



Penerbit CV Zizie Utama

Amimah Oktarina, M.E

### Tentang Penulis



Amimah Oktarina, M.E., lahir di Bengkulu 21 Oktober 1992, putri pertama dari Ambok Tua dan Mastiah. Penulis yang merupakan pasangan dari Yongki Gunawan, M.M. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu dan Master Ekonomi bidang ilmu Ekonomi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta. Saat ini penulis merupakan Dosen Tetap bidang Ilmu Ekonomi Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

Penulis merupakan salah satu perempuan yang aktif di bidang penulisan karya ilmiah melalui partisipasinya pada berbagai International Conference diantaranya adalah Presenter pada International Conference on Islamic Economic and Financial Inclusion UMY, Gadjah Mada International Conference on Islamic Economic and Development, dan Annual International Conference on Islamic Economic and Science.

Kegiatan lainnya penulis ikut berkontribusi pada Duta Bahasa Provinsi Bengkulu sebagai salah satu pemenang dan senantiasa berpartisipasi dalam kebahasaan dan kegiatan penulisan karya ilmiah bagi pemuda-pemudi di Provinsi Bengkulu. Penulis telah menerbitkan sejumlah jurnal baik pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional bereputasi terindeks scopus. Beberapa karya ilmiah internasional penulis yaitu Buku berjudul Optimization Organization of Zakat for Social Welfare, London, Lambert Academy Publishing, 2018 dan Jurnal dengan judul Developing Models of Productive Waqf Masjid Agung Syuhada Yogyakarta (QIJS (Qudus International Journal of Islamic Studies) 6 (1), 103-126) Terindeks Scopus.



Penerbit CV Zizie Utama

CV. Zizie Utama  
Alamat Redaksi : Jln. DP.Negara V  
Perum Tanjung Gemilang RT.05 RW.02  
Kel. Sukarami Kec. Selebar  
Kota Bengkulu  
Propinsi Bengkulu  
Telp. 085369179919  
email : info@zizie.co.id  
penerbitzizie@gmail.com

ISSN 978-625-7988-85-9



9 786237 558859



**PENGUKURAN KINERJA  
BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)  
PROVINSI BENGKULU DENGAN PENDEKATAN  
MASLAH PERFORMA (MAP)**

CV. ZIZIE UTAMA  
JALAN DP. NEGARA V  
PERUM TUNJUNG GEMILANG RT.05 RW.02  
KEL. SUKARAMI KEC. SELEBAR  
KOTA BENGKULU  
PROVINSI BENGKULU  
TEL. 085369179919  
EMAIL: INFO@ZIZIE.CO.ID  
PENERBITZIZIE@GMAIL.COM

*Amimah Oktarina*

**PENGUKURAN KINERJA BADAN AMIL  
ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)  
PROVINSI BENGKULU DENGAN  
PENDEKATAN MASLAHAH  
PERFORMA (MAP)**

**AMIMAH OKTARINA**

**PENERBIT CV.ZIGIE UTAMA  
2021**

*Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu Dengan Pendekatan Masalah Performa (MaP)*

**PENGUKURAN KINERJA BADAN AMIL ZAKAT  
NASIONAL (BAZNAS) PROVINSI BENGKULU  
DENGAN PENDEKATAN MASLAHAH PERFORMA  
(MAP)**

**Penulis :**

Amimah Oktarina

**Editor :**

Nur Faizah

**Layout & Desain Sampul :**

Tim Kreatif Zigie Utama

**Penerbit :**

CV.Zigie Utama

Anggota IKAPI : 003/Bengkulu/2019

Jln. DP.Negara V Perum Tanjung Gemilang Blok C

Kelurahan Sukarami Kecamatan Selebar Kota Bengkulu

Propinsi Bengkulu

Telp. +6285369179919

Email : [penerbitzigie@gmail.com](mailto:penerbitzigie@gmail.com)

**Cetakan Pertama, Oktober 2021**

**ISBN : 978-623-7558-85-9**

**18x25 cm; vi+ 111 halaman**

@ Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang memperbanyak karya ini tanpa izin tertulis dari penerbit

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan penelitian dengan judul Pengukuran Konejra Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu Dengan Pendekatan Masalah Performa (MAP). Selanjutnya shalawat dan salam kami sampaikan kepada Rasulullah Muhammad SAW, yang telah membawa perubahan besar bagi umat manusia.

Selanjutnya kami menyadari bahwa dalam menyelesaikan buku ini, banyak sekali menemui hambatan-hambatan sehingga membutuhkan bantuan dari semua pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penyelesaian buku ini, khususnya kepada Bapak Rektor, Wakil Rektor 2 dan kepala LPPM dan karyawan yang telah memberikan dukungan baik moril maupun spritual hingga terlaksananya buku ini.

Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan dami kesempurnaan di masa yang akan datang.

Penulis

**Amimah Oktarina, M.E.**

*Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi  
Bengkulu Dengan Pendekatan Masalah Performa (MaP)*

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kajian Terdahulu yang Relevan .....	4
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Pengukuran Kinerja Masalah.....	7
B. Pendekatan MaP dalam Mengukur Kinerja Organisasi.....	17
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	67
B. Lokasi Penelitian.....	67
C. Informan Penelitian.....	68
D. Teknik Penentuan Informan.....	68
E. Teknik Pengumpulan Data.....	68
F. Teknik Analisis Data .....	69
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA</b>	
A. Sejarah BASNAS Provinsi Bengkulu .....	75
B. Visi dan Misi BAZNAS Provinsi Bengkulu ...	77
C. Struktur BAZNAS Provinsi Bengkulu .....	77
D. Uraian Tugas BAZNAS Provinsi Bengkulu ..	78
E. Tujuan BAZNAS Provinsi Bengkulu .....	81
F. Program Kerja BAZNAS Provinsi Bengkulu .	81
G. Program Bantuan BAZNAS Provinsi Bengkulu.....	86
H. Penerapan Kinerja Masalah Performa (MAP) di BAZNAS Provinsi Bengkulu .....	87
I. Hasil Pengukuran Kinerja BAZNAS PROVINSI BENGKULU dengan Pendekatan Masalah Scorecard (MaSC) .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>TENTANG PENULIS</b>	

*Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi  
Bengkulu Dengan Pendekatan Masalah Performa (MaP)*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Zakat merupakan instrumen keuangan Islam yang menjadi kewajiban seorang muslim sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam Alquran. Pentingnya zakat yang menjadi salah satu rukun Islam ini selalu disebutkan sejajar dengan ibadah salat yang menunjukkan betapa erat hubungan antar keduanya. Keislaman seseorang tidak akan sempurna kecuali dengan kedua hal tersebut.

Untuk mengotimalkan pengelolaan zakat yang sesuai kebutuhan hukum dalam masyarakat, maka pemerintah membentuk Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Dalam upaya mencapai tujuan pengelolaan zakat, dibentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang berkedudukan di ibukota Negara, BAZNAS provinsi, BAZNAS kabupaten/kota. Untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, masyarakat dapat membentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ). Pembentukan LAZ wajib mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri (UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat).

Kehadiran BAZNAS dalam mengelola zakat harus didasari dengan ketercapaian kemaslahatan bagi umat. Dalam ini perlu adanya pengukuran kinerja yang berlandaskan masalah. Selama ini beberapa usaha telah dilakukan oleh para peneliti untuk mengukur kinerja perbankan syariah dengan berbasis syariah, yaitu dengan berlandaskan *maqasid syari'ah*, diantaranya *Maqasid Shari'ah Index* (MSI) yang

dilakukan oleh Mustafa dan Dzuljastri,<sup>1</sup> melakukan pengukuran kinerja perbankan syariah melalui pendekatan maqasid syariah dengan sasaran strategis yang dikembangkan oleh Muhammad Abu Zaharah (1997) yaitu pendidikan individu (*tahdhib al-Fard*), menegakkan keadilan (*Iqamah al-Adl*) dan kepentingan umum (*al-maslahah*). Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sekaran.

Pengukuran kinerja *Maqasid Shariah Index* ini belum mewakili konsep maqasid syariah secara utuh disamping metodologi yang dikembangkannya belum menggambarkan system pengukuran kinerja bisnis dengan tepat. Karena maqasid syariah itu adalah untuk melindungi dan memelihara masalah dharuriyah yaitu terpenuhinya kebutuhan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, namun dalam maqasid syariah index ini belum mengukur kinerja perlindungan kelima masalah tersebut.

*Shari'a-based ethical performance* (SEC) oleh M.H.E Bedoui,<sup>2</sup> pengukuran kinerja ini berbasis maqasid syariah. Konsep pengukuran dilakukan baik melalui metode grafik maupun metode numeric. Bentuk grafik yang dipaparkan oleh Bedoui 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-din*), jiwa (*al-nafs*), keturunan (*al-nasl*), akal (*al-aqal*), dan harta (*al-maal*). Namun demikian, penelitian ini memiliki kelemahan yaitu hanya mengukur kinerja tanpa menjelaskan proses pencapaian kinerja.

---

<sup>1</sup> Mustafa Omar Mohammed dan Dzulastris Abdul Razak, "The Performance Measure of Islamic Banking Based on The Maqasid Framework", *paper dipresentasikan pada The IIUM Internasional Accounting Conference (INTAC IV)*, Putra Jaya, 2008.

<sup>2</sup> M. H. E. Bedoui, "Sharia Based Ethical Performance Measurement Framework", "Chair for Ethics and Financial Norms. Universitas Paris. Working Paper in Islamic Economics and Finance No. 1020, 2012

*Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu Dengan Pendekatan Masalahah Performa (MAP)*

*Maslahah Scorecard* (MaSC) oleh Achmad Firdaus.<sup>3</sup> melakukan pengukuran kinerja di PT Asuransi Takaful Keluarga dengan pendekatan *Maslahah Scorecard*. *Maslahah Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja bisnis berbasis maqasid shari'ah dengan pendekatan masalah sesuai dengan maqasid shariah.

Landasan pengembangan *Maslahah Perfoma* adalah konsep masalah *daruriyah* yaitu agama (*al-din*), jiwa (*al-nafs*), keturunan (*al-nasl*), akal (*al-aql*) dan harta (*al-mal*). Dimana kemaslahatan bisnis akan dapat tercapai bila enam orientasi kemaslahatan bisnis terpenuhi yaitu orientasi ibadah untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya penerapan agama (*al-din*) didalam bisnis, orientasi proses internal untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya jiwa bisnis (*al-nafs*), orientasi tenaga kerja untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya keturunan (*al-nasl*), orientasi pembelajaran untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya akal (*al-aql*), orientasi pelanggan untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya hubungan dengan pelanggann, dan orientasi harta kekayaan menjelaskan terjaga dan terpeliharanya harta (*al-mal*). Kinerja bisnis diukur baik pada hasil kinerja masalah (*result oriented*) maupun usaha dalam mencapai masalah (*process oriented*).<sup>4</sup>

Pengukuran *Maslahah Performa* (MaP) diatas memiliki tiga kelebihan yaitu Pertama, menitikberatkan pada keseimbangan seluruh aspek masalah yaitu agama (*al-din*), jiwa (*al-nafs*), keturunan (*al-nasl*), akal (*al-aql*), dan harta (*al-maal*). Kedua, mengakomodir unsur keadilan penilaian yaitu penilaian dari sudut

---

<sup>3</sup>Achmad Firdaus, "Masalahah Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqasid Shariah", *paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayarullah, Jakarta, 15 September 2012.

<sup>4</sup> *Ibid.*, hlm. 1

pandang eksternal stakeholder maupun internal stakeholder, sudut pandang kehidupan dunia maupun akhirat, orientasi proses maupun hasil, aspek materi dan non materi, keuangan dan non keuangan. Ketiga, menggunakan siklus PDCA yaitu Plan-Do-Check-Action.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja salah satu lembaga pengelola dana zakat yaitu BASNAS Provinsi Bengkulu dengan menggunakan pendekatan Masalahah Performa yang digagas oleh Ahmad Firdaus.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka berikut rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengukuran terhadap kinerja masalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu dengan menggunakan pendekatan Masalahah Performa (MaP)?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, berikut tujuan penelitian adalah mengukur dan menganalisis terhadap kinerja masalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu dengan menggunakan pendekatan Masalahah Performa (MaP).

## **D. Kajian Terdahulu yang Relevan**

Mustafa Omar Mohammad, dkk pada tahun 2008 dengan judul *The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework*. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan operasionalisasi perilaku (Sekaran, 2000).<sup>5</sup> Penelitian ini telah menunjukkan variasi dalam kinerja bank syariah yang

---

<sup>5</sup>Mohammed, Mustafa Omar., Dzulastri Abdul Razak., 2008, "The Performance Measure of Islamic Banking Based on The Maqasid Framework" *paper dipresentasikan pada The IIUM Internasional Accounting Conference (INTAC IV)*, Putra Jaya.

*Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu Dengan Pendekatan Masalah Performa (MAP)*

dipilih. Tidak ada satupun bank yang mampu mewujudkan kinerja yang tinggi pada seluruh tujuh rasio kinerja.

Ahmad Firdaus dan Ernawan tahun 2012 dengan judul *Pengukuran Kinerja PT. Auransi Takaful Keluarga dengan Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Masalah Scorecard (MaSC)*. Metode yang digunakan adalah Masalah Scorecard (MaSC).<sup>6</sup> Penelitian ini telah menunjukkan adalah pengukuran diterapkan melalui dua kegiatan yaitu pengukuran kinerja hasil dan pengukuran kinerja proses. PT. ATK memberikan kemaslahatan bagi stakeholder, akan tetapi PT. ATK belum secara penuh menerapkan system pengukuran kinerja MaSC.

Muhammad Syafii Antinio, dkk tahun 2012 dengan judul *An Analiysis of Islamic Banking Performance Maqashid Index Implementation in Indonesia and Jordania*.<sup>7</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan Maqasid Index dengan Metode SAW (*Simple Additve Weighting*) dan MADM (*Multiple Atribute Decision Making*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri perbankan Indonesia yang diwakili oleh BMI dan BSM menunjukkan kinerja lebih baik dibandingkan dengan industri perbankan di Yordania yang diwakili IIAJBJ dan JIB.

M. Houssein Eddine Bedoui pada tahun 2012 dengan judul *Shari'a Based Ethical Performance*

---

<sup>6</sup>Firdaus, Achmad., Ernawan., 2012, "Pengukuran Kinerja PT. Asuransi Takaful Keluarga dengan Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Masalah Scorecard (MaSC)", *Paper dipresentasikan pada call for Paper Islamic Economics and Finance Research Forum (ISERF) New Era of Indonesian Islamic Economics and Finance, The Indonesian Association Of Islamic Economics, Bank Indonesia and Unversitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Pekanbaru, 21-22 November.*

<sup>7</sup>Antonio, M. Syafi'i, dkk., 2012, "An Analysis of Islamic Banking Performance; Maqasid Index Implementasi in Indonesia and Jordania", *Journal of Islamic Finance*, Vol. 1, No.1, (Malaysia: IIUM Institusi of Islamic Banking and Finance.

*Measurement Framework*.<sup>8</sup> Penelitian ini menggunakan metode grafik dan numerik Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan. Bobot masing-masing kinerja tergantung pada perusahaan sehingga pendekatan ini cukup umum untuk diterapkan oleh sebuah organisasi untuk menilai penampilan mereka yang berbeda.

Muhammad Al Ghifari, dkk pada tahun 2015 dengan judul *Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia Dengan Pendekatan Maqashid Index Maqashid Index (MSI)*.<sup>9</sup> Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa BMI memiliki kinerja tertinggi dengan nilai 15.12. selanjutnya nilai terendah terjadi di CIMB Islamic Bank dengan 7.02%0.

Sani, M.D dengan judul *A Conceptual Model of Measuring Performance Efficiency of Islamic Banks: Objectives of Islamic Law (Maqashid syariah) Approach DEA, EFA, SFA*.<sup>10</sup> Hasil penelitian adalah pengukuran kinerja yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja bank konvensional seperti DEA, Eva, SFA. Tidak bisa digunakan untuk mengukur kinerja bank syariah. hal ini karena terdapat perbedaan dalam prinsip dan operasional maupun parktek antara keduanya.

---

<sup>8</sup>Bedoui, 2012, "Sharia Based Ethical Performance Measurement Framework, "Chair for Ethics and Financial Norms. Universitas Paris. *Working Paper in Islamic Economics and Finance* No. 1020.

<sup>9</sup>Ghifari, Muhammad Al., dkk, 2015, "Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia Dengan Pendekatan Maqashid Index", *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 3, No. 2, oktober, Depok: Sekolah Tinggi Ekonomi Islam SEBI.

<sup>10</sup>Sani, "A Conceptual Model of Measuring Performance Efficiency of Islamic Banks; Objectives of Islamic Law (Maqasid al-shariah) Approach", (online), <http://ssrn.com/abstract=2070397> , pada hari Senin, tanggal 30 januari 2017, 10.39 WIB.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Pengukuran Kinerja Masalah (MaP)**

##### 1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kata “kinerja” dalam kamus istilah akuntansi berarti sesuatu yang dicapai/prestasi yang diperlihatkan/ kemampuan kerja sampai dengan periode tertentu, atau juga dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil nyata (realisasi) dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>11</sup>

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu metode untuk mengukur pencapaian perusahaan berbasis pada target-target atau tujuan yang disusun dari awal. Hal ini menjadi bagian penting dari control pengukur yang dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam memperbaiki kinerjanya dimasa mendatang.<sup>12</sup>

Pada sumber lain disebutkan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik yang bersifat profit oriented maupun yang non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta memberikan kontribusi ekonomi.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Islahuzzaman, *Istilah-Istilah Akuntansi & Auditing*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 225.

<sup>12</sup> Muhammad Al-Ghifari, Luqman Hakim Handoko dan Endang Ahmad Yani, “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia dengan Pendekatan Maqashid Indeks”, Vol. 3. No. 2, Oktober 2015: 47-66, ISSN (cet): 2355-1755

<sup>13</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*, (Bandung: ALFABETA, 2011), hlm. 2

Sementara pengertian pengukuran kinerja menurut A.Gash dan J. Wanna (2006) adalah pengukuran kinerja sebagai proses untuk memonitor, menilai dan melaporkan pemenuhan tugas menuju manajemen yang lebih baik. Pengukuran kinerja dapat menjangkau area yang lebih luas seperti produktivitas meliputi, ekonomi, efisiensi, efektifitas, dampak, mutu, ketepatan waktu, dan keselamatan.<sup>14</sup>

Tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat mencapai sasaran. Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan antara target kinerja yang ditetapkan diawal periode dengan kinerja sesungguhnya yang dicapai diakhir periode. Hasil perbandingan digunakan sebagai bahan evaluasi atas pencapaian kinerja individu, unit kerja atau organisasi.

Adapun manfaat system pengukuran kinerja yang baik bagi perusahaan adalah sebagai berikut:<sup>15</sup>

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan konsumen sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan konsumennya dan semua orang dalam perusahaan terlibat dalam memberi kepuasan kepada konsumen.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai konsumen dan pemasok internal.

---

<sup>14</sup> Achmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemahabatan*, hlm. 92.

