

**PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH
DENGAN PENDEKATAN MASLAHAH PERFORMA (MaP)
(Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta)**



Oleh:
Nur Faizah
NIM: 15913029

TESIS

Diajukan kepada
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi

**YOGYAKARTA
2017**

**PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH
DENGAN PENDEKATAN MASLAHAH PERFORMA (MaP)
(Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta)**



Oleh:
Nur Faizah
NIM: 15913029

Pembimbing
Dr. Rahmani Timorita Yulianti., M.Ag.

TESIS

Diajukan kepada
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi

**YOGYAKARTA
2017**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nur Faizah

Tempat dan tanggal lahir: Sorong, 26 Desember 1993

NIM : 15913029

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Judul : **PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN
RAKYAT SYARIAH DENGAN PENDEKATAN
MASLAHAH PERFORMA (MaP) (STUDI PADA
BPRS BANGUN DRAJAT WARGA
YOGYAKARTA)**

Menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 25 April 2017

yang menyatakan,



Nur Faizah
15913029



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 1079/PS-MSI/Peng./V/2017

TESIS berjudul : **PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT
SYARIAH DENGAN PENDEKTAN MASLAHAH
PERFORMA (MaP) (Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga
Yogyakarta)**

Ditulis oleh : Nur Faizah

N. I. M. : 15913029

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi.

Yogyakarta, 22 Mei 2017

Ketua,



Dr. Hujair AH Sanaky, MSI



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Nur Faizah
Tempat/tgl lahir : Sorong, 26 Desember 1993
N. I. M. : 15913029
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Judul Tesis : **PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT
SYARIAH DENGAN PENDEKTAN MASLAHAH PERFORMA
(MaP) (Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta)**

Ketua	: Dr. Yusdani, M.Ag.	(.....)
Sekretaris	: Dr. Hujair AH Sanaky, MSI	(.....)
Pembimbing	: Dr. Rahmani Timorita Yulianti, M.Ag.	(.....)
Penguji	: Dr. Anton Priyo Nugroho, SE., MM.	(.....)
Penguji	: Dr. Siti Achiria, SE., MM.	(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 15 Mei 2017

Pukul : 12.30 – 13.30 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Magister Ilmu Agama Islam FIAI UII



Dr. Hujair AH Sanaky, MSI



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 16479/PS-MSI/ND/V/2017

TESIS berjudul : PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT
SYARIAH DENGAN PENDEKTAN MASLAHAH
PERFORMA (MaP) (Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga
Yogyakarta)

Ditulis oleh : Nur Faizah

NIM : 15913029

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana, Magister
Ilmu Agama Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 12 Mei 2017



Dr. Hujah A.H. Sanaky, MSI.

PERSETUJUAN

Tesis berjudul : PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN
RAKYAT SYARIAH DENGAN PENDEKATAN
MASLAHAH PERFORMA (MaP) (STUDI PADA
BPRS BANGUN DRAJAT WARGA
YOGYAKARTA).

Ditulis oleh : Nur Faizah

NIM : 15913029

Konsentrasi : Ekonomi Islam

disetujui untuk diuji dihadapan tim penguji Tesis Program Pascasarjana Magister
Ilmu Agama Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta.

Yogyakarta, 25 April 2017

Pembimbing



Dr. Rahmani Timorita Y., M.Ag

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk:

Almamaterku tercinta Universitas Islam Indonesia Yogyakarta:

Kedua Orang tua yaitu almarhum, Ayahanda Darwis dan Ibunda Asma

Mukhtar

yang telah membimbing dan menyayangiku:

dan kakakku Muhammad Faizin, Wahidin dan Wahidah.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Transliterasi kata-kata arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada surat keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158/1987 dan 0543b/U/1987.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bā'	<i>b</i>	-
ت	Tā	<i>t</i>	-
ث	Sā	<i>s</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	<i>j</i>	-
ح	Hā'	<i>ḥa'</i>	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	<i>kh</i>	-
د	Dāl	<i>d</i>	-
ذ	Zāl	<i>z</i>	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	<i>r</i>	-
ز	Zā'	<i>z</i>	-
س	Sīn	<i>s</i>	-
ش	Syīn	<i>sy</i>	-
ص	Sād	<i>ṣ</i>	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<i>ḍ</i>	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	<i>ṭ</i>	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	<i>ẓ</i>	z (dengan titik di bawah)
ع	‘Aīn	<i>‘</i>	koma terbalik ke atas
غ	Gaīn	<i>g</i>	-

فـ	Fā'	<i>f</i>	-
قـ	Qāf	<i>q</i>	-
كـ	Kāf	<i>k</i>	-
لـ	Lām	<i>l</i>	-
مـ	Mīm	<i>m</i>	-
نـ	Nūn	<i>n</i>	-
وـ	Wāwu	<i>w</i>	-
هـ	hā'	<i>h</i>	-
ءـ	Hamzah	'	Apostrof
يـ	yā'	<i>y</i>	-

II. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

III. *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- b. Bila *Ta' Marbūṭah* diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliā'</i>
----------------	---------	--------------------------

- c. Bila *Ta' Marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطرى	Ditulis	<i>zākat al-ḥiṭr</i>
-------------	---------	----------------------

IV. Vocal Pendek

—	<i>faṭḥah</i>	Ditulis	A
—	<i>Kasrah</i>	Ditulis	-I
—	<i>ḍammah</i>	Ditulis	U

V. Vocal Panjang

1	<i>Faṭḥah + alif</i>	Ditulis	<i>Ā</i>
	جاهلية	Ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2	<i>Faṭḥah + ya' mati</i>	Ditulis	<i>Ā</i>
	تنسى	Ditulis	<i>tansā</i>
3	<i>Kasrah + ya' mati</i>	Ditulis	<i>Ī</i>
	كريم	Ditulis	<i>Karīm</i>
4	<i>ḍammah + wawu mati</i>	Ditulis	<i>Ū</i>
	فروض	Ditulis	<i>Furūd</i>

VI. Vocal Rangkap

1	<i>Faṭḥah + ya' mati</i>	Ditulis	<i>Ai</i>
---	--------------------------	---------	-----------

	بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2	<i>Faṭḥah + wawu mati</i>	Ditulis	<i>Au</i>
	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

VII. Vocal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

نوي الفروض	Ditulis	<i>Zawi al-furūd</i>
------------	---------	----------------------

أهل السنة	Ditulis	<i>Ahl as-Sunnah</i>
-----------	---------	----------------------

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علّم بالقلم علّم الإنسان ما لم يعلم, والصلاة والسلام على نبينا محمد خير الأنام
وعلى آله وأصحابه والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga tesis yang berjudul Pengukuran Kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dengan Pendekatan Masalah Performa (MaP) (Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta) ini dapat diselesaikan dengan baik. Salawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad shallallahu 'alaihi wasallam. sebagai suri tauladan ummat, orang terkemuka dan terhormat, orang yang dibantu malaikat Jibril dalam membawa bendera kemuliaan, perkumpulan-perkumpulan menjadi terhormat dengannya, ia terlindung dari kesalahan dan kesesatan, terhindar dari hawa nafsu, perkataannya adalah aturan, ucapannya adalah agama dan perilakunya adalah wahyu

Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar magister ekonomi Islam bagi mahasiswa program S2 pada Jurusan Ekonomi Islam Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Dalam proses penulisan tesis ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah swt. sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Bapak Nandang Sutrisno, SH., LLM., M.Hum., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan kebijakan-kebijakan demi membangun UII Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Tamyiz Mukharrom, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Dr. Hujair AH. Sanaky, MSI, selaku Direktur Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Yusdani, M.Ag., selaku sekretaris Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
5. Ibu Dr. Rahmani Timorita Y., M.Ag, selaku dosen pembimbing dalam menyelesaikan tugas akhir ini, yang telah dengan sabar, tekun, tulus dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, motivasi, arahan, saran-saran dan masukan-masukan yang sangat berharga kepada penulis selama menyusun tesis ini.
6. BPRS Bangun Drajat Warga (BDW), khususnya bapak Mardiyana, ibu Ida dan mbak Nurmi yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini

sehingga memudahkan penyusun untuk mendapatkan data guna tersusunya penelitian ini.

7. Bapak Dr. Achmad Firadus., M. Si., selaku pencetus teori Masalah Performa (MaP), dimana teori ini digunakan oleh peneliti sebagai alat ukur untuk mengetahui kinerja BPRS BDW Yogyakarta.
8. Para Dosen Program Pascasarjana Megister Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, yang dengan ikhlas menularkan berbagai disiplin keilmuannya kepada penulis.
9. Segenap staf akademik Program Pascasarjana Megister Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
10. Kepada Kedua orang tua saya yang mengasuh, mendidik dan dengan segala pengorbanannya baik berupa moril maupun materi, ketekunan dan ketulusan doanya serta nasehat dan petunjuk dari keduanya merupakan jasa yang tak ternilai harganya. Kakak tersayang, Muhammad Faizin, Luqman Faisal Qordhowi, dan saudara tak sedarah Ninik Anita Ristanti.
11. Sahabat seperjuangan yang saling memotivasi disaat salah satu diantara kami ada yang kurang bersemangat (malas), terkhusus kepada saudariku Sappemi (Ami Sape), Muhammad Hadi Suhendri (Choi), Amimah Oktarina.
12. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjan Magister Ilmu Agama Islam Fakultas Ilmu Agama Universitas Islam Indonesia Yogyakarta khususnya periode September 2015 jurusan Ekonomi Islam dan jurusan pendidikan Islam yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis baik selama

mengikuti perkuliahan dan senantiasa memberikan dukungan dan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Semoga Allah mengganti dengan yang lebih baik dan berlipat ganda, amin. Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, sehingga penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Yogyakarta, 25 April 2017

Nurfaizah
15913029

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
TIM PENGUJI TESIS	iv
NOTA DINAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xxiii
DAFTAR GAMBAR	xxiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
D. Sistematika Pembahasan	11

BAB II : KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA

TEORI	13
A. Kajian Penelitian Terdahulu	13
B. Kerangka Teori	21
1. Pengukuran Kinerja Masalah (MaP)	21
a. Pengertian Pengukuran Kinerja	21
b. Pengertian Masalah	23
c. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	28
d. PDCA Masalah Performa	31
2. Pendekatan Masalah Performa (MaP) dalam mengukur Kinerja Organisasi	32
a. Pengukuran Kinerja Hasil	33
1) Orientasi Ibadah atau <i>Worship</i> sebagai Cara Pandang atas Terpeliharanya Agama (<i>Hifzu al-Din</i>)	33
2) Orientasi Proses Internal sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Jiwa (<i>Hifzu al-Nafs</i>)	35
3) Orientasi Tenaga Kerja atau Bakat sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Keturunan (<i>Hifzu al- Nasl</i>)	36
4) Orientasi Pembelajaran sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Akal (<i>Hifzu al- 'aql</i>)	38
5) Orientasi Pelanggan sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Pelanggan	40

6) Orientasi Proses Internal sebagai Cara Pandang	
Terpeliharanya Jiwa (<i>Hifzu al- ma>l</i>)	41
b. Pengukuran Kinerja Proses	43
3. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	46
a. Pengertian Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	46
b. Tujuan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	47
c. Kegiatan Usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	48
d. Karakteristik BPRS	49
BAB III : METODE PENELITIAN	51
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	51
B. Tempat dan Lokasi Penelitian	51
C. Informan Penelitian	52
D. Teknik Penentuan Informan	52
E. Teknik Pengumpulan Data	53
1. Obesrvasi	53
2. Wawancara	53
3. Dokumentasi	54
F. Keabsahan Data	
1. Prosedur Tahap Penelitian	54
2. Triangulasi	55
G. Teknik Analisa Data	55

