

**ANALISIS KINERJA ASURANSI SYARIAH MENGGUNAKAN PENDEKATAN
MASLAHAH SCORECARD
(Studi Kasus Pada PT. Asuransi Takaful Umum)**

Melia Rostiana, R Melda Maesarach, Jaharuddin
Program Studi Ekonomi Islam,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta
Email : jaharuddin@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui unsur-unsur kinerja pada PT. Asuransi Takaful Umum, untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan masalah *scorecard* yaitu dengan mengukur kinerja proses dan kinerja hasil, serta menginterpretasikan dalam bentuk kesimpulan.

Dalam penelitian ini, peneliti menguji penerapan masalah pada PT. Asuransi Takaful Umum dengan desain studi kasus. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dan kualitatif karena menggunakan pengukuran data melalui rumus dan di olah secara interpretif melalui kualitatif, dan data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum mendapat nilai kinerja proses kemaslahatan sebesar 0,7 yang menunjukkan bahwa perusahaan cukup menerapkan kemaslahatan dari sisi kinerja proses. Dan dalam kinerja hasil kemaslahatan PT. Asuransi Takaful Umum mendapat nilai sebesar 0,89 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah baik dalam memberikan kemaslahatan kepada para *stakeholder* dan *shareholder*.

Kata Kunci: Kinerja, Asuransi, Masalah *Scorecard*

ABSTRACT

The purpose of this study was to decide the elements of performance at PT. General Takaful Insurance, to find out how to measure performance using the scorecard approach that is by measuring process performance and results performance, and interpreting in the form of conclusions.

In this study, researchers tested apply masalah at PT. General Takaful Insurance with a case study design. This research is a type of quantitative and qualitative research because it uses measurement data through formulas and if interpretative qualitative, and the data used are primary and secondary data. Data collection methods used are observation, interviews and documentation.

The results showed that PT. General Takaful Insurance received a value of the performance benefit process of 0.7 which indicates that the company simply applied benefits in terms of process performance. And behave the benefit of PT. General Takaful Insurance got a value of 0.89 which shows that the company is quite good in providing benefits to stakeholders and shareholders.

Keyword: Performance, Insurance, Scorecard Masalah

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Asuransi syariah merupakan salah satu institusi yang perkembangannya cukup signifikan jika melihat data yang ada yaitu menurut data yang dihimpun dari Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia (AASI), pangsa pasar asuransi syariah dari sisi aset pada tahun 2014 sebesar 4,83%. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan dari 4,83% menjadi 5,43%. Hingga 2016, hanya asuransi syariah yang berhasil mencapai pangsa pasar 5% dibandingkan industri keuangan nonbank (IKNB) syariah lainnya. Kemudian Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan

(OJK), aset asuransi syariah mencapai Rp 41,96 triliun pada tahun 2018. Aset tersebut berasal dari asuransi jiwa syariah senilai Rp 34,47 triliun, asuransi umum syariah Rp 5,62 triliun, dan reasuransi syariah Rp 1,86 triliun. Artinya, aset pada tahun ini setidaknya ditargetkan menembus Rp 48,15 triliun. Sementara data OJK mencatat jumlah aset asuransi syariah telah mencapai Rp 43,43 triliun pada akhir Maret 2019. Aset tersebut setidaknya sudah tumbuh 3,52 persen dari akhir tahun lalu.

Melihat perkembangan yang cukup signifikan dari industri asuransi syariah, tentu suatu hal yang positif karena dapat memberikan dampak yang baik untuk perekonomian Negara dan kemaslahatan masyarakat, karena seperti yang kita ketahui bahwa asuransi syariah juga memiliki kontribusi dalam perekonomian dan jika berbicara kemaslahatan tentu asuransi syariah juga mengambil peran dalam hal tersebut dari *benefit-benefit* yang ada pada asuransi syariah. Dari hal tersebut alangkah lebih baik jika asuransi syariah dapat mempertahankan serta dapat meningkatkan perkembangannya dengan mengoptimalkan kualitas kinerjanya baik dari segi manajemen maupun aspek syariahnya.

Perkembangan kuantitas yang cukup signifikan dari institusi keuangan syariah merupakan kabar gembira bagi umat muslim karena diharapkan dapat semakin berkembang Ekonomi Rabbani yang dapat membawa kesejahteraan secara merata. tetapi perkembangan institusi keuangan syariah secara kuantitas saja, kurang untuk dapat mengembangkan Ekonomi Rabbani, karena dari segi kualitas juga harus ditingkatkan agar syariat Islam dapat ditegakkan secara utuh, Banyak indikator yang mengindikasikan institusi keuangan syariah memiliki kualitas, salah satu indikator tersebut adalah terwujudnya kemaslahatan pada institusi tersebut maupun kepada masyarakat luas, tentunya kemaslahatan dapat dicapai apabila diwujudkan dalam setiap kinerja proses perusahaan dan kinerja hasilnya memberikan masalah pada setiap elemen yang berhubungan, dan agar masalah semakin nyata serta dapat dirasakan maka diperlukan suatu pengukurannya, terkait pengukuran kemaslahatan, saat ini terdapat sistem pengukuran masalah yang disebut Masalah *Performa* (MaP) dengan alat ukurnya yang disebut dengan Masalah *Scorecard* (MaSC) dengan menguji kemaslahatan yang ada diperusahaan dengan 6 orientasi masalah yaitu orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran, orientasi harta kekayaan dan orientasi pelanggan, keenam orientasi ini lalu diujikan pada institusi keuangan syariah.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian yang akan dibahas yaitu:

1. Bagaimana unsur-unsur kinerja pada perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum dengan pendekatan masalah *scorecard*?
2. Bagaimana pengukuran kinerja proses pada perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum dengan pendekatan masalah *scorecard*?
3. Bagaimana pengukuran kinerja hasil pada perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum dengan pendekatan masalah *scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana unsur-unsur kinerja pada perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum dengan pendekatan masalah *scorecard*.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja proses pada perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum dengan pendekatan masalah *scorecard*.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja hasil pada perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum dengan pendekatan masalah *scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan kualitatif yang membahas tentang aspek kemaslahatan pada perusahaan dengan studi kasus pada institusi keuangan syariah pada PT. Asuransi Takaful Umum, penelitian yang bersifat menganalisis, menguji, mengukur, mendeskripsikan serta menjelaskan bagaimana penerapan aspek masalah pada perusahaan asuransi ini adalah bentuk kontribusi peneliti untuk menambah literatur ekonomi islam agar ekonomi islam dapat diimplementasikan secara nyata, selain itu penelitian ini juga bermanfaat untuk kalangan pelajar, mahasiswa, bahkan akademisi untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan seputar ekonomi Islam, dan manfaat secara khusus bisa diperoleh perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum yaitu perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum dapat mengetahui bagaimana aspek kemaslahatan yang ada pada organisasinya, selain itu perusahaan dapat memiliki materi tentang pengukuran masalah apabila perusahaan ingin membuat standarisasinya.

TINJAUAN LITERATUR

A. Asuransi Syariah

Dalam bahasa Arab asuransi disebut dengan ta'min, penanggung disebut dengan muammin sedangkan tertanggung disebut dengan "muamman lahu atau musta'min". Menurut terminologi asuransi syariah adalah solusi sebagai salah satu cara untuk mengatasi terjadinya musibah dalam kehidupan, di mana manusia senantiasa dihadapkan pada kemungkinan bencana yang dapat menyebabkan hilangnya atau berkurangnya nilai ekonomi seseorang baik terhadap diri sendiri, atau perusahaan yang diakibatkan oleh meninggal dunia, kecelakaan, sakit dan usia tua.

