

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN MAŞLAĦAH SCORECARD

Syahrudin Kadir¹, Muh. Wahyuddin Abdullah, & Amiruddin Kadir
Prodi Ekonomi Syariah, Pascasarjana UIN Alauddin Makassar

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi unsur-unsur *maşlahah* dan mengukur kinerja proses dan hasil dengan *maşlahah scorecard* pada PT Tirta Fresindo Jaya (TFJ) di Kab. Gowa. Metodologi yang digunakan adalah deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan cara reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat delapan unsur kemaslahatan antara lain ibadah, proses internal, tenaga kerja, pembelajaran, harta kekayaan, pelanggan, kepatuhan, dan keberlanjutan organisasi. PT TFJ cukup menerapkan kinerja proses kemaslahatan dan mampu memberikan kemaslahatan kepada stakeholder internal dan eksternal. Penelitian ini berimplikasi pada proses keberlanjutan masa depan perusahaan pada unsur internal dan eksternal organisasi.

Kata Kunci: Kinerja, *Maşlahah Scorecard*, Kepatuhan, Keberlanjutan.

ABSTRACT: The study aims to identify the *maşlahah* elements and to measure the process performance as well as performance results by using *maşlahah scorecard* at PT Tirta Fresindo Jaya (TFJ) in Gowa Regency. To Investigate to issue, this study uses descriptive qualitative through observation, interview, and documentation in a way data reduction, data presentation, data verification, and drawing a conclusion. The findings of this study suggest there are eight *maşlahah* elements namely worships, internal processes, human resources, learning assets customers, docility, and organizational sustainability. PT TFJ has implemented the *maşlahah* performance and has successfully benefited internal as well as external stakeholders. This research had an implication for the sustainability process in companies that incorporate internal and external elements.

Keywords: Performance, *Maşlahah Scorecard*, Docility, and Sustainability.

¹Surel Korespondensi Penulis: syahruddinkadir25@gmail.com

DOI:[10.24252/minds.v6i1.8108](https://doi.org/10.24252/minds.v6i1.8108)

ISSN-E: 2597-6990

ISSN-P: 2442-4951

<http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/minds>

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja pada perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan. Perusahaan diharapkan memiliki keunggulan kompetitif yang dapat membedakan dari organisasi bisnis lainnya khususnya organisasi bisnis konvensional. Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia bisnis. Dengan adanya pengukuran kinerja maka dapat diketahui efektivitas dari strategi perusahaan. Selain itu, dapat mendeteksi kekurangan yang terdapat dalam perusahaan sehingga dapat menjadi perbaikan di masa yang akan datang (Devani dan Setiawarnan, 2015). Oleh karena itu dibutuhkan penelitian untuk pengukuran kinerja yang menggabungkan unsur agama, financial dan non financial.

Pengembangkan model BSC dengan model baru yaitu *Maṣlahah Scorecard* (MaSC) yang digunakan untuk mengukur kemaslahatan suatu organisasi atau bisnis yang tidak membatasi hanya pada perspektif keuangan. Tetapi, MaSC berorientasi pada pengukuran kemaslahatan secara universal baik dari perspektif keuangan (harta) maupun non keuangan: agama, proses internal, tenaga kerja, pembelajaran, dan pelanggan (Firdaus, 2013).

Beberapa perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan minuman jadi telah memiliki sertifikat Halal dari MUI dan selalu mengedepankan prinsip bisnis yang memberikan manfaat bagi masyarakat. Berbagai divisi dalam perusahaan dibentuk untuk mengontrol kualitas jaminan mutu produk agar selalu halal, baik dan bergizi merupakan bentuk perhatian kepada konsumen muslim maupun non-muslim yang setia menjadi pelanggan, dan banyaknya program-program maupun kegiatan yang dilakukan berdasarkan keislaman dalam proses aktivitas industri. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perhatian untuk menerapkan prinsip Islam dalam menjalankan perusahaan. Tantangan bisnis zaman sekarang ini membutuhkan pengukuran kinerja yang lebih detail dan spesifik untuk bisa tetap mempertahankan nilai-nilai perusahaan, memberikan kontribusi besar kepada Negara serta untuk mencapai *maṣlahah* kepada seluruh pihak yang terkait sehingga diperlukan penelitian untuk melakukan pengembangan model ukuran MaSC dengan menerapkan 3 konsep yaitu *maṣlahah daruriyah*, *hajiyah*, dan *tahsiniyah* sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi unsur-unsur *maṣlahah* yang terdapat pada perusahaan serta melakukan pengukuran kinerja proses dan hasil dengan *Maṣlahah Scorecard*.

TINJAUAN TEORITIS

Maṣlahah dalam Maqāṣid Syari'ah

Al-Ghazali mendefinisikan aspek kegiatan ekonomi dari fungsi kesejahteraan sosialnya dalam kerangka sebuah hierarki utilitas individu dan sosial yang tripastite, yakni kebutuhan (*daruriyah*), kesenangan atau kenyamanan (*hajiyah*), dan kemewahan (*tahsiniyah*). Kunci pemeliharaan dari

kelima tujuan dasar ini terletak pada penyediaan tingkat pertama (Pusparini, 2015).

Tujuan ekonomi Islam sendiri dalam hal ini tidak hanya terfokus pada tujuan komersil yang tergambar pada pencapaian keuntungan maksimal semata, tetapi juga mempertimbangkan perannya dalam memberikan kesejahteraan secara luas bagi masyarakat (Ali Syukron, 2015). Sebagaimana firman Allah swt. dalam QS Al-Anbiya' / 21 : 107 yang artinya "Dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam."

Ayat tersebut menyebutkan bahwa tujuan *syari'ah* adalah untuk mencapai rahmat, yaitu dengan membangun keadilan, menghilangkan prasangka dan menjauhkan kesulitan. Pengelola organisasi harus memahami bahwa dirinya sebagai khalifah Allah di bumi untuk menjadi rahmat bagi alam semesta dengan memberikan kebaikan, keamanan dan keadilan bagi sesama makhluk Allah swt.

Secara etimologis, kata *maṣlahah* memiliki arti: *manfa'ah* (*منفعة*), faedah, bagus, baik (kebaikan), guna (kegunaan). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* membedakan antara kata *maṣlahat* dengan *kemaṣlahatan*. Kata *maṣlahat*, menurut kamus tersebut, diartikan dengan sesuatu yang mendatangkan kebaikan, faedah dan guna. Sedangkan kata *kemaṣlahatan* mempunyai makna kegunaan, kebaikan, manfaat, kepentingan. Dari sini dengan jelas bahwa *Kamus Besar Bahasa Indonesia* melihat bahwa kata *maṣlahat* dimasukkan sebagai kata dasar, sedangkan kata *kemaṣlahatan* dimasukkan sebagai kata benda jadian yang berasal dari kata *maṣlahat* yang mendapatkan awalan ke- dan akhiran -an (Rosyadi, 2013).

Maṣlahah merupakan esensi dari kebijakan-kebijakan *syari'ah* (*siyasaḥ syariyyah*) termasuk juga kebijakan dalam perekonomian. *Maṣlahah 'ammah* (kemaṣlahatan umum) merupakan landasan muamalah, yaitu kemaṣlahatan yang dibingkai secara *syar'i*, bukan semata-mata *profit motive*/ motif keuntungan dan *material rentability*/rentabilitas material (Aminah, 2017).

Untuk memelihara kehidupan hidup manusia yang bersifat primer, sekunder, dan tersier, yang dalam kepustakaan hukum Islam masing-masing disebut *daruriyah*, *hajiyyah*, dan *tahsiniyyah*. Kebutuhan primer adalah kebutuhan utama yang harus dilindungi dan dipelihara sebaik-baiknya oleh hukum Islam agar kemaṣlahatan hidup manusia benar-benar terwujud. Kebutuhan sekunder adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mencapai kehidupan primer seperti kemerdekaan, persamaan dan yang bersifat menunjang eksistensi kebutuhan primer. Kebutuhan tersier adalah kebutuhan hidup manusia selain yang bersifat primer dan sekunder itu yang perlu diadakan dan dipelihara untuk kebaikan hidup dalam masyarakat, misalnya sandang, pangan dan perumahan (Yumni, 2016).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dalam hal ini pengukuran

kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Pengukuran kinerja tentunya tidak meliputi kinerja personal semata, akan tetapi menyangkut semua aktifitas yang dilakukan oleh organisasi. Mulai dari aktifitas produksi, keuangan, transportasi, logistik dan lain sebagainya. Setiap aktifitas tersebut harus di ukur kinerjanya agar dapat di kendalikan sedemikian rupa agar tetap dalam kerangka mewujudnya cita cita organisasi atau perusahaan (Agustian, 2015).