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
A. Profil BPRS BDW	59
1. Sejarah Pendirian BPRS BDW	59
2. Visi dan Misi	61
B. Penerapan Kinerja Masalahah Performa (MaP) di BPRS BDW Yogyakarta	62
1. Kinerja Orientasi Ibadah di BPRS BDW	62
2. Kinerja Orientasi Proses Internal BPRS BDW	79
3. Kinerja Orientasi Bakat (tenaga kerja) BPRS BDW	90
4. Kinerja Orientasi Pembelajaran BPRS BDW	102
5. Kinerja Orientasi Pelanggan BPRS BDW	109
6. Kinerja Orientasi Harta Kekayaan BPRS BDW	118
C. Hasil Pengukuran Kinerja BPRS BDW Yogyakarta dengan Pendekatan Masalahah Performa (MaP)	124
1. Kinerja Proses MaP	124
2. Kinerja Hasil MaP	129
BAB V : PENUTUP	133
A. Kesimpulan	133
B. Saran	135
C. Keterbatasan Penelitian	137

DAFTAR PUSTAKA

138

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia, 1
Tabel 2. Data BPRS di Yogyakarta, 8
Tabel 3. Performa Orientasi Ibadah, 34
Tabel 4. Performa Orientasi Proses Internal, 36
Tabel 5. Performa Orientasi Bakat (Tenaga Kerja), 38
Tabel 6. Performa Orientasi Pembelajaran, 39
Tabel 7. Performa Orientasi Pelanggan, 41
Tabel 8. Performa Orientasi Harta Kekayaan, 43
Tabel 9. Dana Sosial BPRS BDW, 74
Tabel 10. Performa Orientasi Ibadah BPRS BDW, 78
Tabel 11. Performa Orientasi Proses Internal BPRS BDW, 89
Tabel 12. Performa Orientasi Bakat (Tenaga Kerja) BPRS BDW, 101
Tabel 13. Biaya Pendidikan dan Pelatihan BPRS BDW, 105
Tabel 14. Performa Orientasi Pembelajaran BPRS BDW, 108
Tabel 15. Performa Orientasi Pelanggan BPRS BDW, 117
Tabel 16. Performa Orientasi Harta Kekayaan BPRS BDW, 123
Tabel 17. Langkah Kinerja Proses Kemaslahatan BPRS BDW, 124
Tabel 18. Total Kinerja Proses MaP BPRS BDW, 126
Tabel 19. Total Kinerja Hasil MaP BPRS BDW, 130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Siklus PDCA Sistem Kinerja MaP, *44*

Gambar 2. Grafik Pertumbuhan BOPO BPRS BDW, *83*

Gambar 3. Grafik ROE BPRS BDW, *97*

Gambar 4. Grafik Produktifitas Pegawai BPRS BDW, *97*

Gambar 5. Grafik Pertumbuhan Pembayaran Zakat BPRS BDW, *99*

Gambar 6. Grafik Market Share BPRS BDW, *113*

Gambar 7. Grafik Laba Bersih BPRS BDW, *121*

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH DENGAN PENDEKATAN MASLAHAH PERFORMA (MaP) (STUDI PADA BPRS BANGUN DRAJAT WARGA YOGYAKARTA).

Nur Faizah
NIM. 15913029

Pesatnya pertumbuhan perbankan syariah belum memberikan gambaran tentang besarnya manfaat bisnis yang diterima oleh pemangku kepentingan. Hal ini karena belum adanya metodologi yang tepat untuk mengukur kinerja kemanfaatan perbankan syariah dalam bentuk kontribusi bisnis bagi peningkatan ekonomi dan pemerataan kesejahteraan masyarakat umum. Pengukuran kinerja perbankan berbasis syariah seharusnya diukur dengan alat ukur berbasis syariah, karena jika menggunakan sistem pengukuran kinerja konvensional maka akan memberikan hasil yang kurang tepat dan tidak sejalan dengan tujuan syariah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengukur kinerja BPRS BDW (Bangun Drajat Warga) dengan menggunakan pendekatan Masalahah Performa.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini kualitatif deskriptif dengan analisis menggunakan pendekatan masalah performa (MaP) melalui dua metode yaitu kinerja proses kemaslahatan dan kinerja hasil kemaslahatan. Hasil dari penelitian ini adalah BPRS BDW telah menerapkan kinerja masalah dengan memenuhi orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja berbakat, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, orientasi harta kekayaan yang didasarkan pada beberapa sasaran strategis,

ukuran, formula, target dan inisiatif strategis dalam operasionalnya. Hasil pengukuran kinerja Masalahah Performa (MaP) di BPRS BDW menunjukkan bahwa BPRS BDW memiliki kinerja hasil masalah sebesar 0,566, yang artinya BPRS BDW telah memberikan kemaslahatan kepada seluruh pemangku kepentingan. BPRS BDW memiliki kinerja proses masalah sebesar 0,500, angka tersebut menunjukkan bahwa BPRS BDW telah menerapkan sistem kinerja kemaslahatan meskipun belum semua diterapkan.

Kata Kunci : Masalahah Performa, Pengukuran, Kinerja, BPRS

ABSTRACT

MEASUREMENT OF PERFORMANCE OF SOCIETY'S ISLAMIC FUNDING BANKING WITH MASLAHAH PERFORMA (MaP) APPROACH (A STUDY ON BPRS BANGUN DRAJAT WARGA YOGYAKARTA)

Nur Faizah

Student Number. 15913029

The fast growing of Islamic banking has not provided a picture regarding any business benefits that stakeholders receive. This is because there has not been any proper methodology to measure the benefit performance of Islamic banks in the form of business contribution for economic improvement and welfare distribution for society. The measurement of Islamic banking should be carried out by using Islamic measures because if using conventional system, the result will be inaccurate and not in accordance with Islamic purposes. This research aimed at describing and measuring the performance of BPRS BDW (Bangun Drajat Warga) by using Maslahah Performa approach.

This research used descriptive qualitative method with an analysis that used maslahah performa (MaP) approach through two methods namely the performance of benefit process and the performance of benefit results. The results of this research showed that BPRS BDW has implemented benefit performance by fulfilling orientations of worship, internal process, talented employees, learning, consumers, and wealth based on several strategic targets, sizes, formulae, target and strategic initiative in its operation. The results of the performance measurement with Masalahah Performa (MaP) at BPRS BDW showed that BPRS BDW has the performance of maslahah result of 0.566, meaning that BPRS BDW has given benefits to all its stakeholders. BPRS BDW has the performance of maslahah process of 0.500, meaning that BPRS BDW has implemented the system of benefit performance although it has not been totally.

Keywords: Maslahah Performa, Measurement, Performance, BPRS

May 4, 2017

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255


Center for International Language and Culture Studies



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia adalah salah satu negara yang menganut *dual banking system*. Selain mengakui adanya sistem perbankan konvensional, pemerintah juga mengakui keberadaan perbankan syariah yang menjalankan sistem operasionalnya dengan nilai-nilai Islam. Hingga kini pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia sangat pesat, jika ditarik dari sejarah awal berdirinya perbankan syariah sejak tahun 1992 hingga tahun 2016.

Berdasarkan data statistik yang dipublikasikan oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan) pada bulan September 2016, Indonesia memiliki 13 Bank Umum Syariah (BUS), 21 Unit Usaha Syariah (UUS) dan 164 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Tabel 1. Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia

Indikasi	Tahun			
	2013	2014	2015	2016
BUS	11	12	12	13
UUS	24	22	22	21
BPRS	160	163	161	164

Sumber: data diolah SPS September 2016¹

Namun demikian, pesatnya pertumbuhan perbankan syariah belum dapat memberikan gambaran tentang besarnya manfaat bisnis yang diterima

¹Otoritas Jasa Keuangan, “Statistik Perbankan Syariah”, dikutip dari <http://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Default.aspx> pada hari Selasa, tanggal 2 Februari 2017, jam. 13.15 WIB

oleh pemangku kepentingan. Hal ini disebabkan karena masih terbatasnya pengukuran kinerja yang berbasis syariah untuk mengukur kinerja kemanfaatan perbankan syariah dalam bentuk kontribusi bisnis bagi peningkatan ekonomi dan pemerataan kesejahteraan masyarakat umum..²

Keterbatasan penelitian tentang pengukuran kinerja perbankan berbasis syariah, membuat beberapa intelektual terpaksa mengadopsi tolak ukur konvensional seperti CAMELS (*capital, asset, management, earning, liquidity, sensitivity of market risk*), DEA (*Data Envelopment Analysis*) dan EVA (*ekonomic Value Added*) untuk mengukur kinerja perbankan syariah. Akibatnya kinerja perbankan syariah belum dapat diukur serta belum bisa memberikan hasil akurat yang sejalan dengan tujuan syariah, karena alat ukur yang digunakan hanya berfokus pada profit saja.

Tidak dapat dipungkiri bahwa metode pengukuran kinerja perbankan konvensional dapat digunakan untuk mengukur kinerja perbankan syariah, akan tetapi hasilnya kurang tepat karena antara perbankan syariah dan perbankan konvensional keduanya memiliki perbedaan karakteristik dan sudut pandang atas tujuan pendirian institusi keuangan masing-masing, perbankan syariah dengan multi dimensi tujuannya (lingkungan, keuangan dan sosial). Sedangkan perbankan konvensional tujuannya hanya satu yaitu berfokus pada ukuran keuangan.

² Achmad Firdaus, *Maslahah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, Ed. 1, Cet. 1 (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hlm. 8

Selain itu menurut para peneliti terdahulu dengan menggunakan rasio-rasio keuangan sebagai pengukur indikator kinerja bank syariah ternyata dalam prakteknya memiliki banyak kelemahan yaitu, *Pertama*, Zaman & Movassaghi menyatakan bahwa masih sulit dalam membedakan karakteristik antara bank syariah dengan bank konvensional.³ Perbedaan ini terjadi akibat adanya perbedaan pandangan tentang keuangan islam yang mempengaruhi fungsinya sebagai perantara serta kebutuhan untuk menyesuaikan dengan lingkungan dan peraturan lokal.⁴

Kedua, banyak dari hasil penelitian yang menyebutkan bahwa dalam mengukur kinerja bank syariah tentu tidak sama dengan mengukur bank konvensional, karena keduanya benar-benar berbeda dalam fungsi inti dan karakteristik operasionalnya.⁵ *Ketiga*, kondisi ini juga mengindikasikan bahwa tujuan dasar adanya perbankan syariah itu sendiri belum ditangani secara serius, sehingga dalam mengukur kinerja perbankan syariah masih menggunakan alat ukur konvensional yang hanya memfokuskan pada pengukuran finansial. Padahal ada kebutuhan untuk mengembangkan pengukuran kinerja perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah.

Keempat, menurut Sani pengukuran kinerja Bank Syariah dengan menggunakan model konvensional dinilai salah tempat karena tujuan kedua

³ Zaman & Movassaghi, "Interest-Free Islamic Banking; Ideals and Reality", *Internasioanl Journal of Finance*, pp. 2428-2442 Tahun 2001, hlm. 11.

⁴ Hawary, Grais, & Iqbal, "Regulating Islamic Financial Institutions: The Nature of the regulated", *World Bank Policy Research Working Paper*, Tahun 2004, pp. 1-49 hlm. 3

⁵ Bedoui, "Shari'a-Based ethical Performance measurement Framework", pp. 1-12, Tahun 2012, hlm. 7.

lembaga tersebut sangat berbeda terutama dalam prinsip-prinsip dan beberapa prakteknya, akibatnya pengukuran kinerja bank syariah yang dihasilkan buruk meskipun secara konsisten dari tahun-ke tahun pertumbuhan industri bank syariah meningkat 15-20% setiap tahunnya.⁶

Kelima, Menurut Antonio, pengukuran kinerja sebuah perusahaan pada umumnya termasuk bank syariah dengan menggunakan rasio keuangan seperti CAMELS (*Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity, Sensitivity of Market Risk*), memiliki banyak kelemahan. *Pertama*, dengan menjadikan rasio keuangan sebagai penentu utama dari kinerja suatu perusahaan membuat manajer bertindak secara jangka pendek dan mengabaikan rencana jangka panjang. *Kedua*, mengabaikan aspek pengukuran non-keuangan dan asset tetap akan memberikan pandangan yang keliru terhadap manajer perusahaan pada masa sekarang bahkan hingga masa depan. *Ketiga*, kinerja keuangan hanya didasarkan pada kinerja masa lalu sehingga tidak mampu membawa perusahaan untuk mencapai rencana di periode berikutnya.⁷

Oleh sebab itu, perbankan syariah perlu membuat alat ukur berbasis syariah yang tidak hanya berfokus pada keuntungan dan terbatas pada rasio keuangan (*stakeholder orientid*), akan tetapi sebuah pengukuran berdasarkan prinsip syariah dengan memasukan nilai-nilai dari perbankan yang mencerminkan ukuran manfaat non profit yang selaras dengan tujuan bank

⁶ Sani, "A Conceptual Model of Measuring Performance Efficiency of Islamic Banks; Objectives of Islamic Law (Maqasid al-shariah) Approach", <http://ssrn.com/abstract=2070397> (diakses pada 30 januari 2017), University Putra Malaysia, hlm. 1

⁷ Riky Ramadhani dan Evi Mutia, "Analisis Perbandingan Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia ditinjau dari Maqashid Shariah Index", Simposium Nasional Akuntansi XIX, Lampung, 2016, hlm. 2

syariah itu sendiri, sehingga terciptanya sebuah alat ukur bagi kinerja bisnis khususnya bank syariah yang sesuai tujuan syariah (*maqasid syari'ah*) serta dapat memberikan gambaran tentang besarnya manfaat (kemaslahatan) bisnis yang diterima oleh pemangku kepentingan.

