik, karena hal itu akan mempengaruhi keberkahan harta yang didapat. Oleh karenanya, PT. ATK dalam mendapatkan harta senantiasa memenuhi orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan. Untuk mendapatkan harta, manajemen PT. ATK mengajarkan kepada para tenaga kerjanya untuk senantiasa berdoa kepada Yang Maha Memiliki Harta. Selesai berdoa seluruh tenaga kerja bekerja sesuai dengan amanah yang telah diberikan kepadanya. Manajemen juga selalu mengingatkan kepada seluruh tenaga kerja bahwa yang namanya usaha tidak ada yang langsung berhasil, Allah pasti menguji mereka. Oleh karenanya berdoa dan berusaha dengan akhlak sesuai tuntunan shari'ah dan tuntutan aqidah harus tetap ditegakkan dalam rangka mendapatkan harta yang telah dijanjikan oleh Allah.

Sementara cara membelanjakan harta kekayaan juga harus sesuai dengan tuntutan aqidah dan tuntunan shari'ah yaitu halal dan baik. Manajemen PT. ATK menyadari dengan sepenuhnya bahwa PT. ATK adalah pengelola dana kebajikan yang dikumpulkan oleh para peserta takaful. Dana tersebut merupakan dana

titipan yang akan dikeluarkan sebagai derma kepada peserta takaful lain yang sedang menerima risiko. Oleh karena itu proses membelanjakan harta yang dilakukan melalui alokasi asset pada orientasi harta kekayaan, orientasi pelanggan, orientasi pembelajaran, orientasi tenaga kerja, orientasi proses internal dan orientasi ibadah harus dilakukan dengan penuh amanah. Kepercayaan yang telah diberikan oleh peserta takaful kepada PT. ATK sebagai pengelola dana harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab.

Alokasi harta kekayaan untuk pemenuhan kebutuhan orientasi harta kekayaan bertujuan untuk menghasilkan kembali harta kekayaan. Investasi melalui berbagai instrument shari'ah pun dilakukan dengan penuh hati-hati dan cermat. Pemenuhan kebutuhan orientasi pelanggan dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan *market share*. Pemenuhan kebutuhan orientasi pembelajaran dilakukan untuk kegiatan pelatihan, sosialisasi, pendampingan dan pengembangan karyawan. Pemenuhan terhadap kebutuhan orientasi tenaga kerja dilakukan untuk biaya rutin gaji, biaya cuti, bonus, asuransi tenaga kerja dan keluarga, *car allowance*, *home allowance*, biaya kesehatan, *medical check up*. PT. ATK bahkan sudah memberlakukan biaya penggantian pengobatan yang menggunakan pengobatan alternatif ala nabi (tibun nabawi) seperti bekam, herbal, pembayaran Tunjangan Hari Raya (THR) dibayarkan pada 2 minggu sebelum ramadhon. Pemenuhan kebutuhan orientasi proses internal dilakukan untuk biaya pelayanan, biaya reasuransi untuk mengantisipasi risiko, biaya infrastruktur RO. Pemenuhan kebutuhan orientasi ibadah berkaitan dengan ibadah kepada Allah dilakukan melalui zakat, infaq, shadaqoh, wakaf (quran), haji (karyawan dan agen takaful) dan qurban. Berkaitan dengan stakeholder, YAT senantiasa hadir di berbagai kegiatan sosial seperti khitanan masal, pengobatan gratis, donor darah, santunan yatim dhuafa, santunan korban musibah dan bencana. Berkaitan dengan lingkungan, PT. ATK senantiasa menjaga lingkungan dengan memenuhi ketentuan pemerintah daerah DKI maupun regulasi lainnya. Keseluruhan proses di atas dapat dilihat secara detail pada Gambar 12.

Sasaran strategi mewujudkan 'T' Gross Contribution dimaksudkan untuk memasuki satuan trilyun pada perolehan premi bruto. Hal ini dilakukan dalam

rangka mencapai lompatan besar PT. ATK karena mulai dari kelahiran PT. ATK hingga tahun 2011, perolehan premi masih dalam satuan milyar. Hasil kinerja menunjukkan bahwa hingga tahun 2011 premi bruto baru tercapai sebesar 360,37 Milyard (Gambar 13). Sasaran strategis mewujudkan kebersihan harta dilakukan dengan pengelolaan pembayaran zakat perusahaan, zakat peserta dan zakat karyawan (Gambar 14).

Secara keseluruhan, PT. ATK memiliki kinerja hasil kemaslahatan sebesar 0,691. Angka tersebut diperoleh dari:

$$P(r) = \sum_{i=1}^{n=6} W_i \times \frac{A_i}{T_i}$$

$$\begin{aligned} P(r) &= P \text{ orientasi ibadah} + P \text{ orientasi proses internal} + P \text{ orientasi tenaga kerja} + \\ & P \text{ orientasi pembelajaran} + P \text{ orientasi pelanggan} + P \text{ harta kekayaan} \\ &= [W_1 \times A_1/T_1] + [W_2 \times A_2/T_2] + [W_3 \times A_3/T_3] + [W_4 \times A_4/T_4] + \\ & [W_5 \times A_5/T_5] + [W_6 \times A_6/T_6] \\ &= [0,166 \times 4/6] + [0,166 \times 2/2] + [0,166 \times 1/2] + [0,166 \times 3/3] + [0,166 \times 1/2] \\ & + [0,166 \times 1/2] = 0,691. \end{aligned}$$

Kinerja hasil maşlaha memiliki range antara 0,000 – 1,000. Kinerja 0.00 menunjukkan bahwa bisnis tidak memberikan maşlaha bagi stakeholder dan kinerja 1.000 menunjukkan bahwa bisnis memberikan maşlaha secara penuh kepada stakeholder. Kinerja hasil maşlaha PT. ATK sebesar 0,691 menunjukkan bahwa PT. ATK telah memberikan kemaslahatan kepada seluruh stakeholder.