<sup>15</sup> Sony Yuwono., dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm. 29.

- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih abstrak menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan yang memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa pentingnya pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat mencapai sasaran dan tujuannya. Oleh karena itu, sebagai perusahaan atau lembaga keuangan syariah salah satunya BPRS perlu diukur tingkat kinerjanya dengan berlandaskan konsep masalah. Sebagaimana diketahui bahwa sasaran suatu lembaga keuangan islam adalah tercapainya kemaslahatan.

## 2. Pengertian Masalah

Menurut Al-Ghazali masalah adalah pada dasarnya ungkapan dari menarik manfaat dan menolak mudarat, tetapi bukan itu yang kami maksud sebab menarik manfaat dan menolak mudarat adalah tujuan makhluk (manusia), dan kebaikan makhluk itu akan terwujud dengan meraih tujuan-tujuan mereka. Yang kami maksud dengan masalah ialah memelihara tujuan syara' atau hukum islam, dan tujuan syara' dari makhluk itu ada lima, yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan (ada yang menyatakan keturunan dan kehormatan), dan harta mereka. Setiap yang mengandung upaya memelihara kelima

hal prinsip ini disebut masalah dan setiap yang menghilangkan kelima prinsip ini disebut mafasadat.<sup>16</sup>

Berdasarkan uraian Al-Ghazali diatas maka yang dimaksud dengan masalahat adalah segala upaya untuk memelihara tujuan hukum Islam yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, harta benda, sebaliknya segala hal yang merusak atau menafikan tujuan hukum islam yang lima tersebut disebut mafasadat.

Masalahat adalah sesuatu yang dipandang baik oleh akal sehat karena mendatangkan kebaikan dan menghindari keburukan (kerusakan) bagi manusia, sejalan dengan tujuan syara' dalam menetapkan hukum.<sup>17</sup>

Al-Syatibi mengartikan masalahat sebagai tujuan dari maksud adanya syariah. berkaitan dengan hal tersebut beliau mengatakan bahwa "*sesungguhnya syariah itu bertujuan untuk mewujudkan kemaslahatan dunia dan akhirat.*" Kemaslahatan dalam hal ini diartikannya sebagai segala sesuatu yang menyangkut rezeki manusia, pemenuhan penghidupan manusia, dan perolehan apa-apa yang dituntut oleh kualitas-kualitas emotional dan intelektualnya, dalam pengertian yang mutlak.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>Zainal Anwar, "Pemikiran Ushul Fikih Al-Ghazali tentang Masalahat Al-Mursalah (Studi Eksplorasi terhadap Kitab al-Mustashfa' min 'Ilmi al-Ushul Karya Al-Ghazali)", *FITRAH*, Vol. 01, No. 1, Tahun 2015 (Januari-Juni), hlm. 60

<sup>17</sup>Amir Syarifuddin, *Ushul Fiqh*, cet. 4, (Jakarta: KENCANA, 2008), hlm. 369

<sup>18</sup>Muslimin Kara, "Pemikiran Al-Syatibi tentang Masalahat dan Implementasinya dalam Pengembangan Ekonomi Syariah", *ASSETS*, Vol. 2, No. 2. Tahun 2012, hlm. 177

Maslahah adalah sesuatu yang dipandang baik atau sejalan dengan syariah karena mendatangkan kebaikan dan menghindarkan keburukan atau kerusakan, untuk kehidupan didunia maupun kehidupan diakhirat, bersifat lahir maupun bathin, berwujud (agama, akal), bagi seluruh umat manusia baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat dan dilakukan dalam rangka melindungi atau memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta benda.<sup>19</sup>

1) Jenis-jenis Maslahah

Menurut Al-Syatibi, bahwa kemaslahatan manusia dapat terealisasi apabila lima unsur pokok kehidupan dapat diwujudkan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya, yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta benda. Untuk mewujudkan hal tersebut Al-Syatibi membagi kemaslahatan tersebut menjadi tiga tingkatan yaitu *Dharuriyah* (primer/ necessities), *hajiyyah* (sekunder/ needs), dan *tahsiniyah* (tertier/ complementer/ want).<sup>20</sup>

(a) *Tingkat Dharuriyyah* adalah kebutuhan dasar atau primer, secara etimologi berarti segala yang harus ada demi kehidupan dan kemaslahatan manusia, baik kemaslahatan didunia maupun diakhirat. *Maslahah daruriyyah* mencakup pemeliharaan terhadap lima kebutuhan pokok yang harus dipegang teguh yaitu agama,

---

<sup>19</sup>Achmad Firdaus, *Maslahah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 60

<sup>20</sup>*Ibid.*, hlm. 56

jiwa, akal, kehormatan dan keturunan, serta harta. Bila tidak terwujudnya kelima unsur tersebut maka dapat merusak kehidupan manusia di dunia dan diakhirat secara keseluruhan.<sup>21</sup>

- (b) *Tingkat Hajjiyyat* adalah kebutuhan sekunder, dimana dalam tingkatan ini apabila kebutuhan tersebut tidak dapat dipenuhi tidak sampai mengancam kemaslahata manusia, namun bisa mengakibatkan terjadinya hambatan dan kesulitan untuk mewujudkan kemaslahatan tersebut. Oleh karena itu *maqasid hajjiyyat*, dibutuhkan untuk mempermudah mencapai kepentingan yang bersifat *daruriyyah*.<sup>22</sup>
- (c) *Tingkat Tahsiniyah* atau kebutuhan tesier adalah tingkatan kebutuhan yang apabila tidak dipenuhi tidak akan mengancam eksistensi salah satu dari lima hal pokok dan tidak menimbulkan kesulitan. Menurut al-Syatibi pada tingkatan ini yang menjadi ukuran adalah hal-hal yang tidak enak dipandang menurut kepatutan dan sesuai dengan tuntutan norma sosial dan akhlak.<sup>23</sup> Contoh dari masalah ini adalah berhias ketika hendak ke masjid, menutup aurat hendak beribadah.

---

<sup>21</sup>Asafri Jaya Bakri, *Konsep Maqashid Syari'ah Menurut Al-Syatibi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 72

<sup>22</sup> Akmaludi Sya'bani, "Maqasid Al-Syari'ah Sebagai Metode Ijtihad", Vol. VIII. No. 1 (Januari-Juni, 2015), hlm. 133

<sup>23</sup>*Ibid.*, hlm. 134

Adapun keterkaitan antara darurriyat, hajjiyyat, dan tahsiniyyat menurut Syatibi adalah:<sup>24</sup>

- (a) Masalah daruriyat merupakan dasar bagi masalah hajjiyat dan masalah tahsiniyat.
- (b) Kerusakan pada masalah daruriyyat akan membawa kerusakan juga pada masalah hajjiyat dan masalah tahsiniyyat.
- (c) Kerusakan pada masalah hajjiyat dan masalah tahsiniyyat tidak dapat merusak masalah darurriyat.
- (d) Kerusakan pada masalah hajjiyat dan masalah tahsiniyat yang bersifat terkadang dapat merusak masalah darurriyat.
- (e) Pemeliharaan masalah hajjiyat dan masalah tahsiniyyat diperlukan demi pemeliharaan masalah daruriyyat secara tepat.

Dengan demikian untuk mencapai kemaslahatan yang sempurna, ketiga tingkat maqasid tersebut tidak dapat dipisahkan karena hubungan ketiga masalah tersebut saling melingkupi menurut syatibi bahwa tingkat hajjiyat merupakan penyempurna tingkat daruriyyat, tingkat tahsiniyat merupakan penyempurna bagi tingkat hajjiyyat, sedangkan tingkat daruriyyat menjadi pokok dari hajjiyyat dan tahsiniyyat.

Dari beberapa jenis masalah di atas, maka dalam mengukur kinerja perusahaan,

---

<sup>24</sup>Achmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 60

masalah *Daruriyah* merupakan konsep yang digunakan untuk menilai tercapainya kemaslahatan suatu organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa masalah daruriyah adalah kebutuhan dasar atau kebutuhan pokok yaitu agama (*ad-din*), jiwa (*an-nafs*), keturunan (*al-nasl*), harta (*al-mal*), dan akal (*al-aql*) yang mutlak harus dipenuhi guna mewujudkan kesuksesan hidup di dunia dan keselamatan hidup di akhirat.

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

### 3. *Balanced Scorecard* (BSC)

#### 1) Pengertian *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Mulyadi *balanced scorecard* (BSC) terdiri dari dua kata yaitu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata

berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.<sup>25</sup>

*Balanced scorecard* merupakan suatu system manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>26</sup>

## 2) Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Ukur Pendukung Sistem Kinerja Masalah (MaP)

Masalah performa (MaP), mengukur kinerja perusahaan dalam hal ini BPRS dengan indikator-indikator yang meliputi, orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi bakat dan tenaga kerja, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, dan orientasi harta kekayaan. Keenam hal ini menjadi indikator keberhasilan kinerja suatu organisasi dimana kemaslahatan akan tercapai apabila masing-masing orientasi kemaslahatan terpenuhi secara seimbang.<sup>27</sup>

System kinerja MaP menggunakan empat variabel pengukuran kinerja

---

<sup>25</sup> Mulyadi, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja personel berbasis Balanced Scorecard, (Yogyakarta:UPP STIM YKPN, 2014), hlm. 3

<sup>26</sup> Sony Yuwono, dkk, Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi, hlm. 8

<sup>27</sup>Ahmad firdaus, hlm. 91

sebagaimana yang digunakan oleh BSC dan ditambah dengan satu variable yaitu formula. Kelima variabel tersebut adalah:<sup>28</sup>

- a) Sasaran strategis yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘apa yang dilakukan untuk mendapatkan kesuksesan?’
  - b) Ukuran yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘parameter apa yang akan kita gunakan untuk mengetahui bahwa kita mendapatkan kesuksesan?’
  - c) Target yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘nilai kuantitatif apa yang akan kita gunakan untuk menentukan kesuksesan?’
  - d) Inisiatif Strategis yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘apa yang akan kita lakukan untuk mencapai sasaran strategis?’
  - e) Formula berarti rumus atau cara menghitung ukuran atau merupakan jawaban atas pertanyaan ‘bagaimana cara menghitung ukuran?’
4. PDCA Masalah Performa (MaP)

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 standarisasi juga peningkatan. PDCA menekankan proses pencegahan terhadap berulangnya kesalahan yang sama. Siklus PDCA adalah pendekatan manajemen yang bersifat

---

<sup>28</sup> *Ibid.*,

generic. Siklus PDCA memiliki kelebihan yaitu dapat diaplikasikan pada segala jenis aktifitas. Pengembangan langkah-langkah pada siklus PDCA dilakukan sesuai kebutuhan.<sup>29</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa Kinerja Masalah atau dikenal dengan istilah Masalah Performa (MaP) adalah sistem kinerja bisnis berbasis *maqasid al-shariah* dengan landasan konsep *masalah*. Sistem pengukuran kinerja ini didukung oleh beberapa alat manajemen yaitu empat variabel *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai variabel pengukuran dan siklus *Plan- Do- Check- Action* (PDCA) sebagai metodologi penerapan.<sup>30</sup>

Konsep *maqasid syariah* yang digunakan adalah konsep Al-Syatibi, yang terkait perlindungan terhadap agama, jiwa, keturunan, akal, dan harta kekayaan (*masalah Dharuriyah*). Dari kelima kebutuhan pokok tersebut kemudian dikembangkan oleh Achmad Firdaus menjadi sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur kemaslahatan organisasi yang dikenal dengan *masalah performa* (MaP). Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti untuk mengukur kemaslahatan kinerja BPRS dengan menggunakan Masalah Performa (MaP).

## **B. Pendekatan Masalah Performa (MaP) dalam Mengukur Kinerja Organisasi**

Sistem kinerja organisasi *maqasid al-shari'ah* atau Masalah Performa (MaP) adalah

---

<sup>29</sup> Ahmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 176

<sup>30</sup>Ahmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 90.

sistem kinerja organisasi yang diterapkan dalam rangka mewujudkan visi manusia untuk mencapai keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Visi tersebut dapat dicapai dengan melaksanakan misi hidup manusia sebagai khalifah Allah di bumi. Visi dan misi dapat terwujud dengan memenuhi kebutuhan dasar organisasi secara berimbang. Kebutuhan dasar organisasi terdiri dari terpenuhinya orientasi: ibadah, proses internal, tenaga kerja berbakat, pembelajaran, pelanggan, dan harta kekayaan.<sup>31</sup>

Selanjutnya pengukuran kinerja MaP dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu pengukuran pada usaha untuk mencapai kemaslahatan (kinerja proses/ *process oriented*) dan pada pencapaian hasil kemaslahatan (kinerja hasil/ *result oriented*). Pengukuran usaha dalam mencapai kemaslahatan (kinerja proses) dilakukan dengan membandingkan antara penerapan setiap langkah kinerja MaP terhadap standar delapan langkah system kinerja MaP. Sedangkan pengukuran pencapaian hasil kemaslahatan (kinerja hasil) dilakukan dengan membandingkan antara pencapaian target setiap orientasi kemaslahatan bisnis terhadap target kemaslahatan yang sudah ditetapkan.

a. Pengukuran Kinerja Hasil

- 1) Orientasi Ibadah atau *Worship* sebagai Cara Pandang atas Terpeliharanya Agama (*Hifzu al-Din*)

Pemenuhan terhadap kebutuhan dasar organisasi dengan memberikan

---

<sup>31</sup> Ahmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 172

prioritas utama pada terpenuhinya orientasi ibadah yaitu kebutuhan organisasi dalam menerapkan agama sehari-hari yaitu saat berinteraksi dengan Allah sebagai Yang Maha Pemberi Rizki, pemangku kepentingan dan lingkungan. Seluruh interaksi tersebut dilakukan oleh organisasi sebagai bagian dari peribadatan kepada Allah Sang Maha Pencipta.

Pemeliharaan dan penjagaan agama harus dilakukan dengan cara menerapkan seluruh prinsip agama Islam secara holistik di dalam organisasi. Fondasi untuk memenuhi orientasi ibadah atau terpenuhinya kebutuhan agama bagi organisasi adalah 3 aspek ajaran Islam yaitu aqidah, *shariah*, akhlak. Aqidah yaitu mengimani dan menjalankan rukun iman dan rukun Islam. *Shariah* terdiri atas sumber utama hukum Islam yaitu Al-Qur'an dan Hadits juga fiqh serta regulasi yang berakitan dengan pengelolaan organisasi. Akhlak meliputi akhlak kepada Allah, malaikat, rasul, kotab, hari kiamat, dan takdir. Akhlak juga berhubungan baik dengan pemangku kepentingan. Diantaranya: pemegang saham, pelanggan, tenaga kerja, mitra, pemasok, pemerintah dan sebagainya. Akhlak berkaitan pula dengan hubungan baik kepada lingkungan. Diantaranya: competitor, masyarakat, dan alam sekitar.<sup>32</sup>

Aqidah tercermin pada rukun Islam dan rukun iman, Aqidah menjadi jembatan

---

<sup>32</sup> Ahmad Firdaus, *Masalah Perdorma.*, hlm. 207

hubungan atau ikatan batin antara seorang makhluk dengan Sang Maha Penciptanya. Dengannya kita menjadi selalu berfikiran positif kepada Allah. Kedekatan itupun menjadikan kita selalu optimis terhadap apa yang akan kita lakukan. Tentu saja rasa optimis itu akan menjadikan kita lebih percaya diri, *goal achievement*, *problem solver*.

Aqidah yang kuat akan menimbulkan rasa kedekatan kepada Allah. Perasaan ini timbul karena Allah senantiasa mengabulkan doa orang-orang yang berdoa kepadanya. Hal ini membuat jiwa menjadi tenang sehingga selalu berfikir positif kepada Allah dan membangkitkan rasa optimis. Perasaan optimis akan membuat percaya diri serta selalu bersemangat bahwa pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan hasil yang baik.<sup>33</sup>

Aqidah yang kuat membuat seseorang ketika terjadi permasalahan, lantas mengingat Allah dan berdoa kepada Allah agar diberikan jalan keluar, perilaku ini membuat seseorang terbiasa membuat target atau *goal* merealisasikan target atau *goal*. Adapun pencapaian hasil dia pasrahkan kepada Allah SWT.<sup>34</sup>

Aqidah yang kuat terciptalah siklus pekerjaan berupa membuat perencanaan yang matang, berdoa kepada Allah, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tata cara dan akhlak yang dishariahkan oleh

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, hlm. 210

<sup>34</sup> *Ibid.*, hlm. 211

Allah, memonitor apakah yang dikerjakan sudah sesuai dengan perencanaan atautkah tidak. Apabila siklus ini secara konsisten dilakukan maka akan berdampak pada perilaku pembelajaran yang senantiasa menerapkan perbaikan terus menerus. Aqidah yang kuat juga akan membuat terciptanya pribadi-pribadi yang mampu memecahkan segala persolan yang dihadapinya.<sup>35</sup>

Shari'ah berarti pegangan hidup, pedoman (*manual*), panduan (*guidance*), aturan regulasi atau aturan main dari Allah yang diberikan kepada seluruh manusia melalui rasulnya Muhammad SAW. Sumber utama shari'ah adalah al-Qur'an dan hadist. Fiqh adalah penjabaran shari'ah yang terkadang dalam pelaksanaannya masih memerlukan penjelasan lebih detail dari para ahli (ulama). Fiqh berarti *standar operating procedure* (SOP), instruksi kerja (*working instruction*), tata naskah (takah), petunjuk pelaksanaan (juklak), petunjuk teknis (juknis), referensi dan sebagainya. Aqidah yang kuat dan pemahaman shari'ah menjadikan kita patuh dan konsisten dengan kepatuhannya.<sup>36</sup>

Pengelola bisnis menjaga amanah, mengontrol anggaran dengan benar, patuh kepada regulasi, menghindari kegiaian penyuapan, menjauhkan dari kegiatan perjudian, memberikan informasi dengan benar bukan karena adanya ketentuan *good*

---

<sup>35</sup> *Ibid.*,

<sup>36</sup> *Ibid.*,

*corporate governance* atau lainnya. Tetapi karena patuh kepada sang pembuat hukum. Pengelola bisnis patuh kepadanya karena manusia hanyalah sebatas makhluk maka mereka harus tunduk, patuh secara konsisten dan berserah diri kepada sang pencipta. Bila hal ini dilakukan secara konsisten maka akan menciptakan manusia yang memiliki integritas tinggi. satu kata dengan perbuatan.<sup>37</sup>

Akhlak adalah suatu aktivitas untuk menerapkan *shari'ah* dari seorang mukmin. Akhlak adalah etika, moral, perilaku (*behaviour*), sikap (*attitude*) sesuai dengan tuntunan aqidah dan tuntunan shari'ah. Akhlak berarti segala aktifitas dalam mengimplementasikan syariah disegala aktifitas bisnis. Seorang pembelajar akan berperilaku terbuka terhadap segala masukan, jujur, adil, cermat, peduli dengan sesama, dan sabar.<sup>38</sup>

a) Sasaran Strategis Orientasi Ibadah

Orientasi ibadah memiliki sasaran strategis yaitu mewujudkan pengelola bisnis yang visioner, mewujudkan entitas bisnis yang patuh dan konsisten, menciptakan entitas bisnis yang fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan dan meningkatkan fungsi social.

