

## MENGEMBANGKAN SIKLUS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KEMASLAHATAN

Achmad Firdaus\*  
STEI Tazkia

### *Abstract*

*The study aims to develop the cycle of masalah based performance management system (masalah performa) implementation. Masalah performa consists of 6 orientations are: worship orientation, internal process orientation, learning orientation, talent orientation, customer orientation and wealth orientation. The study is conducted through in-depth literature study of previous study related to the concept of masalah, masalah based performance management system, the balanced scorecard (BSC) and the quality management system. The study shows that masalah performa can be applied with the foundation of PDCA cycle that is Plan - Do - Check - Action. Plan is developed into 5 steps: strategic planning, identifying the foundation of masalah, determining the masalah behavior, determining measures and agreeing the performance contract. Do is developed into performance implementation. Check is developed into monitoring process. Action is developed into corective and preventive action.*

**Keywords:** *masalah performa; Performance management system; Masalah.*

### *Abstrak*

*Penelitian bertujuan untuk mengembangkan siklus penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kemaslahatan (masalah performa). Masalah performa terdiri atas 6 orientasi kemaslahatan yaitu orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi pembelajaran, orientasi bakat, orientasi pelanggan dan orientasi harta. Penelitian dilakukan melalui studi literatur mendalam dari penelitian terdahulu berkaitan dengan konsep kemaslahatan, sistem manajemen kinerja kemaslahatan, balanced scorecard (BSC) dan sistem manajemen mutu. Penelitian menunjukkan bahwa masalah performa dapat diterapkan dengan landasan siklus PDCA yaitu Plan – Do –Check – Action. Langkah Plan dikembangkan menjadi 5 langkah yaitu menyusun perencanaan strategis, mengidentifikasi fondasi kemaslahatan, menentukan perilaku kemaslahatan, menentukan ukuran dan menyepakati kontrak kinerja. Langkah Do dikembangkan menjadi langkah menerapkan kinerja. Langkah Check dikembangkan menjadi langkah melakukan pemantauan. Langkah Action dikembangkan menjadi langkah melakukan tindak lanjut..*

**Keywords :** *Masalah performa; Sistem manajemen kinerja; Kemaslahatan.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan institusi berbasis shari'ah tumbuh dengan pesat. Aset perbankan syariah baik BUS maupun UUS tumbuh dari (Rp Milyar) 194.018 (2012), 242.276 (2013), 272.344 (2014), 296.261 (2015), 356.492 (2016), bahkan pada kuartal pertama tahun 2017 aset BUS dan UUS sudah mencapai Rp 358.742 milyar. Sedangkan aset BPR syariah tumbuh dari (Rp Milyar) 4.699 (2012), 5.833 (2013), 6.573 (2014), 7.739 (2015), 9.158 (2016), pada kuartal pertama tahun 2017 aset BPR syariah sudah mencapai Rp 9.423 milyar. Dalam pasar modal syariah, indeks saham syariah Indonesia (ISSI) tumbuh dari 144,99 (2012), 143,71 (2013), 168,64 (2014), 145,06 (2015), 172,08 (2016), pada kuartal pertama tahun 2017 ISSI mencapai 180,49. Nilai outstanding sukuk korporasi tumbuh dari (Rp milyar) 6.892 di 2012, 7.562 (2013), 7.114 (2014), 9.902 (2015), 11.878 (2016) pada kuartal pertama tahun 2017 mencapai Rp 12.134 milyar. Sedangkan aset IKNB syariah tumbuh dari (Rp Trilyun) 41,69 (2012), 49,53 (2013), 58,38 (2014), 64,89 (2015), 88,67 (2016), pada kuartal pertama tahun 2017 aset IKNB syariah sudah mencapai Rp 92,57trilyun (OJK, 2017).

Dalam lingkup perbankan syariah OJK menilai kesehatan perbankan syariah, dengan menggunakan indikator Capital Adequacy Ratio (CAR), Return on Asset (ROA), Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO) dan Financing to Deposit Ratio (FDR). Indikator kinerja yang ditampilkan oleh OJK cenderung menitikberatkan pada kinerja keuangan. Meskipun pada bagian lain, OJK juga menggunakan ukuran kinerja non keuangan. Indikator kinerja non keuangan yang diukur diantaranya pertumbuhan jumlah agen laku pandai, pertumbuhan jumlah rekening, jumlah kantor cabang, jumlah bank, jumlah peserta (nasabah), jumlah investor dan jumlah rekening (OJK, 2017).

Keuangan bukanlah satu-satunya ukuran keberhasilan suatu organisasi. Kaplan (2010) menjelaskan bahwa Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992, mengindikasikan bahwa intangible asset memainkan peranan sentral dalam penciptaan nilai. Intangible asset sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi. Intangible Asset yang dimaksudkan oleh Kaplan adalah ukuran keberhasilan organisasi non

keuangan dan tidak bisa dihitung yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. Saat ini, BSC telah diadopsi oleh ribuan organisasi baik perusahaan swasta, publik maupun lembaga non profit. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk mengukur kinerja organisasi bukan berpokok pada ukuran kinerja keuangan semata tetapi juga ukuran kinerja non keuangan.

Dalam perspektif Islam, tujuan didirikannya organisasi harus sejalan dengan tujuan hidup manusia sebagai khalifah Allah di bumi (QS 2: 29-30, QS 6: 165, QS 35:39, QS 38: 28). Terdapat hubungan yang tidak terpisahkan antara sifat dan perilaku individu di dalam organisasi dengan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, organisasi harus memberikan manfaat, baik bagi individu di dalam organisasi maupun kepada masyarakat luas. Dengan demikian, tujuan organisasi sejalan dengan tujuan syariah.

Al-Ghazali menyebutkan bahwa tujuan syariah (maqasid syariah) adalah untuk mempromosikan kesejahteraan masyarakat umum, yang terletak pada perlindungan keimanan/agama (al-din), jiwa (nafs), akal (aql), keturunan (nasl), dan harta (mal). Apapun yang menjamin perlindungan terhadap kelima hal di atas harus didukung dan diupayakan. Adapun hal yang bertentangan dengannya harus dihilangkan. Lima hal yang menjadi tujuan perlindungan syariah oleh Al-Syatibi disebut sebagai kebutuhan dasar (masalah daruriyah).

Penting dipastikan bahwa kinerja organisasi harus berbasis kemanfaatan bagi masyarakat. Berbagai penelitian tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan maqasid syariahpun dilakukan oleh para peneliti. Mohammed, Razak, & Taib, (2008) melakukan penelitian dengan kerangka sebagaimana dikembangkan oleh Abu Zahara (1997) yaitu pendidikan (tahdhib al-fard), keadilan (iqamah al-`adl) dan mengupayakan kesejahteraan (jalb al-maslahah). Pendekatan perhitungan yang dilakukan adalah model Sekaran (2000). Indeks maqasid syariah diperoleh dengan perkalian matrik antara bobot masing-masing variabel tujuan, bobot ukuran kinerja dan nilai aktual hasil kinerja. Kelemahan dari pendekatan ini adalah penentuan bobot variabel tujuan dan bobot ukuran kinerja dilakukan melalui kesepakatan dari ahli syariah. Cara ini cenderung memiliki validitas dan reliabilitas yang kurang

tepat. Pendapat para ahli memungkinkan tidak konsisten terhadap waktu maupun tempat.

Hasil kesepakatan mendapatkan bahwa bobot tujuan pendidikan sebesar 30%, bobot keadilan sebesar 41% dan bobot kemaslahatan sebesar 29%. Angka tersebut mengindikasikan bahwa keadilan memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi 10% dibandingkan dengan 2 tujuan lainnya. Adapun penentuan bobot pada masing-masing ukuran tujuan, baik tujuan pendidikan (antara 23% hingga 27 %), tujuan keadilan (antara 30% hingga 38%) dan tujuan kemaslahatan (antara 30% hingga 37%) memiliki bobot yang hampir berimbang. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing ukuran tujuan memiliki tingkat kepentingan yang hampir sama. Bank syariah yang diukur oleh Mohammed dkk adalah Bank Muamalat Malaysia, Islami Bank Bangladesh, Bank Syariah Mandiri Indonesia, Bahrain Islamic Bank, Islamic International Arab Bank Jordan dan Sudanese Islamic Bank Sudan.