PT. ATK memiliki kinerja proses kemaslahatan sebesar 0,666. Angka tersebut diperoleh dari:

$$P(p) = \sum_{i=1}^{n=9} W_i \times S_i$$

$$\begin{aligned} P(p) &= P \text{ langkah 1} + P \text{ langkah 2} + P \text{ langkah 3} + P \text{ langkah 4} + P \text{ langkah 5} + \\ & P \text{ langkah 6} + P \text{ langkah 7} + P \text{ langkah 8} + P \text{ langkah 9} \\ &= [W_1 \times S_1] + [W_2 \times S_2] + [W_3 \times S_3] + [W_4 \times S_4] + [W_5 \times S_5] + [W_6 \times S_6] + \\ & [W_7 \times S_7] + [W_8 \times S_8] + [W_9 \times S_9] \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
&= [0,111 \times 1] + [0,111 \times 1] + [0,111 \times 1] + [0,111 \times 1] + [0,111 \times 0] + \\
&\quad [0,111 \times 1] + [0,111 \times 1] + [0,111 \times 0] + [0,111 \times 0] \\
&= 0,666
\end{aligned}$$

Kinerja proses masalah memiliki range antara 0,000 – 1,000. Kinerja 0.000 menunjukkan bahwa bisnis tidak menerapkan MaSC. Bisnis yang demikian didirikan bukan untuk tujuan kebaikan bahkan cenderung dimaksudkan untuk merusak dan bertentangan dengan tujuan shari'ah. Kinerja 1,000 menunjukkan bahwa bisnis telah menerapkan sistem kinerja masalah secara penuh. Kinerja proses masalah PT. ATK sebesar 0,666 menunjukkan bahwa PT. ATK telah menerapkan sistem kinerja masalah meskipun belum secara penuh melakukannya.

V. PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Berapa hal yang dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah:

- a. PT. ATK memiliki kinerja hasil masalah sebesar 0,691 dari range antara 0,000 sampai dengan 1,000. Secara kualitatif angka tersebut menunjukkan bahwa PT. ATK memberikan kemaslahatan bagi stakeholder.
- b. PT. ATK memiliki nilai kinerja proses masalah sebesar 0,666 dari range antara 0,000 sampai dengan 1,000. Secara kualitatif angka tersebut menunjukkan bahwa PT. ATK belum secara penuh menerapkan sistem pengukuran kinerja MaSC.
- c. Suatu bisnis yang memiliki kinerja proses sebesar 0,000 maka bisnis tersebut tidak akan memberikan kemaslahatan bagi stakeholder.
- d. Untuk bisa memberikan kemaslahatan (kinerja hasil), bisnis tidak harus memiliki nilai kinerja proses sebesar 1.000.
- e. Idealnya bisnis memiliki nilai $P(p) = 1,000$ agar menghasilkan bisnis dengan nilai $P(r) = 1,000$. Bisnis yang demikian akan menciptakan kemaslahatan yang berkelanjutan bagi stakeholder. Pada saat itu bisnis memiliki visi misi dan tujuan yang sesuai dengan tujuan shari'ah. Visi misi dan tujuan dibuat dan disosialisasikan kepada seluruh stakeholder sehingga mereka semua

memahaminya. Pengelola bisnis dalam menjalankan bisnisnya selalu fokus pada visi misi dan tujuan tersebut. Pengelola bisnis senantiasa memonitor kegiatan bisnisnya terhadap visi misi dan tujuan bisnis. Monitoring dilakukan melalui pengukuran kinerja dan senantiasa mengambil pelajaran dari hasil pengukuran tersebut dengan cara mengambil tindakan perbaikan maupun tindakan peningkatan.

5.2. REKOMENDASI

Beberapa rekomendasi yang diperlukan sebagai tindak lanjut dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mencapai tujuan kemaslahatan, bisnis berbasis shari'ah seharusnya mengukur kinerja dirinya dengan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berbasis hasil kinerja tetapi juga proses kinerja. Hal ini penting karena islam sangat menekankan sisi proses (berusaha sebaik-baiknya) dibandingkan hasil.
- b. Diperlukan standarisasi penilaian (assessment) untuk menilai kinerja bisnis berbasis shari'ah. Standard penilaian untuk mengukur kinerja proses kemaslahatan dilakukan dengan membuat ketentuan item-item / infrastuktur kemaslahatan yang harus dipenuhi oleh bisnis berbasis shari'ah. Standard penilaian untuk pengukuran kinerja hasil kemaslahatan dilakukan dengan membuat instrument pengukuran kinerja kemaslahatan.