Sasaran strategis mewujudkan pengelola bisnis yang visioner bertujuan menciptakan orang-orang yang

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, hlm. 212

<sup>38</sup> *Ibid.*,

terlibatdalam kegiatan bisnis sebagai orang ynag memiliki visi jangka panjang yaitu visis yang tidak hanya melihat bisnis sebagai tujuan mencapai kesuksesan di dunia, tetapi juga untuk meraih keselamatan diakhirat.<sup>39</sup>

Sasaran strategis mewujudkan entitas bisnis yang patuh dan konsisten bertujuan untuk menciptakan individu pengelola bisnis yang patuh terhdapa syariah maupun regulasi bisnis. Sasaran strategi menciptakan entitas bisnis yang fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan. Fleksbibel dan cekat adalah sikap entitas bisnis yang merespon baik dan dilakukan dengan cepat terhadap segala bentuk perubahan.<sup>40</sup>

Sasaran strategis mewujudkan fungsi social entitas bisnis memiliki posisi yang sangat tinggi dalam mengejawantahkan fungsi kekhalfahan bisnis khususnya untuk memberikan kemaslahatan bagi stake holders. Salah satu bentuk program perwujudan fungsi social entitas bisnis adalah melalui kegiatan CSR dan kemitraan.<sup>41</sup>

b) Ukuran Orientasi Ibadah

Ukuran adalah parameter yang akan digunakan untuk menilai pencapaian sasaran strategis masing-masing aspek masalah. Ukuran yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis mewujudkan pengelola

---

<sup>39</sup>*Ibid.*, hlm. 184

<sup>40</sup>*Ibid.*, hlm. 190

<sup>41</sup>*Ibid.*, hlm. 185

bisnis yang visioner adalah jumlah produk yang *free of interst*. Formula yang digunakan adalah jumlah produk yang bebas riba atau total produk.<sup>42</sup>

Sementara ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis mewujudkan entitas bisnis yang patuh dan konsisten adalah temuan audit, dan penyusunan *code of conduct*. Formula yang digunakan adalah jenis dan jumlah temuan audit dan waktu penyusunan.<sup>43</sup>

Sasaran strategi menciptakan entitas bisnis yang fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan memiliki ukuran penyusunan business plan atau Rencana Jangka Panjang (RKJP). Formula yang digunakan adalah durasi waktu penyusunan.<sup>44</sup>

Sasaran strategis mewujudkan fungsi social entitas bisnis menggunakan ukuran prosentase kenaikan anggaran biaya CSR, memiliki formula persentase kenaikan anggaran biaya CSR.<sup>45</sup>

c) Target Orientasi Ibadah

Target adalah besaran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian kinerja oleh entitas bisnis. Oleh karenanya perencanaan kinerja dibuat per lima tahun maka target yang dibuatpun sebaiknya berupa lima tahunan. Selanjutnya dibuatkan

---

<sup>42</sup>*Ibid.*, hlm. 231

<sup>43</sup>*Ibid.*, hlm. 232

<sup>44</sup>*Ibid.*, hlm. 233

<sup>45</sup>*Ibid.*, hlm. 244

milestone kinerja per tahun yaitu target lima tahun yang di-break down menjadi target tahunan.

Sasaran strategis mewujudkan pengelola bisnis yang visioner, memiliki jumlah ukuran produk yang bebas riba dan target yang insin dicapai adalah 100% pada tahun kelima. Ini menunjukkan bahwa pada tahun kelima seluruh produk bisnis sudah bebas dari riba.<sup>46</sup>

Sasaran strategis mewujudkan entitas bisnis yang patuh dan konsisten memiliki ukuran temuan audit, dan penyusunan *code of conduct*. Ukuran tersebut dinilai dengan formula waktu penyediaan *code of conduct* sebelum berjalannya tahun anggaran baru. Target yang ditetapkan adalah 100% *code of conduct* telah tersedia sebelum tahun anggaran baru berjalan. Untuk ukuran kinerja temuan audit dinilai dengan formula jumlah tindak lanjut temuan audit. Target yang ditetapkan adalah 100%.<sup>47</sup>

Sasaran strategi menciptakan entitas bisnis yang fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan memiliki ukuran Sasaran strategis menciptakan organisasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan memiliki ukuran ketersediaan rencana organisasi (RJPP, RJMP, dan RKAP). Oleh karena itu, target yang dibuat adalah 100%. Sasaran

---

<sup>46</sup>*Ibid.*, hlm. 251

<sup>47</sup>*Ibid.*, hlm. 252

strategis meningkatkan fungsi social dengan ukuran prosentase kenaikan anggaran biaya CSR memiliki target 25%.<sup>48</sup>

d) Inisiatif strategis

Untuk mencapai sasaran strategis orientasi ibadah beberapa inisiatif strategis yang dapat dilakukan adalah strategi *dzikrullah*. *Dzikrullah* dapat dilakukan dengan membaca Al-Qur'an sebelum bekerja. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan gairah spiritualitas bagi tenaga kerja dilingkungan kerja dan menjaga semangat beribadah dilingkungan kerja.<sup>49</sup>

Inisiatif strategis menetapkan atau membentuk tim untuk menyusun kode etik (*code of conduct*) kepatuhan dan RJPP, RJMP, dan RKAP. Kode etik berisi ketentuan-ketentuan tentang kepatuhan (*sahriah compliance*).<sup>50</sup>

Inisiatif strategis mengintegrasikan sistem penilaian dengan *spritual quotient* (SQ). Item yang dapat diintegrasikan dalam penilaian kinerja diantaranya hafalan beberapa ayat al-qur'an atau hadits, puasa sunah, shalat tahajud, shalat dhuha I'tikaf, infaq, sahdaqah, dan sebagainya. Jenis item disesuaikan dengan kondisi di area kerja. Tujuan mengintegrasikan kegiatan ibadah ke dalam system penilaian kinerja adalah agar kegiatan ibadah dapat

---

<sup>48</sup>*Ibid.*, hlm. 251

<sup>49</sup>*Ibid.*, hlm. 192

<sup>50</sup>*Ibid.*, hlm. 192

menjadi kebiasaan yang melekat pada diri tenaga kerja.

Inisiatif strategis membuat program pengembangan kompetensi audit bagi tim audit. Inisiatif strategis pemberdayaan umat adalah dalam rangka meningkatkan fungsi sosial organisasi. Program dapat saja dilakukan langsung oleh organisasi, tetapi dapat juga bekerja sama dengan lembaga sosial lainnya. Program dapat berbentuk pendidikan, layanan kesehatan, penyuluhan, sosialisasi, beasiswa, kewirausahaan, bina lingkungan, pendampingan dan lain-lain.<sup>51</sup> Berdasarkan uraian di atas, orientasi ibadah diringkas dalam tabel performa orientasi ibadah pada Tabel 2.1. berikut:

---

<sup>51</sup>*Ibid.*, hlm. 193

Tabel. 2.2. Performa Orientasi Ibadah

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Mewujudkan pengelola yang visioner	jumlah produk yang <i>free of interest</i>	Jumlah produk yang bebas riba adalah jumlah produk yang bebas riba/ total produk.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dzikrullah</i> sebelum bekerja</li> <li>• Tim penyusun <i>code of conduct</i> dan RJPP, RJMP, dan RKAP</li> <li>• Integrasi <i>performance management SQ</i></li> <li>• Pengembangan kompetensi audit bagi tim audit.</li> </ul>
Meningkatkan fungsi social.	Prosentase kenaikan anggaran biaya CSR	% kenaikan anggaran CSR	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program pemberdayaan umat</li> </ul>
Mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten Meningkatkan fungsi social.	Tersedianya <i>code of conduct</i>	Waktu penyediaan sebelum berjalannya tahun anggaran baru	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program pengembangan kompetensi</li> <li>• <i>Dzikrullah</i> sebelum bekerja</li> <li>• Tim penyusun <i>code of conduct</i> dan RJPP, RJMP, dan RKAP</li> <li>• integrasi <i>performance management SQ</i></li> <li>• Pengembangan kompetensi audit bagi tim audit.</li> </ul>
	Tindak lanjut temuan audit	Jumlah tindak lanjut temuan	100%	
Menciptakan organisasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan	Ketersediaan rencana organisasi (RJPP, RJMP dan RKAP)	Waktu penyediaan sebelum berjalannya periode baru	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program pengembangan kompetensi.</li> <li>• Tim adhoc</li> <li>• Integrasi <i>PMS</i> dan <i>SQ</i></li> </ul>

## 2) Orientasi Proses Internal sebagai Cara Pandang Terpelihatanya jiwa (*Hifzu al-Nafs*)

Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar selanjutnya dalam orientasi proses internal yaitu pemenuhan terhadap kebutuhan jiwa organisasi dalam bentuk pengelolaan proses internal didalam organisasi.

Organisasi terdiri dari dua komponen yaitu sumber daya materi atau fisik merupakan tubuh bagi organisasi. Sedangkan sumber daya bersifat non fisik atau non materi merupakan jiwa bagi organisasi. Tubuh didalam organisasi adalah infrastruktur, IT, perlengkapan, mesin, metrial, uang, jalur distribusinya dan sebagainya. Sedangkan Jiwa dari organisasi adalah sistem, tata nilai, strategi, kompetensi inti, budaya kerja, *brand image*.

Fondasi untuk memenuhi orientasi proses internal atau terpenuhinya kebutuhan jiwa bagi organisasi, dapat bersifat fisik yang dapat dihitung maupun non fisik yang tidak dapat dihitung. Fondasi orientasi proses internal berupa kesesuaian input organisasi dan hasil output organisasi terhadap syariah, proses input organisasi, proses utama atau inti organisasi, proses pendukung organisasi, proses peningkatan, proses keberlangsungan, proses pengelolaan bencana dan tanggap darurat, proses pengelolaan resiko, proses kepatuhan pada syariah, proses kepatuhan pada legal dan proses output organisasi.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>*Ibid.*, hlm. 207

System kerja dan proses kerja harus menciptakan rasa bahagia bagi seluruh tenaga kerja yang terlibat didalam organisasi. Tenaga kerja yang senantiasa dalam kondisi berbahagia dapat menciptakan gairah untuk bekerja sehingga motivasi kerjapun bertambah. Kondisi berbahagia juga berdampak pada etika, moral dan spiritual kerja tenaga kerja (akhlak)

Tenaga kerja senantiasa termotivasi untuk bekerja, berdampak pada tingginya proses peningkatan. Hal ini memicu tingginya inovasi kerja. Peningkatan dan inovasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktifitas.

Dari sisi tata kelola kepemimpinan, organisasi harus dapat mendisain system kerja dan proses kerja berlandaskan pada *maqasid al-shariah* sehingga dapat mencegah terjadinya berbagai praktek kecurangan seperti pencurian, korupsi ataupun penyalahgunaan wewenang juga dengan mengedepankan kepentingan umum dengan cara menghindari segala bentuk MAGRIB dan penindasan.

Kepatuhan pada *shariah*, kepatuhan pada regulasi, kepatuhan pada system standarisasi yang dijalankan oleh organisasi seperti ISO 9001, ISO 14001, ISO 17025, SMK3, OHSAS dll. Merupakan standar utama istem kerja. Kepatuhan dan keterbukaan dalam pengelolaan organisasi harus dijunjung tinggi sebagai perwujudan kepatuhan pada *shariah*.<sup>53</sup>

Dalam proses operasional juga ketika berinvestasi, organisasi harus mengendalikan resiko. Tidak hanya itu, kejadian *force major* berupa bencana banjir, gempa, perubahan cuaca

---

<sup>53</sup>*Ibid.*, hlm. 213

dan iklim, letusan gunung berapi, kebakaran akan berdampak pada organisasi. Organisasi harus dapat menjamin bahwa kejadian-kejadian diatas tidak berdampak buruk bagi proses internal. Melakukan back up data, pemulihan dari kondisi terburuk harus diantisipasi dengan baik. Down time atas kejadian bencana dan keadaan darurat harus dijamin sehingga tidak mengganggu kontinuitas layanan dan keberlanjutan organisasi.

Sedangkan kepedulian organisasi terhadap permasalahan social terlihat dari kegiatan CSR. Organisasi harus meningkatkan fungsi social. Kepedulian organisasi terhadap masyarakat sekitar dan lingkungan harus dikendalikan oleh satu fungsi khusus. Yayasan yang bergerak dibidang social keagamaan dapat menjadi jembatan untuk mewujudkan fungsi social organisasi.

Dua hal penting yang saling berkaitan erat yaitu kegiatan peningkatan dan inovasi serta system strategis dan keberlanjutan. Kedua kegiatan merupakan proses yang harus dikendalikan dan dikembangkan. Tanpa kedua proses ini, organisasi berjalan ditempat. Tanpa kedua proses ini, organisasi tidak dapat berlari dengan cepat dalam lintasan persaingan industrinya. Peningkatan inovasi membawa organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya. Sementara system strategis dan keberlanjutan memeberikan arah bagi organisasi yaitu arah tujuan kemana organisasi harus melangkah.<sup>54</sup>

a) Sasaran Strategis Orientasi Proses Internal

---

<sup>54</sup>*Ibid.*, hlm. 214

Orientasi proses internal mempunyai sasaran strategis yaitu mewujudkan keadilan dan meningkatkan fungsi ekonomi. Keadilan disini artinya bahwa adanya keseimbangan anatara hak dan kewajiban. penghargaan atas kinerja sesuai dengan pencapaiannya. adil bagi organisasi juga adil bagi tenaga kerja, para pemasok, para pelanggan, dan lingkungan.<sup>55</sup>

Dalam meningkatkan fungsi ekonomi organisasi harus mampu mengantisipasi segala bentuk perubahan baik internal maupun eksternal. perwujudan peran ekonomi organisasi ditunjukkan dengan peningkatan efisiensi biaya produksi.

b) Ukuran Orientasi Proses Internal

Sasaran strategis mewujudkan keadilan yang dimaksud oleh Abu Zahrah dalam Omar Mohammed yaitu terdapat lima ukuran untuk mengukur kinerja mewujudkan keadilan diantaranya: transaksi yang adil atau fair, produk atau jasa yang dihasilkan, usaha yang dilakukan untuk menghapus ketidakadilan, waktu pembayaran kepada pemasok atau mitra, dan persentase tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap.<sup>56</sup>

Formula yang digunakan untuk menilai kinerja transaksi yang adil atau fair adalah *profit / total income*. Formula untuk menilai produk atau jasa yang dihasilkan adalah *hutang tak tertagih / total pendapatan*. Formula untuk menilai usaha

---

<sup>55</sup>*Ibid.*, hlm. 185

<sup>56</sup>*Ibid.*, hlm. 233

yang dilakukan untuk menghapus ketidakadilan adalah pendapatan tanpa bunga / total pendapatan.

Formula yang digunakan untuk menilai kinerja waktu pembayaran kepada pemasok atau mitra adalah waktu < 30 hari. Formula yang digunakan untuk menilai kinerja jumlah tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat mejadi tenaga kerja tetap adalah tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap/ total tenaga kerja *outsourcing*.<sup>57</sup>

Sasaran strategis untuk meningkatkan fungsi ekonomi ditunjukkan dengan efisiensi proses. Efisiensi proses identic dengan efisiensi biaya terutama biaya produksi. Oleh karena itu ukuran yang digunakan pada sasaran strategis meningkatkan fungsi ekonomi adalah efisiensi biaya produksi. Adapun formula yang digunakan untuk menilai kinerja efisiensi biaya produksi adalah biaya produksi/total biaya.<sup>58</sup>

c) Target Orientasi Proses Internal

Sasaran strategis berupa mewujudkan keadilan memiliki ukuran kinerja yaitu, transaksi yang adil atau fair, produksi atau jasa yang dihasilkan, usaha yang dilakukan untuk menghapus ketidakadilan, waktu pembayaran kepada pemasok dan mitra, serta jumlah tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap. Rincian target untuk masing-masing ukuran adalah sebagai berikut:<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup>*Ibid.*, hlm. 244

<sup>58</sup>*Ibid.*, hlm. 245

<sup>59</sup>*Ibid.*, hlm. 252-253

- (1) Ukuran transaksi yang adil atau fair, target lima tahun yang akan dicapai adalah 40% ditahun kelima.
- (2) Ukuran produksi atau jasa yang dihasilkan, target lima tahun yang akan dicapai adalah 5%.
- (3) Ukuran usaha yang dilakukan untuk menghapus ketidakadilan, target lima tahun yang akan dicapai adalah 100%.
- (4) Ukuran waktu pembayaran kepada pemasok dan mitra, target lima tahun yang akan dicapai adalah 100% pembayaran kepada pemasok atau mitra dilakukan kurang dari 30 hari.
- (5) Ukuran jumlah tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap, target lima tahun yang akan dicapai adalah 30% dari total tenaga *outsourcing*.

Sasaran strategis meningkatkan fungsi ekonomi ditunjukkan dengan ukuran efisiensi biaya produksi, target yang ingin dicapai pada lima tahun adalah 100% biaya produksi dibandingkan biaya total adalah sebesar 60%. Hal ini berarti, organisasi berusaha mempertahankan agar dalam proses operasional, biaya produksi tetap sebesar 60% dari total biaya.<sup>60</sup>

d) Inisiatif Strategis Orientasi Proses Internal

Untuk mewujudkan keadilan, organisasi melakukan inisiatif strategis dengan memperkenalkan produk-produk baru yang *free of interest* (bebas riba), melakukan inisiatif strategis survey kepuasan vendor, dan evaluasi *outsourcing*. Untuk

---

<sup>60</sup>*Ibid.*, hlm. 253

meningkatkan fungsi ekonomi, organisasi melakukan inisiatif strategis dengan melakukan program *cost cutting* yang ditujukan pada sumber-sumber pemborosan biaya. <sup>61</sup> Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan dalam tabel performa orientasi proses internal pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 2.3 Performa Orientasi Proses Internal

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Ukuran</b>	<b>Formula</b>	<b>Target (5 tahun)</b>	<b>Inisiatif strategis</b>
Mewujudkan keadilan	Transaksi yang adil atau fair	Profit / total pendapatan	40%	Launching produk – produk baru yang bebas riba
	Produk atau jasa yang dihasilkan	Piutang tak tertagih / total pendapatan	5%	
	Usaha yang dilakukan untuk menghapus ketidakadilan	Pendapatan bebas bunga / total pendapatan	100%	
	Waktu pembayaran kepada pemasok (mitar)	Waktu < 30 hari	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survey kepuasan vendor</li> <li>• Evaluasi outsourcing</li> </ul>
	% tenaga kerja outsourcing yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap	Tenaga kerja outsourcing yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap / total tenaga kerja outsourcing	30%	

<sup>61</sup>*Ibid.*, hlm. 193-194

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif strategis
Meningkatkan fungsi ekonomi	Efisiensi biaya produksi	Biaya produksi / total biaya	60%	Cost cutting program

### 3) Orientasi Tenaga Kerja atau Bakat Sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Keturunan (*Hifzu Al-Nas*)

Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar ketiga adalah orientasi bakat. Orientasi bakat adalah pemenuhan terhadap pengelolaan tenaga kerja berbakat sebagai generasi penerus dalam pengelolaan organisasi.<sup>62</sup> Tenaga kerja berbakat adalah tenaga kerja yang memiliki kapabilitas wawasan, pengetahuan, ketrampilan, pendidikan dan pengalaman yang sesuai dengan kapasitas kompetensi pengelolaan organisasi.<sup>63</sup> Pada saat bersamaan tenaga kerja berbakat dituntut untuk memiliki kapabilitas aqidah, syariah, dan akhlak yang sesuai dengan kapsitas kompetensi orientasi ibadah.