Dalam fatwa Dewan Syariah Nasional No. 21/DSN MUI/ X/2011 disebutkan Asuransi Syariah (ta'min, takaful, tadhamun) adalah usaha saling melindungi dan tolong-menolong di antara sejumlah orang atau pihak melalui investasi dalam bentuk aset atau tabarru' dengan memberikan pola pengembalian untuk menghadapi risiko tertentu melalui akad (perikatan yang sesuai syariah).

Dari definisi asuransi syariah di atas dapat disimpulkan, bahwa asuransi syariah adalah perjanjian antara kedua belah pihak yaitu antara tertanggung dan penanggung, di mana pihak tertanggung diwajibkan membayarkan sejumlah premi kepada pihak penanggung sebagai pengalihan resiko jika terjadi peristiwa yang merugikan pihak tertanggung, adapun premi yang dibayarkan akan di masukkan pada dana tabarru' yaitu dana tolong-menolong antara semua peserta serta dana tabungan yang nantinya akan diinvestasikan oleh pihak penanggung melalui investasi yang sesuai syariah. Sehingga inilah yang menjadikan perbedaan yang mendasar antara asuransi syariah dengan asuransi konvensional.

B. Kinerja

Dalam konteks perusahaan, kinerja adalah hasil kerja yang menggambarkan tingkat pencapaian dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mewujudkan misi, visi, sasaran dan tujuan perusahaan. Dari pengertian tersebut memberikan ukuran tentang kinerja berupa tingkat hasil kerja perusahaan, yang digunakan untuk penilaian kemajuan atau kemunduran yang telah dicapai oleh suatu perusahaan. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi suatu perusahaan tempat di mana pegawai tersebut bekerja, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditentukan dapat tercapai (Sumartono, 2017).

Maka dapat disimpulkan kinerja adalah kemampuan yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama jangka waktu tertentu yang dapat diukur dengan tingkat hasil kerja yang

telah dicapai dan dapat memberikan ukuran tentang kinerja berupa tingkat hasil kerja perusahaan, yang dapat digunakan untuk penilaian kemajuan atau kemunduran yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama jangka waktu tertentu.

C. Masalah

Masalah merupakan esensi dari kebijakan-kebijakan syariah (siyasah syariyyah) termasuk juga kebijakan dalam perekonomian. Masalah *`ammah* (kemaslahatan umum) merupakan landasan muamalah, yaitu kemaslahatan yang dibingkai secara syar'i, bukan semata-mata motif keuntungan dan rentabilitas material (Aminah, 2017).

1. Masalah dalam Maqashid Syariah

Al-Ghazali mendefinisikan aspek kegiatan ekonomi dari fungsi kesejahteraan sosialnya dalam kerangka sebuah hierarki utilitas individu dan sosial yang tripartite, yakni kebutuhan, kesenangan atau kenyamanan, dan kemewahan. Kunci pemeliharaan dari kelima tujuan dasar ini terletak pada penyediaan tingkat pertama (Syahrudin, 2019)

2. Masalah *Performa*

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 hidup manusia yaitu mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Dan sistem kinerja MaP yaitu sistem kinerja organisasi berbasis maqashid syariah dengan landasan masalah. Sistem kinerja ini didukung oleh beberapa alat manajemen yaitu empat orientasi *Balance Scorecard* dan siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) sebagai metodologi penerapan yang meliputi delapan langkah. Sistem kinerja MaP terdiri atas enam aspek pengukuran kinerja, masing-masing aspek tersebut disebut orientasi. Keenam orientasi tersebut adalah orientasi ibadah yaitu untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya penerapan agama (*al-din*) di dalam bisnis, orientasi proses internal yaitu untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya jiwa bisnis (*al-nafs*), orientasi tenaga kerja yaitu untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya keturunan (*al-nasl*), orientasi pembelajaran yaitu untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya akal (*al-'aql*), orientasi pelanggan yaitu untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya hubungan dengan pelanggan, dan orientasi harta kekayaan yaitu untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya harta (*al-mal*) (Kadir, dkk 2019).

3. Plan Do Check Action (PDCA)

Firdaus (2018) menjelaskan bahwa siklus PDCA yaitu memiliki 8 langkah penerapan Masalah *Performa*. Pertama, *Plan* (P) dikembangkan menjadi langkah: menyusun perencanaan strategis, mengidentifikasi pondasi kemaslahatan, menentukan perilaku kemaslahatan, menentukan ukuran dan menyepakati kontrak kinerja. Kedua, *Do* (D) dikembangkan menjadi langkah menerapkan kinerja. Ketiga, *Check* (C) dikembangkan menjadi langkah untuk melakukan pemantauan. Dan keempat yaitu *Action* (A) dikembangkan menjadi langkah untuk melakukan tindak lanjut. Setiap langkah memiliki sub item langkah sehingga langkah PDCA berjumlah 22 langkah.

4. Masalah *Scorecard*

Masalah *Scorecard* (MaSC) merupakan sistem kinerja kemaslahatan bisnis yang berbasis maqashid syariah dengan memenuhi enam orientasi kemaslahatan bisnis yang terdiri dari orientasi ibadah, proses internal, tenaga kerja, pembelajaran, harta kekayaan dan pelanggan. Masalah *scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) keseimbangan (*maslahah*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai. Kata keseimbangan disini yang berarti keseimbangan baik dari material maupun non material, dan baik dari jangka pendek (dunia) maupun tujuan jangka panjang (akhirat) dengan menambahkan orientasi agama (Firdaus, 2017).

D. Indikator Masalah *Scorecard*

Firdaus (2017) menjelaskan ada 2 indikator masalah *scorecard*, yaitu:

1. Indikator Pengukuran Kinerja Proses Masalah *Scorecard*
 - a. Menyusun Rencana Strategis
 - b. Mengidentifikasi pondasi yang diperlukan untuk mencapai orientasi kemaslahatan
 - c. Menentukan Perilaku Kemaslahatan
 - d. Menentukan Ukuran Kemaslahatan
Perusahaan menentukan indikator ukuran keberhasilan dan kesuksesan dalam bentuk standarisasi atau ukuran kinerja yang tidak bersifat multi interpretasi.
 - e. Menyepakati Kontrak Kinerja
Perusahaan melakukan penentuan target kinerja kemaslahatan organisasi sebagaimana yang telah dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Jangka Menengah Perusahaan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan.
 - f. Menerapkan Kinerja
 - g. Melakukan Pemantauan
Perusahaan melakukan pemantauan kinerja dengan cara memantau sejauh mana seluruh target telah tercapai
 - h. Melakukan Tindak Lanjut
Perusahaan melakukan tindak lanjut setelah dilakukannya proses pemantauan seperti memberikan penghargaan dan melakukan tindakan peningkatan.
2. Indikator Pengukuran Kinerja Hasil Masalah *Scorecard*
 - a. Orientasi Ibadah
 - a) Sasaran strategis: mewujudkan pengelola organisasi yang visioner dan meningkatkan fungsi sosial
 - b) Inisiatif strategis: Dzikrullah dan doa bersama, adanya *code of conduct* dan RJPP, RJMP & RKAP. Dan CSR.
 - b. Orientasi Proses Internal
 - a) Sasaran strategis: mewujudkan keadilan dan meningkatkan fungsi ekonomi.
 - b) Inisiatif strategis: sistem *reward* dan *punishment*. Dan pengelolaan dana yang efisien.
 - c. Orientasi Tenaga Kerja
 - a) Sasaran strategis: meningkatkan kepuasan tenaga kerja dan menjamin keberlanjutan kepemimpinan
 - b) Inisiatif strategis: manajemen *development* program tenaga kerja dan menetapkan sistem kinerja tenaga kerja berbakat.
 - d. Orientasi Pembelajaran
 - a) Sasaran strategis: meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja. Terbangunnya budaya kerja pembelajar. Terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar. Dan terbangunnya sistem *reward*
 - b) Inisiatif strtegis: menambah jam terbang karyawan. Mengadakan kegiatan yang dapat menstimulus karyawan. Pembuatan aplikasi pembelajar. Dan mengadakan - *event* kompetisi
 - e. Orientasi Harta Kekayaan
 - a) Sasaran strategis: mewujudkan *double profit*. Mewujudkan kebersihan harta. Dan mewujudkan organisasi yang efisien
 - b) Inisiatif strategis: *business process reengineering* pada sistem jaringan distribusi. Perusahaan mengeluarkan zakat. Dan *grand strategy* yang menghubungkan visi, misi, tujuan, target, sasaran dan *action plan* terhadap anggaran.
 - f. Orientasi Pelanggan
 - a) Sasaran strategis: meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjaga loyalitas pelanggan