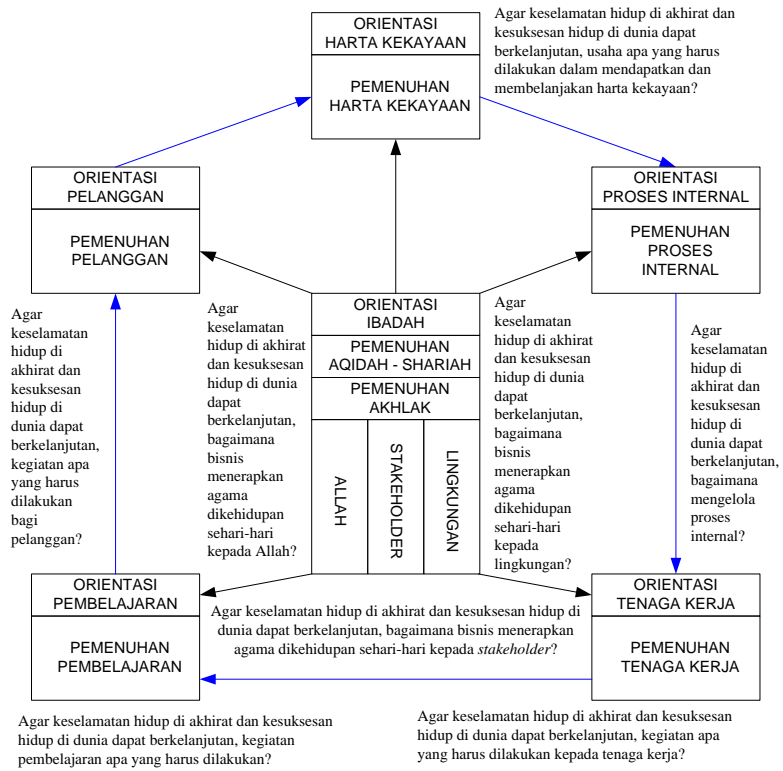
DAFTAR PUSTAKA

- Abu Zaharah, Muhammad (1997), *Usul al-Fiqh*, Cairo, Dar al-Fikr al-Arabi
- al-Mālikī, Al-Shāṭibi Abu Ishāq Ibrōhīm bin mūsā al-Lakhmī al-Gharnāṭī. *Al-Muwāfaqātu fī Uṣūl al-Sharīah*, (2). Bairūt, Libanon: Dārul Kitāb 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. Working Paper in Islamic Economics and Finance No. 1020

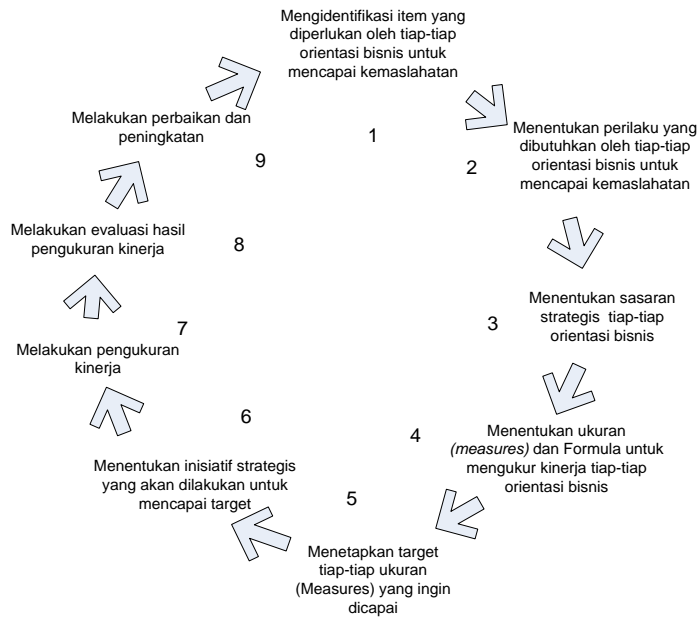
- Chapra, M.U. (2007). *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqāsid Al-Sharī‘ah*.
- Firdaus, Achmad (2012). “Maslahah Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqosid Shāriah.” Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 15 September 2012
- Ismail, A.G dan 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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). “Tha Recent Financial Growth of Islamic Banks and Their Fulfillments of Maqāsid Al-Sharī‘ah, Gap Analysis.”
- Zidan, A.A. (1997). *Al-Ghazali’s Ihya’ Ulum al-Din, revitalization of The Sciences of Religion*, (1). Cairo Egypt: Islami Inc. for Publishing and Distribution