Pengukuran kinerja dengan kerangka baru untuk mengelola bisnis secara etis berdasarkan 5 (lima) konsep dasar *maqāṣid syari'ah* yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Penerapan konsep *maqāṣid syari'ah* seharusnya berdasarkan keseimbangan di antara kelima kebutuhan dasar. Konsep keseimbangan pengukuran dilakukan dengan dua cara yaitu metode grafik dan numerik. Orientasi tersebut akan tercapai apabila masing-masing orientasi kemaslahatan terpenuhi secara seimbang untuk mengelola bisnis secara etis berdasarkan 5 (lima) konsep dasar *maqāṣid syari'ah* yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan dan harta (Bedoui, 2012).

Maṣlahah Performa

Firdaus (2017) mendefinisikan *Maṣlahah 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 *maqāṣid syari'ah* dengan landasan *maṣlahah*. Sistem kinerja didukung oleh beberapa alat manajemen yaitu empat orientasi *Balance Scorecard* dan siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) sebagai metodologi penerapan meliputi delapan langkah. Sistem kinerja MaP terdiri atas enam aspek pengukuran kinerja, masing-masing aspek disebut orientasi. Keenam orientasi tersebut adalah orientasi ibadah untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya penerapan agama (*al-din*) di dalam 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 pelanggan, dan orientasi harta kekayaan untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya harta (*al-mal*).

Menurut Bedoui (2012) orientasi *maṣlahah* akan tercapai apabila masing-masing orientasi kemaslahatan terpenuhi secara seimbang untuk mengelola bisnis secara etis berdasarkan 5 (lima) konsep dasar *maqāṣid syari'ah* yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Penerapan konsep *maqāṣid syari'ah* seharusnya berdasarkan keseimbangan di antara kelima kebutuhan dasar tersebut. Konsep keseimbangan pengukuran dilakukan dengan dua cara yaitu metode grafik dan numerik.

Maṣlahah Scorecard

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

Plan Do Check Action (PDCA)

Siklus PDCA melalui 8 langkah penerapan *Maṣlahah Performa*. *Plan* (P) dikembangkan menjadi langkah: menyusun perencanaan strategis, mengidentifikasi Pondasi kemaslahatan, menentukan perilaku kemaslahatan, menentukan ukuran, menyepakati kontrak kinerja. *Do* (D) dikembangkan menjadi langkah menerapkan kinerja. *Check* (C) dikembangkan menjadi langkah melakukan pemantauan. *Action* (A) dikembangkan menjadi langkah melakukan tindak lanjut. Setiap langkah memiliki sub item langkah sehingga langkah PDCA berjumlah 22 langkah (Firdaus, 2018).

Kinerja proses kemaslahatan diukur menggunakan PDCA yang terdiri 22 langkah PDCA adalah menyusun rencana strategis yang terdiri atas tiga sub langkah. *Pertama*, menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Jangka Menengah Perusahaan (RJMP), dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). *Kedua*, yaitu menyusun sasaran strategis. *Ketiga*, yaitu menyusun inisiatif strategis.

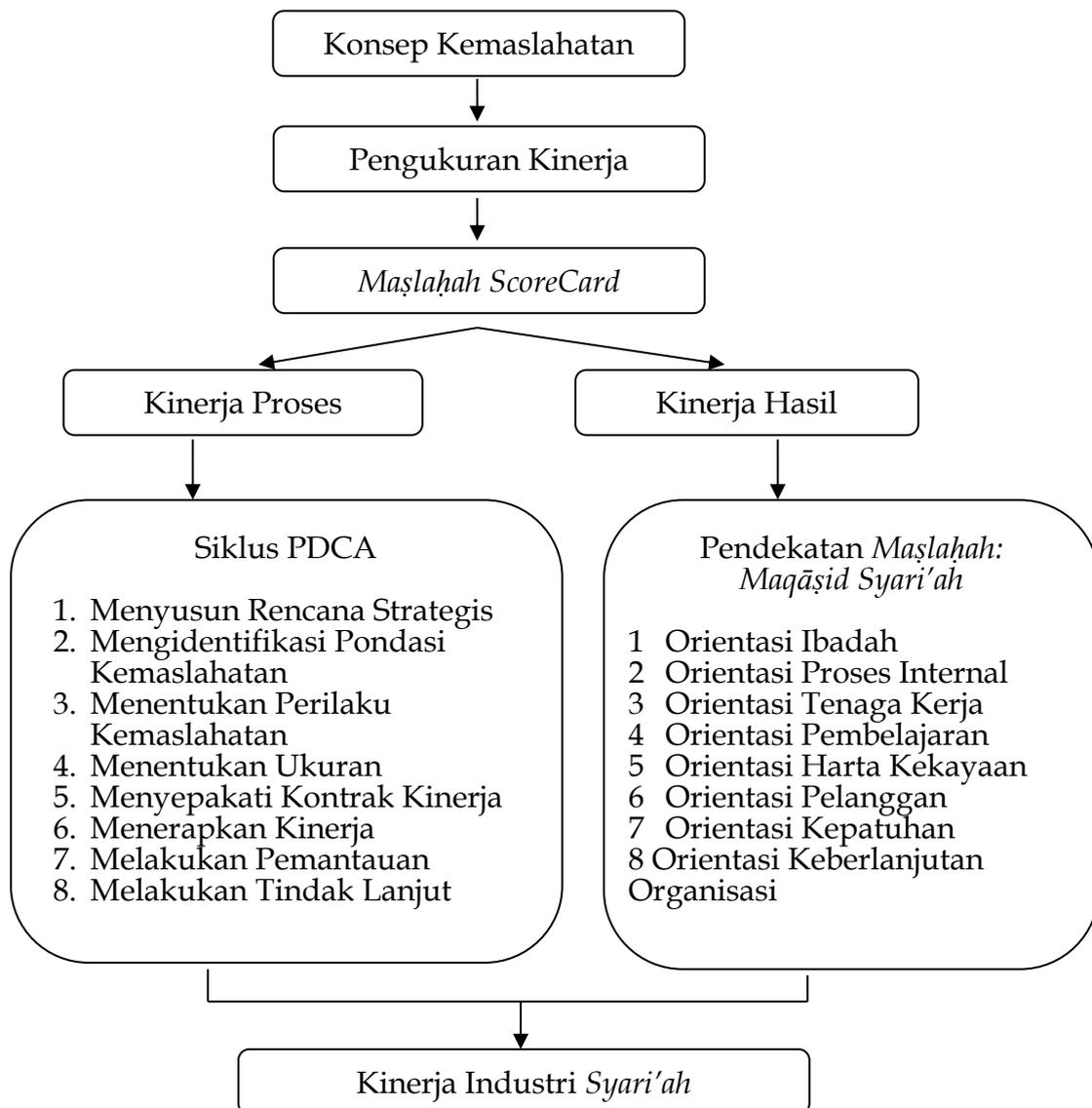
Mengidentifikasi pondasi kemaslahatan dan menetapkan perilaku kemaslahatan merupakan bagian dari sub langkah PDCA yang dikelompokkan masing-masing satu langkah. Menetapkan ukuran kinerja terdiri atas delapan orientasi. Maksud dari delapan orientasi tersebut adalah orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, orientasi harta, orientasi kepatuhan, dan orientasi keberlanjutan organisasi yang masing-masing memiliki ukuran kinerja yang berbeda. Menyepakati kontrak kinerja terdiri atas dua sub langkah yaitu menentukan target kinerja kemaslahatan dan menetapkan kontrak kinerja. Menerapkan kinerja menjadi bagian sub langkah dalam perhitungan kinerja proses MaP. Melakukan pemantauan terdiri atas empat langkah. *Pertama*, memantau kinerja kemaslahatan fungsi kerja. *Kedua*, melakukan proses *coaching*. *Ketiga*, memantau kinerja kemaslahatan organisasi dengan melakukan pengukuran kinerja proses kemaslahatan dan kinerja hasil kemaslahatan. *Keempat*, mengembangkan pemantauan kinerja secara *online system*. Melakukan tindak lanjut terdiri atas dua sub langkah yaitu dengan memberikan penghargaan dan melakukan tindakan peningkatan (Firdaus, 2018).

Sasaran strategis orientasi ibadah adalah mewujudkan pengelola organisasi yang visioner dan mewujudkan fungsi sosial organisasi. Sasaran strategis orientasi proses internal adalah mewujudkan keadilan dan mewujudkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Sasaran strategis orientasi tenaga kerja adalah menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan mewujudkan tenaga kerja yang loyal. Sasaran strategis orientasi pembelajaran adalah terbangunnya sistem *rewards* berbasis pembelajar dan terbangunnya sistem *rewards* berbasis pembelajar. Sasaran strategis orientasi harta kekayaan dalam mewujudkan kebersihan harta dan mewujudkan peningkatan *profit* (keuntungan). Sasaran strategis pelanggan adalah mewujudkan pemberdayaan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan (Firdaus, 2017).