- b) Inisiatif strategis: menerapkan sistem aplikasi dan menjaga silaturahmi dengan pelanggan

METODE PENELITIAN

A. Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma Tauhid dalam menjelaskan dan memaknai nilai yang ada pada proses pengukuran kinerja dan penilaian hasil kinerja PT. Asuransi Takaful Umum dengan menggunakan pendekatan masalah *scorecard* dengan berpedoman pada metode maqashid syariah, peneliti mencoba menjelaskan makna dari kinerja yang ada baik proses maupun hasil dengan berpandangan dan berpedoman pada maqashid syariah serta orientasi untuk mencapai Falah dan metodenya dengan menerapkan masalah pada setiap kinerja yang dilakukan pada PT. Asuransi Takaful Umum.

B. Desain Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini tergolong penelitian deskriptif dengan desain studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penelitian kualitatif yang berguna untuk menerapkan solusi berdasarkan pemecahan masalah masa lalu dan berguna untuk memahami fenomena tertentu dan menghasilkan teori-teori lebih lanjut untuk pengujian empiris (Ayu, 2016).

C. Sumber Data

1. Data primer

Pada penelitian ini data primer didapatkan dari hasil wawancara dengan Ibu Melda Maesarach selaku *Head Risk Management and Corporate Strategic*, Bapak Asep Saehuna selaku *HR & GA Dept Head*, dan Ibu Maryana selaku *Accounting and Budgeting Departemen Head* pada PT. Asuransi Takaful Umum.

2. Data Sekunder

Pada penelitian ini, data sekunder diambil dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan asuransi syariah seperti laporan keuangan, jurnal-jurnal dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian.

D. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Asuransi Takaful Umum di Jl. Persada Raya No. 70 C-D, RT.3/RW.15, Menteng Dalem, Tebet, South Jakarta City, Jakarta 12870. Dan waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2020.

E. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi

Pada penelitian ini observasi dilakukan peneliti pada PT. Asuransi Takaful Umum dengan mengamati aktivitas perusahaan selama tiga hari sekaligus terjun membantu aktivitas perusahaan untuk mengetahui mekanisme yang dilakukan secara lebih komprehensif.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai Ibu Melda Maesarach selaku *Risk Management and Corporate Strategic*, Bapak Saehuna selaku *HR & GA Dept Head*, dan Ibu Maryana selaku *Accounting and Budgeting Departemen Head*, guna mendapatkan beberapa informasi mengenai aktivitas perusahaan, kinerja perusahaan dan data yang diperlukan peneliti berupa verifikasi dan konfirmasi terkait penelitian yang dilakukan.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini peneliti merekam wawancara menggunakan *tape recorder* pada saat wawancara berlangsung dan melakukan dokumentasi berupa foto bersama narasumber.

F. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data analisis model Huberman dan Miles yang terdiri dari tiga hal utama, yaitu:

1. Reduksi data. Dalam penelitian ini peneliti melakukan tahap reduksi pada data primer dan data sekunder dilakukan dengan perhitungan rumus MasC terhadap enam aspek orientasi masalah pada kinerja PT. Asuransi Takaful Umum, untuk mengukur kinerja proses dan kinerja hasil dari data primer berupa hasil wawancara, observasi dan data sekunder berupa profil perusahaan, laporan keuangan, dan informasi perusahaan seperti produk dan prosedur. Kemudian reduksi data primer dilakukan dengan penyederhanaan dari hasil wawancara berupa pembuatan kerangka abstraksi dari jawaban narasumber yang sesuai dengan konteks penelitian dan dilakukan sinkronisasi dengan hasil observasi dan diperkuat oleh data sekunder yang ada.
2. Penyajian data. Dalam penelitian ini peneliti melakukan tahap penyajian data dengan memaparkan data-data yang sudah direduksi, kemudian dilakukan proses penge-ditan agar lebih mudah dipahami.
3. Verifikasi dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan verifikasi antara data sekunder dan data primer yang ada kemudian melakukan penarikan kesimpulan dari hasil verifikasi tersebut untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Asuransi Takaful Umum jika diukur menggunakan metode masalah *scorecard*.

Selain data kualitatif, penelitian ini juga menggunakan data kuantitatif untuk mengukur kinerja masalah yaitu dengan mengukur kinerja hasil dan kinerja proses PT. Asuransi Takaful Umum. Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis data kuantitatif yaitu dengan menggunakan rumus MaSC berdasarkan indikator yang telah ditetapkan melalui perhitungan rumus kinerja proses dan kinerja hasil, sebagai berikut:

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

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

Keterangan:

W_i = bobot langkah ke-i MaSC

i = langkah ke-i MaSC

S_i = (1: langkah MaSC diterapkan dan 0: langkah MaSC tidak diterapkan)

Bobot setiap langkah MaSC (W_i) adalah sebesar 0,111 yang diperoleh dari 100 persen dibagi enam langkah MaSC. Oleh karena itu, rentang kinerja proses MaSC terletak di antara 0,000 (tidak menerapkan keseluruhan langkah MaSC) sampai dengan 1,000 (menerapkan keseluruhan langkah MaSC).

Pengukuran kinerja hasil dilakukan dengan membandingkan antara pencapaian kinerja hasil setiap orientasi kemaslahatan terhadap target yang sudah ditetapkan oleh PT Asuransi Takaful Umum. Pengukuran kinerja hasil dihitung dengan:

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

Keterangan:

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 kemaslahatan (W_i) adalah sebesar 0,142 diperoleh dari 100% atau 6 orientasi kemaslahatan organisasi. Bobot setiap orientasi kemaslahatan bisnis dinilai sama dengan pertimbangan keseimbangan pemenuhan kemaslahatan. Kinerja hasil kemaslahatan memiliki range antara 0,000 sampai 1,000. Organisasi yang memiliki nilai kerja proses kemaslahatan sebesar 0,000 berarti organisasi tidak memberikan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan. Organisasi yang memiliki nilai kerja hasil kemaslahatan sebesar 1,000 berarti organisasi memberikan kemaslahatan secara penuh kepada pemangku kepentingan. Indikator pencapaian kinerja proses maupun kinerja hasil sebagai berikut:

$P = 0$; organisasi tidak menerapkan Masalah *ScoreCard*

$P = 0,001 - 0,500$; organisasi memberikan kemaslahatan yang kurang

$P = 0,501 - 0,999$; organisasi memberikan kemaslahatan yang cukup

$P = 1$; organisasi menerapkan Masalah *ScoreCard* secara penuh/maksimal

PEMBAHASAN DAN HASIL

A. Unsur-unsur Masalah *Scorecard*

1. Unsur Ibadah

Unsur kemaslahatan dalam masalah *scorecard* yang pertama yaitu orientasi ibadah. Dalam hal ini artinya perusahaan harus dapat memelihara agama didalam jiwa perusahaan itu sendiri dengan berorientasi pada tujuan dunia dan akhirat.