Tenaga kerja berbakat dihasilkan dari suatu proses pengelolaan tenaga kerja yang baik. Menurut Coyle bahwa tenaga kerja berbakat dihasilkan dari suatu proses pembakaran dalam suatu wadah organisasi yang disebut sebagai *talent hotbeds*. Proses pembakaran dilakukan melalui *master coaching* dengan memperdalam praktek. Untuk menghasilkan tenaga kerja berbakat yang merepresentasikan sifat dan sikap

---

<sup>62</sup>*Ibid.*, hlm. 173

<sup>63</sup>*Ibid.*, hlm. 207

sebagai khlifah Allah di bumi, diperlukan bahan bakar yang berasal dari orientasi ibadah dan orientasi proses internal.<sup>64</sup>

Fondasi untuk memenuhi orientasi bakat atau terpenuhinya kebutuhan keturunan bagi organisasi bersumber dari tenaga kerja dan organisasi. Fondasi ini bersumber dari tenaga kerja dan organisasi. Fondasi yang bersumber dari tenaga kerja, terdiri atas 2 yaitu kapabilitas wawasan, pengetahuan, ketrampilan, pendidikan, dan pengalaman yang sesuai dengan kapasitas kompetensi pengelolaan organisasi. Kedua, kapabilitas aqidah, syariah dan akhlak yang sesuai dengan kapasitas kompetensi orientasi ibadah. Sedangkan fondasi yang bersumber dari organisasi adalah adanya lingkungan yang kondusif bagi tenaga kerja berbakat untuk dapat mengembangkan dirinya. Untuk menghasilkan tenaga kerja berbakat, menurut Coyle diperlukan tiga hal, yaitu praktek mendalam (*deep practice*), pembakaran (*ignation*), dan pelatih yang ahli (*master choaching*).

Merujuk pada *The Malcon Baldrige National Quality Award*, terdapat dua area yang mempengaruhi kinerja tenaga kerja yaitu lingkungan kinerja yang kondusif (*workforce environment*) dan kerlibatan tenaga kerja (*workforce engagement*). Keterlibatan tenaga kerja berbakat yaitu standar tentang bagaimana melibatkan tenaga kerja berbakat untuk mencapai kesuksesan pribadi dan kesuksesan organisasi. Lingkungan tenaga kerja berbakat adalah standar tentang bagaimana membangun

---

<sup>64</sup>*Ibid.*, hlm. 208

lingkungan kerja yang efektif dan saling mendukung.

Linkungan yang kondusif menjadi wahana untuk mengembangkan tenaga kerja berbakat menjadi calon pemimpin dimasa mendatang dan mendukung serta memberdayakan tenaga kerja berbakat sehingga dapat mencapai keunggulan pada setiap tingkat atau jabatan.

- a) Sasaran strategis orientasi tenaga kerja berbakat

Orientasi tenaga kerja atau bakat memiliki sasaran startegis menciptakan produktifitas yang tinggi, meningkatkan kepuasan tenaga kerja, dan menjamin keberlanjutan kepemimpinan.

- b) Ukuran orientasi tenaga kerja berbakat

Pencapaian sasaran strategis menciptakan produktifitas yang tinggi diukur dengan ukuran penjualan produk dan jasa, serta biaya *defect* produk dan jasa. Semakin tinggi nilai penjualan menunjukkan bahwa kinerja organisasi semakin baik. Tingginya tingkat penjualan produk dan jasa bukanlah berarti menunjukkan keberhasilan dari suatu bagian tertentu saja, tetapi menunjukkan keberhasilan dari seluruh komponen didalam organisasi. Biaya pengelolaan *defect* muncul karena adanya produk yang tidak sesuai dengan persyaratan pelanggan.<sup>65</sup> Formula yang digunakan untuk menilai kinerja penjualan produk dan jasa adalah penjualan tahun ini / penjualan

---

<sup>65</sup>*Ibid.*, hlm. 233

tahun lalu. Formula yang digunakan untuk menilai kinerja biaya *defect* produk dan jasa adalah biaya *defect* / biaya produksi tetap 10%.<sup>66</sup>

Formula yang digunakan untuk mengukur indeks kepuasan tenaga kerja tergantung pada metodologi survey yang dilakukan. Bila survey menggunakan metode analisis deskriptif, maka formula yang digunakan adalah dengan menghitung rata-rata persepsi tenaga kerja terhadap variabel pengukuran.

$$x = \frac{\sum(fxi)}{N}$$
 dimana  $x$  = nilai yang akan dihitung,  $f$  = jumlah frekuensi untuk setiap variabel,  $i$  = katagori dalam variabel yang bersangkutan, dan  $N$  = jumlah responden.

Pencapaian kinerja sasaran strategis menjamin keberlanjutan kepemimpinan diukur menggunakan ukuran jumlah tenaga kerja berbakat yang memiliki sertifikasi keahlian. Formula yang digunakan untuk mengukur kinerja jumlah tenaga kerja berbakat yang memiliki sertifikasi keahlian adalah dihitung jumlah tenaga kerja berbakat bersertifikasi keahlian atau berkualitas khusus.

- c) Target ukuran orientasi tenaga kerja berbakat

Sasaran strategis menciptakan produktifitas yang tinggi memiliki ukuran dua ukuran kinerja yaitu penjualan produk dan jasa, juga biaya defect produk dan jasa. Rincian target untuk masing-masing ukuran

---

<sup>66</sup>*Ibid.*, hlm. 245.

adalah sebagai berikut: penjualan produk dan jasa. Untuk ukuran penjualan produk dan jasa, yang ditunjukkan dengan perbandingan penjualan tahun ini dibandingkan penjualan tahun lalu, target yang ingin dicapai pada tahun kelima adalah 15%.<sup>67</sup>

Ukuran biaya *defect* produk dan jasa, yang ditunjukkan dengan perbandingan antara biaya *defect* / biaya produksi dipertahankan tetap sebesar 10%, target lima tahunan yang akan dicapai adalah 100%.

Sasaran strategis berupa meningkatkan kepuasan tenaga kerja memiliki ukuran kinerja: indeks kepuasan tenaga kerja berbakat, nilai indeks yang diharapkan adalah 90%. Target yang akan dicapai adalah 100%.

Sasaran strategis berupa menjamin keberlanjutan kepemimpinan memiliki ukuran kinerja: jumlah tenaga kerja yang memiliki sertifikasi keahlian, target lima tahun yang akan dicapai adalah 15 orang.

d) inisiatif strategis tenaga kerja berbakat

Untuk menciptakan produktifitas yang tinggi, maka organisasi melakukan inisiatif strategis dengan menciptakan produktifitas yang tinggi. Guna mencapai sasaran strategis meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat, dan menjamin keberlanjutan kepemimpinan. Entitas bisnis seharusnya melakukan inisiatif strategis yaitu, mengintegrasikan antara system rekrutmen dengan pengembangan

---

<sup>67</sup>*Ibid.*, hlm. 253

kompetensi, manajemen development program, dan menetapkan sistem karir dan kinerja tenaga kerja berbakat. Berdasarkan uraian di atas, orientasi tenaga kerja berbakat diringkaskan dalam tabel performa orientasi tenaga kerja berbakat pada Tabel 2.4. berikut:

Tabel 2.4 Performa orientasi tenaga kerja berbakat

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat	Indeks kepuasan tenaga kerja berbakat	Indeks kepuasan diatas 90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengintegrasikan antara sistem rekrutmen &amp; seleksi dengan pengembangan kompetensi.</li> <li>• Manajemen development program</li> <li>• Menetapkan sistem karir dan kinerja tenaga kerja berbakat.</li> <li>• Menciptakan produktifitas yang tinggi</li> </ul>
Menciptakan produktifitas yang tinggi	Penjualan produk dan jasa	Penjualan tahun ini / penjualan tahun lalu	15%	
	Biaya defect produk dan jasa	Biaya defect / biaya produksi 10%	100%	
Menjamin keberlanjutan kepemimpinan	Jumlah tenaga kerja berbakat yang memiliki sertifikat keahlian	Jumlah tenaga kerja berbakat yang memiliki sertifikat keahlian	15	

4) Orientasi Pe4) Orientasi Pembelajaran Sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Akal (*Hifz Al-Aql*)

Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar setelah itu adalah pemenuhan terhadap kebutuhan akal organisasi, yaitu dalam bentuk pengelolaan kegiatan

pembelajaran untuk menjadi organisasi pembelajar.<sup>68</sup>

Akal diciptakan oleh Allah agar manusia dapat memahami tujuan dari penciptaan dirinya yaitu menjadi khalifah di bumi. Allah memperlihatkan tanda-tanda kekhalifahan manusia melalui penciptaan alam semesta. Oleh karena itu, akal hendaknya digunakan oleh manusia untuk memikirkan alam semesta (*kauniyah*) dan digunakan untuk memikirkan ayat-ayat yang tersurat (*kauliyah*) dalam al-Qur'an dan hadits.<sup>69</sup> Namun demikian akal memiliki keterbatasan. Akal hanya dapat menjangkau hal-hal yang bersifat nalar. Padahal dalam kehidupan, banyak hal yang tidak dapat dijangkau dengan nalar. Untuk menjangkau hal demikian, pendekatannya adalah keimanan. Akal adalah insting yang dipersiapkan oleh Allah bagi manusia untuk mengenali berbagai macam informasi bersifat nalar. Selanjutnya Allah menciptakan hati untuk menjangkau hal-hal yang bersifat tidak nalar.

Terpenuhinya kebutuhan orientasi pembelajar didapat dari aliran energi positif spiritual yang memancar dari orientasi ibadah. Energi spiritual mempermudah akal dan hati dalam memenuhi makanannya. Akal senantiasa memikirkan dan merenungkan segala ciptaan Allah. Hatipun dapat dengan mudah

---

<sup>68</sup>*Ibid.*, hlm. 173.

<sup>69</sup>*Ibid.*, hlm. 144

mengimaninya. Disamping itu orientasi pembelajar dapat dipenuhi apabila orientasi bakat terpenuhi. Orientasi bakat dapat menciptakan tenaga kerja sebagai pribadi pembelajar. Individu pembelajar dan organisasi pembelajar adalah individu dan organisasi yang mampu mengelola akal dan hatinya sehingga mampu mengendalikan tindakan dan perilakunya sesuai kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan organisasi.<sup>70</sup>

Oleh karena itu obyek utama proses pembelajaran adalah modal manusia dan modal organisasi. Modal manusia berasal dari akal dan hati. Akal dan hati akan menciptakan kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan organisasi. Kompetensi orientasi ibadah merupakan jumlah keseluruhan aqidah, syariah dan akhlak. Kompetensi pengelolaan organisasi merupakan jumlah keseluruhan dari wawasan, pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan pendidikan.<sup>71</sup> Adapun modal organisasi dapat teridentifikasi melalui sistem kerja dan proses kerja.

Fondasi untuk memenuhi orientasi pembelajaran atau terepnuhinya kebutuhan akal dan hati bagi organisasi 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. Hati digunakan untuk

---

<sup>70</sup>*Ibid.*, hlm. 147

<sup>71</sup>*Ibid.*,

mempelajari hal-hal yang bersifat tidak nalar atau bukan logika. Fondasi yang berasal dari modal organisasi terurai dalam system kerja dan proses kerja.<sup>72</sup>

Terdapat beberapa perilaku orientasi pembelajaran yang harus dilakukan yaitu, pengelolaan kompetensi organisasi, pengelolaan kompetensi ibadah, pembudayaan dan penegakan hukuman dan penghargaan.<sup>73</sup>

a) Sasaran strategis orientasi pembelajaran

Untuk menciptakan orientasi pembelajaran, sasaran strategis yang harus dicapai oleh entitas bisnis adalah terwujudnya pemberdayaan tenaga kerja, terbangunnya budaya kerja pembelajar, terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar, dan terbangunnya system *reward* berbasis pembelajar.

b) Ukuran formula Orientasi Pembelajaran

Sasaran strategis terwujudnya pemberdayaan tenaga kerja, memiliki ukuran: jumlah *improvement* yang dilakukan / tahun. Sasaran strategis terbangunnya budaya kerja pembelajar memiliki ukuran kinerja jumlah *sharing knowledge* dan jumlah *mandays*. *Sharing knowledge*, adalah budaya saling mentranfer ilmu pengetahuan kepada orang lain didalam suatu organisasi. Sumber-sumber *knowledge*

---

<sup>72</sup>*Ibid.*, hlm. 208.

<sup>73</sup>*Ibid.*, hlm. 216

dapat diperoleh dari pelatihan, pendidikan, magang, dan lain-lain. *Sharing knowledge* bukanlah inisiatif individu, tetapi harus dikelola dan dilemabgakan oleh entitas bisnis dengan menjadikannya kewajiban para tenaga kerja yang mendapatkan pelatihan. Sedangkan *mandays* adalah jumlah hari pelatihan rata-rata yang diterima oleh satu orang tenaga kerja dalam satu tahun.<sup>74</sup>

Sasaran strategis terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar memiliki ukuran kepuasan pelanggan terhadap layanan IT.<sup>75</sup>

Sasaran strategis Tebanggunnya system *reward* berbasis pembelajar memiliki ukuran kinerja tunjangan keahlian.<sup>76</sup>

c) Target Orientasi Pembelajaran

Sasaran strategis terwujudnya pemberdayaan tenaga kerja, memiliki ukuran kinerja jumlah *improvement* (peningkatan) yang dilakukan tiap unit kerja sebanyak 25 peningkatan per unit kerja per tahun. Target yang ingin dicapai pada tahun kelima adalah 25 peningkatan / unit kerja.

Sasaran strategis terbangunnya budaya kerja pembelajar memiliki ukuran masing-masing jumlah *sharing knowledge* dan jumlah *mandays*. Ukuran kinerja jumlah *sharing*

---

<sup>74</sup>*Ibid.*, hlm. 235

<sup>75</sup>*Ibid.*, hlm. 236.

<sup>76</sup>*Ibid.*,

*knowledge* dinilai dengan formula jumlah *sharing knowledge* / bulan / unit kerja. Target yang ditetapkan adalah 15 kegiatan / bulan /unit kerja. Ukuran kinerja Jumlah *mandays* dinilai dengan formula jumlah hari pelatihan x karyawan yang mengikuti pelatihan / jumlah total karyawan. Target yang ditetapkan adalah sebanyak 30 *mandays*.<sup>77</sup>

Sasaran strategis terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar memiliki ukuran kepuasan pelanggan terhadap layanan IT. Ukuran tersebut dinilai dengan formula indeks kepuasan. Target yang ditetapkan untuk setiap survey adalah sebesar 90%. Sasaran strategis terbangunnya system *reward* berbasis pembelajar memiliki ukuran kinerja tunjangan keahlian. Ukuran tersebut dinilai dengan formula jumlah tenaga kerja yang mendapat tunjangan keahlian. Target yang ditetapkan sebesar 50% tenaga kerja mendapatkan tunjangan keahlian.<sup>78</sup>

d) inisiatif strategis

Beberapa inisiatif strategis dilakukan untuk mewujudkan orientai pembelajaran diantaranya adalah mengimplementaikan *Total Quality Managemen System* (TQM), *promote self development* (pengembangan diri), merancang pelatihan berbasis kompetensi

---

<sup>77</sup>*Ibid.*, hlm. 255

<sup>78</sup>*Ibid.*,

orientasi ibadah dan kompetensi organisasi, *on line process*, *inhouse Training (language)*, dan *Speech contest*. Berdasarkan uraian di atas, orientasi pembelajaran diringkas dalam tabel performa orientasi pembelajaran pada Tabel 2.1. berikut:

Tabel. 2.5. Performa Orientasi Pembelajaran

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Ukuran</b>	<b>Formula</b>	<b>Target (5 tahun)</b>	<b>Inisiatif Strategis</b>
Meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja	Jumlah peningkatan yang dilakukan per unit kerja per tahun	Peningkatan / unit kerja	25/ unit kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propose TQM</li> </ul>
Terbangunnya budaya kerja pembelajar	Jumlah sharing knowledge	Jumlah sharing knowledge / bulan / unit kerja	15/ unit kerja/ bulan	Promote self development
	Jumlah mandays	Jumlah hari pelatihan x karyawan yang mengikuti pelatihan / jumlah total karyawan	30 mandays	Merancang pelatihan berbasis kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi organisasi
Terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar	Kepuasan pelanggan terhadap layanan IT	Indeks kepuasan	90%	On line process
Terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar	Tunjangan keahlian	Jumlah tenaga kerja yang mendapat tunjangan keahlian	50% tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inhouse training (language)</li> <li>Speech contest</li> </ul>

5) Orientasi Pelanggan sebagai cara pandang terpeliharanya hubungan dengan pelanggan

Tingkat pemenuhan kebutuhan dasar organisasi selanjutnya adalah terpenuhinya orientasi pelanggan. orientasi pelanggan adalah pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun calon pelanggan. Tercapainya kebutuhan pelanggan direpresentasikan dengan terpuaskannya para pelanggan. Pelanggan memang bukan segala-galanya bagi organisasi karena Allah adalah Yang Maha Pemberi Rizki. Namun demikian, Islam memandang bahwa pelanggan adalah media pembawa rizki dari Allah kepada organisasi. oleh karena itu, semakin banyak pelanggan maka semakin besar peluang mendapatkan rizki. semakin pelanggan loyal kepada organisasi maka semakin tinggi peluang organisasi memperoleh rizki.

Fondasi untuk memenuhi orientasi pelanggan atau terpenuhinya kebutuhan pelanggan bagi organisasi berumber dari pelanggan lama dan pelanggan baru atau calon pelanggan. Kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi oleh organisasi sebagai persyaratan pelanggan. Persyaratan pelanggan harus dinyatakan secara tertulis oleh organisasi, senantiasa menjadi rujukan bagi organisasi dalam melayani pelanggan. Tujuan akhir dari pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada pelanggan adalah kepuasan pelanggan.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup>*Ibid.*, hlm. 208.