Penelitian dengan kerangka maqasid syariah sebagaimana Mohammed dkk diikuti oleh penelitian sejenis yaitu Shaukat (2008), Antonio, Sanrego, & Taufiq, (2012), dan Sudrajat & Sodik, (2016). Bank syariah yang diukur oleh Shaukat adalah Meezan Bank (Pakistan), Bank Islam (Malaysia) dan Emirates Bank (UAE). Bank syariah yang diukur oleh Antonio dkk adalah Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Muamalat Indonesia (BMI), Jordan Islamic International Arab Bank (JIAB), Jordan Islamic Bank (JIB). Bank syariah yang diukur oleh Sudrajat dan Sodik adalah Bank Syariah Mega, BRI Syariah, Bukopin Syariah, Panin Syariah, BCA Syariah, BNI Syariah, Maybank Syariah.

Bedoui (2015) memperkenalkan kerangka kinerja untuk organisasi berbasis etis. Kinerja etis melingkupi kinerja keuangan dan non-keuangan. Model kinerja etis yang dikembangkan oleh Bedoui adalah kinerja merujuk pada tujuan syariah (maqasid syariah). Penting dan mendesak bagi institusi syariah, di dalam proses pengukuran kinerjanya menggunakan sistem pengukuran kinerja berbasis maqasid syariah. Metode pengukuran kinerja yang digunakan pada penelitian bank konvensional seperti Data Envelopment Approach (DEA), Econometric Frontier Approach (EFA) dan Stochastic Frontier Approach (SFA) tidak dapat digunakan

untuk mengukur kinerja bank syariah. Sani berpendapat bahwa terdapat perbedaan prinsip operasional antara bank syariah dan bank konvensional.

Bedoui (2015) melakukan penelitian pengukuran kinerja bisnis baik melalui metode grafik maupun metode numerik. Bentuk grafik yang digunakan adalah grafik sarang laba-laba segilima yang mewakili 5 aspek masalah. Bedoui & Mansour (2015) menyebut grafik dengan bentuk prisma etis. Masing-masing aspek kinerja diwakili oleh luas bidang dengan sudut sebesar  $2\pi/5 = 72^\circ$ . Adapun nilai jejari bidang ditentukan dengan ketentuan sebagai berikut: 5 - kinerja jauh melampaui seluruh harapan, 4 - kinerja secara konsisten melampaui harapan, 3 - kinerja secara konsisten memenuhi harapan, 2 - kinerja tidak secara konsisten memenuhi harapan, 1 - kinerja tidak memuaskan dan secara konsisten di bawah harapan. Kelebihan penelitian adalah adanya titik berat pengukuran kinerja pada keseimbangan seluruh aspek masalah yaitu agama (al-din), jiwa (al-nafs), keturunan (al-nasl), akal (al-'aql) dan harta (al-mal). Bentuk grafik etis dan perhitungan yang dikembangkan oleh Bedoui & Mansour (2015) tidak hanya grafik segi lima. Grafik dan perhitungan kinerja etis dapat dikembangkan dengan lebih dari 5 parameter perhitungan.

Penelitian Bedoui & Mansour (2015) memiliki kelemahan dalam penentuan kinerja. Persepsi seorang pengambil keputusan pada suatu organisasi sangat mempengaruhi penilaian akhir kinerja organisasi. Di sisi lain, pengukuran kinerja adalah satu tahapan dari suatu sistem manajemen kinerja. Bedoui & Mansour (2015) tidak menjelaskan bagaimana membangun kinerja sebagai suatu sistem manajemen

Firdaus & Yusuf (2014) memperkenalkan konsep organisasi berbasis masalah. Organisasi yang demikian disebut sebagai masalah performa. Masalah diadopsi dari konsep kebutuhan dasar manusia atau masalah daruriyah (Al-Shatibi). Konsep masalah daruriyah oleh Firdaus & Yusuf (2014) dikembangkan menjadi kebutuhan dasar organisasi. Kebutuhan dasar organisasi meliputi orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi pembelajaran, orientasi bakat, orientasi pelanggan dan orientasi harta kekayaan.

Orientasi ibadah sebagai penjabaran dari kebutuhan agama. Orientasi proses internal sebagai penjabaran dari kebutuhan jiwa. Orientasi pembelajaran sebagai penjabaran kebutuhan akal. Orientasi bakat sebagai penjabaran kebutuhan keturunan. Orientasi pelanggan sebagai penjabaran kebutuhan terhadap pelanggan. Orientasi harta sebagai penjabaran terhadap kebutuhan harta.

Orientasi ibadah adalah jawaban atas pertanyaan ‘untuk mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia, bagaimana organisasi menerapkan agama di kehidupan sehari-hari kepada Allah, pemangku kepentingan dan lingkungan?’. Orientasi proses internal adalah jawaban atas pertanyaan ‘untuk mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia, bagaimana mengelola proses internal?’. Orientasi bakat adalah jawaban atas pertanyaan ‘agar keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia dapat berkelanjutan, kegiatan apa yang harus dilakukan kepada para bakat?’ 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 ‘untuk mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia, usaha apa yang harus dilakukan dalam mendapatkan harta kekayaan dan membelanjakan harta kekayaan?’

Maslahah performa memiliki keterbatasan. Sebagai sebuah konsep pengembangan organisasi, masalah performa belum menjelaskan bagaimana mengukur kinerja dari masing-masing orientasi kemaslahatan. Bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan agar kinerja masing-masing orientasi dapat diukur. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan penelitian tentang masalah performa. Masalah performa dapat dikembangkan lebih lanjut menjadi sistem manajemen kinerja. Penelitian bertujuan untuk mendapatkan siklus penerapan sistem manajemen kinerja masalah performa. Siklus penerapan kinerja dimulai dari perencanaan kinerja, penerapan kinerja, pengecekan kinerja dan tindak lanjut kinerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan melalui studi literatur yang mendalam berkaitan dengan sistem manajemen kinerja, kemaslahatan, siklus plan do check action (PDCA), balanced scorecard (BSC) dan sistem manajemen mutu. Jenis data yang digunakan pada penelitian adalah data kualitatif. Data diperoleh melalui studi kepustakaan yang dilakukan pada sumber utama (primer) maupun sumber pendukung (sekunder) yang diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir dan diperoleh secara offline maupun online. Beberapa sumber penelitian diterbitkan lebih dari 10 tahun. Sumber tersebut adalah sumber utama dan paling banyak dirujuk oleh penelitian sejenis.

Data dianalisis dengan pendekatan kualitatif deskriptif dengan cara mengembangkan konsep penerapan siklus plan do check action (PDCA) untuk diadaptasi pada penerapan sistem manajemen kinerja kemaslahatan. Setiap tahapan dari siklus PDCA yaitu perencanaan, penerapan, pengecekan dan tindak lanjut menjadi variabel penelitian. Data dianalisis berdasarkan kesesuaiannya terhadap tahapan perencanaan kinerja, penerapan kinerja, evaluasi kinerja dan tindak lanjut kinerja.

Adapun pengukuran kinerja kemaslahatan diturunkan dari pencapaian kinerja masing-masing orientasi kemaslahatan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan antara target kinerja masing-masing orientasi di awal periode dengan kinerja yang dicapai di akhir periode. Hasil perbandingan digunakan sebagai bahan evaluasi atas pencapaian kinerja individu, unit kerja dan organisasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penting untuk diperhatikan, untuk sistem pengukuran kinerja adalah terpenuhinya pendekatan 'RADAR' (Sokovic, Pavletic, & Pipan (2010). Radar berarti *results, approach, deploy, assess and refine*. *Result* berarti menentukan hasil kinerja yang ingin dicapai. *Approach* berarti merencanakan dan mengembangkan pendekatan yang terintegrasi untuk menghasilkan kinerja saat ini dan akan datang. *Deploy* berarti menjalankan dengan pendekatan yang sistematis untuk menjamin penerapan kinerja. *Assess* berarti menilai atau mengukur kinerja. *Refine* berarti

memperhalus pendekatan yang telah dilakukan berdasarkan monitoring dan analisis hasil yang dicapai dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan.