Lampiran

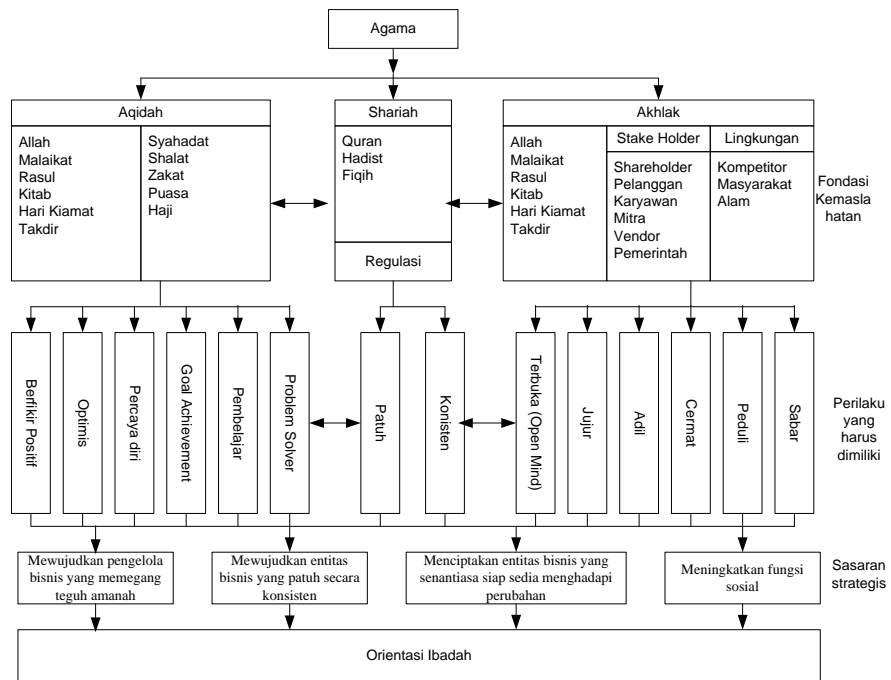
Gambar 1. Enam Orientasi Maşlahah untuk Bisnis



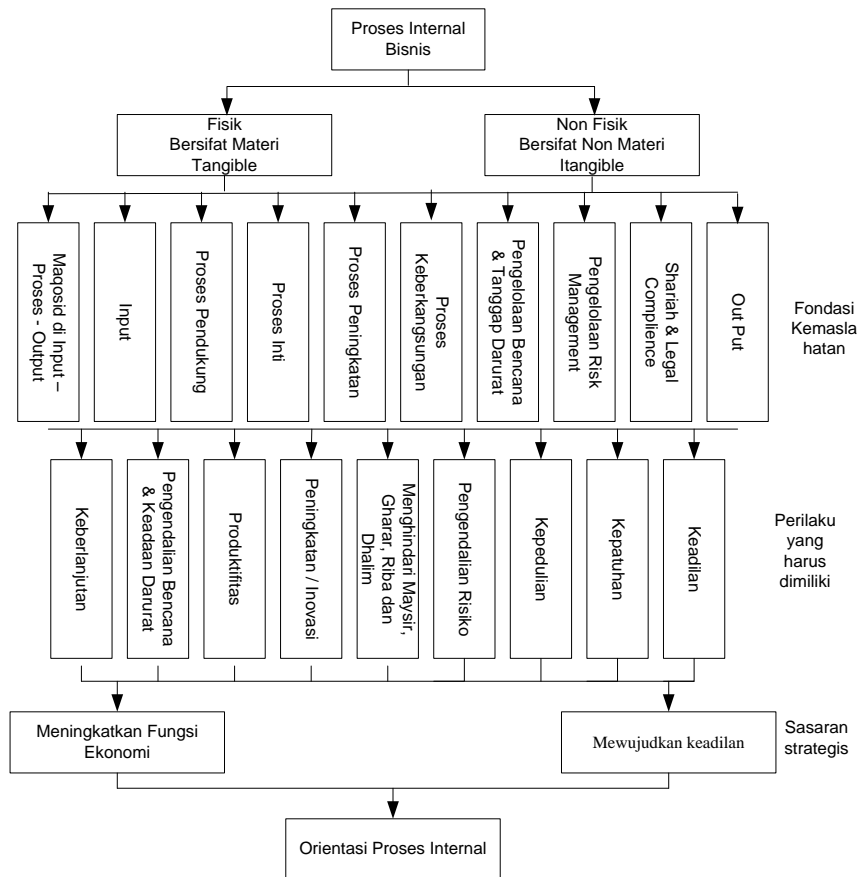
Gambar. 2. Siklus PDCA Sistem Pengukuran Kinerja Maşlahah Scorecard (MaSC)



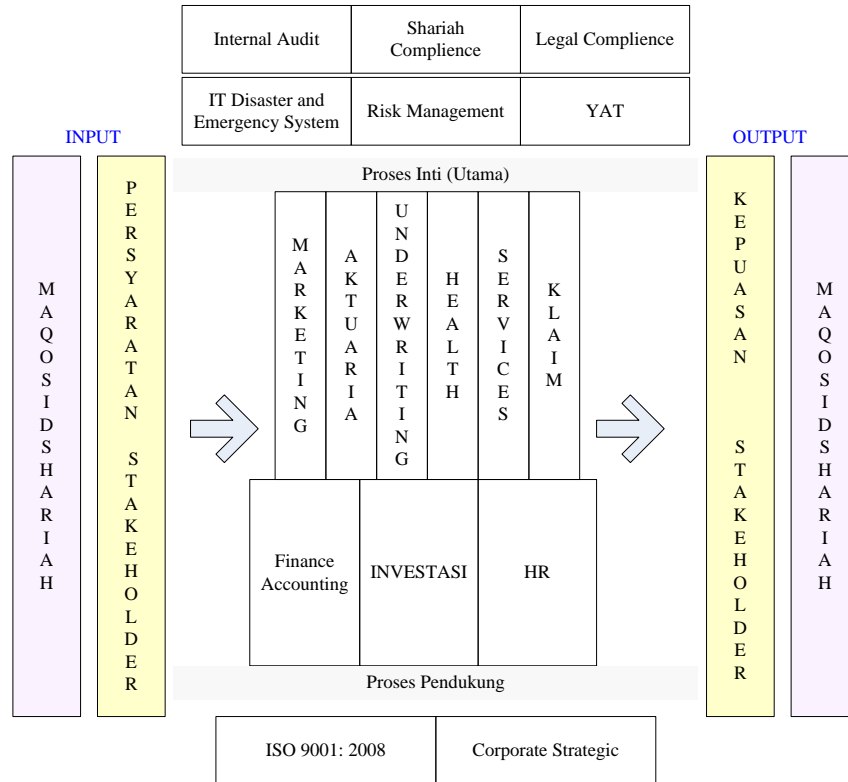
Gambar. 3. Perencanaan Orientasi Ibadah PT. ATK