Dalam konteks ibadah atau memelihara agama didalam perusahaan dapat dibentuk berdasarkan tiga pondasi utama, yaitu akidah, syariah dan akhlak. Pengimplementasian ketiga pondasi ini dapat diwujudkan dengan aktivitas perusahaan yang bernilai ibadah seperti pengelolaan perencanaan dan pengelolaan perusahaan yang visioner, keterlibatan Dewan Pengawas Syariah MUI untuk melakukan kontrol halal terhadap produk-produk perusahaan dan mekanisme pengelolaan perusahaan yang sesuai dengan syariah. Selain itu sumber daya yang ada diperusahaan juga harus memiliki pandangan dalam bekerja bahwa setiap yang dilakukan memiliki pertanggungjawaban kepada Allah SWT., dan manusia.

2. Unsur Proses Internal

Unsur kemaslahatan yang kedua dalam masalah *scorecard* yaitu orientasi proses internal. Dalam konteks ini perusahaan perlu fokus mengenai bagaimana proses di internal perusahaan sesuai dengan maqashid syariah. Artinya proses input dan output yang dihasilkan perusahaan haruslah memenuhi aspek ibadah, aspek keadilan, aspek efektivitas dan efisiensi. Misalnya seperti dalam hal pengembangan suatu produk harus terhindar dari unsur maysir, gharar dan riba. Kemudian dari mekanisme pengelolaan keuangannya harus ada transparansi dan akuntabilitas.

3. Unsur Tenaga Kerja

Unsur kemaslahatan yang ketiga dalam masalah *scorecard* yaitu kemaslahatan kepada tenaga kerja. Dalam konteks ini tenaga kerja yang merupakan tumpuan perusahaan sekaligus penggerak roda organisasi harus dapat menciptakan kemaslahatan. Misalnya tenaga kerja yang ada diperusahaan harus memiliki kompetensi yang baik, sehingga perusahaan dapat lebih maju dan berkembang. Dalam hal ini perusahaan perlu memberikan pendidikan melalui training, wawasan melalui pendalaman kemampuan dibidang masing-masing, keterampilan melalui pembangunan kepercayaan diri dalam berkomunikasi kepada rekan kerja maupun lingkungan, pengalaman melalui praktik lapangan agar tenaga kerja dapat mengetahui sistem kerja secara lebih menyeluruh, serta kapabilitas agama melalui kajian-kajian dan siraman rohani yang diadakan oleh perusahaan.

4. Unsur Pembelajaran

Unsur kemaslahatan yang keempat dalam masalah *scorecard* yaitu kemaslahatan pada proses pembelajaran. Dalam konteks ini, perusahaan harus menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran bagi tenaga kerja seperti program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Selain hal tersebut teknologi juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana pembelajaran untuk para karyawan melalui literasi atau penggunaan sistem untuk menambah pemahaman tentang disiplin ilmu pada perusahaan. Selain itu, penerapan sistem *reward* dan *punishment* juga dapat mendorong motivasi para karyawan untuk belajar lebih optimal.

5. Unsur Harta Kekayaan

Unsur kemaslahatan yang kelima dalam masalah *scorecard* yaitu kemaslahatan dalam harta kekayaan. Perusahaan perlu memperhatikan aspek harta kekayaan seperti pendapatan atau keuntungan, pengelolaan dana dan alokasi dana. Dalam hal sumber dana atau penerimaan dana, perencanaan dan proses yang dilakukan harus matang dan memenuhi ketentuan syariah agar pendapatan yang diterima merupakan pendapatan yang halal. Kemudian, dana yang terhimpun harus dapat dikelola dengan baik dan sesuai dengan ketentuan syariah agar keuntungan yang didapat bisa maksimal dan juga berkah. Setelah dikelola dengan baik pengalokasian dana yang dimiliki oleh perusahaan juga harus tepat sesuai dengan kebutuhan, agar dapat menunjang keberlangsungan perusahaan. Dan untuk mempertanggungjawabkan dana yang dimiliki oleh perusahaan tersebut harus ada transparansi dan akuntabilitas.

6. Unsur Pelanggan

Unsur kemaslahatan yang keenam dalam masalah *scorecard* yaitu kemaslahatan kepada pelanggan. Pelanggan merupakan perantara rezeki dari Allah SWT kepada perusahaan, oleh karena itu pelanggan harus menjadi orientasi perusahaan, perusahaan harus dapat membuat pelanggan royal dengan produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dan hal tersebut dapat dicapai melalui pelayanan yang maksimal, seperti menampung aspirasi pelanggan, keluhan pelanggan, kritikan pelanggan dan lain-lain, hal tersebut merupakan unsur kemaslahatan kepada pelanggan, selain itu juga pelanggan berhak untuk mendapatkan informasi mengenai produk maupun informasi perusahaan dengan sebenar-benarnya. Dan perusahaan harus menjaga hubungan silaturahmi dengan pelanggan.

B. Pengukuran Kinerja Proses

1. Mengukur Langkah Pertama Sistem Kinerja MaP

Pada langkah pertama ini berdasarkan indikator yang telah dibuat peneliti, PT. Asuransi Takaful Umum telah menyusun RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan), RJMP (Rencana Jangka Menengah Perusahaan) dan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Melda Maesarach selaku bagian *Risk Management and Corporate Strategic* bahwa:

“Okeee, tentunya Asuransi Takaful Umum juga melakukan penyusunan rencana bisnis, kalau kita bilangnya rencana bisnis atau bisnis plan, yang bisnis plan ini memang diwajibkan seluruh asuransi syariah maupun bukan itu untuk melaporkan rencana bisnisnya jangka pendek menengah dan jangka panjang ke OJK. Untuk RKAP nya, rencana anggaran perusahaan itu biasanya 1 tahun, terus menengah itu biasanya 3 tahun kedepan dan jangka panjang biasanya 5 tahun kedepan, gitu”.

Dan menurut Bapak Asep Saehuan bagian *HR & GA Dept Head*:

“Iya kita menyusun rencana itu ya, baik jangka panjang, menengah maupun jangka pendek tahunan gitu”.

Pada tahap penyusunan perencanaan strategis ini PT. Asuransi Takaful Umum mendapatkan nilai 3 dikarenakan telah melaksanakan 3 indikator perencanaan strategis

yaitu menyusun RJPP, RJMP dan RKAP, menyusun sasaran strategis dan inisiatif strategis.

2. Mengukur Langkah Kedua Sistem Kinerja MaP

Langkah kedua ini merupakan pengukuran terhadap pondasi kemaslahatan organisasi, dan berdasarkan pernyataan Ibu Melda Maesarach selaku bagian *Risk Management and Corporate Strategic* bahwa pada PT. Asuransi Takaful Umum telah menerapkan pondasi kemaslahatan organisasi, sebagaimana yang dijelaskan bahwa:

“Sesuai visi misi perusahaan dan nilai-nilai perusahaan, jadi nilai perusahaan ini adalah MANTAP itu adalah masalah, amanah, terus taawun, progresif dan professional disingkat jadi MANTAP gitu”.