Sasaran strategis orientasi kepatuhan adalah mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten.

Sasaran strategis orientasi keberlanjutan organisasi adalah menciptakan organisasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis dan interpretasi data menggunakan model analisis Miles dan Huberman dengan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan penarikan kesimpulan. Pengujian keabsahan data melalui uji kredibilitas, uji transferability, uji dependability, dan uji confirmability.

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, penggunaan metode tersebut berguna untuk memahami fenomena mengenai apa yang dialami oleh subjek dan objek penelitian seperti perilaku, persepsi tindakan dan lain-lain melalui identifikasi unsur-unsur (pondasi dan perilaku) *masalah* dan mengukur kinerja proses PDCA disesuaikan dengan konsep yang dirumuskan oleh Firdaus (2013), dan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$P(p) = \sum_{i=1}^{n=22} W_i \times S_i$$

$P(p)$: Kinerja proses kemaslahatan (MaSC)

W_i : Bobot langkah ke- i kinerja kemaslahatan (MaSC)

i : Langkah ke- i kinerja kemaslahatan (MaSC)

$S_i = 1$, langkah kinerja kemaslahatan diterapkan

$S_i = 0$, langkah kinerja kemaslahatan tidak diterapkan

Setiap siklus atau langkah yang diterapkan bernilai 1 dan jika tidak diterapkan bernilai 0.

Selain mengukur kinerja proses, juga dilakukan pengukuran pada kinerja hasil *Masalah Scorecard* (MaSC) diukur melalui pengukuran kinerja hasil disesuaikan dengan konsep yang dirumuskan oleh Firdaus (2013), dan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

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

$P(r)$: Kinerja hasil MaSC

i : Orientasi ke- i kinerja MaSC

W_i : Bobot orientasi ke- i kinerja MaSC

A_i : Jumlah target yang tercapai pada orientasi ke- i kinerja kemaslahatan

T_i : Jumlah target yang ditetapkan pada orientasi ke- i kinerja MaSC

Adapun *range* pencapaian kinerja proses dan kinerja hasil untuk menilai kemaslahatan perusahaan sebagai berikut:

$P = 0$; organisasi tidak menerapkan kemaslahatan.

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

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

$P = 1$; organisasi menerapkan MaSC secara penuh (maksimal).

PEMBAHASAN

Unsur-unsur Masalah

Ibadah

Unsur kemaslahatan yang pertama adalah Ibadah. Salah satu tujuan organisasi ataupun perusahaan yang juga sebagai bentuk memelihara agama demi terciptanya tujuan akhirat yakni bernilai ibadah disisi Allah swt. PT TFJ salah satu industri manufaktur yang bergerak dalam bidang pengolahan minuman jadi telah menerapkan nilai-nilai spiritual yang dilakukan sebagai bentuk ibadah seorang hamba kepada Allah swt. Hal ini diungkapkan oleh Manager Industrial bahwa :

“Tujuan yang sebenarnya ingin dicapai adalah nilai ibadah berlandaskan akidah dan syariah. Dengan nilai ibadah menciptakan sistem kerja yang baik dan menciptakan tenaga kerja spiritual yang mengharap amal ibadah disisi Allah swt. Kami punya tanggungjawab kepada Allah swt. dan kepada sesama manusia harus memberikan yang terbaik dan bernilai ibadah. Operasional proses produksi harus menjalankan sistem yang sudah disepakati bersama MUI/DPS, salah satunya adalah menjaga kualitas produk melalui penerapan sistem jaminan halal dan manajemen keamanan pangan secara konsisten, dan berkelanjutan. Semua jelas, halal, berkualitas, baik dan aman.”

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengelola organisasi PT TFJ yang visioner dicapai melalui pondasi kemaslahatan yang dibangun dengan akidah, syariah, dan akhlak sebagai landasar dasar dalam menjalankan amanah sebagai khalifah Allah swt. Selain itu adanya peran DPS dalam mengontrol dan mengembangkan bisnis perusahaan serta adanya kegiatan sosial yang dilakukan oleh perusahaan sehingga dapat bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat.

Akidah yang dimaksudkan adalah rukun iman dan rukun Islam yang diimplementasikan dalam pelaksanaan shalat fardhu secara berjamaah, pengajian sekali sebulan, puasa di bulan Ramadhan maupun puasa sunnah senin kamis. Khusus pada bulan Ramadhan, pelaksanaan shalat berjamaah dikoordinir oleh pimpinan.

Sisi syariah, perusahaan menerapkan regulasi yang sesuai dengan syariat. Produk-produk yang ditawarkan terbebas dari unsur haram, gharar, dan riba. Selain itu, produk yang ditawarkan juga menerapkan sistem jaminan halal dan keamanan pangan melalui pengawasan MUI/DPS.

Sisi akhlak, perusahaan menegakkan akhlak kepada Allah dan kepada sesama manusia melalui kode etik dan aturan perusahaan. Dengan adanya akidah yang kuat, maka setiap tenaga kerja menghiasi dirinya dengan akhlak yang baik seperti berperilaku jujur, disiplin, berfikir positif, percaya diri, dan *problem solver* (pemecahan masalah/ menemukan solusi) serta peduli pada lingkungan sekitar. Akhlak menunjukkan perilaku-perilaku yang dimiliki untuk mewujudkan sasaran strategis.

DPS melakukan audit satu kali dalam setahun untuk menganalisa dan memeriksa aktivitas atau tindakan kepatuhan perusahaan tentang sistem jaminan halal dan keamanan pangan, keselamatan dan kesehatan kerja. Namun

DPS hadir dalam pertemuan pembahasan produk di kantor pusat. Pada tahun 2018, mengadakan lima kegiatan sosial yang secara rutin diadakan yaitu donor darah, pengobatan gratis, bantuan karpet untuk mesjid, tambahan belajar bagi masyarakat dan penyaluran air bersih ke warga secara gratis.

Proses Internal

Unsur kemaslahatan kedua yang terdapat pada PT TFJ adalah proses internal yang sejalan dengan *maqāsid syari'ah*. Pondasi kemaslahatan proses internal bisnis pada PT TFJ berbentuk fisik dan non fisik melalui adanya proses input, proses inti, peroses pendukung dan output. Proses input perusahaan adalah merekrut tenaga kerja yang mewajibkan bagi perempuan muslim menggunakan hijab, adapun non muslim wajib berpakaian sopan dan rapi yakni salah satunya memakai celana kain panjang. Hal ini menjadi pembuktian bahwa perusahaan menerapkan hukum wajib sesuai dengan syariat Islam. Sebagaimana yang diungkapkan oleh HRD bahwa :

“Bagi calon tenaga kerja harus mengikuti aturan yang berlaku diperusahaan mengenai perempuan muslim harus menggunakan hijab/jilbab, kalau non muslim berpakaian sopan dan rapi. Ini diterapkan untuk menjaga hak dan kewajiban bagi tenaga kerja. Proses bisnis disini berawal dari input tenaga kerja yang masuk, proses intinya produksi, proses pendukungnya dan outputnya distribusi barang.”

Pondasi kemaslahatan proses internal bisnis pada PT TFJ berbentuk fisik dan non fisik melalui adanya proses input, proses inti, peroses pendukung dan output. Proses input perusahaan adalah merekrut tenaga kerja yang mewajibkan bagi perempuan muslim menggunakan hijab, adapun non muslim wajib berpakaian sopan dan rapi yakni salah satunya memakai celana kain panjang. Proses pendukung yang ada di perusahaan antara lain proses pengelolaan keuangan, proses pencegahan masalah/ perbaikan, pengelolaan bencana dan keadaan darurat dan proses peningkatan. Proses pengelolaan keuangan dikelola oleh Accounting dan Payroll yang setiap minggunya harus mengirimkan laporan data keuangan ke kantor pusat. Pengelolaan ouput keuangan juga setiap bulannya di audit internal dalam lingkup internal untuk menyesuaikan kondisi fisik. Pelanggan melakukan pemesanan produk melalui sistem aplikasi yang dibantu oleh pihak marketing. Data jumlah pemesanan dapat dilihat secara sistem dan dari data tersebut dikirimkan jumlah produk yang telah dipesan sesuai.