Moullin (2004) menjelaskan delapan kriteria sistem pengukuran kinerja yang baik yaitu penggunaan keseimbangan ukuran yang menggambarkan seluruh aktifitas dan area, memastikan bahwa yang diukur adalah permasalahan yang terkait dengan *user* (pengguna) dan *stakeholder*, melibatkan seluruh staff dalam menentukan ukuran, memasukan ukuran yang bersifat persepsi juga memiliki indikator kinerja, menggunakan kombinasi antara *outcome* dan ukuran proses, memasukan unsur biaya efektifitas dan nilai yang dihantarkan kepada pelanggan, memiliki sistem yang jelas untuk menterjemahkan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja, sistem pengukuran kinerja harus berpola pada perbaikan berkelanjutan.

Satu-satunya alasan mengapa organisasi memiliki strategi adalah karena organisasi memberikan nilai bagi pemangku kepentingan. Aspek ketiga adalah aspek proses untuk menjawab pertanyaan, "proses apa saja yang harus diletakan agar strategi yang dibuat dapat dihantarkan?" Aspek ke empat adalah aspek kapabilitas. Kapabilitas adalah kombinasi dari orang, praktik, teknologi dan infrastruktur yang secara bersama-sama mampu mengeksekusi proses bisnis organisasi. Aspek ini menjawab pertanyaan 'kapabilitas apa yang diperlukan untuk menjalankan proses?'. Aspek ke-lima adalah kontribusi pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan harus ikut terlibat dengan organisasi.

Kaplan (2010) menjelaskan bahwa Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992, mengindikasikan bahwa *intangible asset* memainkan peranan sentral dalam penciptaan nilai. *Intangible asset* sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi. *Intangible Asset* yang dimaksudkan oleh Kaplan adalah ukuran keberhasilan organisasi non keuangan dan tidak bisa dihitung yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. Saat ini, BSC telah diadopsi oleh ribuan organisasi baik perusahaan swasta, publik maupun lembaga non profit. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk mengukur kinerja organisasi bukan berpokok pada ukuran kinerja keuangan semata tetapi juga ukuran kinerja non keuangan.

Kaplan dan Norton mengajukan BSC sebagai sistem pengukuran kinerja organisasi melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses organisasi internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan merupakan cara pandang BSC terhadap kinerja organisasi dari aspek keuangan. Angka-angka atau rasio keuangan yang tertulis di dalam catatan akuntansi menjadi titik tolak penilaian terhadap kinerja organisasi.

Perspektif pelanggan *concern* pada 4 hal yaitu: waktu, kualitas, kinerja dan layanan. Oleh karenanya, mereka mengelompokkan perspektif pelanggan dalam tiga nilai yaitu atribut produk dan layanan, hubungan pelanggan dan *image* dan reputasi. Perspektif proses bisnis internal adalah cara pandang untuk terus menerus melakukan peningkatan pada proses internal. Hal ini dilakukan agar organisasi dapat menyesuaikan terhadap kebutuhan pelanggan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kunci untuk menghasilkan inovasi berkelanjutan. Inovasi akan memberikan kemudahan kepada organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Fleksibilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan akan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dibandingkan pesaing. Kondisi ini menjadikan organisasi menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*).

Sistem manajemen kinerja BSC dilakukan dengan mempertimbangkan empat variabel utama yaitu sasaran strategis, ukuran, target dan inisiatif. Sasaran strategis yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘apa yang kita lakukan untuk mendapatkan kesuksesan?’. Ukuran yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘Parameter apa yang akan kita gunakan untuk mengetahui bahwa kita mendapatkan kesuksesan?’. Target yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘Nilai kuantitatif apa yang akan kita gunakan untuk menentukan kesuksesan?’. Inisiatif Strategis yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘Apa yang akan kita lakukan untuk mencapai sasaran strategis?’ Ke empat variabel BSC selanjutnya dijadikan sebagai dasar dari pengembangan siklus kinerja masalah performa.

Siklus PDCA adalah siklus empat langkah pemecahan masalah meliputi *plan*, mendefinisikan problem dan hipotesis tentang penyebab masalah dan usulan solusi. *Do*, menerapkan solusi. *Check*, mengevaluasi hasil. *Action*, mengambil tindakan

perbaikan dan melakukan standardisasi juga peningkatan. PDCA menekankan proses pencegahan terhadap berulangnya kesalahan yang sama.

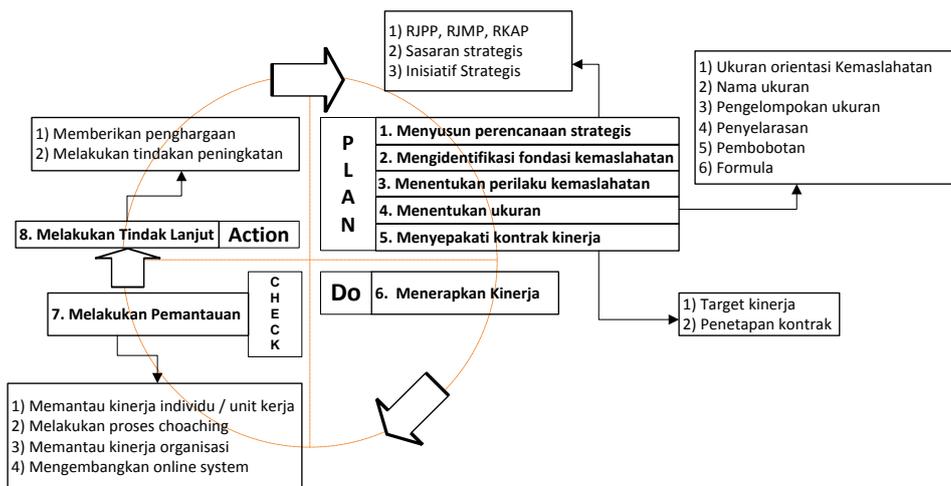
Siklus PDCA adalah pendekatan manajemen yang bersifat generik. Siklus PDCA memiliki kelebihan yaitu dapat diaplikasikan pada segala jenis aktifitas. Pengembangan langkah-langkah pada siklus PDCA dilakukan sesuai kebutuhan. Sebagai contoh, dalam lingkup proses peningkatan (*improvement*), siklus PDCA diadaptasi menjadi enam langkah proses peningkatan yaitu: mendefinisikan kemungkinan untuk peningkatan, menggambarkan proses saat ini, melakukan analisa proses saat ini, merencanakan dan menerapkan perubahan, melakukan dengan cara yang baru, memvalidasi perubahan dan meneruskan proses peningkatan.

Tang (2008) menggunakan model PDCA untuk mendisain sistem manajemen keamanan pada bidang teknologi informasi (Information Security Management System, ISMS). Tang mengembangkan PDCA menjadi *Plan* dikembangkan menjadi 4 langkah. *Do* dikembangkan menjadi 7 langkah. *Check* dikembangkan menjadi 10 langkah. *Action* dikembangkan menjadi 2 langkah. Knop dan Mielczarek (2015) menjelaskan pengembangan siklus PDCA menjadi SDCA. SDCA berarti *standardization, do, check, action*. PDCA bermakna peningkatan sedangkan SDCA bermakna memberikan jaminan, menerapkan standard, mempertahankan hasil peningkatan dan mengajarkan secara efektif.

Masalah Performa menggunakan 4 variabel BSC (Kaplan dan Norton) yaitu sasaran strategis, ukuran, target dan inisiatif sebagai landasan dalam menyusun perencanaan strategis. Pendekatan RADAR (Sokovic) menjadi pertimbangan masalah performa dalam mengukur kinerja tidak hanya kinerja saat ini tetapi juga kinerja yang akan datang. Hal penting lain yang menjadi rujukan RADAR adalah adanya proses pengembangan pengukuran kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Pendekatan Moullin menjadi dasar bagi masalah performa untuk menggunakan keseimbangan ukuran. Ukuran yang menggambarkan seluruh aktifitas dan area, memastikan bahwa yang diukur adalah permasalahan yang terkait dengan user (pengguna) dan pemangku kepentingan, melibatkan seluruh staff dalam menentukan ukuran, memasukan ukuran yang bersifat persepsi juga

memiliki indikator kinerja, menggunakan kombinasi antara *outcome* dan ukuran proses, memasukan unsur biaya efektifitas dan nilai yang dihantarkan kepada pelanggan, memiliki sistem yang jelas untuk menterjemahkan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja, sistem pengukuran kinerja harus berpola pada perbaikan berkelanjutan

Selanjutnya siklus PDCA dikembangkan menjadi 8 langkah penerapan Masalah Performa. *Plan* (P) dikembangkan menjadi langkah: menyusun perencanaan strategis, mengidentifikasi fondasi kemaslahatan, menentukan perilaku kemaslahatan, menentukan ukuran, menyepakati kontrak kinerja. *Do* (D) dikembangkan menjadi langkah menerapkan kinerja. *Check* (C) dikembangkan menjadi langkah melakukan pemantauan. *Action* (A) dikembangkan menjadi langkah melakukan tindak lanjut.