Maka pada tahap pengukuran pondasi kemaslahatan organisasi PT. Asuransi Takaful Umum mendapat nilai 2, karena telah memenuhi indikator pondasi kemaslahatan organisasi, yaitu:

- a. Perusahaan membuat pondasi kemaslahatan dengan cara menentukan nilai yang dipegang perusahaan untuk mencapai kemaslahatan. Ini dibuktikan dengan ditentukannya nilai perusahaan seperti masalah kepada seluruh elemen perusahaan, ta’awun diantara para peserta dan perusahaan, progresif dalam aktivitas organisasi dan professional
 - b. Menentukan input organisasi yang sesuai pondasi kemaslahatan. Ini dibuktikan dengan dibuatnya *tag line* “MANTAP” yaitu Masalah, Amanah, Ta’awun, Progresif dan Profesional sebagai acuan dalam setiap kegiatan perusahaan agar mendapat output yang maksimal.
- ## 3. Mengukur Langkah Ketiga Sistem Kinerja MaP

Langkah ketiga dalam pengukuran kinerja proses pada MaP yaitu menentukan perilaku kemaslahatan. Dalam menentukan perilaku kemaslahatan perusahaan perlu menyesuaikan segala aktivitas yang dilakukan oleh setiap sumber daya yang ada di perusahaan dengan keenam orientasi masalah dan pada pengukuran ini PT Asuransi Takaful Umum telah sesuai antara aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia dengan keenam orientasi masalah, sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Melda Maesarach bahwa:

“*Human Capital Service* itu berperan penting untuk pembentukan akhlak karyawan ini, dimana ada himbauan, ada informasi ke karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas ibadah yang sesuai dengan syar’i”.

“Tidak boleh membocorkan rahasia perusahaan, data-data informasi yang seharusnya tidak jadi konsumsi publik”.

Menurut bapak Asep Sachuna selaku *HR & GA Dept Head* memberikan pernyataan bahwa:

“Ada unsur tanggung jawab, terutama tanggung jawabnya kepada Allah SWT, yang seterusnya kepada atasan, kepada rekan kerja, kepada bawahan...”

Pernyataan dari Ibu Melda menjelaskan bahwa:

“budaya kerjanya Takaful Umum, ini biasanya masuk dalam *code of conduct* di perusahaan, jadi *code of conduct* itu kode etik berperilaku di perusahaan”.

Pada tahap pengukuran perilaku kemaslahatan PT. Asuransi Takaful Umum mendapat nilai 4, karena dari indikator kinerja proses yang berkaitan dengan perilaku kemaslahatan yang berjumlah 6 indikator, PT. Asuransi Takaful Umum hanya dapat

melaksanakan 4 aspek indikator yaitu; aspek ibadah, aspek proses internal, aspek tenaga kerja, dan aspek pembelajaran, sedangkan dalam perilaku kemaslahatan terdapat 6 aspek indikator yaitu; aspek ibadah, aspek proses internal, aspek tenaga kerja, aspek pembelajaran, aspek harta kekayaan, dan aspek pelanggan.

4. Mengukur Langkah Keempat Sistem Kinerja MaP

Langkah keempat sistem kinerja MaP adalah menentukan ukuran yang merupakan indikator keberhasilan tercapainya kemaslahatan organisasi atau perusahaan berupa standarisasi penilaian, standarisasi ini harus bersifat *specific, measurable, achievable, realistic, dan time bound*. Pernyataan dari bapak Asep Saehuna bahwa:

“kalo secara nilai-nilai kan kita sudah terapkan, tapi pengukurannya yang kita belum lakukan”.

Dikarenakan PT. Asuransi Takaful Umum belum memiliki standarisasi penilaiannya sebagaimana yang dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian pada langkah keempat atau Membuat Ukuran Kemaslahatan ini adalah 0.

5. Mengukur Langkah Kelima Sistem Kinerja MaP

Langkah kelima sistem kinerja MaP adalah menyepakati kontrak kinerja. Dalam pengukuran ini, peneliti telah menetapkan indikator yaitu perusahaan menyepakati kontrak kinerja atau dapat disebut juga melakukan penentuan target kinerja kemaslahatan organisasi sebagaimana yang telah dituangkan dalam RJPP, RJMP dan RKAP. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh ibu Melda Maesarch selaku bagian *Risk Management and Corporate Strategic* bahwa:

“Rencana bisnis ini kan bagian dari target, jadi disitu disebutkan target-targetnya, termasuk bagaimana untuk mencapai target tersebut, target pemasaran, target sosialisasi literasi, terus memberikan CSR juga itu bagian dari target yang udah kita buat”.

Pada tahap kelima ini yaitu menyepakati kontrak kemaslahatan, PT. Asuransi Takaful Umum telah menyepakati kontrak kinerja masalah dalam bentuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan diawal oleh perusahaan. Dengan adanya pernyataan tersebut artinya perusahaan sudah dapat dikatakan melaksanakan langkah kelima sistem kinerja MaP. Maka dari itu pada pengukuran ini PT. Asuransi Takaful Umum mendapat nilai 1.

6. Mengukur Langkah Keenam Sistem Kinerja MaP

Langkah keenam sistem kinerja MaP adalah menerapkan kinerja kemaslahatan. Dalam proses ini perusahaan harus sudah mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan diawal seperti perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek serta perencanaan dan inisiatif strategis dalam suatu *action* yang riil, sesuai dengan yang dijelaskan oleh bapak Asep Saehuna selaku bagian *HR & GA Dept Head* bahwa:

“Yaa, itu memang dari awal sudah menjadi bagian dari nilai yang harus kita terapkan dalam perusahaan”.

Dan penjelasan yang disampaikan oleh ibu Melda Maesarach bahwa:

“Bisa kelihatan direalisasi rencana bisnis, jadi kita biasanya dari rencana bisnis yang disampaikan atau yang kita buat paling tidak untuk 1 tahun kedepan, misalnya kemarin kita bikin rencana bisnis 2019, ketika diakhir tahun itu kita akan evaluasi, realisasinya seperti apa dari rencana bisnis itu”.

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh informan 1 dan 2 bahwa secara praktik PT. Asuransi Takaful Umum telah menerapkan kinerja kemaslahatan. Berdasarkan data dan asumsi peneliti, maka peneliti menyimpulkan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum telah menerapkan kinerja masalah pada langkah keenam sistem kinerja MaP, maka dari itu pengukuran pada tahap ini diberi nilai 1.

7. Mengukur Langkah Ketujuh Sistem Kinerja MaP

Langkah ketujuh sistem kinerja MaP adalah melakukan pemantauan kinerja. Dalam hal ini perusahaan yang sudah melaksanakan atau menerapkan kinerja harus melakukan pemantauan atau *controlling* terhadap target, dengan melihat apakah target-target yang telah ditentukan sudah tercapai atau belum. PT. Asuransi Takaful Umum telah melakukan beberapa indikator masalah pada langkah pemantauan kinerja sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Melda Maesarach selaku bagian *Risk Management and Corporate Strategic*:

"Kontrolnya tentunya karena kita kan punya Dewan Pengawas Syariah, jadi setiap hampir minimal kita paling sedikit itu kita enam kali ada *meeting* dengan Dewan Pengawas Syariah, malah biasanya lebih dalam 1 tahun".