Proses mengidentifikasi persyaratan pelanggan, menetapkan persyaratan pelanggan dan memuaskan pelanggan, dilakukan melalui strategi pengelolaan suara pelanggan. Dua proses yang dilakukan dalam mengelola suara pelanggan adalah mendengarkan pelanggan dan melibatkan pelanggan. Mendengarkan suara pelanggan, terdiri atas langkah: *pertama*, merencanakan yaitu mengidentifikasi pelanggan, menentukan metode mendengarkan pelanggan, menentukan waktu dan tempat mendapatkan suara pelanggan dan menetapkan tim. Kedua, proses mendengarkan pelanggan dilakukan melalui kuisisioner, interview, angket, *talk show* dan sebagainya. Ketiga, proses memahami data atau informasi yang disampaikan oleh pelanggan dilakukan dengan menganalisis dan mengevaluasi data dengan menggunakan tool yang cocok. Keempat, proses pengambilan tindakan sangat bergantung pada isi informasi atau data yang disampaikan oleh pelanggan. Bila informasi atau data keluhan pelanggan dapat ditindaklanjuti pada saat itu juga maka petugas yang ditunjuk agar segera menindaklanjuti temuan tersebut. Bila informasi yang diterima membutuhkan analisis mendalam maka harus diselesaikan dengan tim. Hasil mendengarkan pelanggan menjadi sumber masukan untuk mendisain system kerja dan proses kerja.<sup>80</sup>

Keterlibatan pelanggan dilakukan melalui dukungan kepada pelanggan dan memastikan adanya kepuasan pelanggan.

---

<sup>80</sup>*Ibid.*, hlm. 218-219.

Dukungan kepada pelanggan dilakukan dengan memberikan dukungan dalam bentuk membuka layanan *call center* 24 jam yang bertugas memberikan layanan, keluhan maupun pengaduan kepada pelanggan. Tersedianya unit peduli pelanggan yang berfungsi untuk memberikan layanan dan konsultasi secara langsung kepada pelanggan juga untuk menerima dan menindaklanjuti pengaduan, keluhan, dan info dari pelanggan. Tersedianya kolom suara pelanggan pada majalah, bulletin selebaran, email, media social yang berfungsi sebagai media komunikasi antara organisasi dan pelanggan, audiensi langsung dengan pelanggan dan momen-momen tertentu. Pengisian tanggapan dan pendapat pelanggan melalui kuisioner yang disediakan di *customer service*.<sup>81</sup>

Keterlibatan pelanggan juga dilakukan melalui penawaran produk atau jasa yang cukup jelas bagi pelanggan. Kejujuran dalam menjual barang dan jasa merupakan kewajiban organisasi yang dapat terpenuhi melalui terwujudnya orientasi ibadah. Keterlibatan pelanggan harus dibangun melalui budaya kerja

a) sasaran strategis Orientasi Pelanggan

Sasaran strategis orientasi pelanggan yang teridentifikasi adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dan mewujudkan pemberdayaan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan perantar dari tercapainya orientasi kemaslahatan pelanggan. Sedangkan

---

<sup>81</sup>*Ibid.*, hlm. 219-220.

sasaran strategis mewujudkan pemberdayaan pelanggan adalah sasaran yang ingin dicapai dari sisi keterlibatan pelanggan. Pemberdayaan pelanggan berarti mengikutsertakan pelanggan dalam penentuan input, proses, dan output dari system kerja yang dilakukan oleh entitas bisnis.

b) ukuran orientasi pelanggan

Sasaran strategis meningkatkan kepuasan pelanggan diukur dengan ukuran indeks kepuasan pelanggan. Survey dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Survey tingkat kepuasan pelanggan dilakukan pada aspek: pemahaman terhadap produk dan jasa, prosedur, fasilitas pelayanan. Personil dan keberterimaan produk.<sup>82</sup> Formula yang digunakan untuk mengukur indeks kepuasan pelanggan adalah indeks kepuasan. Indeks kepuasan pelanggan tergantung pada metodologi survey yang dilakukan, bila survey menggunakan metode analisis deskriptif maka formula yang digunakan adalah dengan menghitung rata-rata persepsi pelanggan terhadap variabel pengukuran.  $x = \frac{\sum(fxi)}{N}$  dimana  $x$  = nilai yang akan dihitung,  $f$  = jumlah frekuensi untuk setiap variabel,  $i$  = kategori dalam variabel yang bersangkutan, dan  $N$  = jumlah responden.<sup>83</sup>

Adapun sasaran strategis mewujudkan pemberdayaan pelanggan

---

<sup>82</sup>*Ibid.*, hlm. 237

<sup>83</sup>*Ibid.*, hlm. 246

sangat dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap segala masukan atau informasi yang disampaikan oleh pelanggan. Sehingga durasi waktu respon terhadap keluhan pelanggan menjadi ukuran keberhasilan dari sasaran strategis mewujudkan pemberdayaan pelanggan. Formula yang digunakan untuk mengukur waktu respon terhadap keluhan pelanggan adalah jumlah hari respon selambat-lambatnya 2 hari kerja.

c) target orientasi pelanggan

Sasaran strategis meningkatkan kepuasan pelanggan memiliki ukuran kinerja indeks kepuasan pelanggan. Ukuran tersebut dinilai dengan formula indeks kepuasan sebesar 90%. Target yang ditetapkan adalah 90%. Sasaran strategis mewujudkan pemberdayaan pelanggan memiliki ukuran kinerja waktu respon terhadap keluhan pelanggan. Ukuran tersebut dinilai dengan formula jumlah hari respon selambat-lambatnya 2 hari kerja. Target yang ditetapkan adalah 100%.<sup>84</sup>

d) Inisiatif Strategis Pelanggan

Dalam usaha meningkatkan kepuasan pelanggan, organisasi harus melakukan inisiatif strategis berupa peninjauan ulang seluruh prosedur pelayanan. Peninjauan dilakukan pada prosedur-prosedur yang tidak efektif, prosedur yang cenderung menghambat waktu pelayanan dibuat lebih pendek, prosedur yang terlalu birokratis ditinjau

---

<sup>84</sup>*Ibid.*, hlm. 256

ulang untuk disederhanakan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah, mempersingkat dan memberikan kenyamanan, kehandalan, kecepatan pelayanan kepada pelanggan. Organisasi juga harus dapat mengukur tingkat kepuasan pelanggan melalui survey kepuasan pelanggan. Survey dapat dilakukan mandiri oleh organisasi, juga dapat dilakukan melalui kerjasama dengan pihak ketiga yaitu konsultan.<sup>85</sup>

Inisiatif yang dilakukan organisasi untuk mewujudkan pemberdayaan pelanggan adalah dengan meningkatkan kegiatan memobilisasi pelanggan dan membentuk komunitas pelanggan. Berdasarkan uraian di atas, orientasi pelanggan diringkas dalam tabel performa orientasi pelanggan pada Tabel 2.1. berikut:

Tabel 2.6 Performa Orientasi Pelanggan

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan	90%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tinjau ulang seluruh prosedur pelayanan</li><li>• Survey kepuasan pelanggan bekerja sama dengan pihak ke tiga</li></ul>

---

<sup>85</sup>*Ibid.*, hlm. 200-201.

Mewujudkan pemberdayaan pelanggan	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan	Jumlah hari respon selambat-lambatnya 2 hari kerja	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kegiatan mobilisasi pelanggan</li> <li>• Membentuk komunitas pelanggan</li> </ul>
-----------------------------------	---	--	------	---

6) Orientasi Harta Kekayaan sebagai cara pandang terpeliharanya harta kekayaan (*Al-Maal*)

Sebagai prioritas pemenuhan kebutuhan dasar terakhir adalah terpenuhinya orientasi harta kekayaan. orientasi harta kekayaan adalah pemenuhan kebutuhan dasar organisasi dalam usahanya untuk mendapatkan dan membelanjakan harta kekayaan. organisasi memperoleh harta melalui siklus terpenuhinya orientasi ibadah, proses internal, bakat, pembelajaran, dan pelanggan.

Organisasi membelanjakan harta melalui pengalokasian asset pada orientasi: pelanggan, pembelajaran, bakat, proses internal, dan ibadah. Sistem kinerja organisasi Masalah Performa (MaP) adalah sistem kinerja organisasi yang memandang bahwa harta kekayaan bukanlah tujuan utama dalam menciptakan organisasi tetapi harta kekayaan adalah sarana untuk mencapai tujuan utama hidup manusia yaitu mendapatkan keselamatan hidup diakhirat dan kesuksesan misi hidup manusia sebagai khalifah Allah di bumi.

Fondasi untuk memenuhi orientasi harta kekayaan atau terpenuhinya kebutuhan harta bagi organisasi bersumber dari cara mendapatkan harta dan cara membelanjakan harta. Terdapat dua proses untuk mengelola harta kekayaan yang

sesuai dengan syariah yaitu proses mendapatkan harta dan proses membelanjakan harta. Berikut ini gambar yang menjelaskan proses mendapatkan harta dan membelanjakan harta, berawal dari orientasi ibadah dan berakhir diorientasi ibadah pula.<sup>86</sup>

Cara mendapatkan harta kekayaan harus memenuhi ketentuan kemaslahatan yaitu mendapatkan harta kekayaan melalui proses pemenuhan orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi bakat (tenaga kerja), orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan. Dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>87</sup>

- a) Terpenuhinya orientasi ibadah, untuk mendapatkan harta seseorang harus meminta terlebih dahulu kepada yang Maha memiliki harta yaitu Allah SWT. Permintaan izin dilakukan melalui berdoa. Doapun harus dibarengi dengan usaha karena Allah tidak akan memberikan harta tanpa ada usaha untuk mendapatkannya. Dalam melakukan usaha tentu saja harus berinteraksi dengan orang lain oleh karena itu akhlak akan sangat mempengaruhi keberjahan hasil usaha. Jadi untuk mendapatkan harta doa dan usaha harus dilakukan.
- b) Terpenuhinya Orientasi proses internal, perbaikan pada diri sendiri maupun perbaikan pada proses internal harus senantiasa dievaluasi. Apakah proses pembelian barang sudah memenuhi prinsip halal dan toyyib, proses mana saja yang masih boros biaya, waktu, tenaga. Selanjutnya hasil

---

<sup>86</sup>*Ibid.*, hlm. 208

<sup>87</sup>*Ibid.*, hlm. 221-222.

- evaluasi menjadi masukan untuk dilakukannya tindakan perbaikan.
- c) Terpenuhinya orientasi tenaga kerja (bakat), upaya yang dilakukan memerlukan mobilisasi tenaga kerja. Keterlibatan mereka sangat diperlukan untuk melipatgandakan harta. Oleh karena itu organisasi harus berusaha membuat mereka bahagia. Rasa bahagia akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Bila motivasi kerja meningkat maka tenaga kerja dengan suka rela dan ikhlas akan terlibat dalam pencarian harta kekayaan yang telah dijanjikan oleh Allah SWT.
  - d) Terpenuhinya orientasi pembelajaran, Allah akan terus menguji manusia apakah mereka dapat mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan oleh Allah ataukah tidak?, untuk itu perlu adanya muhasabah atas apa yang telah dilakukan, belajar dari pengalaman, dan nasihat dari orang lain karena dengan begitu manusia dapat memaknai hidup bahwa mencari harta semata-mata untuk mencapai tujuan mulia yaitu kesuksesan hidup didunia dan keselamatan hidup diakhirat. Untuk itu dalam mengejar harta tetaplah dijalar maqasid syariah.
  - e) Terpenuhinya orientasi pelanggan, usaha perbaikan dan usaha peningkatan pada proses internal, usaha dalam melibatkan tenaga kerja dan proses pembelajaran yang dilakukan seluruhnya ditujukan kepada pelanggan, tetapi didedikasikan kepada Allah agar Allah simpati, dan agar pelanggan merasa puas, jika pelanggan merasa puas ka rizki yang dijanjikan oleh dapat diraih.

- f) Selanjutnya rizki yang sudah diterima harus ditindaklanjuti dengan bersyukur, dan berserah diri jika harta yang kita terima tidak sesuai dengan yang kita harapkan.

Sementara cara membelanjakan harta kekayaan harus juga memenuhi ketentuan kemaslahatan. Ada beberapa hal yang wajib dilakukan sebelum mengalokasikan harta kekayaan, diantaranya pembayaran hutang. Pada saat seseorang meninggal dunia maka kewajiban yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah melunasi hutangnya dan wasiat yang ditinggalkannya, pembagian harta warisan sesuai ketentuan pada QS. An-Nisa (4): 11-12. Pengalokasian harta kekayaan selanjutnya adalah untuk memenuhi kebutuhan kemaslahatan organisasi yang terdiri dari 6 orientasi yaitu:<sup>88</sup>

- a) Pemenuhan kebutuhan orientasi harta kekayaan bertujuan untuk menghasilkan kembali harta kekayaan, seperti investasi, deposito, giro tabungan dan sebagainya.
- b) Pemenuhan kebutuhan orientasi pelanggan diantaranya adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk mendengarkan suara pelanggan, biaya untuk melayani pelanggan, biaya untuk mengelola umpan balik dan biaya untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan.
- c) Pemenuhan kebutuhan orientasi pembelajaran yaitu, biaya pelatihan, pengembangan infrastruktur organisasi pembelajar.
- d) Pemenuhan kebutuhan orientasi tenaga kerja (bakat): biaya rutin gaji, biaya cuti, bonus,

---

<sup>88</sup>*Ibid.*, hlm. 223-224

asuransi tenaga kerja dan keluarga, biaya kesehatan, *car allowance*, *home allowance*, *medical check up*. Beberapa perusahaan berbasis syariah bahkan sudah memberlakukan biaya penggantian pengobatan yang menggunakan pengobatan alternative ala nabi, seperti bekam, herbal, pembayaran THR dibayarkan pada dua minggu sebelum ramadhan, juga diberikan cuti I'tikaf kepada tenaga kerja di sepuluh hari terakhir bulan ramadhan.

- e) Pemenuhan kebutuhan orientasi proses internal: biaya produksi, biaya mutu, biayaantisipasi, risiko atau asuransi, biaya infrastruktur kondisi tanggap darurat.
  - f) Pemenuhan kebutuhan orientasi ibadah meliputi tiga alokasi yaitu, *Pertama*, beribadah kepada Allah yang Maha Pemberi Rizki: zakat, infaq, shadaqah, wakaf, haji, qurban. Kedua, hubungan dengan pemangku kepentingan : CSR, PKBL, sponsorship dan lain-lain. Ketiga, hubungan dengan lingkungan: biaya pengendalian limbah, biaya pengendalian B3 dan lain-lain. Termasuk biaya yang dibagikan kepada para pemegang saham (*dividen*), biaya investasi, biaya cadangan dan lain-lain.
- (1) sasaran strategis orientasi harta kekayaan
    - Sasaran strategis orientasi harta kekayaan adalah perwujudan *double profit*, mewujudkan kebersihan harta, dan mewujudkan efisiensi dan efektifitas pengeluaran.
  - (2) ukuran orientasi harta kekayaan
    - Sasaran strategis mewujudkan *double profit* adalah kondisi dimana profit bersih menjadi dua kali lipat dari periode

sebelumnya. Profit bersih adalah keuntungan setelah pajak. Ukuran yang dapat digunakan untuk sasaran strategis mewujudkan *double profit* adalah keuntungan bersih (*net profit*).<sup>89</sup> Formula yang digunakan untuk mengukur kinerja keuntungan bersih adalah  $\text{net profit tahun ini} / \text{net profit tahun lalu}$ .<sup>90</sup>

Sasaran Strategis mewujudkan kebersihan harta, bertujuan agar harta yang diperoleh dibersihkan dari hak orang lain. Sebagaimana diketahui bahwa dari setiap harta yang didapatkan, sesungguhnya didalam harta tersebut terkandung hak orang lain. Karenanya harta yang diperoleh harus segera dibersihkan melalui pembayaran zakat. Kinerja Sasaran Strategis mewujudkan kebersihan harta diukur dengan ukuran jumlah pembayaran zakat. Formula yang digunakan untuk menilai kinerja jumlah pembayaran zakat adalah  $\text{jumlah zakat yang dibayarkan tahun ini} / \text{jumlah zakat yang dibayarkan tahun lalu}$ .

Seluruh aktifitas yang dilakukan oleh organisasi harus ditunjang dengan pendanaan yang tepat. Perencanaan aktifitas termasuk didalamnya anggaran kegiatan dilakukan dengan membuat perencanaan diawal periode. Agar pendanaan yang dianggarkan tepat sasaran maka seluruh kegiatan tersebut harus disusun berdasarkan skala prioritas. Dengan demikian, ketersediaan rencana kerja, anggaran, dan proses monitornya menjadi ukuran

---

<sup>89</sup>*Ibid.*, hlm. 237

<sup>90</sup>*Ibid.*, hlm. 246

keberhasilan sasaran strategis mewujudkan organisasi menjadi organisasi efisiensi. Formula yang digunakan untuk menilai kinerja tersedianya rencana kerja dan anggaran, serta proses monitornya adalah waktu penyediaan, sebelum berjalan anggaran baru.<sup>91</sup>

(3) target orientasi harta kekayaan

Sasaran strategis mewujudkan *double profit* memiliki ukuran kinerja keuntungan bersih. Ukuran tersebut dinilai dengan formula keuntungan bersih tahun ini / keuntungan bersih tahun lalu. Target yang ditetapkan adalah 200%. Sasaran strategis mewujudkan kebersihan harta memiliki ukuran jumlah pembayaran zakat. Ukuran tersebut dinilai dengan formula zakat tahun ini / zakat tahun lalu. Target yang ditetapkan adalah 200%.<sup>92</sup>

Sasaran strategis mewujudkan organisasi menjadi organisasi yang efisien memiliki ukuran kinerja tersedianya rencana kerja dan anggaran, serta proses monitornya. Ukuran tersebut dinilai dengan formula waktu penyediaan sebelum berjalannya tahun anggaran baru. Target yang ditetapkan adalah 100% rencana kerja dan anggaran, serta proses monitornya telah tersedia sebelum tahun anggaran baru berjalan.

(4) Inisiatif Orientasi Harta Kekayaan

Beberapa inisiatif strategis yang dilakukan untuk mewujudkan *double profit*. *Double profit* yaitu target profit yang besarnya

---

<sup>91</sup>*Ibid.*, hlm. 246.