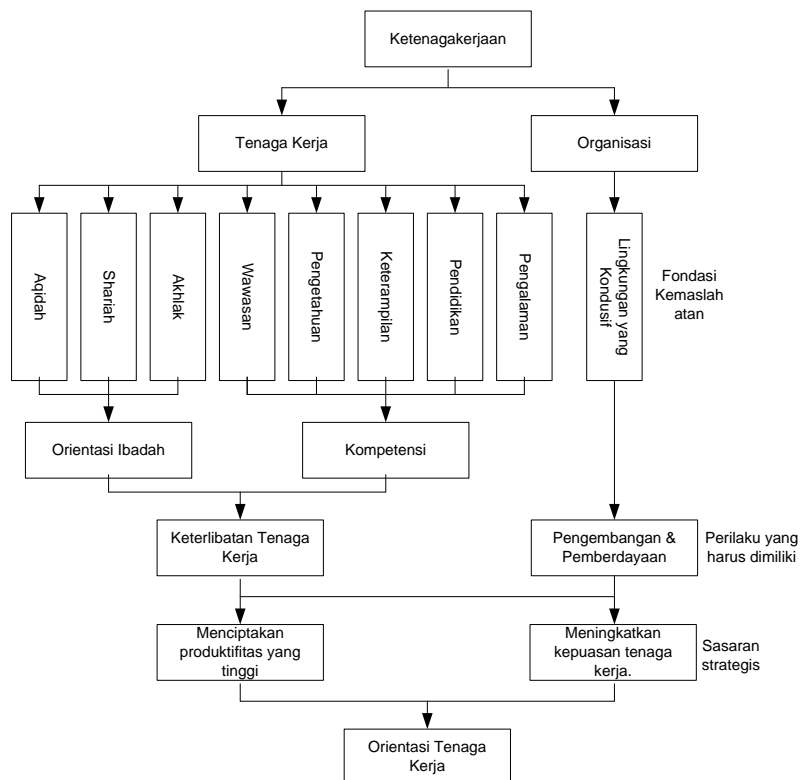
Gambar. 4. Perencanaan Orientasi Proses Internal PT. ATK