Gambar 1. Siklus Penerapan Masalah Performa  
(Sumber: diolah oleh peneliti dari berbagai rujukan, 2018)

Langkah pertama menyusun perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah proses menetapkan tujuan dan sasaran organisasi, baik jangka panjang (RJPP), jangka menengah (RJMP) maupun jangka pendek (RKAP). Rencana strategis merupakan hasil analisis tentang potensi dan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Potensi merupakan penjabaran dari kompetensi inti yang dimiliki oleh organisasi. Termasuk di dalamnya adalah kondisi internal organisasi dan kapabilitas organisasi. Analisis potensi adalah proses menganalisis kekuatan yang

dimiliki oleh organisasi. Kompetensi inti merupakan modal utama bagi organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran strategis.

Karakteristik perencanaan strategis menurut Pearce & Robinson (2007) yaitu:

- a. Keberterimaan oleh organisasi maupun unit kerja.
- b. Fleksibel yaitu sasaran strategis harus dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.
- c. Mampu terukur, yaitu sasaran strategis harus dapat diukur pencapaiannya. Pengertian yang dapat diukur adalah mencakup waktu pencapaian maupun besaran atau nominal pencapaian.
- d. Motivasi yaitu sasaran strategis sebaiknya dapat memotivasi individu di dalam organisasi maupun unit kerja organisasi untuk dapat mencapainya.
- e. Cocok yaitu sasaran strategis harus cocok atau saling mendukung dengan sasaran strategis lain.
- f. Dapat dipahami yaitu sasaran strategis harus dapat dipahami oleh semua individu maupun unit kerja.
- g. Mampu dicapai, yaitu sasaran strategis harus dalam kisaran yang dapat dicapai oleh organisasi.

Beberapa sasaran strategis organisasi berbasis kemaslahatan diantaranya: mewujudkan pengelola organisasi yang visioner, mewujudkan fungsi sosial organisasi, meningkatkan fungsi ekonomi, mewujudkan keadilan, menciptakan produktifitas yang tinggi, menjamin keberlanjutan kepemimpinan, meningkatkan kepuasan para bakat, meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja, terbangunnya budaya kerja pembelajar, terintegrasinya infrastuktur IT sebagai media pembelajar, terbangunnya sistem *reward* berbasis pembelajar, meningkatkan kepuasan pelanggan, mewujudkan pemberdayaan pelanggan, mewujudkan *double profit*, mewujudkan kebersihan harta, mewujudkan organisasi yang efisien, mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten, menciptakan organisasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan.

Dalam rangka mencapai sasaran strategis, organisasi harus menyusun inisiatif strategis. Kamil, Osman-Gani, & Ahmad. (2012) menjelaskan bahwa inisiatif yang harus dilakukan untuk menjaga dan memelihara agama adalah melalui ibadah, bersikap memaafkan atau *al-a'fw*, keyakinan yaitu beriman kepada Allah dan dzikir mengingat Allah. Pelaksanaan ibadah seperti shalat, puasa, zakat dan ibadah haji akan meningkatkan hubungan spiritualitas antar manusia dengan Allah dan hubungan manusia dengan manusia. Inisiatif strategis mengintegrasikan sistem

penilaian kinerja dengan *spiritual quotient* (SQ) bertujuan agar kegiatan ibadah dapat menjadi kebiasaan yang melekat pada diri tenaga kerja. Inisiatif strategis pemberdayaan umat adalah dalam rangka meningkatkan fungsi sosial organisasi.

Langkah kedua adalah mengidentifikasi fondasi kemaslahatan. Langkah ini merupakan langkah mengidentifikasi infrastruktur kemaslahatan yang harus disediakan untuk satu orientasi kemaslahatan. Tanpa fondasi yang kuat, bangunan kemaslahatan mudah roboh dan tidak bertahan lama. Fondasi orientasi ibadah adalah 3 aspek ajaran Islam yaitu aqidah, syariah, dan akhlak. Aqidah yaitu mengimani dan menjalankan rukun Iman dan rukun Islam. Syariah terdiri atas sumber utama hukum Islam yaitu al-Quran dan hadist juga fiqih serta regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi. Akhlak meliputi akhlak kepada Allah, malaikat, rasul, kitab, hari kiamat dan takdir. Akhlak juga berhubungan baik dengan pemangku kepentingan. Akhlak dalam lingkup organisasi yaitu berhubungan baik dengan para pemangku kepentingan. Akhlak kepada pemegang saham, pelanggan, tenaga kerja, mitra, pemasok, pemerintah, atasan, bawahan dll. Akhlak berkaitan pula dengan hubungan baik kepada lingkungan. Diantaranya: kompetitor, masyarakat dan alam sekitar

Fondasi orientasi proses internal organisasi, dapat bersifat fisik maupun bersifat nonfisik. Fondasi orientasi proses internal organisasi harus teridentifikasi pada analisis rantai nilai organisasi. Diantaranya: kesesuaian input penciptaan nilai organisasi dan hasil output organisasi terhadap syariah, proses utama atau inti organisasi, proses pendukung organisasi, proses peningkatan, proses keberlangsungan, proses pengelolaan bencana dan tanggap darurat, proses pengelolaan risiko, proses kepatuhan pada syariah, proses kepatuhan terhadap legal.

Fondasi orientasi bakat organisasi bersumber dari tenaga kerja dan organisasi. Fondasi yang bersumber dari tenaga kerja, terdiri atas 2. Pertama, kapabilitas wawasan, pengetahuan, keterampilan, pendidikan dan pengalaman yang sesuai dengan kapasitas kompetensi pengelolaan organisasi. Kedua, kapabilitas aqidah, syariah dan akhlak yang sesuai dengan kapasitas kompetensi orientasi ibadah. Fondasi yang bersumber dari organisasi yaitu adanya lingkungan yang kondusif bagi tenaga kerja berbakat untuk dapat mengembangkan dirinya. Tanpa lingkungan

yang tepat, tenaga kerja berbakat tidak dapat berkembang sesuai harapan. Mutiara yang bagus dapat dihasilkan dari sebuah kerang yang kotor. Coyle (2009) menyebut organisasi sebagai tempat penggodokan tenaga kerja berbakat dengan istilah *talent hotbeds*. *Talent hotbeds* adalah untuk menganalogikan proses menciptakan tenaga kerja berbakat sebagaimana proses menghasilkan kue yang lezat dan nikmat. Untuk menghasilkan tenaga kerja berbakat, menurut Coyle diperlukan tiga hal, yaitu praktek mendalam (*deep practice*), pembakaran (*ignation*) dan pelatih yang ahli (*master coaching*). Hal ini menunjukkan bahwa untuk menciptakan tenaga kerja berbakat, dibutuhkan proses yang baik, pengelola yang bagus dan penerapan.

Fondasi orientasi pembelajaran bersumber dari modal manusia dan modal organisasi. Manusia memiliki modal berupa akal dan hati. Akal digunakan untuk mempelajari hal-hal yang bersifat nalar atau logika. Segala sesuatu yang tidak dapat dijangkau oleh akal, maka pendekatannya adalah dengan hati. Hati digunakan untuk mempelajari hal-hal yang bersifat tidak nalar atau bukan logika. Adapun fondasi kemaslahatan yang berasal dari modal organisasi terurai dalam sistem kerja dan proses kerja.

Fondasi orientasi pelanggan bersumber dari pelanggan lama dan pelanggan baru (calon pelanggan). Kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi oleh organisasi sebagai persyaratan pelanggan. Sumber informasi kebutuhan pelanggan dapat bersumber dari survey kepuasan pelanggan, *feedback* pelanggan, pengaduan pelanggan dll. Persyaratan pelanggan dinyatakan secara tertulis. Bukti pernyataan tertulis organisasi terhadap persyaratan pelanggan disebut penetapan persyaratan pelanggan. Penetapan persyaratan pelanggan senantiasa menjadi rujukan bagi organisasi dalam melayani pelanggan. Tujuan akhir dari pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada pelanggan adalah kepuasan pelanggan.