Tenaga Kerja

Unsur kemaslahatan ketiga yang dimiliki oleh PT TFJ adalah kemaslahatan kepada tenaga kerja. Salah satu penggerak roda organisasi adalah tenaga kerja. Dengan itu, perusahaan berusaha selalu memberikan perhatian lebih kepada tenaga kerja (karyawannya). Hal ini diungkapkan oleh *Human Resourch Development* (HRD) bahwa:

“Roda organisasi salah satunya adalah tenaga kerja, dengan itu tenaga kerja harus dijaga dan dipelihara. Tenaga kerja yang telah diterima bekerja dipastikan telah mengetahui sistem jaminan halal karena sebelum lulus 100%, kami adakan training. Setelah menjadi karyawan dilakukan kembali pelatihan sertifikasi khusus keahlian. Pelatihan sertifikasi keahlian ini diadakan sekali dalam setahun bagi tenaga kerja yang dianggap mampu untuk melanjutkan tongkat *estafet leadership*. Program tersebut sudah diatur dalam kebijakan mutu dan keamanan pangan yang diatur oleh pemerintah dan MUI kemudian dikembangkan oleh Dewan Pengawas Syariah”

Pondasi kemaslahatan yang dibangun oleh perusahaan antara lain pendidikan, wawasan, keterampilan, pengalaman, pengetahuan dan kapabilitas agama melalui lingkungan kerja yang kondusif. Tenaga kerja organik dan non organik telah diberi pendidikan pada awal perekrutan dan penerimaan yang selektif dengan pemenuhan persyaratan memiliki pendidikan minimal SMA dan tidak meninggalkan ajaran agama. Wawasan diberikan dengan memberikan tugas pekerjaan dan jabatan sesuai departemen penempatannya. Keterampilan yang dimiliki tenaga kerja yaitu dengan membangun kepercayaan diri dalam menjalin komunikasi kepada rekan kerja maupun lingkungan. Selain itu, keterampilan dilakukan melalui training praktek lapangan agar tenaga kerja langsung dapat mengetahui cara kerja sistem. Pengalaman yang dimiliki oleh tenaga kerja dipertimbangkan oleh pimpinan melalui lembar kerja penilaian yang disebut dengan target setting personal yang dimonitoring setiap akhir bulan.

Proses Pembelajaran

Unsur kemaslahatan keempat yang dimiliki oleh PT TFJ adalah kemaslahatan pada proses pembelajaran. Perusahaan mempersiapkan dan menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran sebagai modal awal bagi seluruh tenaga kerja melalui program pendidikan dan pelatihan serta kegiatan lomba yang mampu meningkatkan minat belajar dan menciptakan tenaga kerja yang handal.

Proses pembelajaran selalu disiapkan dan diberikan di mulai dari awal perekrutan tenaga kerja hingga berhentinya bekerja (*resign*). Bahkan apabila tenaga kerja mengalami penurunan kinerja/ hasil kerja, maka pihak HRD membina dan memberikan pembelajaran melalui penyegaran kembali mengenai materi yang pernah diberikan namun ada pengembangan dan metode yang baru. Hal ini diungkapkan oleh HRD bahwa :

“Pembelajaran awal di mulai dari *basic training*, kemudian pendidikan lanjutan atau menengah sesuai dengan posisi dan jabatannya. *Basic training* didalamnya materi tentang industri manufaktur yang meliputi Sistem Jaminan Halal, *Basic Safety*, *Food Safety*, dan Prinsip-prinsip perusahaan. Jika hasil kerja karyawan mulai menurun atau bahkan produktifitas perusahaan menurun berarti yang perlu ditinjau dimulai dari karyawan. Maka akan diberikan materi yang sama atau pengulangan

materi yang pernah diberikan tetapi ada materi baru dan metodenya juga baru dengan cara tempat dan pesertanya berbeda dari departemen.”

Pondasi kemaslahatan yang dibangun oleh perusahaan terdiri dari modal manusia (*human capital*) dan modal organisai (*organizational capital*). Modal manusia yang dikembangkan adalah akal dan hati. Modal manusia terdiri dari pendidikan, keterampilan, pengalaman, pengetahuan, kompetensi, dan mental spiritual. Proses pembelajaran melalui pemenuhan akal bagi para tenaga kerja diaplikasikan melalui pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh manajemen. Melalui pelatihan diharapkan setiap tenaga kerja memiliki pengetahuan dan kompetensi dalam bidang industri berkaitan dengan syarat-syarat halal, dan sesuai dengan standar nasional. Adapun materi yang berkaitan dengan syariah maka dijelaskan di materi Sistem Jaminan Halal (SJH) yang pesertanya baik dari muslim maupun non muslim. Setelah memberikan pembelajaran untuk kebutuhan akal, intelektual, daya fikir.

Pemenuhan untuk hati sebagai salah satu faktor penting yang harus dimiliki bagi seluruh tenaga kerja. Pemenuhan hati paling ampuh untuk merubah cara berfikir dan tindakan yang positif bagi tenaga kerja dalam mengambil keputusan. pada saat lentera hati setiap pagi hari dan briefing setiap awal shift (pagi, siang, malam). Melalui kegiatan tersebut maka diharapkan tenaga kerja tersentuh hatinya untuk tidak melakukan perbuatan-perbuatan yang melanggar kode etik agama, dan kode etik perusahaan.

Harta Kekayaan

Unsur kemaslahatan kelima yang dimiliki oleh PT TFJ adalah kemaslahatan dalam harta kekayaan. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak pada industri minuman selalu menerapkan dan menjamin produk dalam keadaan halal dan *thoyyib* (baik, higienis, bergizi dan bebas dari najis). Sehingga dalam mengelola harta keuangan juga berdasarkan konsep kemaslahatan.

Pengelolaan keuangan di atur dalam sistem jaminan halal dan mutu manajemen. Segala biaya untuk keperluan umum perusahaan seperti biaya untuk tenaga kerja, lingkungan, kegiatan agama, dan proses internal. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kasir Keuangan bahwa :

“Modal organisasi itu keuangan yang dibelanjakan sesuai dengan aturan yang berlaku seperti pembiayaan infrastruktur (bangunan), perbaikan dan perawatan mesin, alat, material, antisipasi resiko kecelakaan dan bahaya kerusakan. Biaya medical check up, pembelian obat dan susu, pembelian *rewards*. Biaya rutin khatib jumat, qurban idhul adha, buka puasa, pelaksanaan sholat idul fitri dan idul adha, penganjian bulanan, sedekah rutin. Biaya penanaman pohon, donor darah, belajar tambahan bagi masyarakat, penyaluran air bersih ke masyarakat, pengobatan gratis, bedah masjid, santunan korban bencana alam. Biaya pelatihan, pendidikan, sosialisasi, pengembangan diri untuk tenaga kerja. Biaya

untuk izin perusahaan, izin pengelolaan limbah, pembayaran pajak. Biaya penambahan armada (truk) pengiriman barang, perbaikan *outlet market*, perawatan gudang, biaya ganti barang yang rusak. Ketentuan biaya ini sudah diatur memang oleh lembaga pengawas/ audit.”

Perusahaan membangun pondasi kemaslahatan dengan memberikan perhatian terhadap cara mendapatkan harta dan cara membelanjakannya dengan menggunakan prinsip halal dan *thoyyib* serta untuk kepentingan umum. Cara mendapatkan harta atau keuntungan melalui penjualan kepada pelanggan dengan standar halal dan berkah. Sistem penjualannya juga jelas dan tidak mendzolimi pihak pelanggan. Salah satunya adalah apabila ada barang/ produk rusak maka akan diganti dengan yang baru, karena tidak menutup kemungkinan produk tersebut rusak selama proses perjalanan. pembelian alat-alat, material bahan baku, bahan bungkus telah tersertifikasi halal dari MUI dan setiap 3 bulan sekali dilakukan audit dan pemantauan mengenai penerapan sistem jaminan halal perusahaan.

Cara membelanjakan harta dilakukan dengan memenuhi kebutuhan yaitu *pertama*, pemenuhan kebutuhan proses internal dilakukan dengan membiayai infrastruktur seperti keutuhan gedung, mengantisipasi resiko, mencegah kerusakan dan bahaya binatang, meningkatkan kualitas pelayanan, pembiayaan peningkatan mutu manajemen dan keamanan pangan. *Kedua*, pemenuhan kebutuhan tenaga kerja seperti *medical check up*, biaya obat dan susu, biaya *rewards*. *Ketiga*, kebutuhan ibadah melalui biaya rutin Khatib Jumat, Qurban Idhul Adha, Buka Puasa bersama di bulan Ramadhan, Pelaksanaan Sholat Idhul Fitri dan Idhul Adha, pengajian bulanan, dan sedekah rutin. *Keempat*, pemenuhan kebutuhan sosial seperti penanaman pohon, kerja bakti, donor darah, belajar tambahan, penyaluran air bersih, pengobatan gratis, bedah masjid, santunan korban bencana alam. *Kelima*, orientasi pembelajaran melalui biaya kegiatan pelatihan, sosialisasi, dan pengembangan diri karyawan.. *Keenam*, pemenuhan dalam menjaga lingkungan hidup dan alam dengan memenuhi ketentuan pemerintah daerah dan pemerintah pusat melalui menjaga kualitas air limbah yang bersih, melakukan update izin perusahaan. *Ketujuh*, pemenuhan kebutuhan pelanggan demi mempermudah proses pengiriman dan penjualan melalui meningkatkan *market share*, memperbanyak outlet-outlet kerjasama dengan *market place* dan menambah armada pengiriman untuk memuat lebih banyak barang.