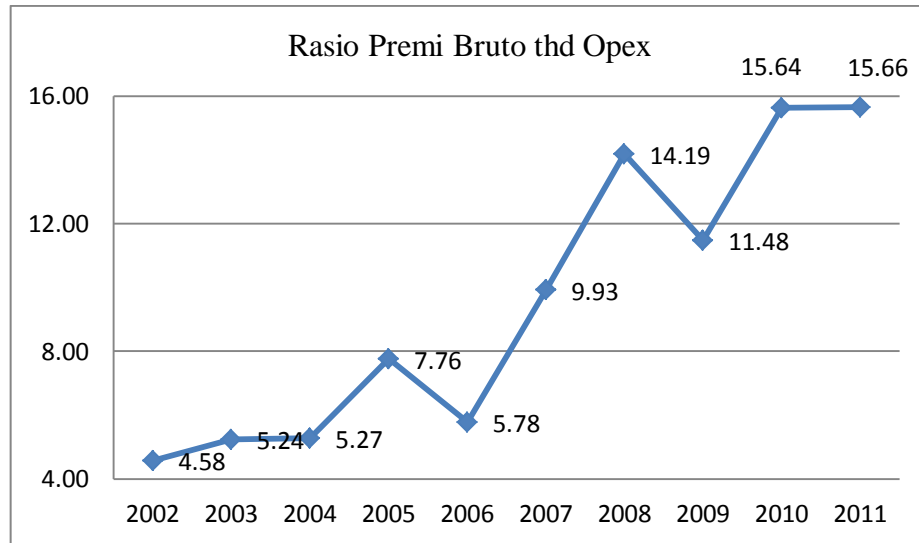
Gambar. 5. Disain Sistem Kerja PT. ATK



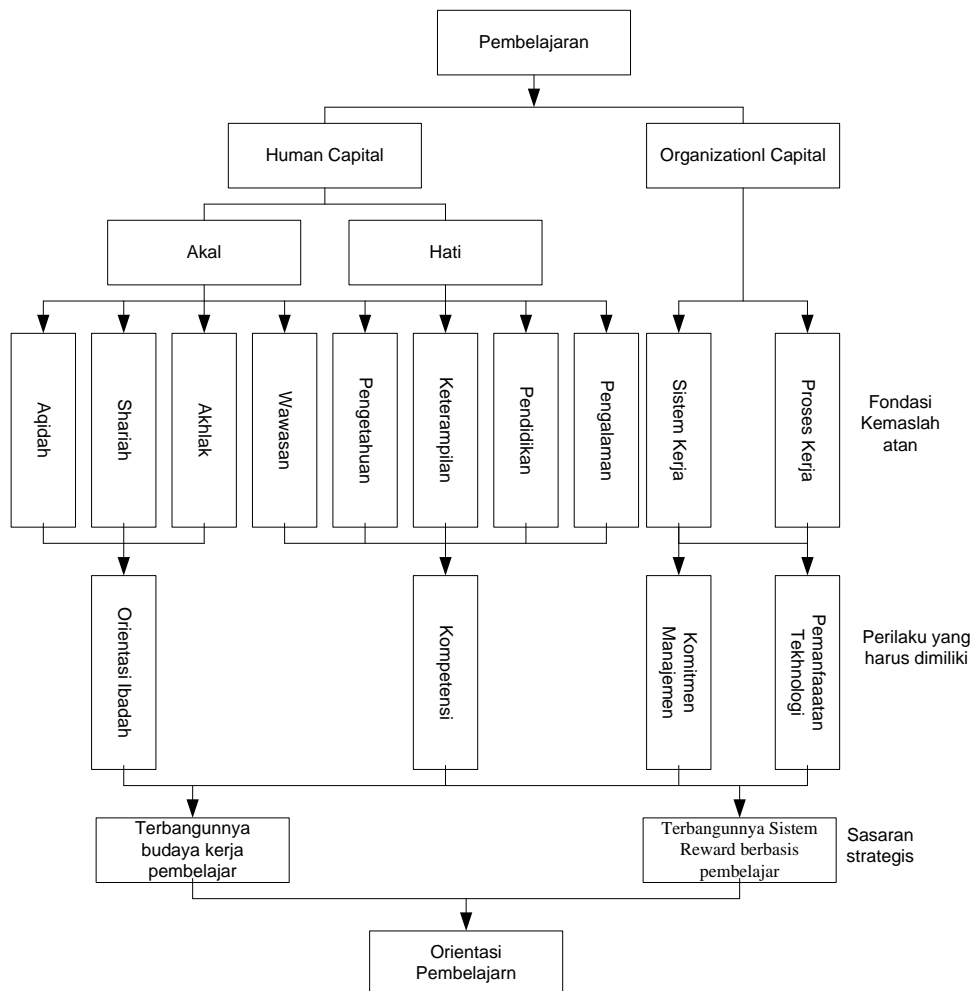
Gambar. 6. Perencanaan Orientasi Tenaga Kerja PT. ATK



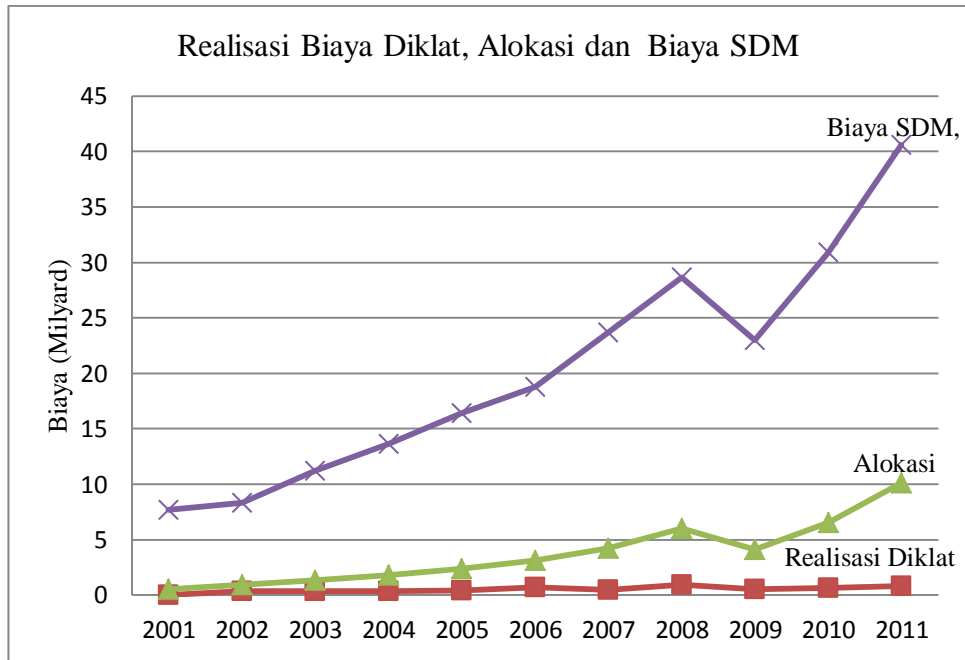
Gambar. 7. Grafik Perkembangan Rasio Premi Bruto thd Opex PT. ATK