Selama ini beberapa usaha telah dilakukan oleh para peneliti untuk mengukur kinerja perbankan syariah dengan berbasis syariah, yaitu dengan berlandaskan *maqasid syari'ah*, diantaranya *Maqasid Shari'ah Index* (MSI) yang dilakukan oleh Mustafa dan Dzuljastri,⁸ melakukan pengukuran kinerja perbankan syariah melalui pendekatan *maqasid syari'ah*, dengan sasaran strategis yang dikembangkan oleh Muhammad Abu Zaharah (1997) yaitu pendidikan individu (*tahdhib al-Fard*), menegakkan keadilan (*Iqamah al-Adl*) dan kepentingan umum (*al-maslahah*). Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sekaran.

Pengukuran kinerja *Maqasid Shariah Index* ini belum mewakili konsep *maqasid syari'ah*, secara utuh disamping metodologi yang dikembangkannya belum menggambarkan sistem pengukuran kinerja bisnis dengan tepat. Karena maqasid syariah itu adalah untuk melindungi dan memelihara *maslahah djaruriyah* yaitu terpenuhinya kebutuhan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, namun dalam *maqasid shariah index* ini belum mengukur kinerja perlindungan kelima masalah tersebut. Selanjutnya alat ukur kinerja lainnya

⁸ Mustafa Omar Mohammed dan Dzulastri Abdul Razak, "The Performance Measure of Islamic Banking Based on The Maqasid Framework", *paper dipresentasikan pada The IIUM Internasional Accounting Conference (INTAC IV)*, Putra Jaya, 2008.

yang berlandaskan *maqasid syari'ah* diantaranya yaitu, *Shari'a-based ethical performance* (SEC) dan Masalahah Performa (MaP).

Shari'a-based ethical performance (SEC) oleh M.H.E Bedoui,⁹ pengukuran kinerja ini berbasis maqasid syariah. Konsep pengukuran dilakukan baik melalui metode grafik maupun metode numeric. Bentuk grafik yang dipaparkan oleh Bedoui adalah grafik sarang laba-laba segilima yang mewakili 5 aspek masalah. Kelebihan penelitian ini adalah adanya titik berat pengukuran kinerja pada keseimbangan seluruh aspek masalah yaitu memelihara agama (*hifz al-di>n*), memelihara jiwa (*hifz al-na>fsi*), memelihara akal pikiran (*hifz al-'a>qli*), memelihara keturunan (kehormatan) (*hifz al-na>sl*), memelihara harta kekayaan (*hifz al-ma>l*). Namun demikian, penelitian ini memiliki kelemahan yaitu hanya mengukur kinerja tanpa menjelaskan proses pencapaian kinerja.

Maslahah Performa (MaP) oleh Achmad Firdaus.¹⁰ melakukan pengukuran kinerja di PT Asuransi Takaful Keluarga dengan pendekatan *Maslahah Performa*. *Maslahah Performa* merupakan metode pengukuran kinerja bisnis berbasis *maqasid syari'ah* dengan pendekatan masalah sesuai dengan *maqasid syari'ah*.

⁹ M. H. E. Bedoui, "Sharia Based Ethical Performance Measurement Framework, "Chair for Ethics and Financial Norms. Universitas Paris. Working Paper in Islamic Economics and Finance No. 1020, 2012

¹⁰ Achmad Firdaus, "Masalahah Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqasid Syariah", *paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayarullah, Jakarta, 15 September 2012.

Landasan pengembangan Masalahah Perfoma adalah konsep *masalahah d{aruriyah* yaitu agama (*hifz al-di>n*), jiwa (*hifz al-na>fsi*), akal pikiran (*hifz al-‘aqli*), keturunan (*hifz al-na>sl*), harta kekayaan (*hifz al-ma>l*). Dimana kemaslahatan bisnis akan dapat tercapai bila enam orientasi kemaslahatan bisnis terpenuhi yaitu orientasi ibadah untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya penerapan agama (*al-din*) didalam bisnis, orientasi proses internal untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya jiwa bisnis (*al-na>fs*), orientasi tenaga kerja untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya keturunan (*al-na>sl*), orientasi pembelajaran untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya akal (*al-‘aql*), orientasi pelanggan untuk menjelaskan terjaga dan terpeliharanya hubungan dengan pelanggann, dan orientasi harta kekayaan menjelaskan terjaga dan terpeliharanya harta (*al-ma>l*). Kinerja bisnis diukur baik pada hasil kinerja masalahah (*result oriented*) maupun usaha dalam mencapai masalahah (*process oriented*).¹¹

Pengukuran Masalahah Performa (MaP) di atas memiliki tiga kelebihan yaitu Pertama, menitikberatkan pada keseimbangan seluruh aspek masalahah yaitu agama, jiwa, keturunan, akal , dan harta. Kedua, mengakomodir unsur keadilan penilaian yaitu penilaian dari sudut pandang *eksternal stakeholder* maupun *internal stakeholder*, sudut pandang kehidupan dunia maupun akhirat, orientasi proses maupun hasil, aspek materi dan non materi, keuangan dan non keuangan. Ketiga, menggunakan siklus PDCA yaitu *Plan-Do-Check-Action*.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 1

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja salah satu lembaga keuangan mikro syariah di Yogyakarta yaitu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BDW) Yogyakarta dengan menggunakan pendekatan *Maslahah Performa* (MaP) yang digagas oleh Achmad Firdaus. BPRS BDW merupakan BPRS tertua di Yogyakarta yang berdiri sejak tahun 1993, BPRS BDW juga merupakan salah satu BPRS yang memiliki asset paling tinggi dan laba bersih paling tinggi jika dibandingkan dengan BPRS yang ada di DIY.

Tabel 2. Data Bank Pembiayaan Rakyat Syariah di Yogyakarta

Wilayah	Nama BPRS	Total Aktiva Sept 2016	Laba Bersih Sept 2016	Jumlah Kantor
Kab.	Madinah Mandiri Sejahtera	44,316,375	393,959	1 unit
Bantul	Bangun Drajat Warga	91,361,552	1,366,199	4 unit
	Magirizki Bahagia	46,138,140	646,998	2 unit
Kota	Unisa Insan Indonesia	21,711,279	2,171	1 unit
Yogyakarta	Mitra Harmoni	26,661,034	373,082	1 unit
	Barokah Dana Sejahtera	70,453,777	1,146,806	3 unit
	Dana Hidayatullah	21,807,068	497,039	2 unit
Kab.	Cahaya Hidup	14,260,186	235,445	1 unit
Sleman	Formes	30,087,380	180,390	2 unit
	Dana Agung Syari'ah	34,110,725	720,430	2 unit
	Mitra Amal Mulia	36,166,188	541,358	1 unit
	Mitra Cahaya Indonesia	24,094,035	132,250	1 unit

Sumber: data diolah SPS September 2016¹²

¹²Otoritas Jasa Keuangan, "Statistik Perbankan Syariah", dikutip dari <http://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/laporan-keuanganperbankan/Default.aspx> pada hari Kamis, tanggal 2 Februari 2017, jam. 15.11 WIB.

Bedasarkan data statistik yang dipublikasikan oleh OJK pada bulan September 2016, BPRS Bangun Darjat Warga memiliki asset sebanyak Rp. 91,361,375,000, laba bersih 1,366,199,000, dan memiliki kantor sebanyak empat. BPRS BDW juga mendapatkan penghargaan *award* dari majalah Info Bank dengan predikat ‘Sangat Bagus’ selama tiga tahun berturut-turut untuk tahun 2013, 2014, 2015. Namun dengan laba dan asset yang tinggi BPRS BDW belum mampu memberikan gambaran manfaat sebagai lembaga intermediasi yang sesuai dengan tujuan dari perbankan syariah.

Oleh karena itu, untuk memfokuskan pembahasan ini maka penulis mengambil judul “Pengukuran Kinerja Bank Pembiayaan Syariah Dengan Pendekatan *Maslahah Performa* (MaP) Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta”

B. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta dengan Pendekatan *Maslahah Performa* (MaP)?
2. Bagaimana pengukuran terhadap kinerja masalah BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta dengan menggunakan dua metode MaP yaitu kinerja proses kemaslahatan dan kinerja hasil kemaslahatan ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mendeskripsikan kinerja BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta dengan pendekatan *Maslahah Performa* (MaP).

- b. Untuk mengukur dan menganalisis kinerja masalah BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta dengan menggunakan dua metode MaP yaitu kinerja proses kemaslahatan dan kinerja hasil kemaslahatan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait pengukuran kinerja perbankan berbasis maqasid syariah, serta dapat menjadi referensi dan menambah wawasan bagi para akademisi/ peneliti untuk mengembangkan dan menggali lebih dalam agar dapat memperkaya pengetahuan tentang pengukuran kinerja masalah perbankan syariah.

b. Manfaat Praktis, penelitian ini bermanfaat bagi beberapa kalangan yaitu:

1) Bagi Perbankan

Dapat menjadi masukan serta menyadarkan para praktisi perbankan tentang pentingnya kinerja berdasarkan konsep masalah dan menjadi acuan dalam mengukur kinerja perbankan syariah yang tidak hanya diukur dari segi keuangan saja tetapi juga dari segi kemaslahatan bisnis.

2) Bagi Masyarakat

Sebagai acuan dalam memilih lembaga keuangan yang tidak hanya menawarkan produk dan bagi hasil yang besar tetapi juga kinerja yang bermaslahah.

D. Sistematika Pembahasan

Tesis ini terdiri dari lima bab, setiap bab diuraikan beberapa subbab yang menjadi penjelasan rinci dari pokok pembahasan.

Bab I terdiri dari beberapa bagian yaitu, memuat latar belakang masalah sebagai alasan peneliti untuk membahas tentang Pengukuran Kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Dengan Pendekatan Masalah Performa (MaP) Studi Pada Bangun Drajat Warga (BDW) Yogyakarta, rumusan masalah yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini, tujuan dan manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, serta sistematika pembahasan.

Bab II memaparkan kajian penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan memiliki relevansi pembahasan pada penelitian ini. Dalam bab ini juga berisi kerangka teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu, teori pengukuran Masalah Performa (MaP), Pendekatan Masalah Performa (MaP) dalam Mengukur Kinerja Organisasi, dan teori BPRS,

Bab III berkaitan dengan metode penelitian pada penelitian ini yang terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian, tempat dan lokasi penelitian, informan penelitian, teknik penentuan informan, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab IV berisikan tentang penjelasan hasil penelitian dan pembahasan dengan berdasarkan pada data-data yang diperoleh peneliti dilapangan. Pada bagian pertama akan dijabarkan profil BPRS BDW. Bagian kedua hasil penelitian berupa wawancara yang disajikan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Selanjutnya pada bagian ketiga akan dianalisis hasil penelitian dan dilakukan pengukuran kinerja masalah dengan menggunakan *Maslahah Performa* (MaP).