Pelanggan

Unsur kemaslahatan yang keenam yang dimiliki oleh PT TFJ adalah kemaslahatan kepada pelanggan. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang perindustrian minuman, tentunya mengharapkan keuntungan dari rezeki yang halal dan berkelanjutan melalui adanya pembeli loyal yang disebut sebagai pelanggan.

Pelanggan menjadi visi perusahaan dalam menjalani proses produksi, bukan hanya pada konsumen domestik tetapi pada konsumen internasional. Dengan memberikan perhatian khusus kepada pelanggan maka segala visi dan

misi perusahaan akan terwujud yang dilakukan dengan melalui cara peningkatan rasa loyal perusahaan.

Cara menjaga hubungan ke semua pelanggan adalah melakukan kunjungan, membangun komunikasi lewat telepon, media sosial dan kegiatan temu pelanggan biasa disebut dengan *gathering familiy*. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Staf Payroll bahwa :

“Semua pelanggan diperlakukan dengan sama, diperlakukan layak keluarga karena disitulah rezeki perusahaan, rezeki karyawan, rezeki lingkungan sekitar. Karena semakin banyak pelanggan maka semakin banyak rezeki, program bantuan ke masyarakat juga semakin meningkat. Kebutuhan pelanggan lama dan pelanggan baru sudah dijelaskan dan dinyatakan dalam persyaratan pelanggan. Visi perusahaan juga tujuannya ke pelanggan, konsumen nasional dan internasional caranya melalui hubungan komunikasi, lewat apa saja bahkan dikunjungi.”

Pondasi kemaslahatan perusahaan bersumber pada pelanggan lama dan pelanggan baru dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang dinyatakan dalam persyaratan tertulis. Salah satu pernyataannya adalah melayani pelanggan secara prima dan tanpa membedakan pelanggan yang satu dengan yang lainnya. Salah satu persyaratan untuk menjadi pelanggan adalah kemampuan modal dan teknologi. Kemampuan dimaksudkan adalah daya beli pelanggan dan kemampuan teknologi dimaksudkan adalah pengetahuan sistem layanan keluhan dan pemesanan produk. Tidak ada perlakuan khusus baik kepada pelanggan baru maupun pelanggan lama atau bahkan kepada calon pelanggan karena semua dianggap sebagai keluarga.

Proses mendengarkan pelanggan dilakukan dengan disediakannya fasilitas email, telepon, dan fax. Biasanya pelanggan mengadakan keluhan melalui email, telepon kantor dan datang berkunjung ke pabrik langsung. Mendengarkan pelanggan yakni menerima masukan, keluhan, ketidakpuasan juga salah satu strategis dalam memberdayakan pelanggan. Setelah mendengarkan informasi pelanggan, maka dilakukan identifikasi mengenai produk yang dianggap tidak sesuai standar melalui data waktu produksi yang tertera di produk. Setelah menerima keluhan tersebut, maka akan diproses pengerjaannya paling cepat 2 hari dan paling lambat 3 hari dengan disertai penarikan produk dan diganti dengan produk baru.

Kepatuhan

Unsur kemaslahatan ketujuh yang dimiliki oleh PT TFJ adalah kemaslahatan dalam kepatuhan. Kepatuhan dimaksudkan adalah komitmen dan patuh terhadap regulasi atau aturan yang berlaku. Baik dari regulasi atau aturan yang berasal dari pemerintah pusat: Standar Nasional Indonesia (SNI), lembaga independen dalam hal ini lembaga: International Standarditation Organization (ISO) maupun kepatuhan mengenai hukum-hukum syariah yang

diawasi oleh MUI. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, dari awal proses produksi hingga produk tersebut sampai ke tangan konsumen harus menjamin kehalalan produk dan keamanan pangan sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk mematuhi standar kode etik dari MUI, SNI, dan ISO dalam menjalankan bisnis. Dalam mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten terhadap regulasi maka perusahaan membangun pondasi kemaslahatan dalam bentuk tanggung jawab di dunia dan di akhirat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Manager Industrial bahwa:

“Tanggung jawab perusahaan di dunia berkaitan dengan keamanan pangan yang berarti perusahaan wajib menjamin mutu kualitas produksi dengan tidak merusak lingkungan sekitar. Adapun tanggung jawab perusahaan di akhirat mengenai halalnya produk, terbebas dari segala bentuk yang haram sehingga dipastikan secara manual dan sistem bahwa produk halal, aman, dan baik untuk dikonsumsi.”

Kepatuhan dilakukan merupakan bentuk tanggung jawab sosial perusahaan terhadap seluruh pelanggan, pemerintah dan tentunya kepada Allah swt. Program pemahaman kode etik dan kegiatan sosial dilakukan rutin per 6 bulan. Dalam mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten terhadap regulasi maka perusahaan membangun pondasi kemaslahatan dalam bentuk tanggung jawab di dunia dan di akhirat.

Pemahaman mengenai kode etik dari MUI dan ISO dengan mengadakan sosialisasi yang berisi ketentuan-ketentuan syariah, adanya program bakti sosial untuk meningkatkan rasa peduli dan tanggung pada tempat/ area kerja dalam menjaga kebersihan dan keamanan pangan, serta melakukan pengembangan kompetensi tenaga kerja di bidang evaluasi dan pengawasan untuk memperkuat respon dan tindak lanjut hasil temuan audit. Bentuk kepedulian perusahaan adalah mengaliri air bersih setiap hari kerja (hari produksi) kepada masyarakat, memberikan bantuan dana untuk pembangunan masjid masyarakat, memberikan tausiyah di acara Isra Miraj dengan menghadirkan ustadz, dan memberikan santunan kepada korban bencana alam baik dilingkungan sekitar maupun secara nasional.

Keberlanjutan Organisasi

Unsur kemaslahatan kedelapan yang dimiliki oleh PT TFJ adalah kemaslahatan dalam keberlanjutan organisasi. Keberlanjutan organisasi dimaksudkan adalah sikap dan tindakan organisasi terhadap perubahan lingkungan. Organisasi di sebuah perusahaan adalah pengelola organisasi yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dan kebijakan dalam menentukan arah dan tujuan perusahaan ke masa depan. Pengelola organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan melalui penerapan sistem mutu manajemen dan rapat koordinasi yang dibahas dalam satu rapat yakni tinjauan manajemen.

Keberlanjutan organisasi atau kelangsungan organisasi menjadi cita-cita setiap organisasi dalam menjalankan usaha. Kelangsungan hidup organisasi akan terwujud apabila pengelola organisasi memperhatikan kelestarian

lingkungan hidup, sikap saling menghargai, membuat kebijakan yang dapat diterima dan berkesinambungan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Manager Industrial bahwa “Perbaikan berkesinambungan dan inovasi adalah prinsip dan komitmen perusahaan”. Perbaikan yang dilakukan pada area proses produksi dengan memproduksi dengan jumlah besar dan kualitas yang sangat baik melalui perawatan mesin dan mempercepat proses produksi. Adapun inovasi yang dilakukan oleh pengelola organisasi yakni melalui inovasi pada sistem aplikasi pengolahan data. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Manager Industrial bahwa :

“Fokus kami menguasai pangsa pasar internasional makanya harus selalu ada perbaikan dan inovasi baik di mesin, alat maupun pada sistem aplikasi olah data. Saat ini yang sudah dilakukan inovasi yakni pada sistem pengolahan data administrasi dengan nama SAP (*System Application in Product*). Jadi harus selalu rapat khusus untuk membahas persoalan masa depan perusahaan termasuk masa depan tenaga kerja.”

Pengelola organisasi yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dan kebijakan dalam menentukan arah dan tujuan perusahaan ke masa depan. Pengelola organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan melalui penerapan sistem mutu manajemen dan rapat koordinasi yang dibahas dalam satu rapat yakni tinjauan manajemen. Dalam mencapai hasil rapat tinjauan manajemen yakni menjadi perusahaan yang menguasai pangsa pasar domestik dan internasional baik sekarang maupun masa yang akan datang, maka perusahaan membangun pondasi kemaslahatan dengan melakukan perbaikan berkesinambungan dan inovasi. Perbaikan yang dilakukan pada area proses produksi dengan memproduksi dengan jumlah besar dan kualitas yang sangat baik melalui perawatan mesin dan mempercepat proses produksi. Adapun inovasi yang dilakukan oleh pengelola organisasi yakni melalui inovasi pada sistem aplikasi pengolahan data.