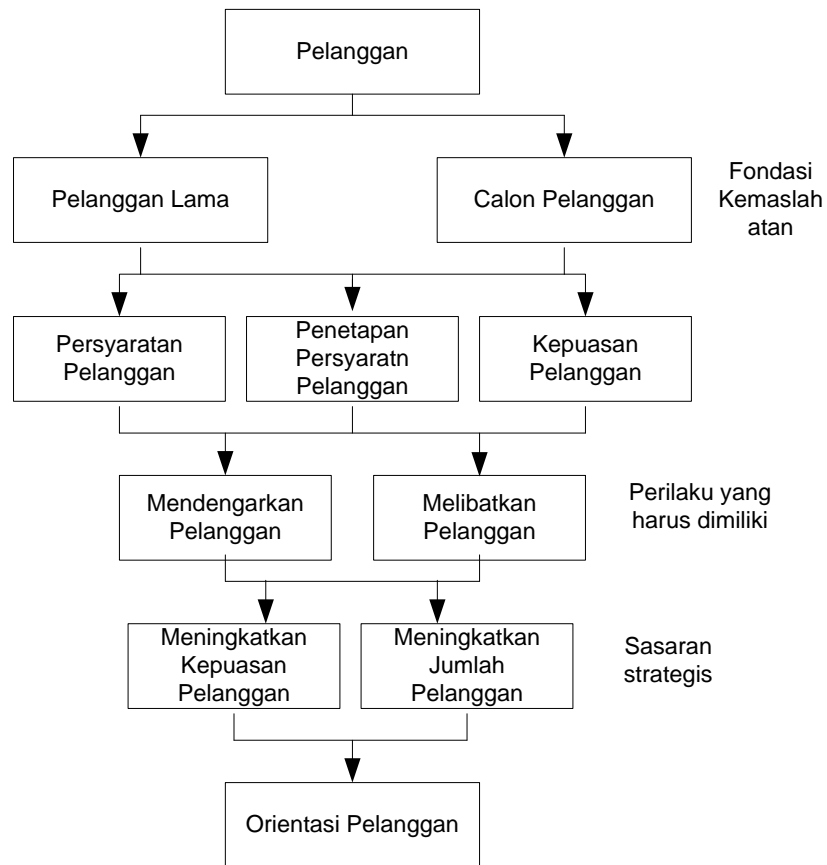
Gambar. 8. Perencanaan Orientasi Pembelajaran PT. ATK



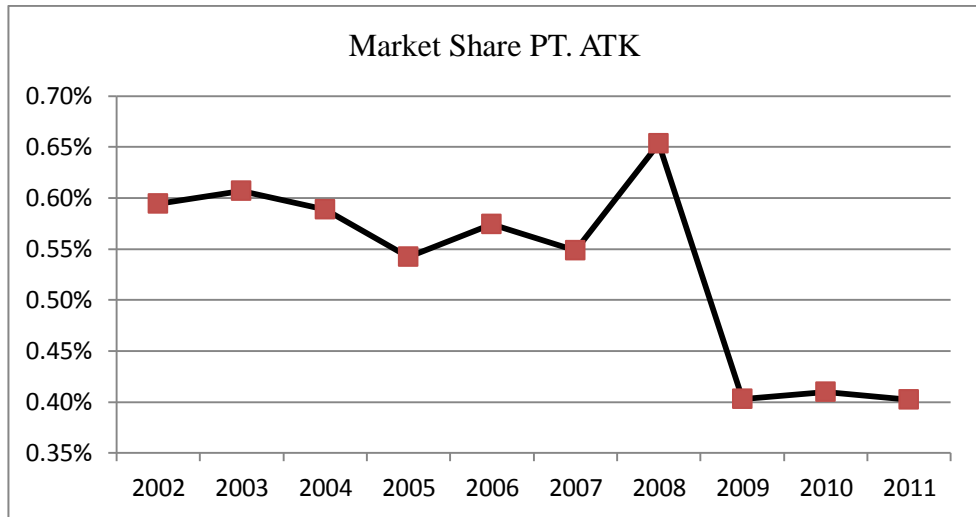
Gambar 9. Grafik Realisasi Biaya Pendidikan & Pelatihan, Alokasi dan Biaya SDM