Fondasi orientasi harta kekayaan bersumber dari cara mendapatkan harta dan cara membelanjakan harta. Cara mendapatkan dan cara membelanjakan harta yang sesuai syariah berdampak bagi keberkahan harta. Harta yang berkah dapat bertumbuh dan berkembang. Adapun Cara mendapatkan dan cara membelanjakan harta yang tidak sesuai syariah menyebabkan harta tidak berkah. Penting bagi fondasi orientasi harta adalah proses pemurnian harta melalui zakat.

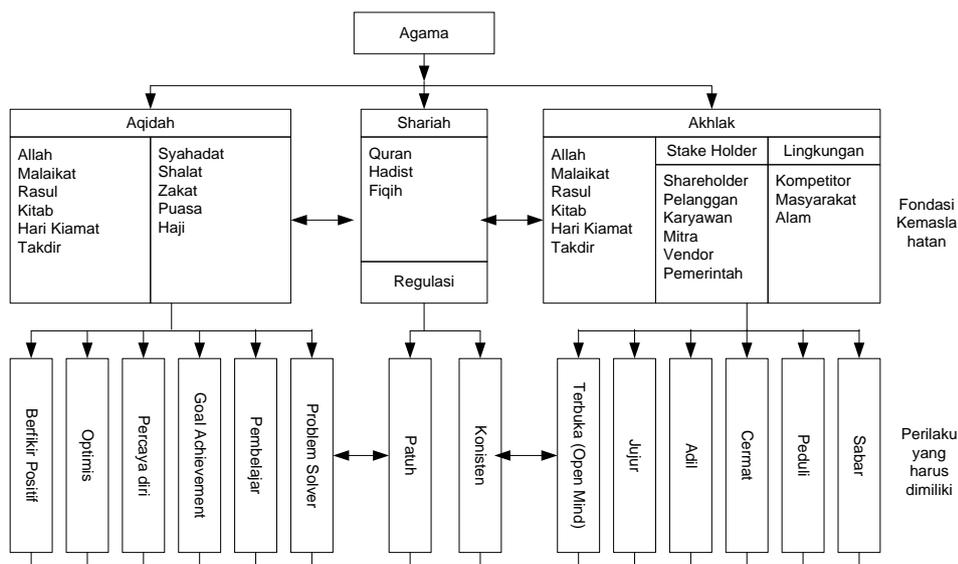
Pemurnian harta adalah proses membersihkan atau mensucikan harta kekayaan dari sesuatu yang bukan haknya. Tujuan dari pembersihan atau pensucian harta adalah untuk membersihkan pendapatan dari hal-hal yang bersifat illegal juga untuk memberikan hak atau bagian dari delapan *asnafs*. Keuntungan yang diperoleh dengan membayar zakat adalah adanya janji dari Allah bahwa zakat akan menggandakan harta kekayaan berlipat-lipat.

Langkah ketiga adalah menentukan perilaku kemaslahatan yang dibutuhkan bagi masing-masing orientasi kemaslahatan. Perilaku kemaslahatan adalah sikap, sifat, perilaku, nilai yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai modal dasar menjadi organisasi yang memberikan kemanfaatan bagi seluruh pemangku kepentingan. Pada orientasi ibadah, *aqidah* yang kuat menimbulkan rasa selalu diawasi oleh Sang Maha Pencipta. Rasa yang membuat pengelola organisasi menjaga amanah, patuh kepada regulasi, menghindari kegiatan penyipuan, menjauhkan dari kegiatan perjudian, memberikan informasi dengan benar bukan karena adanya ketentuan *good corporate governance* atau lainnya, tetapi karena patuh kepada Sang Pembuat Hukum.

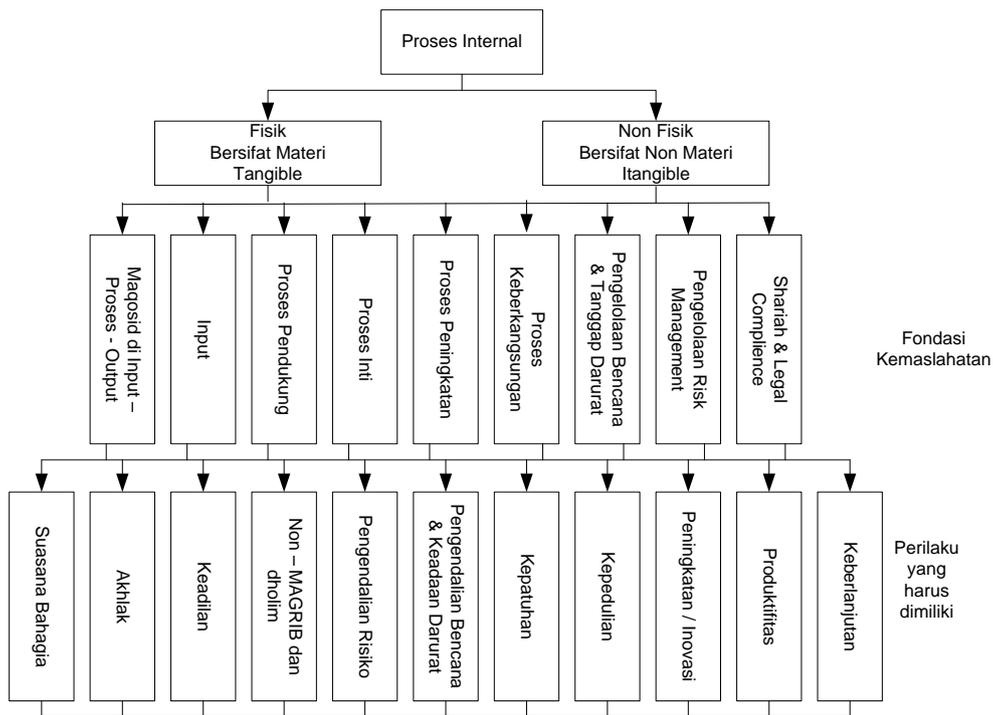
Pengelola organisasi menyadari dengan sepenuhnya bahwa Allah Yang Maha Menciptakan (QS Yusuf 12: 101; QS ar Ra'd 13: 16; QS Ibrahim 4: 10; QS al Hijr 15: 86; QS al Baqarah 2: 117; QS al Mu'minuun 23: 14; QS Asy Syu'araa 26: 24; QS Fathir 35: 1, 3; QS Yasin 36: 38, 81; QS Azzumar 39: 4, 47; QS al Mu'Min 40: 62; QS Asy Syura 42: 11; QS al An "am 6: 101, 102), Yang Maha Mengetahui (QS Yusuf 12: 6, 19, 50, 76, 77, 83, 100; QS al Hijr 15: 25; QS al Hijr 15: 86; QS al Baqarah 2: 29, 32, 95, 96, 115, 127, 137, 158, 181, 215, 224, 227, 231, 244, 246, 247, 256, 261, 268, 272, 282, 283; QS al Mu'minuun 23: 51; QS Asy Syu'araa 26: 220; QS Fathir 35: 8, 14, 31, 38, 44; QS Yasin 36: 79, 81; QS Azzumar 39: 7; QS al mu'min 40: 2; QS Asy Syura 42: 12, 24, 27, 50; QS al An "am 6: 13, 18, 73, 83, 96, 103, 115, 128, 139, Yang Maha Membuat Hukum (QS al Mu'min 40: 22; QS Yunus 10: 37; QS al Kahfi 18: 55), Yang Maha Mendengar (QS Yusuf 12: 34; QS Ibrahim 14: 39; QS al Baqarah 2: 127, 137, 181, 224, 227, 244, 256; QS Asy Syu'araa 26: 220; QS al Mu'min 40: 20, 56; QS Asy Syura 42: 11; QS al An "am 6: 13, 115. Allah Maha Melihat (QS al Baqarah 2: 110, 233, 237, 265; QS Fathir

35: 31, 45; QS al Mu’Min 40: 21, 44, 56; QS Asy Syura 42: 11, 27). Pengelola organisasi patuh kepadaNya karena mereka berharap mendapatkan kesuksesan hidup di dunia dan keselamatan hidup di akhirat. Sebagai makhluk ciptaan Allah yang ditugaskan untuk menjadi khalifah Allah di bumi, manusia semestinya melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan panduan dan kode etik (*code of conduct*).