Hal tersebut tentunya sudah mengidiasikan perusahaan telah menerapkan langkah ketujuh sistem pengukuran kinerja MaP yaitu kontrol kinerja masalah. Maka PT. Asuransi Takaful Umum mendapatkan nilai 2 karena telah melaksanakan 2 indikator controlling yaitu yang pertama controlling terhadap individu atau fungsi kerja dan yang kedua memantau kinerja kemaslahatan organisasi seperti *meeting* dengan DPS MUI untuk mengontrol aktivitas perusahaan agar tetap pada koridor syariah.

8. Mengukur Langkah Kedelapan Sistem Kinerja MaP

Langkah kedelapan pada sistem kinerja MaP yaitu perusahaan harus melakukan tindak lanjut pasca dilakukannya proses *controlling* terhadap target-target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tahap ini indikator yang ditentukan oleh peneliti untuk mengukur apakah perusahaan telah melakukan tindak lanjut pasca *controlling* yaitu seperti memberikan penghargaan dan melakukan tindakan peningkatan. Berdasarkan hal tersebut artinya PT. Asuransi Takaful Umum telah melakukan langkah tindak lanjut sesuai dengan yang diungkapkan oleh bapak Asep Saehuna selaku bagian *HR & GA Dept Head* bahwa:

"Iya insyaallah kita melakukan itu, bahkan bukan hanya *reward* tapi *punishment* juga kita terapkan"

Berdasarkan penjelasan dari informan 1 dan 2, PT. Asuransi Takaful Umum telah melaksanakan langkah kedelapan sistem kinerja MaP, hal ini dibuktikan dengan diterapkannya sistem *reward* untuk karyawan yang berprestasi dan *punishment* untuk karyawan yang memberikan kinerja buruk, selain itu juga perusahaan akan selalu membuat catatan untuk perbaikan dimasa mendatang. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum mendapatkan nilai 1 pada langkah kedelapan ini karena sudah memenuhi indikator tindak lanjut seperti menerapkan sistem *reward* dan *punishment*.

Bobot 0,05 diperoleh dari 100% dibagi 20 langkah PDCA. Kinerja proses kemaslahatan pada PT. Asuransi Takaful Umum sebesar 0,7 yang diperoleh dari:

$$P(p) = [0,05 \times 3] + [0,05 \times 2] + [0,05 \times 4] + [0,05 \times 0] + [0,05 \times 1] + [0,05 \times 1] + [0,05 \times 2] + [0,05 \times 1] = 0,7$$

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum mempunyai hasil perhitungan kinerja proses sebesar 0,7 yang artinya bahwa perusahaan tersebut cukup menerapkan kinerja proses kemaslahatan untuk mencapai kinerja hasil kemaslahatan.

C. Pengukuran Kinerja Hasil

1. Orientasi Ibadah

Orientasi ibadah mempunyai sasaran strategis seperti mewujudkan pengelola perusahaan yang visioner, dalam pengertian visioner pada konteks ini perusahaan harus memiliki acuan dalam setiap aktivitas organisasi untuk senantiasa dengan mempertebal keyakinan kepada Allah SWT (akidah) dan tunduk pada aturan Allah (syariah), dan hal tersebut telah dilakukan oleh PT. Asuransi Takaful Umum dalam

bentuk melibatkan Dewan Pengawas Syariah MUI dalam perencanaan perusahaan, pengembangan produk serta kontrol pengelolaan. Sebagaimana yang dijelaskan bagian *Risk Management and Corporate Strategic* Ibu Melda Maesarach bahwa:

“Tentunya karena kita kan punya Dewan Pengawas Syariah, jadi minimal kita enam kali ada *meeting* dengan Dewan Pengawas Syariah”.

“kita menggandeng LAZNAS (Lembaga Amil Zakat) untuk bisa menyalurkan dana tapi penyalurannya itu lebih ke penyaluran yang produktif...”

Menurut bapak Asep Saehuna selaku bagian *HR & GA Dept Head* menyatakan bahwa:

“Produk-produk yang kita luncurkan juga sudah melalui proses di Dewan Pengawas Syariah”.

“Memberikan pemahaman dalam bentuk pengajian, peningkatan keimanan, acara-acara MABIT, kemudian tausiyah, kemudian setiap pagi kita berdoa bersama, tilawah bersama, saling mengingatkan, modelnya seperti itu yang kita lakukan”.

Dari beberapa pemaparan diatas terkait penerapan orientasi ibadah pada PT. Asuransi Takaful Umum, peneliti menarik kesimpulan bahwa perusahaan telah melaksanakan 4 indikator orientasi ibadah yang ditentukan, diantaranya: pertama, PT.ATU melibatkan DPS MUI dalam mengawasi kegiatannya. Kedua, menerapkan *code of conduct*. Ketiga, melakukan doa bersama sebelum dan sesudah bekerja. Keempat, bekerja sama dengan LAZNAS untuk menyalurkan dana sosial.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memberikan nilai 4 untuk kinerja hasil orientasi ibadah pada PT. Asuransi Takaful Umum.

2. Orientasi Proses Internal

Dalam aspek keadilan PT. Asuransi Takaful Umum dapat dikatakan telah memenuhi aspek tersebut, ini dibuktikan dengan pemberian *reward* maupun *punishment* yang adil guna meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Asuransi Takaful Umum. Menurut ibu Maryana selaku bagian *Accounting and Budgeting Departemen Head* menyatakan bahwa:

“Jadi gak ada orang yang pekerjaannya terlalu banyak, gak ada juga yang terlalu sedikit, maksudnya keadilan terhadap pembagian kerja”.

Selain diterapkannya aspek keadilan, fungsi ekonomi juga perlu diterapkan pada proses internal diantaranya seperti efisiensi pengelolaan dana yang menunjang keberhasilan perusahaan, pada hal ini PT. Asuransi Takaful Umum telah menerapkan hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh bapak Asep Saehuna bagian *HR & GA Dept Head* bahwa:

“Efisiensi pengelolaan dana, jadi yang kita terapkan adalah kita keluarkan kebutuhan-kebutuhan yang memang sangat mendesak”.

Menurut ibu Melda Maesarach selaku bagian *Risk Management and Corporate Strategic* bahwa:

“Ada bagian di *accounting budgeting* dimana disitu ada kontrol anggaran untuk biaya, jadi setiap kali ada misalnya departemen maupun divisi itu punya *budget*-nya masing-masing, jadi mereka akan kontrol sendiri...”

Berdasarkan pernyataan dari para informan, peneliti menarik kesimpulan bahwa penerapan orientasi proses internal telah dilaksanakan oleh PT. Asuransi Takaful Umum melalui pelaksanaan indikator yaitu: Pertama, PT.ATU mewujudkan keadilan kepada setiap karyawan. Kedua, meningkatkan fungsi ekonomi lewat pengelolaan dana yang efisien.

Maka berdasarkan hal tersebut peneliti memberikan nilai 2 pada orientasi proses internal kepada PT. Asuransi Takaful Umum karena telah melaksanakan 2 indikator masalah.

3. Orientasi Tenaga Kerja

Kemaslahatan pada perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan memperhatikan orientasi tenaga kerjanya, artinya perusahaan perlu fokus untuk mengembangkan tenaga kerja yang ada agar kegiatan perusahaan dapat berjalan maksimal. Dalam hal *development* tenaga kerja PT. Asuransi Takaful Umum telah melaksanakan hal tersebut, ini sesuai dengan pernyataan bapak Asep Saehuna selaku bagian *HR & GA Dept Head* menyatakan bahwa:

“Peningkatan kompetensi itu erat raketannya nanti dengan training, terkait training yang dilakukan di internal *in house* atau di eksternal”.