Bab V bagian penutup berisi kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian yang dipaparkan penulis mengenai hasil kesimpulan dari pembahasan yang dipaparkan sebelumnya dan memberikan saran atau rekomendasi kepada BPRS BDW dan peneliti selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu dilakukan dengan menelusuri beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya yaitu;

Mustafa Omar Mohammad dkk, melakukan penelitian yang berjudul *The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework* dengan metode yang digunakan adalah Metode pendekatan operasionalisasi perilaku (Sekaran, 2000). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variasi dalam kinerja bank syariah yang dipilih tidak ada satupun bank yang mampu mewujudkan kinerja yang tinggi pada seluruh tujuh rasio kinerja. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama mengukur kinerja perbankan syariah. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan alat ukur MSI sedangkan penulis menggunakan MaP serta objek dari penelitian ini adalah BUS sedangkan penulis menggunakan BPRS sebagai objek penelitian.¹

Imam Hartono dkk, membahas tentang Efisiensi Bank Perkreditan Rakyat di Wilayah Jabodetabek dengan Pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua model DEA yaitu model CCR dan model BCC. Hasil dari

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

penelitian ini menunjukkan efisiensi BPR diwilayah jabodetabek selama periode 2005-2007 relatif belum efisien yaitu lebih dari 80% BPR yang diamati tidak efisien. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah DEA, hal ini berbeda dengan penelitian yang akan penulis lakukan dimana peneliti mengukur kinerja salah satu BPRS dengan menggunakan alat ukur MaP.²

Penelitian selanjutnya adalah Cahyo Halim Istiqlal, membahas tentang penilaian kinerja perbankan syariah dengan metode Balanced Scorecard (BSC). Hasil penelitian dilihat dari perspektif keuangan keduanya yaitu BRI Syariah dan BPRS BDW dalam kondisi baik. Dilihat dari perspektif Nasabah kinerja BRI Syariah dalam kondisi cukup baik dan kinerja BPRS BDW dalam kondisi kurang baik. Dilihat dari perspektik proses bisnis internal keduanya memiliki kinerja yang kurang baik. Dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja keduanya dalam kondisi yang baik. Penelitian ini memiliki perbedaan terkait dengan alat ukur yaitu penelitian ini menggunakan BSC sedangkan penulis menggunakan MaP.³

Achmad Firdaus dan Ernawan, melakukan Pengukuran Kinerja di PT. Asuransi Takaful Keluarga dengan Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Masalah Scorecard (MaSC). Pengukuran ini diterapkan melalui dua kegiatan yaitu pengukuran kinerja hasil dan pengukuran kinerja proses. Hasil

²Imam Hartono, dkk, "Analisis Efisiensi Bank Pekreditan Rakyat di Wilayah Jabodetabek dengan Pendekatan Data Envelopment Analysis", *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, Vol. 5, No. 2, (Oktober 2008).

³Cahyo Halim Istiqlal, "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balanced Scorecard", *La_Riba*, Vol. III, No. 2, (Desember 2009)

dari penelitian ini adalah PT. ATK memberikan kemaslahatan bagi stakeholder, akan tetapi PT. ATK belum secara penuh. PT. ATK juga sudah menerapkan system pengukuran kinerja MaSC walaupun belum secara sempurna. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu terkait alat ukur yang digunakan yaitu MaP. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian, dalam penelitian ini pengukuran kinerja dilakukan di PT ATK dan penulis pada BPRS BDW Yogyakarta.⁴

Ahmad Firdaus, dalam penelitiannya mengkaji tentang Masalah Scorecard, sebagai sistem pengukuran kinerja bisnis berbasis maqasid syariah. Penelitian yang dilakukan berupa kualitatif menggunakan studi literatur pada karya al-Shatibi, Norton (1996), Whittington & Associates, NIST (2011). Hasil penelitian ini adalah Konsep masalah dapat dijadikan sebagai dasar pengukuran kinerja bisnis berbasis syariah secara teori berlandaskan maqashid syariah. pengukuran kinerja dilakukan dengan Sembilan langkah pengukuran kinerja dan diukur pada masing-masing aspek masalah. Pengukuran kinerja ini dinamakan Masalah Scorecard. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan karena tujuan dari

⁴Achmad Firdaus dan Ernawan, “*Pengukuran Kinerja PT. Asuransi Takaful Keluarga dengan Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Masalah Scorecard (MaSC)*”, Paper dipresentasikan pada call for Paper Islamic Economics and Finance Research Forum (ISERF) New Era of Indonesian Islamic Economics and Finance, The Indonesian Association Of Islamic Economics, Bank Indonesia and Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Pekanbaru, 21-22 November 2012

penelitian ini bukan untuk mengukur kinerja sebuah organisasi akan tetapi membuat alat ukur berbasis syariah yaitu Masalah Scorecard.⁵

Muhammad Syafii Antinio dkk, melakukan penelitian yang berjudul *An Analylsis of Islamic Banking Performance Maqashid Index Implementation in Indonesia and Jordania*. Penelitian menggunakan pendekatan Maqasid Index dengan Metode SAW (Simple Additve Weighting) dan MADM (Multiple Atribute Decision Making). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa industri perbankan Indonesia yang diwakili oleh BMI dan BSM menunjukkan kinerja lebih baik dibandingkan dengan industri perbankan di Yordania yang diwakili IIAJBJ dan JIB. Persamaan dan perbedaan dari penelitian ini adalah, persamaanya adalah mengukur kinerja perbankan syariah, sedangkan perbedaannya penelitian ini menggunakan alat ukur MSI sedangkan penulis menggunakan alat ukur MaP serta objek penelitian ini adalah BUS sedangkan penulis menggunakan BPRS sebagai objek penelitian.⁶

Penelitian yang dilakukan oleh M. Housseem Eddine Bedoui, yang berjudul *“Shari’a based ethical performance measurement framework”*. Penelitian ini menggunakan metode grafik dan numerik. Penelitian ini mengungkapkan bahwa untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan. Bobot masing-masing kinerja tergantung pada perusahaan sehingga

⁵Achmad Firdaus, “Masalah Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqasid Shariah” *paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayarullah, Jakarta, 15 September 2012)

⁶ M. Syafi’i Antonio, dkk, “An Analysis of Islamic Banking Performance; Maqasid Index Implementasi in Indonesia and Jordania”, *Journal of Islamic Finance, (Malaysia: IIUM Institusi of Islamic Banking and Finance*, Vol. 1, No.1, Tahun 2012.

pendekatan ini cukup umum untuk diterapkan oleh sebuah organisasi untuk menilai penampilan mereka yang berbeda.⁷

Nurul Huda, dkk melakukan pengukuran Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan memiliki nilai sangat baik. Untuk penghimpunan, penyaluran dana dan jasa dalam perspektif kepatuhan terhadap prinsip syariah memiliki nilai baik, dan dari laporan keuangan dan legitimasi social memiliki nilai baik. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan terletak pada alat ukur dimana penelitian ini menggunakan BSC sedangkan penulis menggunakan MaP.⁸

Relista Andrianto Putra dan Aria Farahmita. melakukan penelitian yang berjudul “Analisis *Ethical Identity Index* sebagai Pengukuran Tingkat Pengungkapan etika pada Perbankan Syariah di Indonesia pada Periode 2010 -2011”. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Ethical Identity Index* (EII) yang dikomunikasikan pada laporan tahunan bank Syariah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peningkatan identitas etika yang diungkapkan oleh Perbankan Syariah dari tahun 2010 ketahun 2011. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan penulis lakukan,

⁷ M. H. E. Bedoui, “Sharia Based Ethical Performance Measurement Framework, “Chair for Ethics and Financial Norms, Universitas Paris, *Working Paper in Islamic Economics and Finance* No. 1020, 2012

⁸ Nurul Huda, dkk, “Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, *Jurnal Etikonomi*, Vol. 12, No. 1, (April 2013).

perbedaan tersebut terletak pada alat ukur yang digunakan, penelitian ini menggunakan EII sedangkan penulis MaP.⁹

Penelitian Achmad Firdaus dan Achmad Mukhlis yang berjudul “*Maslahah Performa, Maslahah Based Organization*”. Dalam penelitian ini penulis mengungkapkan bahwa Mashlahah performa terdiri dari enam aspek orientasi organisasi.¹⁰

Penelitian I Made Wisnawa Arimbawa dan IG. A.M Asri Dwija Putri, melakukan penilaian kinerja keuangan dan non keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penilaian kinerja keuangan dan non-keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama menunjukkan keadaan sehat ditinjau dari perpektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan alat ukur BSC sedangkan penulis menggunakan MaP unruk menilai kinerja BPRS.¹¹

Muhammad Al Ghifari, dkk menganalisis kinerja perbankan syariah di Indonesia dan Malaysia dengan menggunakan pendekatan *Maqashid Index* (MSI). Dapat disimpulkan bahwa BMI memiliki kinerja tertinggi dengan nilai

⁹ Relista Andrianto Putra dan Aria Farahmita, “Analisis Ethical Identity Index sebagai PengukuranTingkat Pengungkapan etika pada Perbankan Syariah di Indonesia pada Periode 2010-2011”, program Ekstensi Akuntansi, Universitas Indonesia, 2013

¹⁰ Achmad Firdaus dan Achmad Mukhlis Yusuf, “ Maslahah Perfoma, Maslahah Based Organization”, *paper ini dipresentasikan* pada The 4th ISRA International Colloquium for Islamic Finance (IICIF 2014), The Role Islamic Finance in Sosio-Economic Development: Ideals and Realities, ISRA-Bank Negara Malaysia, lanai Kijang, Bank Negara Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia, 3-4 Sepetember

¹¹ I Made Wisnawa Arimbawa dan IG. A.M Asri Dwija Putri, “Analisis Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama”, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 8, No. 1 (2014): 262-275, ISSN: 2302-8556

15,12. Selanjutnya nilai terendah terjadi di CIMB Islamic Bank dengan 7.02%. Perbedaan dalam penelitian ini adalah terletak pada alat ukur yang digunakan yaitu MSI sedangkan penulis menggunakan MaP.¹²

Kajian penelitian terdahulu dapat ditelusuri pada karya dalam jurnal yang ditulis oleh Sayekti Endah retno Meilani, dkk yang berjudul “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dengan Menggunakan Pendekatan *Islamicity Indices*”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Islamicity Indies*, yang terdiri dari *Islamicity Disclosure Index* dan *Islamicity Performance Index*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja bank syariah di Indonesia selama periode 2011-2014 memiliki penilaian predikat “cukup memuaskan”, namun ada dua rasio yang kurang memuaskan, rasio tersebut adalah zakat *performance ratio* dan *director-employee welfare ratio*. Hal ini menunjukkan bahwa zakat yang dikeluarkan oleh bank syariah di Indonesia masih rendah dan perbedaan kesejahteraan direktur dengan karyawan bank syariah masih besar. Penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak pada alat ukurnya yaitu menggunakan IDI.¹³

Atikah Rukminasiti dan Ahmad Firdaus, melakukan penelitian yang berjudul “*The Framework of Maslahah Perform as Wealth Management System and Its Implication for Public Policy Objective*”, penelitian ini mengusulkan kerangka masalah performa sebagai system pengelolaan harta

¹² Muhammad Al Ghifari, dkk, “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia Dengan Pendekatan Maqashid Index”, *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 3, No. 2, 2015, (oktober 2015)

¹³ Sayekti Endah retno Meilani, dkk, “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dengan Menggunakan Pendekatan *Islamicity Indices*”, *Seminar Nasional dan The 3rd Call For Syariah Paper*, ISSN 2460-0784. 2015.

dalam rangka menyoroti kontribusinya terhadap isu-isu kontemporer mengenai kebijakan public dalam kaitannya terhadap ekonomi islam.¹⁴

Sani, M.D yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Pengukuran kinerja yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja bank konvensional seperti DEA, EVA, SFA. Tidak bisa digunakan untuk mengukur kinerja bank syariah. hal ini karena terdapat perbedaan dalam prinsip dan operasional maupun parktek antara keduanya.¹⁵

Berdasarkan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang pengukuran kinerja perbankan syariah baik BUS maupun BPRS sudah banyak dilakukan baik dengan menggunakan alat ukur yang berbasis syariah maupun menggunakan alat ukur konvensional. Oleh karena itu untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu, peneliti mengukur kinerja BPRS Bangun Drajat Warga (BDW) dengan menggunakan pendekatan *Maslahah Performa* (MaP) yang digagas oleh Ahcmad Firdaus.