Bila hal ini dilakukan secara konsisten maka dapat menciptakan manusia yang memiliki integritas tinggi. Satunya kata dengan perbuatan. Apa yang dikatakan selalu merujuk pada *syariah* dan apa yang dikerjakan adalah yang dikatakan. Apa yang dikerjakan selalu dituliskan. Apa yang ditulis selalu dikerjakan. Keseluruhan fondasi kemaslahatan dan perilaku kemaslahatan dijelaskan pada Gambar 2 sd Gambar 7.

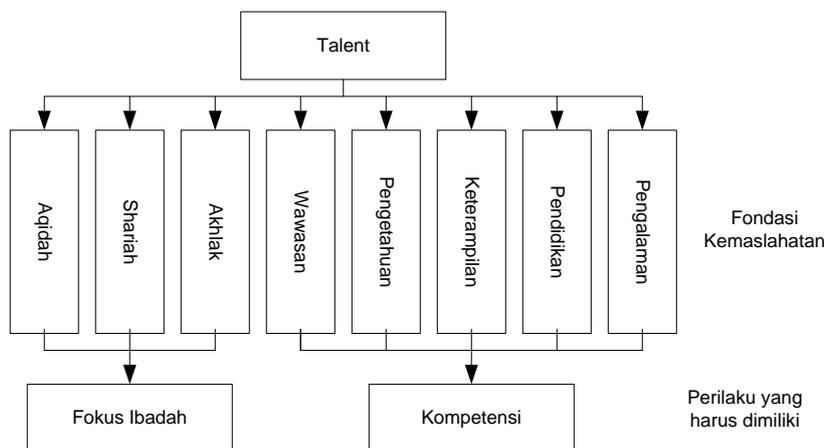


Gambar 2. Perencanaan Orientasi Ibadah  
 Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber



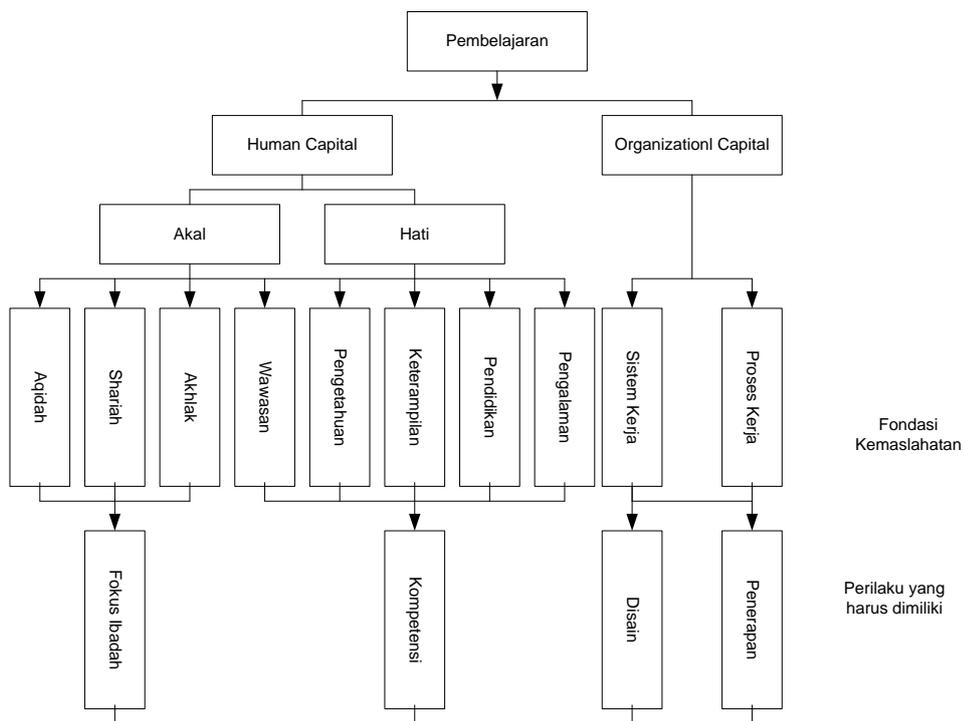
Gambar 3. Perencanaan Orientasi Proses Internal

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber

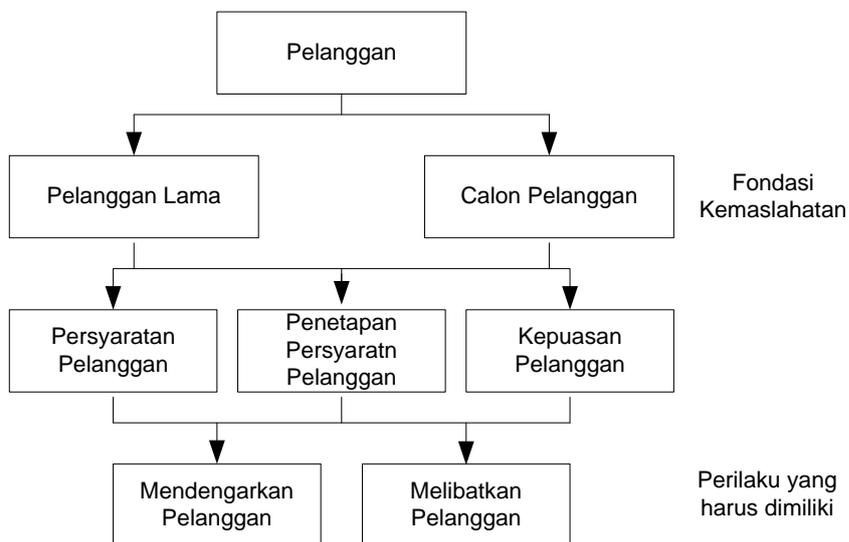


Gambar 4. Perencanaan Orientasi Bakat

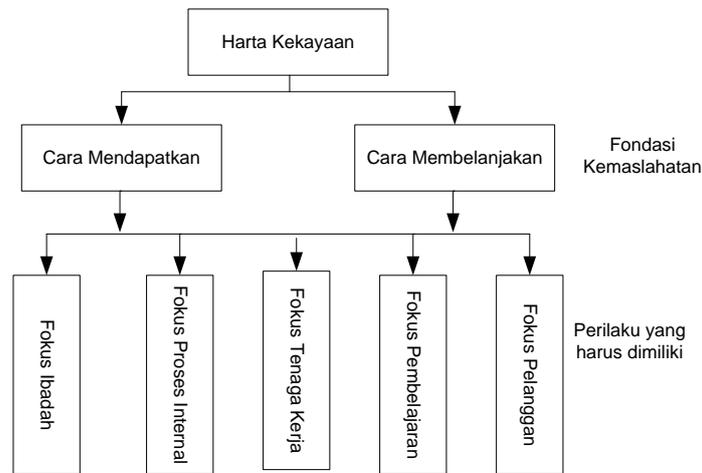
Sumber: diolah peneliti dari berbagai sumber



Gambar 5. Perencanaan Orientasi Pembelajar  
 Sumber: diolah peneliti dari berbagai sumber



Gambar 6. Perencanaan Orientasi Pelanggan  
 Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber



Gambar 7. Perencanaan Orientasi Harta Kekayaan  
Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber

Langkah keempat adalah menentukan ukuran kinerja. Ukuran merupakan indikator yang menunjukkan keberhasilan atau kesuksesan organisasi dalam mencapai sasaran strategis. Ukuran kinerja harus memenuhi unsur SMART yaitu *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time bound*. *Specific* menunjukkan bahwa ukuran kinerja dapat dijelaskan melalui 5W1H. *Measurable* berarti ukuran kinerja harus dapat diukur. *Achievable* berarti ukuran harus dapat dicapai. *Achievable* berkaitan erat dengan *measurable*. Ukuran kinerja juga mampu dicapai bila secara teoritis ukuran tersebut tidak mungkin ‘tidak tercapai’. *Realistic* berkaitan dengan situasi apakah orang-orang yang berkaitan dengan kinerja memiliki hasrat, pengetahuan, otoritas atau kemampuan untuk mencapai kinerja yang diharapkan?. *Realistic* berkaitan erat dengan keyakinan dari para pihak yang terkait dengan sasaran, terhadap pencapaian sasaran yang hendak dicapai. *Time bound*, menunjukkan bahwa ukuran kinerja berkaitan dengan batas waktu. Kapan tugas harus dimulai? Kapan tugas harus diselesaikan? Berapa lama tugas harus diselesaikan? Bila ukuran kinerja tidak memiliki batas waktu maka dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja memiliki ketidakpastian dalam mewujudkannya.