Keberlanjutan organisasi dalam menerapkan pondasi kemaslahatan adalah melakukan *preventif action* (tindakan pencegahan pada masalah utama yang sering muncul) dengan cara melaksanakan tindakan pencegahan adalah menggunakan *tools* (alat analisa) salah satunya adalah *diagram pareto*. Diagram pareto merupakan diagram data akurat yang menunjukkan persentase akar masalah yang paling besar diantara masalah lainnya sehingga tenaga kerja fokus untuk mengerjakan perbaikan pada akar masalah tersebut salah satunya untuk mencegah pertumbuhan bakteri pada mesin, maka dilakukan pembersihan (*cleaning*) pada tiap akhir jam kerja.

Pengukuran Kinerja Kinerja Proses

Langkah *pertama*, menyusun rencana strategis yaitu *Pertama*, menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Jangka Menengah Perusahaan (RJMP), dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Kedua, yaitu menyusun sasaran strategis. *Ketiga*, yaitu menyusun inisiatif strategis. Penyusunan RJAP, RJMP, dan RKA tidak dilaksanakan oleh perusahaan disebabkan karena perusahaan hanya berfokus pada teknis operasional yang telah direncanakan oleh kantor pusat. Adapun menyusun sasaran strategis dan adanya inisiatif strategis telah dilaksanakan sehingga pelaksanaan pada langkah PDCA yaitu menyusun rencana strategis diberi nilai 2.

Langkah *kedua*, mengidentifikasi pondasi kemaslahatan diberi nilai 1 karena perusahaan membangun pondasi kemaslahatan pada setiap orientasi.

Langkah *ketiga*, proses menetapkan perilaku kemaslahatan diberi nilai 1 karena perusahaan menetapkan perilaku kemaslahatan pada setiap orientasi kemaslahatan.

Langkah *keempat*, menentukan ukuran telah dilakukan bahwa kedelapan orientasi *maslahah* antara lain orientasi ibadah, proses bisnis internal, tenaga kerja, pembelajaran, harta, pelanggan, kepatuhan dan keberlanjutan organisasi ada pada PT TFJ dan diberi nilai delapan sesuai dengan jumlah ukuran yang ada pada setiap orientasi kemaslahatan.

Langkah *kelima*, perusahaan belum menyepakati kontrak kinerja yang terdiri dari menentukan target kinerja kemaslahatan dan menetapkan kontrak kinerja sehingga pada langkah ini diberi nilai 0.

Langkah *keenam*, menerapkan kinerja diberi nilai 1 karena perusahaan telah menerapkan kinerja kemaslahatan.

Langkah *ketujuh*, melakukan pemantauan diberi nilai 3 karena perusahaan hanya menerapkan 3 sub langkah pemantauan yang terdiri dari *Pertama*, memantau kinerja kemaslahatan fungsi kerja. *Kedua*, melakukan proses *coaching*. *Ketiga*, memantau kinerja kemaslahatan organisasi dengan melakukan pengukuran kinerja proses kemaslahatan dan kinerja hasil kemaslahatan. *Keempat*, mengembangkan pemantauan kinerja secara *online system*.

Langkah *kedelapan*, melakukan tindak lanjut yaitu dengan memberikan penghargaan dan melakukan tindakan peningkatan. perusahaan telah melaksanakan kedua langkah tersebut sehingga diberi nilai 2.

Bobot 0,045 diperoleh dari 100% / 22 langkah PDCA. Kinerja proses kemaslahatan PT TFJ sebesar 0,81 yang diperoleh dari :

$$P(p) = \sum_{i=1}^{n=22} W_i \times S_i$$

$$P(p) = [0,045 \times 2] + [0,045 \times 1] + [0,045 \times 1] + [0,045 \times 8] + [0,045 \times 0] + [0,045 \times 1] + [0,045 \times 3] + [0,045 \times 2] = 0,81$$

Hasil ini menunjukkan bahwa PT TFJ memiliki kinerja proses sebesar 0,81 yang menunjukkan bahwa perusahaan cukup menerapkan kinerja proses kemaslahatan dalam mencapai kinerja hasil kemaslahatan.

Kinerja Hasil

Orientasi Ibadah

Memeluk dan memelihara agama adalah hak dasar atau hak azasi manusia bahkan dalam istilah lain dapat dikatakan bahwa memeluk agama adalah fitrah dan naluri manusia sejak lahir. Oleh karena itu, kebebasan dalam beragama dan berkeyakinan harus dijaga dan dipelihara (Firdaus, 2017).

Pemeliharaan agama menjadi hal utama dan penting dalam kehidupan sehari-hari bagi pengelola organisasi bisnis. Untuk itu, diperlukan pengelola organisasi yang visioner dalam menjaga agama dan fungsi sosial dalam bermasyarakat.

Orientasi ibadah memiliki sasaran strategis yaitu mewujudkan pengelola organisasi yang visioner. Ciri-ciri orang yang visioner ialah senantiasa menjaga perilaku sesuai dengan tuntunan aqidah dan syariah. ukuran yang dapat digunakan adalah produk yang *free of interest* (bebas riba) dan adanya keterlibatan Dewan Pengawas Syariah (MUI) dalam pengembangan produk (Firdaus, 2017). Aktivitas utama perusahaan adalah menawarkan produk minuman yang sesuai dengan ketentuan syariat yakni tidak mengandung riba, bahkan tidak mengandung haram dan zat yang berbahaya. Kehadiran DPS dalam rapat pertemuan minimal dua kali dalam setahun. DPS hadir 1 kali di perusahaan sebagai tim auditor. Hasil wawancara dengan Manager Industrial, bahwa:

“Semua produk tidak boleh ada unsur ribanya, haram, dan bahaya. Semua produk ini diproduksi sesuai ketentuan syariat melalui Fatwa MUI. Jadi akadnya jual beli biasa, dipesan sesuai jumlah yang dibutuhkan, ketika sampai ke tangan pelanggan dicek kembali, setelahnya pelanggan bayar”.

Sasaran strategis lainnya dalam orientasi ibadah yakni untuk meningkatkan fungsi sosial bernilai ibadah yang diukur dengan adanya kegiatan sosial perusahaan. kegiatan sosial yang secara rutin diadakan yaitu donor darah, pengobatan gratis, bantuan karpet untuk mesjid, tambahan belajar bagi masyarakat dan penyaluran air bersih ke warga. Hal ini disampaikan oleh Manager Industrial bahwa:

“Setiap tahun ada kegiatan sosial dilaksanakan yang dinamakan dengan CSR (*Corporate Social Responsibility*). Target CSR harus capai 5 kegiatan sosial untuk laporan ke kantor pusat. Kegiatannya memang ditargetkan untuk dilaksanakan seperti donor darah tenaga kerja melalui bantuan puskesmas setempat yang nantinya akan langsung diberikan kepada pasien yang membutuhkan bantuan darah secara gratis, pengobatan gratis untuk warga sekitar kantor dilakukan untuk meringankan beban dan biaya bagi pasien melalui pemberian obat-obatan dan *medical check up*, bantuan karpet dua gulung untuk masing-masing masjid di daerah Gowa, belajar tambahan bagi siswa/ mahasiswa/ masyarakat untuk mengenal bisnis dan produk perusahaan serta kegiatan penyaluran air bersih ke warga secara gratis setiap minggu. Kami juga lakukan perbaikan kran dan pipa saluran air warga. Ada juga penanaman 1000 pohon. Selain itu, buka puasa Ramadhan, sholat idul fitri, Qurban idul adha dan kerja bakti.”

Orientasi Proses Internal

Chapra berpendapat bahwa terpenuhinya kebutuhan jiwa dalam skala ekonomi antara lain adanya keadilan, pendidikan, kehormatan, keseimbangan distribusi pendapatan dan kekayaan, keamanan hidup, solidaritas sosial serta efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari (Firdaus, 2017).

Kebutuhan jiwa organisasi harus terpenuhi agar kehidupan organisasi dapat berimbang. Kebutuhan jiwa dalam suatu perusahaan adalah proses internal dalam menjalankan bisnis dari memulainya, mengelolanya hingga menawarkan kepada konsumen atau pelanggan demi terciptanya keadilan dan efektivitas serta efisiensi perusahaan.

Orientasi proses internal memiliki sasaran strategis mewujudkan keadilan. Pihak pelanggan melakukan pemesanan melalui sistem aplikasi yang dibantu oleh pihak marketing. Data jumlah pemesanan dapat dilihat secara sistem dan dari data tersebut dikirimkan jumlah produk yang telah dipesan sesuai. Hasil wawancara dengan Manager Industrial bahwa "*Service level* ini harus 100%. Jumlah produk yang sampai ke pelanggan selalu sesuai dengan data." Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mencapai 100% pada penerapan keadilan.

Sasaran strategis yang kedua untuk memenuhi orientasi proses internal ialah mewujudkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Perusahaan tidak mencapai target dalam sasaran mewujudkan efektivitas dan efisiensi di tahun 2018 yakni tidak ada kantor distribusi baru.