¹⁴ Atikah Rukminastiti Masrifah dan Achmad Firdaus, The Framework of Maslahah Perform as Wealth Management System and Its Implication for Public Policy Objectives, proceeding ICOSOPP, 2015

¹⁵ Sani, "A Conceptual Model of Measuring Performance Efficiency of Islamic Banks; Objectives of Islamic Law (Maqasid al-shariah) Approach", University Putra Malaysia, <http://ssrn.com/abstract=2070397> (diakses pada 30 januari 2017)

B. Kerangka Teori

1. Pengukuran Kinerja Masalah (MaP)

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kata “kinerja” dalam kamus istilah akuntansi berarti sesuatu yang dicapai/ prestasi yang diperlihatkan/ kemampuan kerja sampai dengan periode tertentu, atau juga dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil nyata (realisasi) dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁶

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu metode untuk mengukur pencapaian perusahaan berbasis pada target-target atau tujuan yang disusun dari awal. Hal ini menjadi bagian penting dari control pengukur yang dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam memperbaiki kinerjanya dimasa mendatang.¹⁷

Pada sumber lain disebutkan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun yang *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta memberikan kontribusi ekonomi.¹⁸

¹⁶ Islahuzzaman, *Istilah-Istilah Akuntansi & Auditing*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 225.

¹⁷ Muhammad Al-Ghifari, Luqman Hakim Handoko dan Endang Ahmad Yani, “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia dengan Pendekatan Maqashid Indeks”, Vol. 3. No. 2, Oktober 2015: 47-66, ISSN (cet): 2355-1755

¹⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*, (Bandung: ALFABETA, 2011), hlm. 2

Sementara pengertian pengukuran kinerja menurut A.Gash dan J. Wanna (2006) adalah pengukuran kinerja sebagai proses untuk memonitor, menilai dan melaporkan pemenuhan tugas menuju manajemen yang lebih baik. Pengukuran kinerja dapat menjangkau area yang lebih luas seperti produktivitas meliputi, ekonomi, efisiensi, efektifitas, dampak, mutu, ketepatan waktu, dan keselamatan.¹⁹

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

Adapun manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik bagi perusahaan adalah sebagai berikut:²⁰

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

¹⁹ Achmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemashabatan*, hlm. 92.

²⁰ Sony Yuwono., dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm. 29.

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

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

b. Pengertian Masalah

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

harta mereka. Setiap yang mengandung upaya memelihara kelima hal prinsip ini disebut *masalah* dan setiap yang menghilangkan kelima prinsip ini disebut *mafasadat*.²¹

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

Masalah adalah sesuatu yang dipandang baik oleh akal sehat karena mendatangkan kebaikan dan menghindarkan keburukan (kerusakan) bagi manusia, sejalan dengan tujuan syara' dalam menetapkan hukum.²²

Al-Syatibi mengartikan masalah sebagai tujuan dari maksud adanya syariah. berkaitan dengan hal tersebut beliau mengatakan bahwa “*sesungguhnya syariah itu bertujuan untuk mewujudkan kemaslahatan dunia dan akhirat.*” Kemaslahatan dalam hal ini diartikannya sebagai segala sesuatu yang menyangkut rezeki manusia, pemenuhan penghidupan manusia, dan perolehan apa-apa yang

²¹Zainal Anwar, “Pemikiran Ushul Fikih Al-Ghazali tentang Masalah Al-Mursalah (Studi Eksplorasi terhadap Kitab al-Mustashfa’ min ‘Ilmi al-Ushul Karya Al-Ghazali)”, *FITRAH*, Vol. 01, No. 1, Tahun 2015 (Januari-Juni), hlm. 60

²²Amir Syarifuddin, *Ushul Fiqh*, cet. 4, (Jakarta: KENCANA, 2008), hlm. 369

dituntut oleh kualitas-kualitas *emotional* dan intelektualnya, dalam pengertian yang mutlak.²³

1) Jenis-jenis Masalah

Menurut Al-Syatibi, bahwa kemaslahatan manusia dapat terealisasi apabila lima unsur pokok kehidupan dapat diwujudkan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya, yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta benda. Untuk mewujudkan hal tersebut Al-Syatibi membagi kemaslahatan tersebut menjadi tiga tingkatan yaitu *d}aru>riyya>t* (primer/ necessities), *hajjiyya>t* (sekunder/ needs), dan *tah}si>niyya>t* (tertier/ complements/ want).²⁴

- (a) Tingkat *d}aru>riyya>t* adalah kebutuhan dasar atau primer, secara etimologi berarti segala yang harus ada demi kehidupan dan kemaslahatan manusia, baik kemaslahatan didunia maupun diakhirat. Masalah *d}aru>riyya>t* mencakup pemeliharaan terhadap lima kebutuhan pokok yang harus dipegang teguh yaitu agama, jiwa, akal, kehormatan dan keturunan, serta harta. Bila tidak terwujudnya kelima unsur tersebut maka dapat merusak

²³Muslimin Kara, “ Pemikiran Al-Syatibi tentang Masalah dan Implementasinya dalam Pengembangan Ekonomi Syariah”, *ASSETS*, Vol. 2, No. 2. Tahun 2012, hlm. 177

²⁴Achmad Firdaus, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 56

kehidupan manusia di dunia dan diakhirat secara keseluruhan.²⁵

- (b) Tingkat *hajjiyya>t* adalah kebutuhan sekunder, dimana dalam tingkatan ini apabila kebutuhan tersebut tidak dapat dipenuhi tidak sampai mengancam kemaslahata manusia, namun bisa mengakibatkan terjadinya hambatan dan kesulitan untuk mewujudkan kemaslahatan tersebut. Oleh karena itu *maqa>s}id hajjiyya>t*, dibutuhkan untuk mempermudah mencapai kepentingan yang bersifat *d}aru>riyya>t*.²⁶
- (c) Tingkat *tah}si>niyya>t* atau kebutuhan tesier adalah tingkatan kebutuhan yang apabila tidak dipenuhi tidak akan mengancam eksistensi salah satu dari lima hal pokok dan tidak menimbulkan kesulitan. Menurut al-Syatibi pada tingkatan ini yang menjadi ukuran adalah hal-hal yang tidak enak dipandang menurut kepatutan dan sesuai dengan tuntutan norma sosial dan akhlak.²⁷ Contoh dari masalah ini adalah berhias ketika hendak ke masjid, menutup aurat hendak beribadah.

²⁵ Asafri Jaya Bakri, *Konsep Maqashid Syari'ah Menurut Al-Syatibi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 72

²⁶ Akmaludi Sya'bani, "Maqasid Al-Syari'ah Sebagai Metode Ijtihad", Vol. VIII. No. 1 (Januari-Juni, 2015), hlm. 133

²⁷ *Ibid.*, hlm. 134

Adapun keterkaitan antara $d\}aru>riyya>t$, $hajjiyat$, dan $tah\}si>niyya>t$ menurut Syatibi adalah:²⁸

- (a) Masalahah $d\}aru>riyya>t$ merupakan dasar bagi masalahah $hajjiyya>t$ dan masalahah $tah\}si>niyya>t$.
- (b) Kerusakan pada masalahah $d\}aru>riyya>t$ akan membawa kerusakan juga pada masalahah $hajjiyya>t$ dan masalahah $tah\}si>niyya>t$.
- (c) Kerusakan pada masalahah $hajjiyya>t$ dan masalahah $tah\}si>niyya>t$ tidak dapat merusak masalahah $d\}aru>riyya>t$.
- (d) Kerusakan pada masalahah $hajjiyya>t$ dan masalahah $tah\}si>niyya>t$ yang bersifat terkadang dapat merusak masalahah $d\}aru>riyya>t$.
- (e) Pemeliharaan masalahah $hajjiyya>t$ dan masalahah $tah\}si>niyya>t$ diperlukan demi pemeliharaan masalahah $d\}aru>riyya>t$ secara tepat.

Dengan demikian untuk mencapai kemaslahatan yang sempurna, ketiga tingkat maqasid tersebut tidak dapat dipisahkan karena hubungan ketiga $mas\}l>ahat$ tersebut saling melangkapi menurut Syatibi bahwa tingkat $hajjiyya>t$ merupakan penyempurna tingkat $d\}aru>riyya>t$, tingkat $tah\}si>niyya>t$ merupakan

²⁸Achmad Firdaus, *Masalahah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 60

penyempurna bagi tingkat *hajjiyya>t*, sedangkan tingkat *d}aru>riyya>t* menjadi pokok dari *hajjiyya>t* dan *tah}si>niyya>t*.

Dari beberapa jenis masalah di atas, maka dalam mengukur kinerja perusahaan, masalah *d}aru>riyya>t* merupakan konsep yang digunakan untuk menilai tercapainya kemaslahatan suatu organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa masalah *d}aru>riyya>t* adalah kebutuhan dasar atau kebutuhan pokok yaitu memelihara agama (*hifz al-di>n*), memelihara jiwa (*hifz al-na}si*), memelihara akal pikiran (*hifz al-‘aqli*), memelihara keturunan (*hifz al-nasl*), memelihara harta kekayaan (*hifz al-ma>l*) yang mutlak harus dipenuhi guna mewujudkan kesuksesan hidup di dunia dan keselamatan hidup di akhirat.

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

c. *Balanced Scorecard* (BSC)

1) Pengertian *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Mulyadi *balanced scorecard* (BSC) terdiri dari dua kata yaitu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor

adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.²⁹

Balanced scorecard merupakan suatu system manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.³⁰

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

Maslahah performa (MaP), mengukur kinerja perusahaan dalam hal ini BPRS dengan indikator-indikator yang meliputi,

²⁹ Mulyadi, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja personel berbasis *Balanced Scorecard*, (Yogyakarta:UPP STIM YKPN, 2014), hlm. 3

³⁰ Sony Yuwono, dkk, Petunjuk praktis penyusunan *Balanced Scorecard* menuju organisasi yang berfokus pada strategi, hlm. 8

orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi bakat dan tenaga kerja, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, dan orientasi harta kekayaan. Keenam hal ini menjadi indikator keberhasilan kinerja suatu organisasi dimana kemaslahatan akan tercapai apabila masing-masing orientasi kemaslahatan terpenuhi secara seimbang.

System kinerja MaP menggunakan empat variabel pengukuran kinerja sebagaimana yang digunakan oleh BSC dan ditambah dengan satu variable yaitu formula. Kelima variabel tersebut adalah:³¹

- a) Sasaran strategis yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘apa yang dilakukan untuk mendapatkan kesuksesan?’
- b) Ukuran yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘parameter apa yang akan kita gunakan untuk mengetahui bahwa kita mendapatkan kesuksesan’?
- c) Target yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘nilai kuantitatif apa yang akan kita gunakan untuk menentukan kesuksesan’?
- d) Inisiatif Strategis yaitu merupakan jawaban atas pertanyaan ‘apa yang akan kita lakukan untuk mencapai sasaran strategis?’