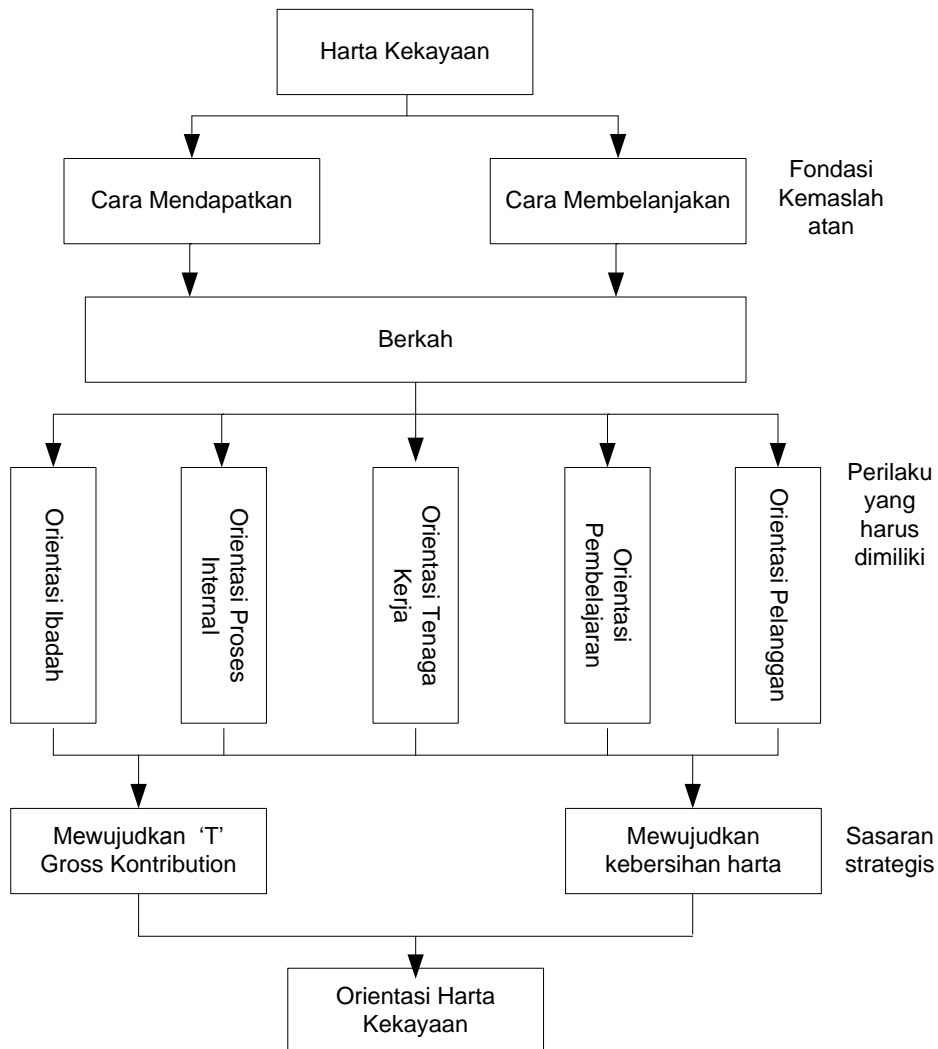
Gambar. 10. Perencanaan Orientasi Pelanggan PT. ATK



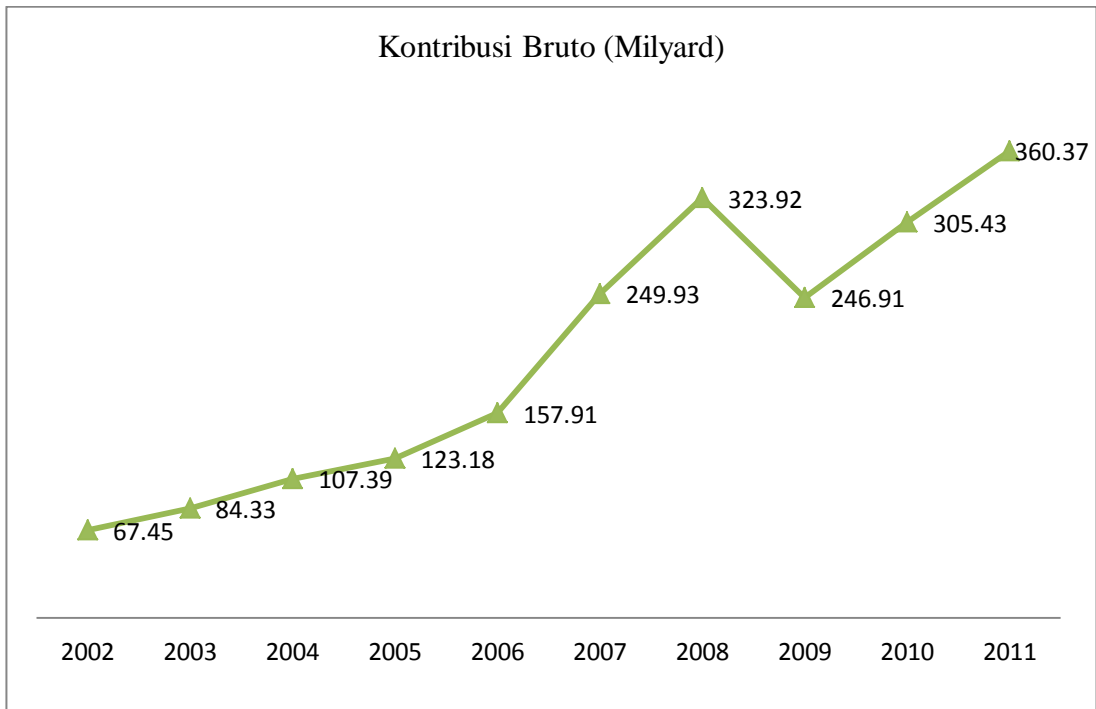
Gambar 11. Grafik Market Share PT. ATK



Gambar. 12. Perencanaan Orientasi Harta Kekayaan PT. ATK



Gambar. 13. Kontribusi Bruto (Premi) PT. ATK



Gambar. 14. Pembayaran Zakat PT. ATK.