“Terkait dengan keberlanjutan kepemimpinan, misalnya jenjang karir yang juga kita sedang sempurnakan seperti apa nantinya, ini menjadi salah satu perhatian kita, agar proses keberlanjutan kepemimpinan yang ada di perusahaan ini bisa berjalan dengan baik”.

Dari pernyataan tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum telah memberikan masalah pada orientasi tenaga kerja karena telah melaksanakan indikator masalah pada orientasi tenaga kerja yaitu: Pertama, meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat dengan melakukan training. Kedua, menjamin keberlanjutan kepemimpinan atau kaderisasi.

Maka peneliti berkesimpulan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum mendapat nilai 2 karena telah melaksanakan 2 indikator masalah.

4. Orientasi Pembelajaran

Dalam konteks orientasi pembelajaran, tujuan syariah yang hendak dicapai yaitu memelihara akal atau *hifzul-aql*, dalam memelihara akal artinya perusahaan harus dapat memberikan edukasi atau pembelajaran kepada karyawan baik tentang ilmu agama maupun disiplin ilmu di bidang industri perusahaan tersebut. Pada PT. Asuransi Takaful Umum proses pembelajaran yang diberikan yaitu berupa meningkatkan kompetensi karyawan pada bidang agar lebih memahami seluk beluk sistem kerja, hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Asep Saehuna bahwa:

“Dalam suatu kondisi karyawan ditempatkan dalam posisi tertentu atau bagian tertentu tapi kompetensinya masih kurang berarti perusahaan harus menyempurnakan atau memenuhi kompetensi tersebut dengan mengirim karyawan tersebut untuk ikut *workshop*, training *in house* maupun diluar”.

Dan pernyataan Ibu Melda Maesarach terkait membangun budaya kerja pembelajar menyampaikan bahwa:

“Setiap karyawan itu rutin bergiliran untuk menyampaikan yang tadi saya cerita *Monday Morning Sharing*, itu setiap bagian menceritakan bagiannya sendiri terus dia ngapain aja, terus harus bagaimana *goals*-nya tiap departemen itu”.

Terkait dengan perkembangan teknologi, menurut ibu Maryana selaku bagian *Accounting and Budgeting Departement Head* menyatakan bahwa:

“Kalau kita memang sekarang hampir semuanya itu adalah kita absen di *smartphone* atau di komputer. Pengajuan pembayaran disini (*handphone*) semua, kita bisa pake *handphone*, mau ngajuin transport bisa langsung pake *handphone*”

Pernyataan dari ibu Melda Maesarach terkait penerapan *reward*, bahwa:

“Terus juga kita sering mengadakan *reward-reward* seperti untuk membuat video literasi, biasanya setiap bagian bikin, nanti di tandingkan siapa yang juara dapet hadiah, terus juga sampai bagaimana membuat *tag line* yang baik untuk perusahaan”.

Dari pernyataan para informan, peneliti melakukan proses verifikasi dengan melihat langsung ke lapangan dan membandingkan dengan hasil wawancara, selanjutnya sebagaimana yang telah dijelaskan oleh para informan tentang orientasi pembelajaran pada PT. Asuransi Takaful Umum, bahwa perusahaan sudah menerapkan indikator-indikator masalah pada orientasi pembelajaran sebagai

berikut: Pertama, PT. ATU telah meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja melalui penambahan jam terbang. Kedua, telah membangun budaya kerja pembelajar melalui acara kegiatan yang dapat menstimulus karyawan dalam belajar seperti kegiatan *Monday Morning Sharing*. Ketiga, telah menerapkan sistem IT sebagai media pembelajaran melalui *website* maupun aplikasi sehingga karyawan lebih mudah untuk mendapat akses dalam belajar. Keempat, telah menerapkan sistem *reward* sebagai media pembelajaran.

Maka peneliti memberikan nilai 4 untuk PT. Asuransi Takaful Umum karena telah menerapkan 4 indikator masalah.

5. Orientasi Harta Kekayaan

Harta kekayaan dalam perusahaan merupakan salah satu aspek vital yang harus direncanakan, dikelola dan dialokasikan secara benar dan tepat agar keberlangsungan perusahaan tersebut dapat terjaga. dalam Islam. Harta kekayaan merupakan hal yang penting tapi bukanlah hal yang utama karena secara pandangan agama Islam harta merupakan sarana untuk beribadah kepada Allah SWT, sedangkan dalam konteks perusahaan harta kekayaan merupakan aset yang menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan.

Dalam teori konvensional harta kekayaan, asset dan profit diartikan sebagai tujuan utama dilakukannya suatu bisnis, sedangkan dalam pandangan Islam tidak demikian, harta kekayaan disini harus dapat menjadi sarana beribadah kepada Allah seperti misalnya melakukan pembersihan harta dengan berzakat, hal tersebut telah dilakukan oleh PT. Asuransi Takaful Umum sebagaimana yang dijelaskan oleh ibu Melda Maesrach selaku bagian *Risk Management and Corporate Strategic* bahwa:

"Kebersihan harta ini kan berarti terhindar dari unsur-unsur maysir, gharar sama riba. Upaya untuk mewujudkan itu berarti kita berhati-hati dalam mengelola dananya, kita mau menempatkan dana tersebut, mengelolakan dana tersebut harus sesuai syariah, kita penempatannya di instrumen investasi yang syariah, terus ketika kita mendapatkan bisnis yang misalnya dengan konvensional kita tidak boleh mengakui itu sebagai pendapatan, jadi langsung kita keluarkan sebagai dana kebajikan atau dengan non halal, dan dana itu harus disalurkan untuk kepentingan umum, tidak boleh untuk yang lain karena supaya mendapatkan keberkahan. Dan untuk dibersihkan kita setiap tahun perusahaan harus mengeluarkan zakat, itu untuk *ending-nya finishing* untuk membersihkannya jadi dari profit yang didapat perusahaan, perusahaan harus mengeluarkan zakatnya."

Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti dapat berasumsi bahwa PT. Asuransi Takaful Umum telah menerapkan kemaslahatan pada orientasi harta kekayaan sesuai dengan indikator masalah yang dicapai yaitu PT. Asuransi Takaful Umum mewujudkan kebersihan harta melalui zakat yang dilakukan perusahaan. Maka PT. ATU mendapat nilai 1.

6. Orientasi Pelanggan

Orientasi yang keenam dalam masalah *scorecard* yaitu orientasi pelanggan. Pelanggan atau customer merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pelanggan merupakan perantara rezeki dari Allah SWT kepada perusahaan, apabila perusahaan dapat memiliki pelanggan yang loyal serta kuantitas pelanggan yang bertambah secara signifikan dan konsisten maka otomatis perusahaan akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Pada PT. Asuransi Takaful Umum, orientasi pada pelanggan dilakukan dengan cara memberikan pelayanan yang baik melalui tindak lanjut atas keluhan pelanggan dan penerapan teknologi berupa aplikasi untuk memudahkan pelanggan, hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh ibu Melda Maesarach bahwa:

“Kita peningkatan pelayanannya biasanya dengan sistem, dengan aplikasi, dengan di web kita bisa mudah untuk mendapatkan pengcoveran asuransi jadi peningkatan pelayanan ini lebih ke peningkatan di sistem IT...”