³¹ Achmad Firdaus, *Maslahah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 91

- e) Formula berarti rumus atau cara menghitung ukuran atau merupakan jawaban atas pertanyaan ‘bagaimana cara menghitung ukuran?’

d. PDCA Masalah Performa (MaP)

Siklus PDCA adalah siklus empat langkah pemecahan masalah meliputi *Plan*, mendefinisikan problem dan hipotesis tentang penyebab masalah dan usulan solusi. *Do*, menerapkan solusi. *Check*, mengevaluasi hasil. *Action*, mengambil tindakan perbaikan dan melakukan standarisasi juga peningkatan. PDCA menekankan proses pencegahan terhadap berulangnya kesalahan yang sama. Siklus PDCA adalah pendekatan manajemen yang bersifat generic. Siklus PDCA memiliki kelebihan yaitu dapat diaplikasikan pada segala jenis aktifitas. Pengembangan langkah-langkah pada siklus PDCA dilakukan sesuai kebutuhan.³²

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa Kinerja Masalah atau dikenal dengan istilah Masalah Performa (MaP) adalah sistem kinerja bisnis berbasis *maqasid syari'ah* dengan landasan konsep masalah. Sistem pengukuran kinerja ini didukung oleh beberapa alat manajemen yaitu empat variabel *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai

³² Achmad Firdaus, *Maslahah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemashlahatan*, hlm. 176

variabel pengukuran dan siklus *Plan- Do- Check- Action* (PDCA) sebagai metodologi penerapan.³³

Konsep *maqasid syari'ah* yang digunakan adalah konsep Al-Syatibi, yang terkait perlindungan terhadap agama, jiwa, keturunan, akal, dan harta kekayaan (*masalah d'aruriyyat*). Dari kelima kebutuhan pokok tersebut kemudian dikembangkan oleh Achmad Firdaus menjadi sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur kemaslahatan organisasi yang dikenal dengan *masalah performa* (MaP).

2. Pendekatan *Maslahah Performa* (MaP) dalam Mengukur Kinerja Organisasi

Sistem kinerja organisasi *maqasid syari'ah* atau *Maslahah Performa* (MaP) adalah sistem kinerja organisasi yang diterapkan dalam rangka mewujudkan visi manusia untuk mencapai keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Visi dan misi dapat terwujud dengan memenuhi kebutuhan dasar organisasi secara berimbang. kebutuhan dasar organisasi terdiri dari terpenuhinya orientasi: ibadah, proses internal, tenaga kerja berbakat, pembelajaran, pelanggan, dan harta kekayaan.³⁴

Selanjutnya pengukuran kinerja MaP dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu pengukuran pada usaha untuk mencapai

³³*Ibid.*, hlm. 90.

³⁴ Achmad Firdaus, *Maslahah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 172

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

a. Pengukuran Kinerja Hasil

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

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

a) Fondasi Kemaslahatan

Fondasi untuk memenuhi orientasi ibadah atau terpenuhinya kebutuhan agama bagi organisasi adalah 3 aspek ajaran islam yaitu aqidah, *syariah*, akhlak.

b) Perilaku Kemaslahatan

Perilaku yang harus dimiliki oleh organisasi untuk memenuhi fondasi kemaslahatan orientasi ibadah adalah Aqidah; Problem solver, pembelajar, goal achievement, percaya diri, optimis, dan berfikir positif. Syariah; integritas konsisten, dan patuh. Akhlak; sabar, peduli, cermat, adil, jujur, terbuka (*open mind*). Performa orientasi ibadah secara keseluruhan akan dijelaskan dalam tabel. 3 dibawah ini.

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Mewujudkan pengelolaan yang visioner	jumlah produk yang <i>free of interest</i>	Jumlah produk yang bebas riba adalah jumlah produk yang bebas riba/ total produk.	100%	• <i>Dzikrullah</i> sebelum bekerja • Tim penyusun <i>code of conduct</i> dan RJPP, RJMP, dan RKAP • Integrasi <i>performance management SQ</i> • Pengembangan kompetensi audit bagi tim audit.
Meningkatkan fungsi social.	Prosentase kenaikan anggaran biaya CSR	% kenaikan anggaran CSR	25%	• Program pemberdayaan umat
Mewujudkan organisasi yang patuh dan konsisten Meningkatkan fungsi social.	Tersedianya <i>code of conduct</i>	Waktu penyediaan sebelum berjalannya tahun anggaran baru	100%	• Program pengembangan kompetensi • <i>Dzikrullah</i> sebelum bekerja • Tim penyusun <i>code of conduct</i> dan RJPP, RJMP, dan RKAP • integrasi <i>performance management SQ</i>
	Tindak lanjut	Jumlah tindak	100%	

	temuan audit	lanjut temuan		• Pengembangan kompetensi audit bagi tim audit.
Menciptakan organisasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan	Ketersediaan rencana organisasi (RJPP, RJMP dan RKAP)	Waktu penyediaan sebelum berjalannya periode baru	100%	• Program pengembangan kompetensi. • Tim adhoc • Integrasi <i>PMS</i> dan <i>SQ</i>

Tabel 3. Performa Orientasi Ibadah

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

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

a) Fondasi Kemaslahatan

Fondasi untuk memenuhi orientasi proses internal atau terpenuhinya kebutuhan jiwa bagi organisasi, dapat bersifat fisik yang dapat dihitung maupun non fisik yang tidak dapat dihitung. Fondasi orientasi proses internal berupa kesesuaian input organisasi dan hasil output organisasi terhadap syariah, proses input organisasi, proses utama atau inti organisasi, proses pendukung organisasi, proses peningkatan, proses

keberlangsungan, proses pengelolaan bencana dan tanggap darurat, proses pengelolaan resiko, proses kepatuhan pada syariah, proses kepatuhan pada legal dan proses output organisasi.³⁵

b) Perilaku Kemaslahatan

Perilaku yang harus dimiliki oleh organisasi adalah keberlanjutan, sistem peningkatan atau inovasi, sistem pencegahan, keadilan, kepedulian, pengendalian bencana dan keadaan darurat, pengendalian risiko, kepatuhan, Non-MAGRIB dan dholim, produktifitas, gairah kerja, suasana bahagia. Performa orientasi proses internal dapat dijelaskan dalam tabel.

4 sebagai berikut:

Tabel 4. Performa Orientasi Proses Internal

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif strategis
Mewujudkan keadilan	Transaksi yang adil atau fair	Profit / total pendapatan	40%	Launching produk – produk baru yang bebas riba
	Produk atau jasa yang dihasilkan	Piutang tak tertagih / total pendapatan	5%	
	Usaha yang dilakukan untuk menghapus ketidakadilan	Pendapatan bebas bunga / total pendapatan	100%	
	Waktu pembayaran kepada	Waktu < 30 hari	100%	• Survey kepuasan vendor

³⁵*Ibid.*, hlm. 207

	pemasok (mitar)			● Evaluasi outsourcing
	% tenaga kerja outsourcing yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap	Tenaga kerja outsourcing yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap / total tenaga kerja outsourcing	30%	
Meningkatkan fungsi ekonomi	Efisiensi biaya produksi	Biaya produksi / total biaya	60%	Cost cutting program

3) Orientasi Tenaga Kerja atau Bakat Sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Keturunan (*Hifzlu Al-Nasl*)

Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar ketiga adalah orientasi bakat. Orientasi bakat adalah pemenuhan terhadap pengelolaan tenaga kerja berbakat sebagai generasi penerus dalam pengelolaan organisasi.³⁶

a) Fondasi Kemaslahatan

Fondasi untuk memenuhi orientasi bakat atau terpenuhinya kebutuhan keturunan bagi organisasi bersumber dari tenaga kerja dan organisasi. Fondasi ini bersumber dari tenaga kerja dan organisasi. Fondasi yang bersumber dari tenaga kerja, terdiri atas 2 yaitu kapabilitas wawasan, pengetahuan, ketrampilan, pendidikan, dan pengalaman yang sesuai dengan kapasitas kompetensi pengelolaan organisasi. Kedua, kapabilitas

³⁶*Ibid.*, hlm. 173

aqidah, syariah dan akhlak yang sesuai dengan kapasitas kompetensi orientasi ibadah. Sedangkan fondasi yang bersumber dari organisasi adalah adanya lingkungan yang kondusif bagi tenaga kerja berbakat untuk dapat mengembangkan dirinya.

b) Perilaku Kemaslahatan

Perilaku yang harus dimiliki oleh organisasi untuk memenuhi fondasi kemaslahatan orientasi tenaga kerja berbakat adalah Pengembangan pemberdayaan dan keterlibatan tenaga kerja. Orientasi tenaga kerja berbakat secara keseluruhan dijelaskan dalam tabel performa orientasi tenaga kerja berbakat pada Tabel 5. dibawah ini:

Tabel 5. Performa orientasi tenaga kerja berbakat

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif
Meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat	Indeks kepuasan tenaga kerja berbakat	Indeks kepuasan diatas 90%	100%	• Meningkatkan sistem rekrutmen selektif • Meningkatkan kompetensi karyawan • Meningkatkan produktivitas karyawan • Meningkatkan kesejahteraan karyawan
Menciptakan produktifitas yang tinggi	Penjualan produk dan jasa	Penjualan tahun ini / penjualan tahun lalu	15%	
	Biaya defect produk dan jasa	Biaya defect / biaya produksi 10%	100%	
Menjamin keberlanjutan kepemimpinan	Jumlah tenaga kerja berbakat yang memiliki	Jumlah tenaga kerja berbakat yang memiliki	15	

	sertifikat keahlian	sertifikat keahlian		• Me pro yan
--	---------------------	---------------------	--	--

4) Orientasi Pembelajaran Sebagai Cara Pandang Terpeliharanya Akal (*Hifzu Al- 'Aql*)

Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar selanjutnya adalah pemenuhan terhadap kebutuhan akal organisasi, yaitu dalam bentuk pengelolaan kegiatan pembelajaran untuk menjadi organisasi pembelajar.³⁷

a) Fondasi Kemaslahatan

Fondasi untuk memenuhi orientasi pembelajaran atau terepnuhinya kebutuhan akal dan hati bagi organisasi bersumber dari modal manusia dan modal organisasi. Manusia memiliki modal berupa akal dan hati. Akal digunakan untuk mempelajari

³⁷*Ibid.*, hlm. 173.

hal-hal yang bersifat nalar atau logika. Hati digunakan untuk mempelajari hal-hal yang bersifat tidak nalar atau bukan logika. Fondasi yang berasal dari modal organisasi terurai dalam system kerja dan proses kerja.³⁸

b) Perilaku Kemaslahatan

Terdapat beberapa perilaku orientasi pembelajaran yang harus dimiliki oleh organisasi yaitu, pengelolaan kompetensi organisasi, pengelolaan kompetensi bisnis, pembudayaan dan penegakan hukuman dan penghargaan.³⁹ Performa orientasi pembelajaran akan dijelaskan dalam tabel performa orientasi pembelajaran pada Tabel 6. dibawah ini:

Tabel 6. Performa Orientasi Pembelajaran

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategis
Meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja	Jumlah peningkatan yang dilakukan per unit kerja per tahun	Peningkatan / unit kerja	25/ unit kerja	● Propose TQM
Terbangunnya budaya kerja pembelajar	Jumlah sharing knowledge	Jumlah sharing knowledge / bulan / unit kerja	15/ unit kerja/ bulan	Promote self development
	Jumlah mandays	Jumlah hari pelatihan x karyawan yang	30 mandays	Merancang pelatihan berbasis kompetensi

³⁸*Ibid.*, hlm. 208.