<sup>92</sup>*Ibid.*, hlm. 256.

dua kali lipat dibandingkan periode sebelumnya. Tentu saja, sasaran ini merupakan target yang cukup tinggi. *Milestone* menunjukkan bahwa *net profit* setiap tahun harus meningkat sebesar 40%. Untuk itu perlu diperlakukan perbaikan proses yang sifatnya perbaikan besar bukan sekedar perbaikan kecil. Salah satu yang diusulkan adalah adanya proses *Business Process Reengineering* (BPR) pada *system channel distribusi*.<sup>93</sup>

Inisiatif strategis untuk mewujudkan kebersihan harta dilakukan dengan pembayaran zakat. Target pembayaran zakat ditetapkan dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya. Ini adalah target yang luar biasa. Jumlah angka yang akan disalurkan berniali sangat besar. Dapat saja organisasi bekerja sama dengan lembaga Amil Zakat (LAZ) untuk menyalurkan zakat produktif dimana zakat yang disalurkan digunakan untuk keperluan yang bersifat produktif dan konsumtif. Kerjasama dengan LAZ dilakukan dengan program kerja produktif disektor riil.<sup>94</sup>

Sasaran strategis mewujudkan organisasi menjadi organisasi yang efisien dilakukan dengan membuat *grand design* yang menghubungkan antara visi, misi, tujuan, target, sasaran dan *action plan* terhadap anggaran. *Grand design* dimonitor secara tahunan, semester, triwulan, maupun bulanan. Berdasarkan uraian di atas, orientasi harta kekayaan diringkas dalam

---

<sup>93</sup>*Ibid.*, hlm. 201-202

<sup>94</sup> *Ibid.*, hlm. 202.

tabel performa orientasi harta kekayaan pada Tabel 2.1. berikut:

Tabel 2.7 Performa Orientasi Harta Kekayaan

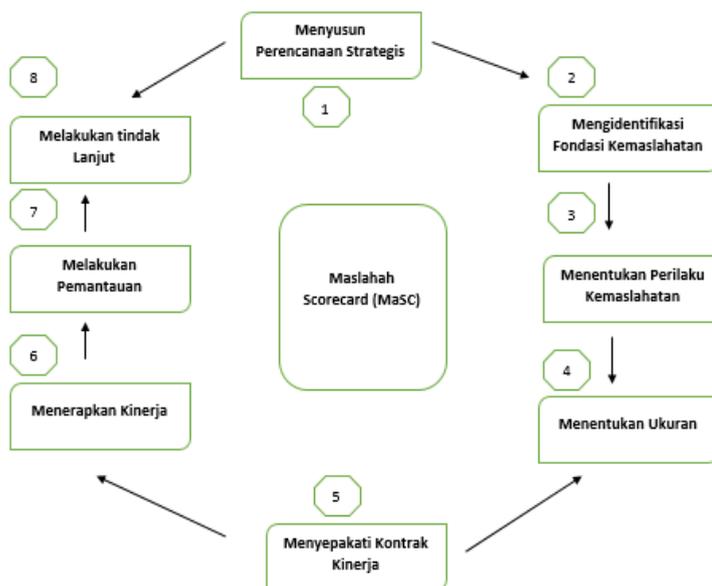
Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Mewujudkan double profit	Keuntungan bersih	Keuntungan bersih tahun ini / keuntungan bersih tahun lalu	200%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business process reengineering pada sistem jaringan distribusi</li> </ul>
Mewujudkan kebersihan harta	Jumlah pembayaran zakat	Zakat tahun ini / zakat tahun lalu	200%	Kerjasama LAZ
Mewujudkan organisasi menjadi organisasi yang efisien	Tersedianya rencana kerja & anggaran serta proses monitornya	Waktu penyediaan, sebelum berjalannya tahun anggaran baru.	100%	Grand strategy yang menghubungkan antara visi, misi, tujuan, target, sasaran dan action plan terhadap anggaran.

#### b. Pengukuran Kinerja Proses

Dalam mengukur kinerja proses digunakan siklus PDCA yang diterapkan sebagai berikut; *plan* merencanakan kerja, *do* melaksanakan kinerja, *check* mengevaluasi penerapan kinerja dan *action* memperbaiki, menstandarisasi kinerja dan meningkatkan kinerja.<sup>95</sup> Siklus system kinerja MaSC dilakukan dengan

<sup>95</sup> *Ibid.* ,

metodologi siklus. Sebagaimana Gambar 2.1 dibawah ini:<sup>96</sup>



Gambar 2.1: Siklus PDCA Sistem Kinerja MaSC

Terdapat delapan langkah system kinerja MaP, langkah satu sampai lima adalah *plan*, langkah ke enam adalah melaksanakan pengukuran (*do*), langkah ke tujuh adalah (*check*), langkah kedelapan adalah (*action*). Metodologi system kinerja MaP tersebut disebut juga dengan delapan langkah system kinerja kemaslahatan, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Langkah Pertama: Menyusun Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses menetapkan tujuan dan sasaran organisasi

<sup>96</sup> *Ibid.*, hlm. 176 - 178

dalam bentuk *grand design* jangka panjang dan jangka pendek untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Langkah pertama ini mempunyai sub langkah yaitu, menyusun RJPP, RJMP, RKAP, sasaran strategis, dan inisiatif strategis.

2) Langkah Kedua: Mengidentifikasi Kemaslahatan Organisasi

Langkah ini merupakan langkah mengidentifikasi infratraktur yang harus disediakan untuk satu orientasi kemaslahatan.

3) Langkah Ketiga: menentukan perilaku kemaslahatan

Menentukan perilaku yang dibutuhkan bagi tiap-tiap orientasi kemaslahatan. Perilaku kemaslahatan adalah sikap, sifat, perilaku nilai yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai modal dasar menjadi organisasi yang memberikan kemanfaatan untuk seluruh pemangku kepentingan.

4) Langkah Keempat: Menentukan Ukuran

Ukuran merupakan indikator yang menunjukkan keberhasilan atau kesuksesan organisasi dalam mencapai sasaran strategi. Langkah ini memiliki 6 sub langkah yang terdiri dari, ukuran orientasi kemaslahatan, nama ukuran, pengelompokan ukuran, penyalarsan, pembobotan, dan formula.

5) Langkah Kelima: Menyepakati Kontrak Kinerja

Terdapat beberapa tahapan dalam membuat kontrak kinerja yaitu, menentukan target, dan menetapkan kontrak. Langkah ini memiliki 2 sub langkah yaitu penentuan target kinerja kemaslahatan dan penetapan kontrak. Target adalah besaran yang menunjukkan

keberhasilan pencapaian kinerja oleh organisasi/fungsi kerja/individu.

6) Langkah Keenam: Menerapkan Kinerja

Menerapkan kinerja kemaslahatan (*do*), tahap ini merupakan tahap menjalankan seluruh perencanaan kinerja. Tentunya diharapkan seluruh target telah ditetapkan dapat tercapai. Langkah ini merupakan langkah mengaktualisasikan berbagai rencana strategi kedalam suatu tindakan nyata.

7) Langkah Ketujuh: Melakukan Pemantauan

Tujuan dari proses pemantauan kinerja adalah untuk memastikan bahwa ukuran kinerja dan target yang sudah disepakati bersama antara pemilik ukuran kinerja dengan atasan dapat dilaksanakan dan dicapai sesuai kesepakatan. Selanjutnya terdapat empat sub proses yang harus dilakukan pada langkah pemantauan kinerja yaitu: memantau kinerja individu dan fungsi kinerja, melakukan proses coaching, memantau kinerja organisasi, mengembangkan pemantauan kinerja secara online.

8) Langkah Kedelapan: Melakukan Tindak Lanjut

Tindak lanjut dilakukan dengan dua sub aktifitas yaitu: memberikan penghargaan dan melakukan peningkatan.



### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan untuk menyusun penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu memaparkan serta menggambarkan keadaan dan fenomena yang lebih jelas mengenai situasi yang terjadi.<sup>97</sup> Oleh karena itu peneliti menggunakan pengumpulan data yang diperoleh melalui penelitian secara langsung di lapangan.

Pendekatan dalam penelitian adalah *normatif-sosiologi*, pendekatan normative merupakan pendekatan yang digunakan untuk menemukan kebenaran berdasarkan logika keilmuan hukum dari sisi normatifnya yang diaplikasikan pada situasi tertentu yang terjadi.<sup>98</sup> Melalui pendekatan normatif peneliti menilai kesesuaian penerapan kinerja masalah di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu dengan tujuan syariah. Dalam hal ini tujuan syariah dimaksud adalah tercapainya dan terciptanya kemaslahatan bisnis bagi seluruh umat manusia. Disamping itu peneliti dengan menggunakan Pendekatan sosiologis, peneliti menganalisis interaksi yang terjadi antara peneliti dan obyeknya.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu. Pemilihan

---

<sup>97</sup> Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1996), hlm. 24

<sup>98</sup> Atika Zahra Maulida, "Implementasi Islamic Financial Planning oleh Penguaha Muslim Alumni Gontor Yogyakarta", *Tesis*, Yogyakarta, 2015, hlm. 60

tempat dan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu merupakan lembaga nirlaba yang kinerjanya diharapkan mampu memenuhi kemaslahatan umat khususnya dalam pengelolaan zakat.

### **C. Informan Penelitian**

Data penelitian diperoleh melalui proses wawancara kepada pihak Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu untuk mengetahui penerapan kinerja masalah di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu.

### **D. Teknik Penentuan Informan**

Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*<sup>99</sup>, dimana teknik pengambilan sampel sumber data dilakukan dengan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini tidak menekankan pada jumlah atau keterwakilan tertentu, akan tetapi lebih pada kualitas informasi, kredibilitas, dan kekayaan informasi yang dimiliki oleh informan.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah, peneliti menggunakan beberapa metode yaitu:

#### 1. Observasi

Metode ini diartikan sebagai suatu aktivitas yang sempit, yakni memperhatikan sesuatu dengan mata. Metode ini digunakan peneliti untuk pengumpulan data dan informasi dengan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang terkait dengan kinerja masalah di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu.

---

<sup>99</sup> *Ibid.*, hlm. 300

## 2. Wawancara (*interview*)

Menurut Esterberg, dalam Sugiyono, wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik <sup>100</sup>. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Peneliti langsung melakukan Tanya jawab dengan informan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu.

## 3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Metode ini digunakan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

## **F. Teknis Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, dimana peneliti menggambarkan kondisi dan situasi objek yang diteliti. Teknik ini digunakan untuk mendiskripsikan data yang telah diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu. Setelah data diperoleh kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan pengukuran Masalah Scorecard. MaSC mengukur kinerja bisnis dengan pendekatan mashlahah baik pada kinerja proses maupun kinerja hasil. Pengukuran kinerja proses (*process oriented*) kemaslahatan dilakukan

---

<sup>100</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitaitaif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 317

dengan membandingkan antara standar delapan langkah MaSC seperti pada gambar 2.1 dengan penerapan setiap langkah kinerja MaSC di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu. Pengukuran kinerja proses dengan rumus sebagai berikut:

$$P(p) = \sum_{i=0}^{n=8} W_i \times S_i$$

Di mana:

$P(p)$  = Kinerja proses MaSC

$W_i$  = bobot langkah ke-i MaSC

$i$  = langkah ke-i MaSC

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

Bobot setiap langkah MaSC adalah sebesar 0,050 yang diperoleh dari 100% dibagi 20 langkah MaSC. Oleh karena itu penilaian kinerja proses MaSC memiliki range antara 0,000 (organisasi tidak menerapkan keseluruhan langkah MaSC) sampai dengan 1,000 (organisasi menerapkan keseluruhan langkah MaSC).

Pengukuran kinerja hasil (*result oriented*) kemaslahatan dilakukan dengan mengukur hasil pencapaian kinerja MaP. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan antara pencapaian kinerja hasil setiap orientasi kemaslahatan terhadap target yang sudah ditetapkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu. Pengukuran kinerja hasil dengan rumus sebagai berikut:

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

$P(r)$  = pengukuran kinerja hasil (*result oriented*)

$i$  = 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 adalah sebesar 0,166 yang diperoleh dari 100 % dibagi 8 orientasi kemaslahatan bisnis. Oleh karena itu penilaian kinerja hasil MaSC memiliki range antara 0,000 (seluruh target kemaslahatan tidak tercapai) sampai dengan 1,000 (seluruh target kemaslahatan tercapai).

Pengukuran kinerja MaP dilakukan dengan dua metode yaitu pengukuran kinerja hasil (*result oriented*) kemaslahatan dan pengukuran kinerja proses (*process oriented*) kemaslahatan. Pengukuran kinerja hasil kemaslahatan adalah *the extent of achievement* (pencapaian aktual) yaitu obyek pencapaian kinerja. Sementara pengukuran kinerja proses kemaslahatan adalah menunjukkan kebebasan maupun kesempatan yang dimiliki organisasi dalam mewujudkan kemaslahatan (*freedom to achieve*).

### **G. Rencana Pembahasan**

Penelitian ini terdiri dari lima bab adapun dalam setiap bab akan diuraikan beberapa subbab yang menjelaskan secara rinci dari pokok pembahasan. Berikut rencana pembahasan dalam penelitian ini:

Bab I memuat latar belakang masalah yang menjadi alasan dan dasar peneliti untuk membahas topik penelitian, selanjutnya dirumuskan rumusan masalah yang akan menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini, pada bagian ini juga akan dipaparkan tujuan penelitian.

Bab II memaparkan kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan pembahasan pada penelitian ini. Pada bagian ini juga diuraikan beberapa kajian teori yang relevan terdiri dari pengertian pengukuran kinerja, konsep Masalah, dan Konsep Masalah Performa.

Bab III menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian, tempat dan lokasi penelitian, informan penelitian, teknik penentuan informan, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab IV memuat hasil dan pembahasan yang diperoleh berdasarkan data-data lapangan dan dianalisis dengan menggunakan alat analisis pada penelitian ini. Pada bagian pertama bab ini akan dijabarkan hasil penelitian berupa wawancara yang disajikan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Selanjutnya pada bagian kedua akan dianalisis hasil penelitian dan dilakukan pengukuran kinerja masalah dengan menggunakan Masalah Performa (MaP).

Bab V bagian penutup berisi kesimpulan dan saran yang dipaparkan penulis mengenai hasil simpulan dari pembahasan yang dipaparkan sebelumnya dan memberikan saran atau rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini serta untuk kepentingan penelitian yang akan datang.

## **H. Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini akan dilakukan pada bulan Februari sampai dengan April 2021. Berikut *Time Table* Penelitian ini:

*Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi  
Bengkulu Dengan Pendekatan Masalah Performa (MAP)*

No	Kegiatan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agts	Sept	Okt
1	Penelitian									
2	Pengolahan Data									
3	Presentasi Hasil dan Revisi									
4	Penyusunan Laporan									
5	Penyerahan Laporan									

**I. Organisasi Pelaksana**

Pelaksana penelitian ini adalah:

Nama : Amimah Oktarina, M.E.

NIP : 199210212018012001

NIDN : 2021109201

Program Studi : Ekonomi Syariah



## **BAB IV PENYAJIAN DATA**

### **A. Sejarah BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Sebelum lahirnya undang-undang nomor 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, di Provinsi Bengkulu sudah pernah berdiri BAZ Tk. I Bengkulu selama 2 periode, yaitu periode 1989-1994 dan 1994-1999. Pada periode pertama yang lalu, BAZ Tk. I ini di pimpin oleh Sekwilda Drs. Sukirman. Kegiatan itu masih sangat sederhana, karena baru batas sosialisasi terutama ke daerah-daerah Tk. II yang dimulai dengan merintis penghimpunan dana BAZ (khususnya infak). Pendirian BAZNAS Tk. I Bengkulu ini berdasarkan hasil musyawarah besar (Mubes) I pada tahun 1989.

Setelah periode pertama berakhir, BAZNAS Tk. I menggelar Mubes II yang menghasilkan kepeguruan baru, yaitu priode II dengan masa bakti 1994- 1999 yang dipimpin oleh Drs. H.A. Bacthiar Djamal Alm. Pada priode kedua ini BAZNAS sudah mengalami peningkatan, karenah sudah beroperasi lebih luas (sebelumnya hanya infak) dalam penghimpunan dana BAZ dari dinas/instansi Tk. I Propinsi Bengkulu. Kepengurusan BAZNAS pada priode ini terdiri dari seluruh Ka.Kanwil/dinas/instansi TK.I Bengkulu yang beroperasi sebagai pengurus pleno.

Lahirnya undang-undang Nomor 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, mendorong BAZNAS Tk. I Bengkulu membentuk panitia untuk menggelar Mubes III (Musyawarah Besar).

Kepanitian Mubes ini dikukuhkan dengan surat keputusan Gubernur KDH Tk. I Bengkulu nomor 75 tahun 2000 tanggal 19 april 2000 tentang pembentukan panitia pelaksanaan Mubes III BAZNAS Tk. I Bengkulu. Dari hasil Mubes III ini terbentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Peropensi bengkulu masa bakti 2000-2003 yang dipimpin oleh Drs. H. Alwi Hasbullah. Dengan terbentuknya BAZNAS maka secara otomatis BAZ Tk. I Provinsi Bengkulu tidak beroperasi lagi.

Berdasarkan keputusan menteri agama nomor 373 tahun 2003 tentang pelaksanaan undang-undang nomor 38 tahun 1999, pembentukan pengurus BAZ tidak lagi melalui Musbes/MUSDA, tetapi melalui mekanisme yang sudah ditetapkan sebagaimana pasal 2 keputusan menteri agama 373 diatas. Setelah melalui tahapan- tahapan tertentu, atas usulan ka. Kanwil Depag Provinsi Bengkulu Kepada Gubernur, maka dikeluarkan surat keputusan Gubernur Nomor 48 Tahun 2004 tanggal 28 januari 2004 tentang pengurus BAZNAS Provinsi Bengkulu yang baru, dengan masa bakti 2003-2006. Kali ini, BAZNAS kembali dipimpin oleh Drs. H. Alwi Hasbullah.

Mengingat pengelolaan ZIS yang tidak sederhana, yang tidak bisa dikerjakan “sambilan”, maka demi kelancaran, BAZNAS Provinsi Bengkulu mengangkat dua orang tenaga staf/sekretariat yang bekerja *full time* yang berkantor di komplek Mesjid Raya Baitul Izzah Padang Harapan Bengkulu. 72

## **B. Visi dan Misi BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Adapun visi dan misi BAZNAS Provinsi Bengkulu adalah sebagai berikut :

1. Visi  
" Mewujudkan Badan Pengelola Zakat yang Amanah, Transparan dan Profesional "
2. Misi
  - a. Meningkatkan kualitas pengelolaan ZIS hingga dapat tersalur secara merata, berhasil guna, dan berdaya guna.
  - b. Memudahkan pelayanan bagi Muzaki, Munfiq, dan Mutshaddiq dalam menunaikan ZIS.
  - c. Memudahkan pelayanan bagi para Mustahik dalam mendapatkan haknya.
  - d. Meningkatkan posisi Mustahik agar dapat menjadi Muzaki.
  - e. Membantu pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas SDM, mengentaskan kemiskinan dan memberantas praktik renternir.

## **C. Struktur BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Adapun susunan BAZNAS Provinsi Bengkulu periode 2021-2026 adalah sebagai berikut :

Ketua Umum : Dr. Fazrul Hamidy, SH., M.H

Wakil Ketua I (Bidang Penghimpunan) : H. Romli Bin Rolan, Lc. M.H

Wakil Ketua II (Bidang Pendistribusian & Pendayagunaan) : Drs. Syubli, M.Ag

Wakil Ketua III (Bidang Penghimpunan) : Indra Utama. SE.MM

Wakil Ketua IV (Bidang Pendistribusian & Pendayagunaan) : Meriyani, S.Ikom., M.H

Kepala Pelaksana : Bunafi, S.P

Sekretaris :

Staf TU Bidang Penghimpunan :

1. Jihad, MHI
2. Bambang Hermanto, A.Md
3. Rafika Edya Putri, SE

Staf TU Bidang Pendistribusian & Pendayagunaan :

1. Junaidi, SE
2. Ari Candra, S. IKom

Staf TU Bidang Keuangan & Pelaporan :

1. Novia Mujiastut, SE
2. Rama Doni, S.E.I

Staf TU Bidang Kesekretariatan SDM & Umum :  
Hendi Firnando

#### **D. Uraian Tugas BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Ketua umum dengan tugas :

1. Memimpin pelaksanaan tugas BAZNAS Provinsi Bengkulu.
2. Melaksanakan koordinasi kerja dengan lembaga dan instansi terkait dalam rangka tugas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan
3. Mengkoordinir tugas masing-masing pelaksana bidang dalam meningkatkan hasil guna dan daya guna ZIS.
4. Memberikan arahan dan bimbingan kepada pelaksana bidang dalam memberikan pelayanan kepada *muzakki* dan *mustahiq*.