Ukuran yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis mewujudkan pengelola organisasi yang visioner adalah jumlah produk *free of interest*. Ciri-ciri orang visioner adalah senantiasa menjaga perilaku sesuai tuntutan

*aqidah* dan tuntunan *syariah*. Oleh karena itu, peningkatan jumlah produk yang sesuai dengan *maqasid syariah* yaitu bebas riba menjadi ukuran pencapaian sasaran strategi ini. Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur sasaran strategis mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten yaitu ketersediaan *code of conduct* dan temuan audit.

Tiap-tiap ukuran harus diberikan nama. Nama ukuran berfungsi untuk ‘memanggil’ ukuran kinerja. Contoh nama ukuran kinerja orientasi ibadah: membaca alquran, puasa sunah, shalat tahajud, berbakti orang tua. Contoh nama ukuran kinerja orientasi proses internal: proses pembayaran klaim, jumlah kantor pelayanan. Contoh nama ukuran kinerja orientasi bakat: kepuasan tenaga kerja, *turn over tenaga kerja*. Contoh nama ukuran kinerja orientasi pembelajaran: *mandays, sharing knowledge*. Contoh nama ukuran kinerja orientasi pelanggan: indeks kepuasan pelanggan, keterlibatan pelanggan. Contoh nama ukuran kinerja orientasi harta kekayaan: pembayaran zakat, keuntungan bersih.

Seluruh ukuran kinerja dikelompokkan ke dalam 3 kelompok besar. Ketiga kelompok mewakili kepatuhan (kepatuhan *shari'ah* dan kepatuhan regulasi), mewakili proses input, proses inti dan proses pendukung dan mewakili proses berkaitan dengan keberlanjutan yaitu proses peningkatan & inovasi, strategis, pengelolaan bencana & keadaan darurat, pengelolaan risiko dan CSR.

Ukuran kinerja pada tingkat unit kerja harus diselaraskan dengan kinerja tingkat organisasi. Penyelarasan strategi perlu dilakukan, dengan tujuan untuk memastikan pencapaian kinerja organisasi didukung oleh pencapaian kinerja dari seluruh tingkat fungsi kerja dan individu. Proses penyelarasan strategi tingkat fungsi kerja dan individu pada strategi tingkat organisasi dilakukan melalui proses *cascading*. *Cascading* adalah sarana yang disediakan oleh organisasi bagi seluruh tingkatan tenaga kerja untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Antara satu area kinerja dengan area kinerja lain memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, antara satu area kinerja dengan area lain memiliki bobot kinerja yang berbeda. Area kinerja yang memiliki tingkat kepentingan sangat tinggi memiliki bobot yang paling besar. Area kinerja

yang memiliki tingkat kepentingan paling rendah memiliki bobot kinerja yang paling kecil.

Formula adalah pendekatan, rumus atau cara menghitung ukuran. Misal, orientasi harta kekayaan memiliki ukuran laba usaha. Maka, formula laba usaha adalah total pendapatan dikurangi total biaya. Pendapatan bersih atau *Earning After Tax* adalah pencapaian laba bersih perusahaan pada tahun anggaran berjalan. *Total Asset* adalah besarnya rata-rata total asset yang tercantum pada neraca perusahaan yang dihitung dari *total asset* pada neraca akhir tahun ditambah *total asset* tahun sebelumnya dibagi 2.

Formula bukan berarti selalu merujuk pada rumus matematika. Pada sistem Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN salah satu KPI adalah Pemenuhan Portal BUMN. KPI ini untuk menunjukkan pemenuhan informasi tentang Aset, PKBL, SDM dan Publik yang diunggah ke dalam portal BUMN secara reguler. KPI memiliki formula keteraturan mengunggah informasi ke dalam portal BUMN secara reguler.

Formula yang digunakan untuk menilai kinerja transaksi yang adil atau fair adalah keuntungan / total pendapatan. Formula untuk menilai produk atau jasa yang dihasilkan adalah hutang tak tertagih / total pendapatan. Formula untuk menilai usaha yang dilakukan untuk menghapus ketidakadilan adalah pendapatan bebas bunga / total pendapatan.

Langkah kelima adalah menyepakati kontrak kinerja. Terdapat beberapa tahapan dalam membuat kontrak kinerja yaitu menentukan target dan menetapkan kontrak. Target dapat berbentuk waktu, prosentase, jumlah, frekuensi, rasio dll. Target sebaiknya berbentuk kuantitatif. Apabila target berbentuk kualitatif maka target sebaiknya disusun dalam suatu range atau interval. Beberapa pertimbangan yang dilakukan dalam menentukan target adalah pertumbuhan industri, kompetensi inti organisasi, pencapaian target periode sebelumnya dan benchmarking industri.

Target ditetapkan secara bersama-sama antara pimpinan organisasi/fungsi kerja dengan para pekerja. Apabila kedua pihak sepakat maka dilakukan penandatanganan kontrak kinerja antara atasan dan bawahan. Kontrak kinerja menunjukkan bahwa pemilik ukuran kinerja bertanggungjawab secara penuh atas

tercapainya target yang sudah disepakati. Penandatanganan kontrak dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja.

Langkah keenam adalah menerapkan kinerja kemaslahatan (*do*). Penerapan kinerja merupakan langkah menerapkan strategi di atas kertas menjadi kegiatan operasional pada seluruh fungsi kerja/individu. Jika diperlukan, dapat saja organisasi melakukan pengembangan dan penjabaran rencana kerja yang lebih detail dengan melibatkan seluruh pemasok dan mitra usaha. Penjabaran kinerja tahunan dilakukan melalui mekanisme: rapat koordinasi antara pimpinan organisasi dengan manajemen tingkat menengah, manajemen tingkat menengah menjabarkan rencana kinerja tahunan bersama manajemen tingkat di bawah, terakhir pejabat terkait menjabarkan rencana kerja kepada pemasok maupun mitra usaha dalam forum tertentu.

Langkah ketujuh adalah melakukan pemantauan terhadap sistem kinerja berkemaslahatan. Pemantauan kinerja dilakukan dengan memantau kinerja kemaslahatan individu/fungsi kerja, melakukan proses *coaching* dan memantau kinerja kemaslahatan organisasi. Firdaus & Yusuf (2014) menyatakan bahwa kinerja kemaslahatan organisasi diukur pada dua area yaitu kinerja proses kemaslahatan dan kinerja hasil kemaslahatan. Kinerja proses kemaslahatan adalah kinerja organisasi dalam menerapkan sistem kinerja kemaslahatan. Sedangkan kinerja hasil kemaslahatan yaitu *outcome* kinerja kemanfaatan organisasi yang dirasakan oleh seluruh pemangku kepentingan.

Pengukuran kinerja proses kemaslahatan dilakukan dengan membandingkan antara penerapan setiap langkah kinerja kemaslahatan terhadap standar delapan langkah sistem kinerja kemaslahatan. Pengukuran kinerja proses dihitung dengan:

$$P(p) = \sum_{i=1}^{n=20} W_i x S_i$$

Dimana:

- $P(p)$  : Kinerja proses kemaslahatan
- $W_i$  : Bobot langkah ke-i kinerja kemaslahatan
- $I$  : Langkah ke-i kinerja kemaslahatan

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

Sumber: Firdaus, 2012

Bobot setiap langkah kinerja MaP ( $W_i$ ) adalah sebesar 0,05, diperoleh dari  $100\% / 20$  langkah kinerja MaP. Bobot setiap langkah kinerja MaP memiliki nilai yang sama. Pertimbangannya adalah keseimbangan pemenuhan kemaslahatan. Dua puluh langkah kinerja MaP adalah langkah pertama terdiri atas 3 sub langkah. Langkah kedua terdiri atas 1 langkah, Langkah ketiga terdiri atas 1 langkah. Langkah keempat terdiri atas 6 sub langkah. Langkah kelima terdiri atas 2 sub langkah. Langkah keenam terdiri atas 1 langkah. Langkah ketujuh terdiri atas 4 sub langkah. Langkah kedelapan terdiri atas 2 sub langkah.