Orientasi Tenaga Kerja

Manajemen organisasi seharusnya menyadari bahwa ketika tenaga kerja telah bergabung atau menjadi bagian dari organisasi, pada hakekatnya Allah telah memilih tenaga kerja tersebut sebagai khalifah Allah untuk mengelola organisasi. Keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada keturunan atau generasi penerus yakni tenaga kerja (Firdaus, 2017).

Tercapainya konteks bisnis yang berorientasi kemaslahatan sangat bergantung pada permenuhan orientasi tenaga kerja untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya keturunan. Pengelolaan tenaga kerja untuk keberlanjutan kepemimpinan dilakukan dengan menempatkan tenaga kerja pada kedudukan yang tinggi. Untuk itu, perusahaan harus menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan kelayakan tenaga kerja.

Sasaran strategis untuk menjamin keberlanjutan kepemimpinan. Di tahun 2018 telah memiliki tenaga kerja yang bersertifikat khusus di bidang ISO 22000 sebanyak 7 orang, sertifikat Sistem Jaminan Halal & *Safety* sebanyak 3 orang dan sertifikat GMP 13 orang. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Manager Industrial bahwa :

"Sebenarnya target kami 15-18 orang yang memiliki *skill* khusus agar ada yang bisa diandalkan dan generalisasi kepemimpinan untuk masa depan perusahaan. Kami punya tenaga kerja yang ahli dibidang khusus dibuktikan dengan sertifikat. Di tahun 2018 ada 23 orang dengan kriteria tertentu sehingga menjadi *skill* nya dalam menerapkan sistem yang

berlaku. Dengan sertifikatnya menjadi bahan pertimbangan kenaikan kelas. Kami upayakan untuk terus meningkatkan jumlah karyawan yang memiliki keterampilan di setiap bidang kerjanya.”

Sasaran strategis untuk mewujudkan tenaga kerja yang loyal diukur melalui *percentage of employee turnover*. Tenaga kerja yang loyal dapat diketahui melalui tingkat perputaran keluar masuknya tenaga kerja. Di tahun 2018 tenaga kerja yang *resign* atau keluar sebanyak 22 orang. Adapun tenaga kerja yang loyal juga dapat dilihat dari absensi tenaga kerja yakni melebihi jam kerja normal (melebihi 8 jam kerja) setiap harinya dan banyaknya solusi yang dilakukan untuk mencegah masalah timbul kembali. Hal ini diungkapkan oleh STaf Payrol yang membidangi data tenaga kerja mengatakan bahwa :

“Target tenaga kerja yang *resign* minimal 4-5%, angka ini sudah diatur dalam kode etik dari kantor pusat. Tenaga kerja yang keluar ada 22 di tahun 2018 itu karena atas permintaan sendiri dengan alasan mendapatkan pekerjaan yang baru diantaranya lulus CPNS, mengurus anak dan keluarga bagi yang perempuan. Kalau mengenai loyalitasnya tidak diragukan lagi karena melebihi dari jam kerja normal. Jam kerja normal itu 8 jam per hari setiap tenaga kerja ditambah dengan perbaikan dan peningkatan yang dilakukan.”

Orientasi Pembelajaran

Akal diciptakan oleh Allah agar manusia dapat memahami tujuan dan penciptaan dirinya. Allah menciptakan manusia sebagai khalifah di bumi. Allah memperlihatkan tanda-tanda kekhalifan manusia melalui penciptaan alam semesta (Firdaus, 2017).

Proses pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan meliputi pendidikan verbal, non verbal, ataupun formal dan non formal sebagai bentuk dan cara untuk memelihara akal dan hati yang diberikan oleh Allah swt demi membangun budaya kerja pembelajar dan sistem *rewards*.

Sasaran strategis untuk membangun budaya kerja pembelajar dilakukan dengan merencanakan dan merealisasikan kegiatan pelatihan bagi tenaga kerja baik materi tentang syariah (sistem jaminan halal, keamanan pangan) maupun ilmu umum (metode penggunaan mesin, pengendalian resiko dan bahaya). *Training Man Hours*, di tahun 2018 proses pembelajaran pada perusahaan memiliki jumlah pelatihan tenaga kerja organik selama 2 jam diadakan setiap 4 hari kerja per minggu dalam setahun. Hasil wawancara dengan HRD yang membidangi kualitas SDM mengatakan bahwa :

“Mengenai pelatihan ada materi syariah yang menyangkut sistem jaminan halal dan keamanan pangan. Pesertanya semua tenaga kerja muslim dan non muslim wajib ikut pelatihan karena ini berkaitan langsung dengan kualitas produk yang wajib halal dikonsumsi. Pengadaan training 4 hari setiap minggunya dan materi training per 2 jam sebagai bentuk penyegaran dan penguatan agar tenaga kerja betul-betul ahli dalam membidangi pekerjaannya.”

Sasaran strategis terbangunnya sistem *rewards* berbasis pembelajar diukur melalui pemberian hadiah program *improve* bersama (perbaikan) bagi tenaga kerja. Di tahun 2018 penerimaan hadiah bagi tenaga kerja berjumlah 321 orang. Hal ini diungkapkan oleh Staf Payroll bahwa :

“Target hadiah minimal 50% dari total karyawan. Program pemberian hadiah/ *rewards* untuk kategori *The Best Employe* setiap bulannya ada 1 orang, Program *Improvee* Bersama (PIB) setiap minggunya ada 6 orang, kegiatan Kendali Mutu (KM) setiap tahunnya ada 15 orang. Mengenai *The Best Employe* itu untuk tenaga kerja yang memiliki absensi terbaik sehingga bisa menjadi teladan bagi yang lain. Kalau PIB itu mengenai adanya perbaikan yang dilakukan pada mesin, sedangkan KM itu lebih lengkap karena programnya mengenai PDCA 8 langkah dan 7 alat”

Orientasi Harta Kekayaan

Ajaran Islam mengajarkan bahwa organisasi harus dapat menciptakan harta kekayaan. Dengannya, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan melalui zakat, infaq, sedekah, wakaf, qurban, CSR, haji bagi tenaga kerja atau kegiatan sosial lain seperti peningkatan kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat sekitar sehingga meningkatkan fungsi ekonomi sekaligus sosial organisasi (Firdaus, 2017).

Pengelolaan harta yang dimiliki tidak menjadikan harta sebagai tujuan utama dalam hidup dan menyadari bahwa harta hanya titipan (amanah) Allah. Proses mendapatkan harta kekayaan harus menjunjung tinggi halal dan keberkahan melalui sumber dana yang halal, keuntungan yang halal, dan pembayaran zakat.

Sasaran strategis orientasi harta kekayaan dalam mewujudkan kebersihan harta dilakukan dengan program pembayaran zakat. Pelaksanaan zakat di perusahaan hingga sekarang masih bersifat pribadi-pribadi tanpa dikoordinir, perusahaan belum membayar zakat dan tidak memfasilitasi pembayaran zakat tenaga kerja.

Sasaran strategis untuk mewujudkan peningkatan *profit* (keuntungan), secara umum dari laporan keuangan kantor pusat di tahun 2017 sebesar Rp 1.630.953.830.000 dibanding tahun 2016 sebesar Rp 1.388.676.127.000. Data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan keuntungan.

Sasaran strategis untuk mewujudkan sumber dana yang halal, berdasarkan laporan keuangan bahwa pendanaan perusahaan diperoleh dari dana perbankan syariah dan perbankan konvensional. Hingga saat ini perusahaan masih melakukan kerjasama dengan pihak perbankan dalam hal pendanaan dan pembayaran gaji karyawan.

Orientasi Pelanggan

Pelanggan juga merupakan faktor penting dalam memenuhi kebutuhan perusahaan. Oleh karenanya sangat sulit menjalankan perusahaan apabila tidak ada pelanggan. Pelanggan adalah perantara atas rezki yang diberikan oleh Allah kepada organisasi. Semakin dekat dengan pelanggan, akan memperbesar

peluang organisasi untuk mendapatkan rezki. Namun, hanya Allah penentu besar kecilnya rezki yang diterima. Pelanggan hanyalah media perantara sehingga dapat dikatakan bahwa pelanggan adalah salah satu pintu pembuka rezki yang diberikan Allah (Firdaus, 2017).

Pengelolaan sumber daya pelanggan juga sesuai dengan persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 pada klausul 5.2 tentang orientasi pelanggan dijelaskan bahwa manajemen puncak harus menjamin bahwa persyaratan pelanggan ditetapkan dan dipenuhi dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pemberdayaan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan.