Wakil Ketua I & III (Bidang Penghimpunan) mempunyai tugas:

1. Penyusunan strategi pengumpulan zakat
2. Pelaksanaan dan pengelolaan pengembangan *muzakki*
3. Pelaksanaan kampanye zakat

4. Pelaksanaan dan pengendalian pengumpulan zakat
5. Pelaksanaan pelayanan *muzakki*
6. Pelaksanaan evaluasi pengelolaan pengumpulan zakat

Wakil Ketua II & IV (Bidang Pendistribusian & Pendayagunaan) mempunyai tugas:

1. Penyusunan strategi pendistribusian
2. Pelaksanaan dan pengelolaan pengembangan *mustahiq*
3. Pelaksanaan dan pengendalian pendistribusian zakat
4. Penyusunan dan pelaporan pendistribusian zakat

Wakil Ketua III (Bidang Keuangan) mempunyai tugas:

1. Pelaksanaan pengelolaan keuangan BAZNAS
2. Pelaksanaan sistem akuntansi BAZNAS
3. Penyusunan laporan keuangan dan akuntabilitas kinerja BAZNAS

Kepala Pelaksana mempunyai tugas :

1. Membantu segala keperluan surat menyurat BAZNAS
2. Memberikan pelayanan kepada *muzzaki* dan *mustahiq*
3. Mengatur dan mengkoordinir masing-masing staf
4. Memimpin segala kegiatan apabila pimpinan berhalangan hadir

Staf TU bidang penghimpunan mempunyai tugas :

1. Mendata dan menghimpun data *muzakki* baik lembaga maupun perorangan

2. Menerima dan mengelompokkan ZIS dari *muzakki*
3. Menghimpun dan merekap dana ZIS yang masuk
4. Melaksanakan tugas yang diperintahkan kepala tata usaha
5. Mengadakan koordinasi dengan bidang pendistribusian dan keuangan
6. Melaporkan pelaksanaan kegiatan kepada kepala tata usaha

Staf TU bidang pendistribusian & pendayagunaan mempunyai tugas :

1. Menghimpun dan mendata *mustahiq*
2. Mencatat dan merencanakan survey permohonan
3. Menghimpun dan mencatat berkas *mustahiq* yang disetujui dan tidak disetujui
4. Membuat nota pengajuan pencairan dana ZIS kepada pimpinan melalui kepala tata usaha
5. Merekap dana yang sudah dan belum disalurkan
6. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala staf tata usaha
7. Melaporkan hasil kegiatan kepada kepala staf tata usaha

Staf TU bidang keuangan mempunyai tugas :

1. Mencatat dan menghimpun dana ZIS masuk untuk disetor ke rekening BAZNAS Provinsi Bengkulu
2. Mencatat dan menghimpun dana ZIS keluar
3. Mencairkan dana ZIS dan operasional yang telah disetujui pimpinan
4. Melaporkan hasil Kegiatan.

### **E. Tujuan BAZNAS Provinsi Bengkulu**

BAZNAS ini dibentuk dengan tujuan memberikan pelayanan kepada *muzzaki, munfiq, dan mutashaddiq* dalam menunaikan zakat, infak, dan sedekah. Pelayanan ini dilakukan baik kepada perorangan maupun instansi melalui UPZ di berbagai instansi yang ada di Provinsi Bengkulu. Pelayanan juga dilakukan saat pendistribusian ZIS kepada *mustahiq* dalam bentuk pemberian modal usaha produktif, pemberian beasiswa, bantuan pendidikan, bantuan untuk kegiatan dakwah, bantuan sosial, dan santunan untuk kaum duafa. Hal ini sesuai dengan tujuan utama zakat yaitu meningkatkan kesejahteraan bersama (*mustahik, muzakki, dan masyarakat secara keseluruhan*).

Namun bila merujuk pada pasal 5 UU Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat maka pengelolaan zakat bertujuan:

- 1) Meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat, infak, dan sedekah sesuai dengan ketentuan agama.
- 2) Meningkatkan fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial.
- 3) Meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat, infak, dan sedekah.

### **F. Program Kerja BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Program kerja BAZNAS Provinsi Bengkulu terdiri dari tiga program diantaranya:

1. Program penghimpunan
  - a. Melakukan sosialisasi UU Nomor 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat

secara terus menerus. Upaya ini dilakukan melalui ceramah, diskusi, dan dialog antara pihak BAZNAS dengan lembaga pemerintah dan swasta, dengan jadwal yang sudah ditentukan.

- b. Melakukan sosialisasi kewajiban zakat dan anjuran infak dan sedekah kepada khalayak melalui media cetak, elektronik, *khotbah*, brosur, spanduk, dan lain-lain.
- c. Melakukan kerja sama dengan Bank dengan membuka rekening zakat, infak, dan sedekah seperti kerjasama dengan Bank Bengkulu, Bank Muamalat Indonesia cabang Bengkulu, Bank Rakyat Indonesia, dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah Muamalat Harkat.
- d. Melakukan silaturahmi kepada calon *muzakki* seperti Gubernur, DPRD, pimpinan instansi, para pengusaha, dan lainnya.
- e. Mendapat para *muzakki* yang bekerja sama pada pihak terkait terutama pejabat eselon IV keatas dan PNS golongan tiga keatas.
- f. Melaksanakan lomba antara UPZ tingkat Provinsi Bengkulu Yang direncanakan pelaksanaannya 1 kali dalam setahun.
- g. Menjalin kerjasama dengan ormas Islam, lembaga dakwah, dan majelis taklim untuk mensosialisasikan kewajiban zakat dan keberadaan BAZ ditengah umat melalui seminar, diskusi, peringatan hari besar islam , pengajian, dan lain-lain.

- h. Untuk mengoptimalkan pengumpulan ZIS dilingkungan pemda/dinas/instansi/BUMN/BUMD tingkat provinsi, Gubernur Bengkulu mengeluarkan surat nomor 451.12/3288/B.5 tanggal 28 juni 2005 perihal optimalisasi pengumpulan ZIS.
  - i. Membentuk unit-unit pengumpulan zakat (UPZ) pada dinas/instansi/lembaga, BUMN/BUMD tingkat Provinsi Bengkulu.
2. Program pendayagunaan
- a. Bekerjasama dengan pihak kelurahan, desa, RT, mejelis taklim, pengurus masjid, dan lembaga lainnya untuk melakukan pendataan *mustahiq*.
  - b. Membuat indikator dan besarnya bantuan, baik yang produktif maupun konsumtif berdasarkan skala prioritas dan selektivitas. Upaya ini dilakukan setelah melakukan survey ke lapangan, seperti kepada para pedagang kecil, penjual makanan, penjual sayuran, pedagang ikan, petani, nelayan, pengrajin. Untuk program pengembangan ekonomi dialokasikan 50% dari dana zkata yang tersedia.
  - c. Menyalurkan dana ZIS secara konsumtif untuk beasiswa dengan kriteria, paling miskin, berprestasi, berakhlak karimah, dan *qori/qori"ah*.
  - d. Menyalurkan dana ZIS untuk beasiswa bagi para hafiz dan hafizah tingkat SD/MI sehingga SMA/MAN sederajat. Beasiswa ini diberikan kepada mereka yang mampu

- menghafal Al-Qur'an mulai dari 1 juz sampai 10 juz. Pada tahun 2005 sebanyak 5 orang hafiz dan hafizah telah mendapat beasiswa dari BAZNAS Provinsi Bengkulu, masing-masing sebesar Rp. 1.200.000
- e. Merintis modal pendayagunaan dana BAZ untuk mengembangkan ekonomi, melalui jamaah masjid dan majelis taklim dalam upaya ta'mir masjid (memakmurkan masjid) dan syiar islam.
  - f. Melakukan pembinaan keagamaan kepada para *mustahiq* pada setiap pemberian dana BAZ yang bertempat dikantor BAZNAS Provinsi Bengkulu.
  - g. Dalam rangka pemberdayaan ekonomi umat, mengatasi kerawanan sosial, dan mengentaskan kemiskinan, BAZNAS Provinsi Bengkulu menetapkan kelurahan binaan BAZNAS. Untuk tahun 2016 ditetapkan untuk kelurahan teluk sepang kecamatan kampung
  - h. Melayu Kota Bengkulu dan yang mendapatkan bantuan modal usaha dari BAZ Bengkulu sampai dengan November 2016 sebanyak 119 orang dengan jumlah dan 36.500.000,.
  - i. Melakukan kerja sama dengan Bank Mitra BAZ seperti dengan BPRS muamalat harkat. Kerja sama ini dilakukan dengan mendorong para *mustahiq* yang mendapatkan bantuan modal usaha untuk produktif untuk membuka tabungan pribadi di Bank tersebut. Setiap pengembalian pinjaman diharapkan dapat

dimasukan kedalam tabungan tersebut, dengan ini juga diharapkan bantuan modal yang diberikan menjadi hak milik *mustahiq* dan tidak masuk lagi kedalam pembukuan BAZ. Modal penyaluran seperti ini dilakukan oleh BAZ mulai tahun 2003 sampai saat ini.

- j. Menyalurkan dana BAZ secara insidental untuk para duafa seperti tuna netra, ibnu sabil, mualaf, bantuan pengobatan, bantuan pendidikan, dan lain-lain ( sesuai dengan *asnaf* delapan).
  - k. Menyalurkan dana BAZ untuk pembangunan sarana ibadah, pondok pesantren, madrasah, TPQ, yayasan sosial, dan ormas sosial.
  - l. Memberikan santunan kepada penyapu jalan, sopir dan crew pengangkut sampah berjumlah 172 orang pada tanggal 29 oktober 2005 masing-masing mendapatkan santunan rp. 100.000,- dengan jumlah dana rp. 17.200.000,-
  - m. Merekrut Dai atau Ustad yang akan ditugaskan di Kabupaten Seluma, Kabupaten Bengkulu Utara, dan Kabupaten Kepahiang selama satu tahun dan bisah di perpanjang sesuai kebutuhan. Masing-masing Dai atau Ustad mendapatkan honor Rp.800.000,- setiap bulan.
3. Program Pengembangan
- a. Melaksanakan RAKORDA BAZ se-Provinsi Bengkulu setiap awal tahun yang diikuti oleh pengurus BAZ kabupaten/kota se-

Provinsi dan pengurus UPZ tingkat provinsi Bengkulu. Dalam acara ini BAZNAS mengundang ketua BAZNAS, Gubernur, dan para pejabat tingkat Provinsi. Tujuan RAKORDA ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan program BAZ dan menyusun program untuk mengoptimalisasi pengumpulan dan penyaluran dana ZIS pada periode berikutnya.

- b. Menyempurnakan sistem Adminitrasi Umum dan Adminitrasi Keuangan. Dalam upaya meningkatkan profesionalisme pengelolaan zakat, BAZNAS Provinsi Bengkulu mengangkat 2 (dua) orang tenaga staf yang bekerja *full time*, yaitu : Bunafi, S.P. dan Junaidi.
- c. Mengikuti pelatihan nasional manajemen zakat yang diselenggarakan oleh Institut Manajemen Zakat Jakarta yang diikuti oleh pengurus BAZ dan LAZ seluruh Indonesia.
- d. Melakukan kunjungan kerja ke daerah untuk pembinaan BAZ kabupaten/kota, sekaligus melakukan koordinasi tentang tugas-tugas Badan Amil Zakat Daerah.

#### **G. Program Bantuan BAZNAS Provinsi Bengkulu**

- a. Bengkulu Peduli
  - 1) Bantuan Biaya Hidup
  - 2) Bantuan Kemanusiaan
  - 3) Bantuan Bedah Rumah
  - 4) Bantuan Anak Yatim
  - 5) Bantuan Panti Asuhan
  - 6) Bantuan Bencana Alam

- b. Bengkulu Imtaq
  - 1) Bantuan Rumah Ibadah
  - 2) Bantuan TPQ/Ponpes/MDA
  - 3) Bantuan Yayasan
  - 4) Bantuan Ormas Islam
  - 5) Bantuan Guru Ngaji Non ASN
- c. Bengkulu Cerdas
  - 1) Bantuan Beasiswa
  - 2) Bantuan Pendidikan
  - 3) Bantuan Subsidi Pendidikan
- d. Bengkulu Makmur
  - 1) Bantuan Ekonomi Produktif (Modus)
  - 2) Bantuan Pemberdayaan Ekonomi (Peralatan Usaha)
- e. Bengkulu Sehat
  - 1) Bantuan Pengobatan
  - 2) Bantuan Alat Keseshatan
  - 3) Bantuan Trasportasi Pengobatan

## **H. Penerapan Kinerja Masalah Performa (MaP) di BAZNAS Provinsi Bengkulu**

### **1. Kinerja Orientasi Ibadah di BAZNAS Provinsi Bengkulu**

BAZNAS Provinsi Bengkulu menerapkan tiga aspek dasar agama secara holistik yang meliputi aqidah, syari'ah dan akhlak disetiap akitifitas organisasinya. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Sekretaris BAZNAS Provinsi Bengkulu Menurut Bapak Al Jihad :

“Ya kita menerapkan baik aspek aqidah, syari'ah, maupun ibadahnya. Berkaitan yang pertama jelas

operasional kita karena kita di BAZNAS Provinsi Bengkulu menerapkan sistem syariah jadi semua mulai dari rekrutman itu harus beragama islam dan kemudian dalam rekrutman sendiri juga ada materi atau ujian tentang keagamaan yang disitu ada aqidah, ibadah, dan dari segi kemampuan syariahnya serta hal lainnya yang berkaitan dengan zakat, infaq, sedekah dan wakaf (ZISWAF). Kemudian dalam operasionalnya kita juga senantiasa berusaha untuk meningkatkan nilai aqidah kita, meningkatkan pemahaman kita terhadap agama, ibadah dan juga bagaimana kita melaksanakan kewajiban berzakat yang sesuai dengan yang dicontohkan oleh Rasulullah dengan segala pembinaanya yang ada, apalagi kami itu lembaga pengelolaan zakat yaitu Badan Amil Zakat Nasional yang tentunya sangat dipahami kita harus sesuai dengan apa yang diajarkan dan sesuai dengan syariat Islam.”

Berdasarkan penjelasan di atas untuk memenuhi orientasi ibadah BAZNAS Provinsi Bengkulu menerapkan aqidah, syariah, dan akhlak dalam setiap operasionalnya mulai dari proses rekrutmen sampai dengan kegiatan operasionalnya. BAZNAS Provinsi Bengkulu juga berusaha untuk meningkatkan nilai aqidah, meningkatkan pemahaman terhadap agama, dan berusaha

bagaimana melaksanakan ibadah sesuai dengan yang diajarkan oleh Rasulullah SAW.

Aqidah yang merupakan salah satu fondasi kemaslahatan diwujudkan dengan beberapa perilaku yang harus dimiliki, diantaranya adalah *problem solver*, *pembelajar*, *goal achievement*, *percaya diri*, *optimis*, *berfikir positif*. Beberapa perilaku tersebut ditunjukkan oleh BAZNAS Provinsi Bengkulu dengan adanya koordinasi yang dilakukan setiap awal bulan disetiap bagian, tujuannya adalah untuk melaporkan kinerja dalam satu bulan, mengevaluasi dan menyampaikan rencana program kerja yang akan datang.

Sikap *problem solver* yang ditunjukkan oleh BAZNAS Provinsi Bengkulu adalah apabila dalam laporan terdapat suatu masalah baik yang berasal dari internal maupun eksternal (mustahik dan muzaki) maka pihak BAZNAS Provinsi Bengkulu segera mengomunikasikan, mengevaluasi, dan menyelesaikan masalah tersebut dengan cepat tanggap.

Pihak BAZNAS Provinsi Bengkulu berusaha menemukan solusi yang disesuaikan dengan kondisi organisasi maupun SDM selama tidak menyimpang dari ketentuan syariah maupun kodifikasi bersama Kementerian Agama Provinsi Bengkulu. Kegiatan koordinasi ini diikuti oleh berbagai jajarannya.

Penyelesaian masalah yang timbul dalam lembaga adalah sebagai bentuk untuk

meminimalisir risiko yang akan terjadi di masa mendatang. artinya bahwa lembaga cepat tanggap untuk memberikan solusi agar masalah yang timbul didalam segera diselesaikan sehingga terhindar dari berbagai risiko yang dapat membahayakan eksistensi lembaga. Dalam meminimalisir risiko pihak BAZNAS Provinsi Bengkulu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan untuk meningkatkan kompetensi maupun keahlian serta integritas, karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam rangka mewujudkan visi dan misi lembaga.

## **2. Kinerja Orientasi Proses Internal BAZNAS Provinsi Bengkulu**

BAZNAS Provinsi Bengkulu berhasil membangun fondasi kemaslahatan organisasi orientasi proses internal atau jiwa baik fisik maupun nonfisik. Proses Input, proses penciptaan nilai dan proses output teridentifikasi sejalan dengan maqashid syari'ah dengan adanya pengawasan dari Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.

Persyaratan pemangku kepentingan diperoleh melalui survei kepuasan mustahik dan muzzaki meskipun kegiatan tersebut belum secara rutin dilakukan serta tidak terstruktur oleh BAZNAS Provinsi Bengkulu. Selain itu, untuk mengetahui kepuasan mustahik dan muzzaki pihak BAZNAS Provinsi Bengkulu menggunakan hasil penelitian dari para mahasiswa yang

melakukan penelitian di BAZNAS Provinsi Bengkulu. Sedangkan persyaratan tenaga kerja diperoleh melalui analisis kebutuhan SDM termasuk semua jaringan kantor yang dilakukan oleh kantor pusat pada saat akan rekrutmen karyawan.

Kelengkapan proses di atas apabila terpenuhi serta dilaksanakan secara komprehensif akan menjamin terjaganya dan terpeliharanya keadilan organisasi bagi pemangku kepentingan, kepatuhan baik pada syari'ah maupun pada regulasi, sensitifitas organisasi yang tercermin pada kepedulian organisasi terhadap kehidupan masyarakat sekitar, pengendalian terhadap risiko yang mungkin akan diterima oleh organisasi, tercegahnya organisasi dari *maysir, gharar, riba, dan dhalim*, peningkatan produktifitas organisasi, dan meminimalisir risiko dari bencana dan keadaan darurat. Dengan demikian keberlanjutan organisasi dapat terjaga.