Pengukuran kinerja hasil kemaslahatan dilakukan dengan membandingkan antara pencapaian kinerja hasil setiap orientasi kemaslahatan terhadap target masing-masing orientasi kemaslahatan yang sudah ditetapkan. Pengukuran kinerja hasil kemaslahatan dihitung dengan

$$P(r) = \sum_{i=1}^{n=8} W_i \times \frac{A_i}{T_i}$$

Dimana:

- $P(r)$  : Kinerja hasil kinerja kemaslahatan
- $I$  : Orientasi ke-i kinerja kemaslahatan
- $A_i$  : Jumlah target yang tercapai pada orientasi ke-i kinerja kemaslahatan
- $T_i$  : Jumlah target yang ditetapkan pada orientasi ke-i kinerja kemaslahatan
- $W_i$  : bobot orientasi ke-i kinerja kemaslahatan

Sumber: Firdaus, 2012

Bobot setiap orientasi kemaslahatan ( $W_i$ ) adalah sebesar 0,125, diperoleh dari  $100\% / 8$  orientasi kemaslahatan organisasi termasuk didalamnya kelompok kepatuhan dan keberlanjutan. Bobot setiap orientasi kemaslahatan organisasi

memiliki nilai yang sama. Pertimbangannya adalah keseimbangan pemenuhan kemaslahatan. Kedelapan orientasi tersebut adalah orientasi ibadah, kepatuhan, orientasi proses internal, keberlanjutan, orientasi bakat, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan dan orientasi harta kekayaan.

Kinerja hasil kemaslahatan memiliki range antara 0,000 sampai dengan 1,000. Organisasi dengan nilai kinerja hasil kemaslahatan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan. Organisasi dengan nilai kinerja hasil kemaslahatan sebesar 1,000 menunjukkan bahwa organisasi memberikan kemaslahatan secara penuh kepada pemangku kepentingan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan dua metode yaitu pengukuran kinerja hasil dan pengukuran kinerja proses sejalan Sen (1992) bahwa untuk penciptaan kesejahteraan mengacu pada dua perspektif yaitu pencapaian aktual (*the extent of achievement*) dan kebebasan untuk mencapainya (*freedom to achieve*). Pengukuran kinerja hasil kemaslahatan adalah *the extent of achievement* yaitu obyek pencapaian kinerja. Sementara pengukuran kinerja proses kemaslahatan adalah menunjukkan kebebasan maupun kesempatan yang dimiliki organisasi dalam mewujudkan kemaslahatan (*freedom to achieve*).

Langkah kedelapan adalah melakukan tindak lanjut yang terdiri atas dua sub aktifitas yaitu: memberikan penghargaan, melakukan tindakan peningkatan. Kedua sub langkah sejalan dengan pendapat Al-Shatibi, bahwa pemenuhan *masalah daruriyah* dilakukan dengan 2 pendekatan yaitu pertama dari sudut pandang *al-wujud* atau mengokohkan eksistensi dan pendekatan *al-'adam* atau menjaga atas hal-hal yang bisa merusak ataupun menggagalkan.

## **PENUTUP**

Penelitian merupakan pengembangan penelitian terdahulu yaitu Firdaus (2012; Firdaus & Yusuf (2014). Penelitian dikembangkan dengan rujukan alat bantu manajemen yaitu BSC, RADAR, Moullin juga PDCA. Sistem manajemen kinerja masalah performa diterapkan dengan landasan siklus PDCA yaitu Plan – Do – Check – Action. Langkah Plan dikembangkan menjadi 5 langkah yaitu menyusun perencanaan strategis, mengidentifikasi fondasi keselamatan, menentukan perilaku

kemaslahatan, menentukan ukuran dan menyepakati kontrak kinerja. Langkah Do dikembangkan menjadi langkah menerapkan kinerja. Langkah Check dikembangkan menjadi langkah melakukan pemantauan. Langkah Action dikembangkan menjadi langkah melakukan tindak lanjut.

Selanjutnya langkah pertama, penyusunan perencanaan strategis dikembangkan menjadi 3 sub langkah yaitu menetapkan RJPP, RJMP dan RKAP, menentukan sasaran strategis dan mengembangkan inisiatif strategis. Langkah keempat, menentukan ukuran dikembangkan menjadi 6 sub langkah yaitu menentukan ukuran orientasi kemaslahatan, menentukan nama ukuran, mengelompokan ukuran, melakukan penyelarasan, menentukan bobot dan menetapkan formula. Langkah kelima, menyepakati kontrak kinerja dikembangkan menjadi 2 sub langkah yaitu menentukan target dan menetapkan kontrak.

Langkah ketujuh, melakukan pemantauan dikembangkan menjadi 4 sub langkah yaitu memantau kinerja individu, melakukan proses coaching, memantau kinerja organisasi dan mengembangkan sistem pemantauan on line. Langkah kedelapan, melakukan tindak lanjut dikembangkan menjadi 2 sub langkah yaitu memberikan penghargaan dan melakukan tindak lanjut. Dengan demikian, siklus PDCA yang terdiri dari 4 langkah besar, disesuaikan tahapannya pada penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kemaslahatan, Maslaha Performa menjadi total 20 langkah penerapan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Shatibi, A. I. I. bin Musa al-L. al-G. A.-M. (n.d.). *Al-Muwafaqatu fi Usul al-Shariah*, (2). Bairut, Libanon: Darul Kitab al-‘ al-‘Ilmiyah.
- Antonio, M. S., Sanrego, Y. D., & Taufiq, M. (2012). An Analysis of Islamic Banking Performance: Maqashid Index Implementation in Indonesia and Jordania. *Journal of Islamic Finance*, 1(1), 012–029.
- Bedoui, H. E. (2015). Multidimensional Metrics For Measuring Social And Sustainable Finance Performance. *ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives Special Issue of Social and Sustainable Finance*, 4(4), 109–128.
- Bedoui, H. E., & Mansour, W. (2015). Performance and Maqasid al-Shari’ah’s Pentagon-Shaped Ethical Measurement. *Sci Eng Ethics*, 2015, 555–576.

- Coyle, D. (2009). *The Talent Code, Greatness Isn't Born, It's Grown, Here's How*. New York: Bantam Dell.
- Firdaus, A. (2012). Pengukuran Kinerja PT. Asuransi Takaful Keluarga Dengan Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Masalah Scorecard (Masc). In *Call for Paper The 1 st Islamic Economics and Finance Research Forum (ISEFRF) , New Era of Indonesian Islamic Economics and Finance*. Pekanbaru: The Indonesian Association of Islamic Economist, Bank Indonesia dan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Firdaus, A., & Yusuf, A. M. (2014). Masalah Performa, Masalah Based Organization. In *4th ISRA International Colloquium for Islamic Finance (IICIF 2014), The Role of Islamic Finance in Socio-Economic Development: Ideals and Realities*. Lanai Kijang, Kualalumpur, Malaysia , September 3-4, 2014: ISRA-Bank Negara Malaysia.
- Kamil, N. M. M. S., Osman-Gani, A., & Ahmad., K. (2012). Spirituality in the Workplace: The Role of Taqwa Towards the Advancement of the Contemporary Organization. Social Science Research Network.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*.
- Mohammed, M. ., Razak, D., & Taib, F. (2008). The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework. In *The IIUM International Accounting Conference (INTAC IV)*. Malaysia.
- Moullin, M. (2004). Eight Essentials of Performance Measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(3).
- OJK. (2017). Statistik Perbankan Syariah.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. J. (2007). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control. 10th Ed*. New York: McGraw-Hill.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Business Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Shaukat, M. (2008). *The Recent Financial Growth of Islamic Banks and Their Fulfillments of Maqāsid Al-Sharī'ah, Gap Analysis*. Kualalumpur.
- Sokovic, D., Pavletic, K., & Pipan, K. (2010). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievement in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1).

Sudrajat, A., & Sodik, A. (2016). Analisis Penilaian Kinerja Bank Syariah Berdasarkan Indeks Maqasid Shari'ah (Studi Kasus pada 9 Bank Umum Syariah di Indonesia Tahun 2015). *BISNIS*, 4(1).

Tang, J. (2008). The Implementation of Deming's System Model to Improve Security Management: a Case Study. *International Journal of Management*, 25(1).