Sasaran strategis mewujudkan pemberdayaan pelanggan memiliki ukuran kinerja waktu respon terhadap keluhan pelanggan. keluhan pelanggan direspon selambat-lambatnya 2 hari kerja. Waktu tersebut dihitung mulai dari aplikasi dan dokumen keluhan, diterima oleh bagian pelayanan sampai dengan *feedback* respon antara lain penarikan produk dan penggantian dengan produk baru. Perusahaan merespon paling cepat 2 hari kerja dan paling lambat 5 hari kerja. Hasil wawancara dengan Manager Industrial bahwa "Respon paling cepat 2 hari kerja dan paling lambat 5 hari kerja. Biasanya kalau lambat, berkas persyaratan keluhan belum lengkap".

Sasaran strategis untuk meningkatkan jumlah pelanggan diukur dengan membandingkan realisasi pelanggan yang baru dibandingkan target pelanggan. Di tahun 2018, jumlah pelanggan baru mencapai 37 unit bisnis, hal ini didasari oleh respon cepat perusahaan dan penanganan keluhan pelanggan serta kegiatan komunitas pelanggan untuk menjalin hubungan sesama pelanggan dan pihak perusahaan sehingga banyak yang berminat untuk ikut bergabung ke perusahaan.

Orientasi Kepatuhan

Pemimpin yang visioner senantiasa patuh terhadap regulasi organisasi sepanjang regulasi tersebut tidak bertentangan dengan *maqāsid syari'ah*. Untuk melihat kinerja kepatuhan pemimpin pada *maqāsid syari'ah* maupun regulasi lainnya seperti regulasi Standar Nasional Indonesia (SNI) dan ISO 22000, dilihat dari tindakan lanjut mengenai temuan audit (Firdaus, 2017).

Kepatuhan organisasi terhadap pemerintah dan lembaga maupun masyarakat merupakan hal sangat penting. Tujuan pada orientasi kepatuhan untuk membuktikan komitmen dan konsistensi organisasi dalam menjalankan bisnis dari sejak berdirinya hingga masa yang akan datang.

Orientasi kepatuhan dalam mencapai sasaran strategis mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten diukur melalui ukuran tindak lanjut temuan audit. Temuan audit adalah hasil temuan masalah dalam operasional perusahaan oleh tim auditor yang berasal dari pemerintah dan lembaga standarisasi mutu. Temuan audi setiap tahunnya berhasil di selesaikan 100% . Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Manager Industrial bahwa

“Target penyelesaian temuan 100% maka tindaklanjutnya 100% pengerjaannya 4 hari”.

Orientasi Keberlanjutan Organisasi

Keberlanjutan organisasi adalah tujuan yang dicita-citakan oleh pengelola organisasi. Tentunya keberlanjutan hanya dapat dicapai melalui proses perencanaan strategis yang tersusun secara matang dan diterapkan sesuai dengan rencana. Hasil penerapan perencanaan strategis selanjutnya dimonitor dengan baik melalui rapat tinjauan manajemen dan tindak lanjut rapat tersebut. Untuk itu, organisasi harus memiliki kecekatan terhadap perubahan, yaitu harus kreatif dan inovatif agar tidak tertinggal dan kalah bersaing dengan organisasi lainnya (Firdaus, 2017).

Keberlanjutan organisasi sebagai pelengkap dari orientasi kinerja yang ada, tujuannya untuk mendukung peningkatan bisnis masa depan melalui sikap dan tindakan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan, dan regulasi standarisasi mutu manajemen.

Orientasi keberlanjutan organisasi dalam mencapai sasaran strategis menciptakan organisasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan diukur melalui rapat manajemen. Rapat manajemen adalah suatu metode untuk berkumpul dan membahas peningkatan mutu manajemen dan kualitas produk melalui inovasi terbaru. Salah satu pembahasan dalam rapat manajemen adalah perubahan sistem manajemen keamanan pangan dari standarisasi ISO 22000: 2005 menjadi FSSC 22000: 2017.

Perusahaan telah melakukan rapat manajemen dalam meningkatkan sistem keamanan pangan melalui adanya dokumen Tindakan Perbaikan dan Pencegahan (TPP) yang berisi tentang penanganan standarisasi manajemen keamanan pangan. TPP merupakan wujud dari kode etik dalam menjalani hubungan dengan sesama manusia yang saling menghormati dan menghargai serta memberikan kenyamanan dan keindahan dalam menjalankan operasional perusahaan dan tidak ada temuan audit yang berulang mengenai FSSC 22000 artinya perusahaan berhasil menerapkan secara maksimal sistem manajemen keamanan pangan dan manajemen mutu yang dinilai dari aspek mesin, metode, *man* (tenaga kerja), material dan *environment* (lingkungan). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Manager Industrial bahwa :

“Rapat tinjauan manajemen dilakukan sekali dalam satu semester (Januari-Juni). Setiap periode semester harus dicapai 100% pelaksanaannya. Rapat ini memang khusus untuk membahas temuan audit terkait penerapan FSSC sudah sampai dimana penerapannya dan bagaiman cara tindaklanjutnya. Kalau cara tindaklanjutnya, diberikan pelatihan kepada tenaga kerja per minggu, dikontrol dan monitoring terus tiap akhir produksi. Tapi sampai sekarang belum ada temuan untuk sistem yang baru ini. Kami tingkatkan 5 aspek internal produksi antara lain perawatan mesin, perbaikan metode, kebersihan material, keterampilan *man* (tenaga kerja), dan pengendalian resiko bahaya lingkungan.”

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja untuk menentukan kinerja kemaslahatan perusahaan. Bobot 0,125 diperoleh dari 100% / 8 orientasi. Kinerja hasil kemaslahatan PT TFJ sebesar 0,895 yang dari :

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

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

$$P = [0,125 \times 3/3] + [0,125 \times 1/2] + [0,125 \times 2/2] + [0,125 \times 2/2] + [0,125 \times 1=2/3] + [0,125 \times 2/2] + [0,125 \times 1/1] + [0,125 \times 2/2] = 0,895.$$

Hasil ini menunjukkan bahwa PT TFJ memiliki kinerja hasil sebesar 0,895 yang menunjukkan bahwa perusahaan cukup memberikan kemaslahatan baik keseimbangan material maupun secara spiritual. Kemaslahatan yang dicapai oleh perusahaan berdampak positif bagi pemangku kepentingan, tenaga kerja, dan lingkungan sekitar perusahaan maupun pada masyarakat umum.

PENELITIAN LANJUTAN

Penulis mengharapkan adanya penelitian lanjut di masa yang akan datang mengenai pengukuran kinerja berbasis *maṣlahah* dengan menggabungkan konsep *Key Performance Indicator* yang lumrah digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Isnaini. 2015. Rancangan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Barang Passthrough di PT Indonesia Nippon Seiki dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard, *Jurnal MIX*, 6 (Juni), 219-233.
- Aminah. 2017. Maqāṣid Asy-Syari'ah Pengertian dan Penerapan dalam Ekonomi Islam, *Jurnal Fitrah: Kajian Ilmu-ilmu Keislaman*, 3 (Juli), 167-184.
- Bedouin, Houssein Eddine. 2012. Syari'ah-Based Ethical Performance Measurement Framework, Chair for Ethics and Financial Norms, Working Paper in Islamic Economics and Finance, *Universite Paris*, (1), 1-12.
- Devani, Vera dan Ade Setiawarnan. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard, *Jurnal Sains Teknologi dan Industri*, 13 (Desember), 83-90.
- Firdaus, Achmad. 2012. Maṣlahah Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqoshid Shariah, Call For Paper Islamic Banking And Finance Conference: Islamic Economy Revivalism Between Theory and Practice, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Firdaus, Achmad. 2013. Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Syari'ah dengan Maṣlahah Scorecard, *Jurnal Review of Islamic Economics, Finance, and Banking*, 1 (Juli), 233-252.
- Firdaus, Achmad. 2017. *Maṣlahah Performa: Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Maṣlahah*. Ed. 2; Yogyakarta: K-Media.

- Firdaus, Achmad. 2018. Mengembangkan Siklus Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kemaslahatan, *Jurnal Al-Uqud: Islamic Economics*, 2 (Januari), 94-120.
- Pusparini, Martini Dwi. 2015. Konsep Kesejahteraan dalam Ekonomi Islam (Perspektif Maqasid Syari'ah), *Jurnal Economics Islamic*, 1 (Juni), 45-59.
- Rosyadi, Imron. 2013. Pemikiran Asy-Syatibi Tentang Masalah Mursalah, *Jurnal Profetika: Studi Islam*, 14 (Juni), 45-59.
- Syukron, Ali. 2015. CSR dalam Perspektif Islam dan Perbankan Syari'ah, *Jurnal Economic: Ekonomi dan Hukum Islam*, 5 (Juni), 1-22.
- Yumni, Auffah. 2016. Kemaslahatan dalam Konsep Maqasid Syari'ah, *Jurnal Nizhamiyah*, 11 (Desember), 47-56.