Dan pernyataan terkait menjaga loyalitas pelanggan, pernyataan yang diungkapkan oleh bapak Asep Saehuna bahwa:

"Biasanya bentuk silaturahmi ini kita lakukan pada saat nanti ada pembagian surplus *underwriting*, jadi kita undang customer-customer yang besar yang *prime customer*, baik yang nantinya dia mendapatkan surplus *underwriting* maupun tidak”.

Berdasarkan pernyataan dari kedua informan tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum telah menerapkan masalah pada orientasi pelanggan, ini dibuktikan dengan tercapainya indikator kemaslahatan orientasi pelanggan yaitu: Pertama, telah meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pengimplementasian teknologi untuk mempermudah pelayanan kepada pelanggan. Kedua, telah menjaga loyalitas pelanggan dengan menjaga silaturahmi seperti pertemuan pembagian surplus *underwriting*. Maka PT. Asuransi Takaful Umum mendapatkan nilai 2 pada orientasi pelanggan karena telah melaksanakan 2 indikator masalah.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja untuk menentukan kinerja kemaslahatan perusahaan. bobot 0,167 diperoleh dari 100% dibagi 6 orientasi. Kinerja hasil kemaslahatan PT. ATU sebesar 0,89 diperoleh dari perhitungan:

$$P(r) = [0,167 \times 4/4] + [0,167 \times 2/2] + [0,167 \times 2/2] + [0,167 \times 4/4] + [0,167 \times 3/1] + [0,167 \times 2/2] = 0,89.$$

Pada hasil akhir pengukuran kinerja hasil kemaslahatan pada PT. Asuransi Takaful Umum menunjukkan bahwa nilai kemaslahatan mencapai 0,89 dari *range* 1,000, itu berarti PT. Asuransi Takaful Umum telah memberikan kemaslahatan kepada *stakeholder* maupun *shareholder*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan melalui metode wawancara dan observasi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Unsur-unsur kemaslahatan yang ada dalam PT. Asuransi Takaful Umum bahwa pada orientasi ibadah memiliki kemaslahatan dengan adanya nilai-nilai spiritual seperti dilaksanakannya doa bersama sebelum dan sesudah bekerja, tilawah Al-Qur'an, sholat dhuha dan kajian-kajian tentang Islami. Pada orientasi proses internal dapat dikatakan mencapai kemaslahatan karena mewujudkan aspek keadilan dalam internal. Pada orientasi tenaga kerja memiliki kemaslahatan dengan adanya standar sertifikasi tenaga kerja. Lalu pada orientasi pembelajaran memiliki kemaslahatan karena dilakukannya sarana dan prasarana pembelajaran bagi tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan-pengetahuan. Pada orientasi harta kekayaan memiliki kemaslahatan karena mewujudkan kebersihan harta dalam perusahaan seperti melakukan pembayaran zakat kepada LAZNAS. Dan orientasi pelanggan memiliki kemaslahatan karena perusahaan PT. Asuransi Takaful Umum menjaga hubungan silaturahmi dengan pelanggan melalui pertemuan pembagian surplus *underwriting* dan buka bersama dengan para pelanggan.
2. PT. Asuransi Takaful Umum memiliki kinerja proses dengan hasil perhitungan sebesar 0,7. Artinya bahwa perusahaan tersebut cukup menerapkan kinerja proses kemaslahatan untuk mencapai kinerja hasil kemaslahatan.
3. PT. Asuransi Takaful Umum memiliki kinerja hasil dengan pengukuran kinerja hasil kemaslahatan sebagai hasil akhir, yaitu PT. Asuransi Takaful Umum menunjukkan bahwa nilai kemaslahatan mencapai 0,89 dari *range* 1,000 yang artinya PT. Asuransi Takaful Umum telah memberikan kemaslahatan kepada *stakeholder* maupun *shareholder*.

DAFTAR REFERENSI

BUKU:

- Ajib, Muhammad. 2019. Asuransi Syariah. Rumah Fiqih Publishing. Jalan Karet Pedurenan no. 53 Kuningan Setiabudi Jakarta Selatan 12940
- Firdaus, Achmad. 2017. Masalah *Performa*: Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Masalah. Ed. 2; Yogyakarta: K-Media.
- Jaharuddin & Bambang Sutrisno. 2019. Pengantar Ekonomi Islam. Salemba Diniyah. Jl. Raya Lenteng Agung No. 101 Jagakarsa, Jakarta Selatan 12610
- Rizal Yaya, dkk, Akuntansi Perbankan Syariah: Teori dan Praktik Kontemporer, (Jakarta: Erlangga, 2014)
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Cet. 20; Bandung: Alfabeta.

JURNAL:

- Aminah. 2017. Maqasid Asy-Syari'ah Pengertian dan Penerapan dalam Ekonomi Islam, Jurnal Fitrah: Kajian Ilmu-ilmu Keislaman.
- Bisara, Christmas. 2015. Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap *Return Saham*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi (Vol. 4, No. 2)
- Faisal, Ahmad. Rande Samben, Salmah Pattisahusiwa. 2017. Analisis Kinerja Keuangan. Vol. 14, No. 1)
- Firdaus, Achmad & Ernawan Prianto. 2013. Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Syariah dengan Masalah *Scorecard*. Review of Islamic Economics, Finance, and Banking (Vol. 1, No. 2)
- Firdaus, Achmad. 2018. Mengembangkan Siklus Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kemaslahatan, Jurnal Al-Uqud: *Islamic Economics*.
- Kadir, Syahrudin. 2019. Pengembangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Masalah *Scorecard*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam. (Vol. 3, No. 1)
- Kadir, Syahrudin. Muh. Wahyuddin Abdullah, & Amiruddin Kadir. 2019. Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Masalah *Scorecard*. Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi (Vol. 6, No.1)
- Rosyadi, Imron. 2013. Pemikiran Asy-Syatibi Tentang Masalah Mursalah, Jurnal Profetika: Studi Islam.
- Sumartono. 2017. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan (Studi Empiris pada Pemerintahan Kota Jayapura). Jurnal Ilmu Administrasi dan Ilmu Pemerintahan (Vol. 1, No. 1)
- Yanne Christiani Tahaka. 2013. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. Jurnal EMBA (Vol.1 No.4)
- Yumni, Auffah. 2016. Kemaslahatan dalam Konsep Maqasid Syariah, Jurnal Nizhamiyah.

SKRIPSI:

- Matlaudin, Ayu Aan Khary. 2016. Pengukuran Kinerja Asuransi Syariah dengan Pendekatan Masalah *Scorecard* (Kasus pada Asuransi Bumiputera Syariah Makassar) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar.
- Syamsul Rijal. 2019. Pengaruh Nilai-nilai Islam Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan Kalla Group di Makasar. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar.

WEBSITE:

<https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20190517200737-78-395891/industri-asuransi-syariah-optimistis-aset-tumbuh-1476-persen>

<https://aauu.or.id/>

http://www.kompasiana.com/amp/endiaryoko/takaful-asuransi-syariah_55816eb8137f61f91b3e7e02

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://eprints.walisongo.ac.id/3608/3/102411035_Bab2.pdf&ved=2ahUKEwit_bWj54XmAhVzyzgGHfD7AQYQFjAMegQIARAB&usq=AOvVaw21dWFPL73DILsTPTl68GS

<https://www.prudential.co.id/id/Informasi-untuk-Anda/artikel-asuransi-jiwa/syariah/pengertian-asuransi-syariah-menurut-ajaran-islam/>

<https://muhammadunaslam.wordpress.com/2010/06/21/masalah-dalam-islam/www.takafulumum.co.id>

https://id.m.wikipedia.org/wiki/Asuransi_Jiwa

<https://id.m.wikipedia.org/wiki/Takaful>