³⁹*Ibid.*, hlm. 216

		mengikuti pelatihan / jumlah total karyawan		orientasi ibadah dan kompetensi organisasi
Terintegrasi infrastruktur IT sebagai media pembelajar	Kepuasan pelanggan terhadap layanan IT	Indeks kepuasan	90%	On line process
Terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar	Tunjangan keahlian	Jumlah tenaga kerja yang mendapat tunjangan keahlian	50% tenaga kerja	● Inhouse training (language) ● Speech contest

5) Orientasi Pelanggan sebagai cara pandang terpeliharanya hubungan dengan pelanggan

Tingkat pemenuhan kenutuhan dasar organisasi selanjutnya adalah terpenuhinya orientasi pelanggan. orientasi pelanggan adalah pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun calon pelanggan. Tercapainya kebutuhan pelanggan direpresentasikan dengan terpuaskannya para pelanggan.

a) Fondasi Kemaslahatan

Fondasi untuk memenuhi orientasi pelanggan atau terpenuhinya kebutuhan pelanggan bagi organisasi berumber dari pelanggan lama dan pelanggan baru atau calon pelanggan. Kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi oleh organisasi sebagai persyaratan pelanggan. Persyaratan pelanggan harus dinyatakan secara tertulis oleh organisasi, senantiasa menjadi rujukan bagi organisasi dalam melayani pelanggan. Tujuan akhir

dari pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada pelanggan adalah kepuasan pelanggan.⁴⁰

b) Perilaku Kemaslahatan

Perilaku yang harus dimiliki oleh organisasi adalah mendengarkan pelanggan dan melibatkan pelanggan. Berikut ini akan dipaparkan mengenai performa orientasi pelanggan secara keseluruhan yang terangkum dalam tabel 7 dibawah ini:

Tabel 7. Performa Orientasi Pelanggan

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif Strategi
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan	90%	• Tinjau ulang seluruh pelayanan • Survey kepuasan pelanggan sama dengan ke tiga
Mewujudkan pemberdayaan pelanggan	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan	Jumlah hari respon selambat-lambatnya 2 hari kerja	100%	• Meningkatkan kegiatan pelayanan pelanggan • Memberikan komunitas pelanggan

6) Orientasi Harta Kekayaan

sebagai cara pandang terpeliharanya harta kekayaan (*Al-ma'ad*)

Sebagai prioritas pemenuhan kebutuhan dasar terakhir adalah terpenuhinya orientasi harta kekayaan. orientasi harta kekayaan adalah pemenuhan kebutuhan dasar organisasi dalam

⁴⁰*Ibid.*, hlm. 208.

usahanya untuk mendapatkan dan membelanjakan harta kekayaan. organisasi memperoleh harta melalui siklus terpenuhinya orientasi ibadah, proses internal, bakat, pembelajaran, dan pelanggan.

a) Fondasi Kemaslahatan

Fondasi untuk memenuhi orientasi harta kekayaan atau terpenuhinya kebutuhan harta bagi organisasi bersumber dari cara mendapatkan harta dan cara membelanjakan harta. Terdapat dua proses untuk mengelola harta kekayaan yang sesuai dengan syariah yaitu proses mendapatkan harta dan proses membelanjakan harta. Berikut ini gambar yang menjelaskan proses mendapatkan harta dan membelanjakan harta, berawal dari orientasi ibadah dan berakhir diorientasi ibadah pula.⁴¹

b) Perilaku Kemaslahatan

Perilaku yang harus dimiliki untuk memenuhi fondasi orientasi harta kekayaan adalah dalam mendapatkan dan membelanjakan harta harus memenuhi orientasi pelanggan, orientasi pembelajaran, orientasi tenaga kerja, orientasi proses internal dan orientasi harta kekayaan. Orientasi harta kekayaan akan dipaparkan dalam tabel performa orientasi harta kekayaan pada Tabel 8. sebagai berikut:

⁴¹*Ibid.*, hlm. 208

Tabel 8. Performa Orientasi Harta Kekayaan

b. Pengukuran Kinerja Proses	Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target (5 tahun)	Inisiatif S
	Mewujudkan double profit	Keuntungan bersih	Keuntungan bersih tahun ini / keuntungan bersih tahun lalu	200%	Business reenginee sistem ja distribusi
	Mewujudkan kebersihan harta	Jumlah pembayaran zakat	Zakat tahun ini / zakat tahun lalu	200%	Kerjasama
	Mewujudkan organisasi menjadi organisasi yang efisien	Tersedianya rencana kerja & anggaran serta proses monitornya	Waktu penyediaan, sebelum berjalannya tahun anggaran baru.	100%	Grand str yang menghubungkan antara visi, tujuan, ta sasaran d plan terh anggaran

Dalam mengukur kinerja proses digunakan siklus PDCA yang diterapkan sebagai berikut; *plan* merencanakan kerja, *do* melaksanakan kinerja, *check* mengevaluasi penerapan kinerja dan *action* memperbaiki, menstandarisasi kinerja dan meningkatkan kinerja.⁴² Siklus system kinerja MaP dilakukan dengan metodologi siklus. Sebagaimana Gambar 1. dibawah ini:⁴³

⁴² *Ibid.*.,

⁴³ *Ibid.*, hlm. 176 - 178

Langkah pertama ini mempunyai sub langkah yaitu, menyusun RJPP, RJMP, RKAP, sasaran strategis, dan inisiatif strategis.

2) Langkah Kedua: Mengidentifikasi Kemaslahatan Organisasi

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

3) Langkah Ketiga: menentukan perilaku kemaslahatan

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

4) Langkah Keempat: Menentukan Ukuran

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

5) Langkah Kelima: Menyepakati Kontrak Kinerja

Terdapat beberapa tahapan dalam membuat kontrak kinerja yaitu, menentukan target, dan menetapkan kontrak. Langkah ini memiliki 2 sub langkah yaitu penentuan target kinerja kemaslahatan dan penetapan kontrak. Target adalah besaran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian kinerja oleh organisasi/fungsi kerja/individu.

6) Langkah Keenam: Menerapkan Kinerja

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

7) Langkah Ketujuh: Melakukan Pemantauan

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

8) Langkah Kedelapan: Melakukan Tindak Lanjut

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

3. Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah

a. Pengertian Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) adalah Bank Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas

pembayaran. BPRS memiliki tujuan khusus yaitu menyediakan jasa dan produk perbankan bagi masyarakat golongan ekonomi lemah dan usaha kecil dan mikro (UKM) baik diperkotaan maupun pedesaan. Bentuk hukum BPRS adalah perseroan terbatas. BPRS hanya boleh dimiliki oleh WNI dan/ atau badan hukum Indonesia, pemerintah daerah, atau kemitraan antara WNI atau badan hukum Indonesia dengan pemerintah daerah.⁴⁵

Menurut Undang-undang No. 21 tahun 2008 tentang perbankan menjelaskan bahwa Bank Pembiayaan Rakyat Syariah adalah bank syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran dan berdasarkan prinsip syariah.⁴⁶ yang dimaksud dengan prinsip syariah adalah prinsip hukum islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah.

b. Tujuan Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah

Tujuan dari BPRS adalah sama halnya dengan perbankan syariah pada umumnya yaitu untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan, dan pemerataan kesejahteraan rakyat. Namun karena terdapat perbedaan

⁴⁵ Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), hlm. 62

⁴⁶ Undang-Undang No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Pasal 1

antara BPRS dan Bank Umum Syariah, maka BPRS memiliki tujuan khusus yaitu:⁴⁷

- 1) Meningkatkan kesejahteraan ekonomi umat islam terutama masyarakat golongan ekonomi lemah yang pada umumnya didaerah pedesaan.
- 2) Meningkatkan pendapatan perkapita
- 3) Menambah lapangan kerja terutama dikecamatan-kecamatan
- 4) Mengurangi urbanisasi
- 5) Membina semangat Ukhuwah.

c. Kegiatan Usaha BPRS

Kegiatan usaha BPRS secara umum tidak berbeda dengan kegiatan usaha bank-bank umum syariah. Namun sesuai dengan UU perbankan No.21 tahun 2008 pasal 21, BPRS hanya dapat melaksanakan usaha-usaha sebagai berikut:

- 1) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk:
 - a) Simpanan berupa tabungan atau dipersamakan dengan itu berdasarkan akad *wad'i>ah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
 - b) Investasi berupa deposito atau tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad *mud'a>rabah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- 2) Menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk:

⁴⁷ Sholahuddin, Lembaga Ekonomi dan Keuangan Islam, (Surakarta: Muhammadiyah Universitas Press, 2006), hlm. 63

- a) Pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad *mud}a>rabah* atau *musya>rakah*
 - b) Pembiayaan berdasarkan akad *mud}a>rabah*, *sa>lam*, atau *istisna'*.
 - c) Pembiayaan berdasarkan akad *qardh*
 - d) Pembiayaan penyewa barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad ijarah atau sewa beli dalam bentuk *ija>rah muntahiya bittamlik*
 - e) Pengambilalihan utang berdasarkan akad *hawa>lah*.
- 3) Menempatkan dana pada bank syariah lain dalam bentuk titipan berdasarkan akad *wad}i>ah* atau investasi berdasarkan akad *mud}a>rabah* dan/atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
 - 4) Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah melalui rekening BPRS yang ada di Bank Umum Syariah, Bank Umum Konvensional, dan Unit Usaha Syari'ah.
 - 5) Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha bank syari'ah lainnya yang sesuai dengan prinsip syariah berdasarkan persetujuan Bank Indonesia.
- d. Karakteristik BPRS

Dalam menjalankan kegiatan usaha, BPRS memiliki beberapa karakteristik dalam aktivitas operasionalnya diantaranya yaitu:

- a) Dilarang melakukan kegiatan usaha yang bertentangan dengan prinsip syariah.
- b) BPRS dilarang menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran.
- c) Dilarang melakukan kegiatan usaha valuta asing, kecuali penukaran valuta asing dengan izin Bank Indonesia.
- d) Dilarang melakukan kegiatan usaha perasuransian, kecuali sebagai agen pemasaran produk asuransi syariah
- e) Dilarang melakukan penyertaan modal, kecuali pada lembaga yang dibentuk untuk menanggulangi kesulitan likuiditas Bank Pembiayaan Rakyat Syariah
- f) Dilarang melakukan usaha lain diluar kegiatan usaha.
- g) BPRS tidak dapat dikonversi menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR).
- h) BPRS tidak Diizinkan untuk membuka Kantor Cabang, Kantor Perwakilan, dan jenis kantor lainnya diluar negeri.
- i) BPRS hanya dapat didirikan dan dimiliki oleh Warga Negara Indonesia atau badan hukum Indonesia yang seluruh pemiliknya warga Negara Indonesia pemerintah daerah dua pihak atau lebih.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Jenis penelitian yang digunakan untuk menyusun penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu memaparkan serta menggambarkan keadaan dan fenomena yang lebih jelas mengenai situasi yang terjadi.¹ Oleh karena itu peneliti menggunakan pengumpulan data yang diperoleh melalui penelitian secara langsung di lapangan.

Pendekatan dalam penelitian adalah *normatif-sosiologi*, Peneliti menggunakan pendekatan yang normatif untuk menilai apakah penerapan kinerja masalah di BPRS Bangun Drajat Warga sudah sesuai dengan tujuan syariah ataukah belum. Adapun yang dimaksud dengan tujuan syariah adalah tercapainya dan terciptanya kemaslahatan bisnis bagi seluruh umat manusia. Disisi lain peneliti juga menggunakan Pendekatan sosiologis, dimana adanya interaksi antara peneliti dan obyeknya.

B. Tempat atau Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta, terletak di JL. Gedongkuning Selatan No. 131, Yogyakarta.

Pemilihan tempat dan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta merupakan perusahaan berbasis syari'ah dan menerapkan kinerja masalah.

¹ Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1996), hlm. 24

C. Informan Penelitian

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Peneliti melakukan wawancara terhadap pihak-pihak yang dapat memberikan informasi atau pendapat karena keahliannya terkait penerapan kinerja masalah di BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Informan dalam penelitian ini adalah *stakeholder* yang berkaitan dengan penerapan kinerja masalah diantaranya Direktur, Bagian Personalia dan Umum, serta Bagian Keuangan BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta.

D. Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*², dimana teknik pengambilan sampel sumber data dilakukan dengan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini tidak menekankan pada jumlah atau keterwakilan tertentu, akan tetapi lebih pada kualitas informasi, kredibilitas, dan kekayaan informasi yang dimiliki oleh informan.

Adapun informan dalam penelitian ini adalah orang yang dianggap memiliki kemampuan dan menguasai terkait dengan permasalahan dalam penelitian ini serta mampu dalam menjawab dan menjelaskan pertanyaan-pertanyaan mengenai permasalahan yang akan dipahami dan dikaji oleh peneliti. Sehingga diharapkan akan memudahkan peneliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Informan tersebut adalah Direktur, Bagian Personalia dan Umum, serta Bagian Keuangan.

² *Ibid.*, hlm. 300

E. Teknik Pengumpulan Data

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

1. Observasi

Metode ini diartikan sebagai suatu aktivitas yang sempit, yakni memperhatikan sesuatu dengan mata. Metode ini digunakan peneliti untuk pengumpulan data dan informasi dengan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang terkait dengan kinerja masalah di BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta

2. Wawancara (*interview*)

Menurut Esterberg, dalam Sugiyono, wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik ³. Ia juga mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara semiterstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Peneliti langsung melakukan Tanya jawab dengan nara sumber, antara lain kepada Direktur, Bagian Personalia dan Umum, serta Bagian Keuangan BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta⁴.