### **3. Kinerja Orientasi Tenaga Kerja Berbakat BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Bagian penting dalam orientasi bakat terdiri dari tenaga kerja dan organisasi. BAZNAS Provinsi Bengkulu membangun fondasi kemaslahatan dengan cara menciptakan lingkungan yang kondusif bagi seluruh tenaga kerja berbakat agar mereka dapat mengembangkan dirinya. Suasana kekeluargaan dan kekerabatan diciptakan melalui keteladanan kepemimpinan. BAZNAS

Provinsi Bengkulu menjadikan motivasi kerja sebagai kebutuhan untuk semangat kerja segenap sumber daya insani, motivasi yang digunakan dibedakan menjadi:

- a. Motivasi kerja materiil  
pemberian fee, bonus, dan award kepada karyawan yang memenuhi target dan berprestasi dalam kinerjanya.
- b. Motivasi kerja non Materiil  
Peningkatan kepangkatan dan karir serta pemberian pelatihan untuk meningkatkan motivasi kerja dengan pendekatan psikologi. Memberikan pemahaman bahwa aktivitas bekerja bagi seorang muslim harus dilandasi dengan nilai-nilai ideologi.

Selain itu, motivasi kerja yang diberikan oleh BAZNAS Provinsi Bengkulu adalah dengan memenuhi kebutuhan dasar tenaga kerja berbakat. Kebutuhan kesehatan jasmani tenaga kerja berbakat terpenuhi dengan diberlakukannya BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, kesejahteraan hari tua.

Pemenuhan kebutuhan jasmani tenaga kerja juga dilakukan dengan dibentuknya kelompok-kelompok olahraga seperti futsal, badminton, tenis meja, dan senam. Pemenuhan kebutuhan rohani tenaga kerja berbakat dilakukan dengan pengajian-pengajian rutin setiap pagi dan sore dan khusus dibulan ramadhan Baznas Provinsi Bengkulu membentuk sebuah panitia bagaimana menciptakan suasana yang

kondusif untuk beribadah dibulan ramadahan.

Beberapa kekurangan yang masih terlihat pada pemenuhan orientasi tenaga kerja berbakat adalah survey tentang kepuasan tenaga kerja terhadap lembaga belum pernah dilakukan oleh pihak BAZNAS Provinsi Bengkulu, mereka hanya melihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa dan berdasarkan hasil penelitian tersebut BAZNAS Provinsi Bengkulu akan menyampaikan kepada karyawan untuk kemudian dievaluasi.

#### **4. Kinerja Orientasi Pembelajaran BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Kemajuan teknologi dimanfaatkan oleh BAZNAS Provinsi Bengkulu dalam membudayakan individu dan organisasi pembelajar. Jaringan internet dijadikan sarana bagi BAZNAS Provinsi Bengkulu untuk berkomunikasi tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi seluruh pemangku kepentingan perusahaan. *Website* menjadi sarana untuk menciptakan keterbukaan. Berbagai informasi tentang lembaga, informasi terkini, Konsultasi ZIS, Layanan ZIS, kegiatan sosial dan informasi lainnya disampaikan pada *website* (<https://bengkulu.baznas.go.id/>).

Untuk memenuhi orientasi pembelajaran terdapat dua sasaran strategis yaitu sasaran strategis terbangunnya budaya kerja pembelajar dan sasaran strategis terbangunnya sistem reward berbasis

pembelajar. 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.

#### **5. Kinerja Orientasi Pelanggan di BAZNAS Provinsi Bengkulu**

BAZNAS Provinsi Bengkulu fokus pada orientasi pelanggan melalui dua jenis yaitu, mustahik dan muzaki. Tidak ada divisi khusus yang melayani para mustahik dan muzaki, akan tetapi di BAZNAS Provinsi Bengkulu terdapat dua divisi yaitu divisi penghimpunan dan pendistribusian zakat, dimana kedua divisi tersebut mempunyai pengaruh pada pelayanan kepada mustahik dan muzaki.. Divisi penghimpunan memiliki tugas dalam melayani muzaki secara langsung untuk mereka yang ingin membayar kewajiban berzakat. Sedangkan Divisi Pendistribusian bertugas menyalurkan dana zakat berupa bantuan kepada para mustahik.

Dalam rangka mencapai kepuasan nasabah dan meningkatkan jumlah nasabah, BAZNAS Provinsi Bengkulu melakukan kegiatan mendengarkan dan melibatkan para mustahik dan muzaki.. Proses mendengarkan mustahik dan muzaki dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dilakukan dengan cara menyampaikan langsung saran maupun kritik kepada karyawan lembaga BAZNAS

Provinsi Bengkulu. Sedangkan secara tidak langsung, BAZNAS Provinsi Bengkulu menyediakan buku pengaduan mustahik dan muzaki, serta dapat juga melalui telepon, SMS, wa, dan email untuk menyampaikan keluhan, informasi, dan umpan balik kepada BAZNAS Provinsi Bengkulu.

## **6. Kinerja Orientasi Harta Kekayaan di BAZNAS Provinsi Bengkulu**

Fondasi kemaslahatan dalam orientasi harta kekayaan diidentifikasi menjadi dua yaitu cara menghimpun dan menyalurkan dana zakat kepada 8 asnaf golongan yang berhak menerima bantuan pengalokasian dari dana zakat. Kedua hal ini menjadi dasar utama untuk mencapai keberkahan dan kesejahteraan masyarakat.

BAZNAS Provinsi Bengkulu menyadari sepenuhnya bahwa cara untuk mendapatkan harta kekayaan harus sesuai dengan tuntunan aqidah dan tuntunan syari'ah yaitu halal dan baik, agar harta yang didapatkan menjadi berkah. BAZNAS Provinsi Bengkulu dalam mendapatkan harta senantiasa memenuhi orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran, dan orientasi pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka diketahui bahwa BAZNAS Provinsi Bengkulu telah mencapai kinerja masalah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pengelola zakat, infaq dan sedekah di masyarakat. Menurut M. Soleh selaku kepala bagian penerangan Islam, Zakat

dan Wakaf Kementerian Agama Provinsi Bengkulu menyatakan bahwa BAZNAS Provinsi Bengkulu memiliki progres yang sangat baik dari tahun ke tahun. BAZNAS selalu melakukan koordinasi kepada Kementerian Agama dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini dibuktikan dengan melibatkan pihak Kemenag dalam rapat koordinasi dan program-program BAZNAS lainnya.

Tabel 1 Performa Orientasi Ibadah BAZNAS Provinsi Bengkulu

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Ukuran</b>	<b>Formula</b>	<b>Target</b>	<b>Inisiatif Strategis</b>	<b>Hasil Kinerja 2020</b>
Mewujudkan Pengelola Organisasi yang Memegang Amanah Teguh	Keterlibatan seluruh karyawan	Pembahasan Pengembangan program	80%	Enam Program peningkatan Keimanan: a) Program tilawah Al-Qur'an dilakukan setiap hari sebelum mulai bekerja selama 15 menit	90 %
	Pembuatan Laporan Keuangan Perusahaan	Catatan Akuntan Publik "Wajar Tanpa Pengecualian"	100%		90 %
Meningkatkan Fungsi Sosial	Kegiatan sosial BAZNAS Provinsi Bengkulu	Dana yang direncanakan untuk kegiatan sosial perusahaan	50juta	b) Pembenahan tajwid dibulan Ramadhan. c) Shalat berjamaah dzuhur dan ashar. d) Pengajian: pengajian yang dilakukan dua minggu sekali setiap hari sabtu, pengajian keluarga yang diadakan setiap dua bulan sekali dirumah karyawan, dan	60 juta

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Ukuran</b>	<b>Formula</b>	<b>Target</b>	<b>Inisiatif Strategis</b>	<b>Hasil Kinerja 2020</b>
				pembinaan dan kajian yang dilakukan setelah ashar selama 7 sampai 10 menit e) Kultum	

Tabel 2 Performa Orientasi Proses Internal BAZNAS PROVINSI BENGKULU

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2020
Meningkatkan fungsi ekonomi	Jumlah UPZ	Jumlah kantor UPZ/ tahun	95	a. Meningkatkan jumlah UPZ berdasarkan pemetaan se Provinsi Bengkulu	90

Tabel 3 Performa Orientasi Tenaga Kerja Berbakat BAZNAS PROVINSI BENGKULU

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2020
Menciptakan produktifitas yang tinggi		Biaya Operasional	100%	a. BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, kesejahteraan hari tua dan dana sehat Muhammadiyah b. Membentuk kelompok olah raga c. Pengajian d. Membentuk panitia ramadhan e. Rotasi, promosi jabatan, dan defusi. f. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan	100 %
Meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat	Indeks Kepuasan Karyawan	Indeks Survey	%		Belum ada

Tabel 4 Performa Orientasi Pembelajaran BAZNAS PROVINSI BENGKULU

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2020
Terbangunya sistem <i>reward</i> berbasis pembelajar	Hadiah	Dilihat dari lamanya karyawan tersebut mengabdikan, lamanya mengabdikan minimal sepuluh tahun.	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengalokasikan dananya untuk pendidikan dan pelatihan</li> <li>b. Manajemen qalbu</li> <li>c. Pengajian rutin</li> <li>d. memotivasi karyawan dengan memberikan <i>reward</i> berupa bonus dan penghargaan umrah</li> </ul>	90%

Tabel 5 Performa Orientasi Pelanggan BAZNAS  
PROVINSI BENGKULU

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2020
Meningkatkan kepuasan muzakki	Indeks kepuasan Muzakki	Indeka kepuasan pelanggan	98 % puas	a. menyediakan buku pengaduan, serta dapat juga melalui telepon, SMS, wa, dan email untuk menyampaikan keluhan,.	95%

Tabel 6 Performa Orientasi Harta Kekayaan BAZNAS PROVINSI BENGKULU

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2020
Mewujudkan kebersihan harta karyawan	Jumlah Pembayaran zakat	2,5% dari Jumlah laba kotor	5M	Disalurkan melalui BAZNAS Provinsi	5,7%

## I. Hasil Pengukuran Kinerja BAZNAS PROVINSI BENGKULU dengan Pendekatan Masalah Scorecard (MaSC)

### 1. Kinerja Hasil MaSC

Secara keseluruhan, BAZNAS PROVINSI BENGKULU memiliki kinerja hasil kemaslahatan sebesar 0,750. Hal ini karena terdapat beberapa target yang belum tercapai di tahun 2020, yaitu Orientasi ibadah memiliki jumlah target sebanyak 3 dan jumlah target yang tercapai sebanyak 3. Orientasi Proses Internal memiliki target sebanyak 2 dan yang tercapai sebesar 1. Orientasi tenaga kerja berbakat memiliki 2 target dan target yang tercapai sebanyak 1. Orientasi Pembelajaran memiliki jumlah target sebanyak 2 dan jumlah yang tercapai sebanyak 1. Orientasi pelanggan memiliki jumlah target sebanyak 1 dan jumlah target yang tercapai sebanyak 1. Orientasi Harta kekayaan memiliki jumlah target sebesar 1 dan jumlah yang tercapai sebanyak 1. Angka 0,750 diperoleh dari rumus sebagai berikut:

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

$P(r)$  = pengukuran kinerja hasil (*result oriented*)

$i$  = 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

$P(r)$  =  $P$  orientasi ibadah +  $P$  orientasi proses internal +  $P$  orientasi tenaga kerja +  $P$  orientasi pembelajaran +  $P$  orientasi pelanggan +  $P$  orientasi harta kekayaan.

*Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Bengkulu Dengan Pendekatan Masalah Performa (MAP)*

$$\begin{aligned}
 &= [W_1 \times A_1/T_1] + [W_2 \times A_2/T_2] + [W_3 \times A_3/T_3] + \\
 &[W_4 \times A_4/T_4] + [W_5 \times A_5/T_5] + [W_6 \times A_6/T_6] \\
 &= [0,166 \times 3/3] + [0,166 \times 2/1] + [0,166 \times 2/1] + \\
 &[0,166 \times 2/1] + [0,166 \times 1/1] + [0,166 \times 1/1] = \\
 &0,750
 \end{aligned}$$

Kinerja hasil kemaslahatan memiliki range 0,000 sampai dengan 1,000. Kinerja 0,000 menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan kemaslahatan bagi para pemangku kepentingan. Kinerja 1,000 menunjukkan bahwa organisasi memberikan kemaslahatan secara penuh kepada pemangku kepentingan. Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa BAZNAS PROVINSI BENGKULU memiliki kinerja hasil masalah sebesar 0,750. Angka tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS PROVINSI BENGKULU telah memberikan kemaslahatan kepada seluruh pemangku kepentingan yaitu karyawan, muzakki, mustahiq, maupun masyarakat sekitar.

**Tabel 7 Total Kinerja Hasil Kemaslahatan BAZNAS PROVINSI BENGKULU**

No	Orientasi Kemaslahatan	Bobot	Jumlah Target	Pencapaian Target	Pencapaian
1	Orientasi Ibadah	0,166	3	3	0,166
2	Orientasi Proses Internal	0,166	2	1	0,083
3	Orientasi tenaga kerja Berbakat	0,166	2	1	0,083
4	Orientasi Pembelajaran	0,166	2	1	0,083
5	Orientasi Pelanggan	0,166	1	1	0,166
6	Oreintasi Harta Kekayaan	0,166	1	1	0,166
Total Bobot		1000	Total Kinerja Hasil		0,750

Sumber: Data diolah, 2017

## **J. Kesimpulan**

BAZNAS Provinsi Bengkulu telah menerapkan kinerja masalah dengan memenuhi orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja berbakat, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, orientasi harta kekayaan. . Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa BAZNAS PROVINSI BENGKULU memiliki kinerja hasil masalah sebesar 0,750. Angka tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS PROVINSI BENGKULU telah memberikan kemaslahatan kepada seluruh pemangku kepentingan yaitu karyawan, muzakki, mustahiq, maupun masyarakat sekitar. Selain itu, penilaian terhadap kinerja masalah BAZNAS ini juga didukung oleh pihak Kemenag yang menyatakan bahwa BAZNAS Provinsi Bengkulu memiliki progres yang sangat baik dari tahun ke tahun. BAZNAS selalu melakukan koordinasi kepada Kementerian Agama dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini dibuktikan dengan melibatkan pihak Kemenag dalam rapat koordinasi dan program-program BAZNAS lainnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan edukasi kepada masyarakat khususnya muzakki dalam memiliki kepercayaan kepada BAZNAS sebagai lembaga pengumpulan dan penyaluran dan zakat secara tepat. Kinerja pegawai yang telah sesuai dengan masalah peforma dapat menjadi dasar kepercayaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Antonio, M. Syafi'i, dkk., 2012, "An Analysis of Islamic Banking Performance; Maqasid Index Implementasi in Indonesia and Jordania", *Journal of Islamic Finance*, Vol. 1, No.1, (Malaysia: IIUM Institusi of Islamic Banking and Finance.
- Anwar, Zainal., 2015 , "Pemikiran Ushul Fikih Al-Ghazali tentang Masalah Al-Mursalah (Studi Eksplorasi terhadap Kitab al-Mustashfa' min 'Ilmi al-Ushul Karya Al-Ghazali)", *FITRAH*, Vol. 01, No. 1, Januari-Juni.
- Bakri, Asafri Jaya., 1996, *Konsep Maqashid Syari'ah Menurut Al-Syatibi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bedoui, 2012, "Sharia Based Ethical Performance Measurement Framework, "Chair for Ethics and Financial Norms. Universitas Paris. *Working Paper in Islamic Economics and Finance* No. 1020.
- Fahmi, Irham., 2011, *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*, Bandung: ALFABETA.
- Firdaus, Achmad., 2012, "Masalah Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqasid Syariah", *paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayarullah, Jakarta, 15 September.
- Firdaus, Achmad., 2014, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, Ed. 1, Cet. 1, Yogyakarta: Deepublish.
- Firdaus, Achmad., Achmad Mukhlis Yusuf., 2014, "Masalah Perfoma, Masalah Based

Organization” paper ini dipresentasikan pada *The 4th ISRA Internasional Colloquium for Islamic Finance (IICIF 2014), The Role Islamic Finance in Socio-Economic Development: Ideals and Realities, ISRA-Bank Negara Malaysia, Lanai Kijang, Bank Negara Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia, 3-4 September.*

- Firdaus, Achmad., Ernawan., 2012, “Pengukuran Kinerja PT. Asuransi Takaful Keluarga dengan Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Masalah Scorecard (MaSC)”, *Paper dipresentasikan pada call for Paper Islamic Economics and Finance Research Forum (ISERF) New Era of Indonesian Islamic Economics and Finance, The Indonesian Association Of Islamic Economics, Bank Indonesia and Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Pekanbaru, 21-22 November.*
- Ghifari, Muhammad Al., dkk, 2015, “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia Dengan Pendekatan Maqashid Index”, *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 3, No. 2, oktober, Depok: Sekolah Tinggi Ekonomi Islam SEBI.
- Kara, Muslimin., 2012, “ Pemikiran Al-Syatibi tentang Masalah dan Implementasinya dalam Pengembangan Ekonomi Syariah”, *ASSETS*, Vol. 2, No. 2.
- Mohammed, Mustafa Omar., Dzulastri Abdul Razak., 2008, “The Performance Measure of Islamic Banking Based on The Maqasid Framework” *paper dipresentasikan pada The IIUM Internasional Accounting Conference (INTAC IV), Putra Jaya.*
- Nasution., 1996, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito

Sani, “A Conceptual Model of Measuring Performance Efficiency of Islamic Banks; Objectives of Islamic Law (Maqasid al-shariah) Approach”, (online), <http://ssrn.com/abstract=2070397> , pada hari Senin, tanggal 30 januari 2017, 10.39 WIB.

Sugiyono., 2013, *Metode Penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitataif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Sya’bani, Akmaludi., 2015 , “Maqasid Al-Syari’ah Sebagai Metode Ijtihad”, Vol. VIII. No. 1, Januari-Juni

Syarifuddin , Amir., 2008, *Ushul Fiqh*, Jakarta: KENCANA

Yuwono, Sony., dkk., 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



## **TENTANG PENULIS**



**Amimah Oktarina, M.E.**, lahir di Bengkulu 21 Oktober 1992, putri pertama dari Ambok Tua dan Mastiah. Penulis yang merupakan pasangan dari Yongki Gunawan, S.M. menyelesaikan Sarjana Ekonomi Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu dan Master Ekonomi bidang ilmu Ekonomi Islam di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta. Saat ini

penulis merupakan Dosen Tetap bidang Ilmu Ekonomi Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

Penulis merupakan salah satu perempuan yang aktif di bidang penulisan karya ilmiah melalui partisipasinya pada berbagai International Conference diantaranya adalah Presenter pada International Conference on Islamic Economic and Financial Inclusion UMY, Gadjah Mada International Conference on Islamic Economic and Development, dan Annual International Conference on Islamic Economic and Science.

Kegiatan lainnya penulis ikut berkontribusi pada Duta Bahasa Provinsi Bengkulu sebagai salah satu pemenang dan senantiasa berpartisipasi dalam kebahasaan dan kegiatan penulisan karya ilmiah bagi pemuda-pemudi di Provinsi Bengkulu. Penulis telah menerbitkan sejumlah jurnal baik pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal international bereputasi terindeks scopus. Beberapa karya ilmiah international penulis yaitu Buku berjudul *Optimization Organization of Zakat for Social Welfare*, London, Lambert Academy Publishing, 2018 dan Jurnal dengan judul *Developing Models of Productive Waqf Masjid Agung Syuhada Yogyakarta* (QIJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies) 6 (1), 103-126) Terindeks Scopus.