³ Sugiyono, *Metode Penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 317

⁴*Ibid.*, hlm. 320.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Metode ini digunakan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini dokumen diperoleh dari BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta berupa tulisan dan gambar.⁵

F. Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian dalam penelitian kualitatif meliputi uji *kredibilitas*, uji *tranferability*, uji *depenability*, uji *konfirmability*.⁶ Kredibilitas yaitu mencari kevalidan seluruh proses peniltian. Tidak hanya kevalidan pada instrument saja.

1. Prosedur tahap penelitian

- a. Tahap persiapan, kegiatannya meliputi: observasi tempat yang akan diteliti, menyusun proposal penelitian, ijin penelitian, menghubungi direktur/staf karyawan BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta.
- b. Tahap lapangan, kegiatannya meliputi: pelacakan profile BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta.
- c. Tahap pasca lapangan, kegiatannya meliputi analisis data dan pelaporan
- d. Pengoptimalan waktu dan lamanya penelitian

⁵*Ibid.*, hlm. 329

⁶ Duharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, (Jakarta: Renika Cipta, 2001), hlm. 135.

Dalam penelitian ini akan mengoptimalkan waktu yang ada dengan mengintensifkan hubungan-hubungan dengan subyek penelitian.

2. Triangulasi

Dalam penulisan ini peneliti akan melakukan proses triangulasi, diantaranya:

- a. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan wawancara mendalam kepada Direktur, Bagian Personalia dan Umum, serta Bagian Keuangan
 - b. Untuk memperoleh data yang valid, peneliti akan melakukan *chek and recheck* dengan berdasarkan pada system *snow-ball* atau system domino
 - c. Pada akhir penilitian setelah peneliti menuliskan laporan dan meyimpulkan, peniliti akan meminta informan (Direktur, Bagian Personalia dan Umum, serta Bagian Keuangan) untuk mengevaluasi hasil kesimpulan.
3. Pengecekan oleh dosen pembimbing yang ahli sesuai dengan judul penelitian.

G. Teknis Analisis Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono,⁷ menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga mudah difahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada oranglain. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, dimana peneliti menggambarkan kondisi dan situasi objek yang diteliti. Teknik ini digunakan

⁷Sugiyono, *Metode Penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitataif dan R&D*, hlm. 334.

untuk mendiskripsikan data yang telah diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan di BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Setelah data diperoleh kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan pengukuran kinerja *Maslahah Performa* (MaP). Pengukuran kinerja BPRS BDW dengan menggunakan pengukuran kinerja *Maslahah Performa* (MaP) dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu kinerja proese kemaslahatan dan kinerja hasil kemaslahatan.

Pengukuran kinerja proses (*process oriented*) kemaslahatan dilakukan dengan membandingkan antara penerapan setiap langkah kinerja MaP terhadap standar delapan langkah sistem MaP seperti pada gambar 1 Pengukuran kinerja proses dengan rumus sebagai berikut:⁸

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

Di mana:

$P(p)$ = Kinerja proses MaP

W_i = bobot langkah ke-i MaP

i = langkah ke-i MaP

S_i =

{1, *langkah MaSC diterapkan* 0, *langkah MaSC tidak diterapkan*

Bobot setiap langkah MaP (W_i) adalah sebesar 0,050 yang diperoleh dari 100% dibagi 20 langkah MaP. Bobot setiap langkah kinerja MaP memiliki

⁸ Ahcmad Firdaus, *Maslahah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, hlm. 268-269

nilai yang sama. Pertimbangannya adalah keseimbangan pemenuhan kemaslahatan. Dua puluh langkah kinerja MaP adalah langkah pertama terdiri atas 3 sub langkah, Langkah kedua terdiri atas 1 langkah, Langkah ketiga terdiri atas 1 langkah, Langkah keempat terdiri atas 6 sub langkah, Langkah kelima terdiri atas 2 sub langkah, Langkah keenam terdiri atas 1 langkah, langkah ketujuh terdiri atas 4 sub langkah, Langkah kedelapan terdiri atas 2 sub langkah.

Kinerja proses kemaslahatan memiliki range antara 0,000 sampai dengan 1,000. Organisasi yang memiliki nilai kinerja proses kemaslahatan sebesar 0,000 berarti organisasi tidak menerapkan kinerja MaP. Organisasi yang memiliki nilai kinerja proses kemaslahatan sebesar 1,000 berarti organisasi telah menerapkan kinerja MaP secara penuh

Pengukuran kinerja hasil (*result oriented*) kemaslahatan dilakukan dengan mengukur hasil pencapaian kinerja MaP. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan antara pencapaian kinerja hasil setiap orientasi kemaslahatan terhadap target yang sudah ditetapkan oleh BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Pengukuran kinerja hasil dengan rumus sebagai berikut:

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

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

i = orientasi ke-i MaP

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

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

W_i = bobot orientasi ke-i MaP

Bobot setiap orientasi kemaslahatan (W_i) adalah sebesar 0,166 yang diperoleh dari 100 % dibagi 6 orientasi kemaslahatan organisasi. Bobot setiap orientasi memiliki nilai yang sama. Pertimbangannya adalah keseimbangan penuh kemaslahatan. Kinerja hasil kemaslahatan memiliki range antara 0,000 sampai dengan 1,000. Organisasi yang memiliki nilai kinerja hasil kemaslahatan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan. Organisasi yang memiliki nilai kinerja hasil kemaslahatan sebesar 1,000 menunjukkan bahwa organisasi memberikan kemaslahatan secara penuh kepada pemangku kepentingan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profile BPRS BDW

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang telah berdiri sejak tahun 1993. Maksud dan tujuan perseroan adalah menjalankan usaha dalam bidang usaha sebagai Bank Pembiayaan Rakyat yang semata-mata akan beroperasi dengan sistem bagi hasil, baik terhadap debitur maupun krediturnya, menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk deposito berjangka dan tabungan, memberikan pembiayaan bagi pengusaha kecil dan atau masyarakat pedesaan.¹

1. Sejarah Pendirian BPRS BDW Yogyakarta

Berawal dari usulan atau ide dari Majelis Ekonomi Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Yogyakarta agar dibentuk sebuah lembaga keuangan yang berlandaskan Syari'at Islamiyah, yang selama itu Muhammadiyah masih menganggap bahwa lembaga keuangan atau disebut Bank dengan sistem bunga masih dihukumi "*Musytabihat*" (perkara yang masih meragukan, karena tidak jelasnya antara halal dan haram). Dalam hal ini yang dimaksud adalah lembaga keuangan syari'ah di Yogyakarta atau bank milik pemerintah sementara bank swasta dihukumi riba atau haram. Alasan tersebut merupakan titik

¹ <http://www.bprs-bdw.co.id/>

tolak mulai dirintis berdirinya lembaga keuangan syariah di Yogyakarta. Maka terbentuklah tim pendiri yang beranggotakan 42 orang yang merupakan aktivis Muhammadiyah, kemudian berazzam/berniat untuk mewujudkan apa yang menjadi cita-cita/usulan tersebut.

Selanjutnya bertepatan dengan hari Rabu, tanggal 2 Februari 1994, didirikan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bagun Drajat Warga yang berkedudukan di Ngipik, Baturetno, Banguntapan, Bantul dan diresmikan oleh Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah waktu itu Bapak KH. Akhmad Azhar Basyir, MA.

PT BPRS BDW didirikan berdasarkan Akte Notaris Muhammad Agus Hanafi, SH sesuai No. 33 tanggal 24 Februari 1993, dengan akte perubahan No. 18 tanggal 15 Mei 1993 dari notaris yang sama, serta disahkan dengan SK Menteri Kehakiman No. C2-4457.HT.01.1993 tanggal 10 Juni 1993. Pada tanggal 7 Desember 1992 ijin prinsip dari Menteri Keuangan turun dan persyaratan yang ditentukan telah lengkap, maka pada tanggal 30 November 1993 izin operasional dikeluarkan dengan No. 275/KM17/1993.²

² <http://www.bprs-bdw.co.id/tentang-kami/sejarah/>

2. Visi dan Misi

a. Visi

Mewujudkan BPR Syariah Bangun Drajat Warga sebagai lembaga keuangan syari'ah yang unggul dan terpercaya.³

b. Misi

- 1) Mengembangkan dan mensosialisasikan pola, sistem dan konsep perbankan syari'ah.
- 2) Memajukan BPRS BDW dengan prinsip bagi hasil yang saling menguntungkan antara nasabah dan BPRS BDW dalam kerangka amar ma'ruf nahi munkar.
- 3) Mendapatkan profit sesuai dengan target yang ditetapkan.
- 4) Memberikan kesejahteraan kepada pengguna jasa, pemilik, pengurus dan pengelola BPRS BDW secara layak.

c. Budaya Kerja

- 1) Mengutamakan pelayanan kepada nasabah dengan sopan, ramah, simpatik dan memuaskan baik kepada nasabah penabung maupun nasabah pembiayaan.
- 2) Pelayanan memuaskan dengan proses analisa maksimal 1 minggu.
- 3) Bekerja dengan jujur, teliti, serius bersemangat serta cepat dalam membuat analisa dan proses.

³ <http://www.bprs-bdw.co.id/tentang-kami/visi-dan-misi/>

- 4) Menciptakan suasana Ukhuwah Islamiyah dilingkungan perusahaan
- 5) Taat pada peraturan dan pimpinan tanpa mengurangi kreatifitas yang positif.
- 6) Kompak dan saling menghormati dalam *team work* yang utuh.

B. Penerapan Kinerja Masalah Performa (MaP) di BPRS BDW Yogyakarta

1. Kinerja Orientasi Ibadah di BPRS BDW

BPRS BDW menerapkan tiga aspek dasar agama secara holistik yang meliputi aqidah, syari'ah dan akhlak disetiap akitivitas organisasinya. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Direktur BPRS BDW. Menurut Bapak Mardiyana:

“Ya kita menerapkan baik aspek aqidah, syari'ah, maupun ibadahnya. Berkaitan yang pertama jelas operasional kita karena kita dengan BPRS dengan sistem syariah jadi semua mulai dari rekrutman itu harus beragama islam dan kemudian dalam rekrutman sendiri juga ada materi atau ujian tentang keagamaan yang disitu ada aqidah, ibadah, dan dari segi kemampuan syariahnya juga. Terus dalam operasionalnya kita juga senantiasa berusaha untuk meningkatkan nilai aqidah kita meningkatkan pemahaman kita terhadap agama dan juga bagaimana kita melaksanakan ibadah yang sesuai dengan yang dicontohkan oleh Rasulullah dengan segala pembinaanya yang ada, apalagi kami itu lembaga keuangan milik Muhammadiyah yang tentunya sangat dipahami kita harus sesuai dengan apa yang diajarkan islam dimuhammadiyah.”⁴

⁴ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

Berdasarkan penjelasan di atas untuk memenuhi orientasi ibadah BPRS BDW menerapkan aqidah, syariah, dan akhlak dalam setiap operasionalnya mulai dari proses rekrutmen sampai dengan kegiatan operasionalnya. BPRS BDW juga berusaha untuk meningkatkan nilai aqidah, meningkatkan pemahaman terhadap agama, dan berusaha bagaimana melaksanakan ibadah sesuai dengan yang diajarkan oleh Rasulullah SAW. Jadi BPRS BDW telah menerapkan tiga aspek ajaran agama islam yang menjadi fondasi kemaslahatan, walaupun sebenarnya secara sistem BPRS BDW belum melakukan langkah-langkah untuk mengidentifikasi fondasi yang diperlukan untuk membangun kemaslahatan organisasi.

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

Sikap *problem solver* yang ditunjukkan oleh BPRS BDW adalah apabila dalam laporan terdapat suatu masalah baik yang berasal dari internal maupun eksternal (nasabah) maka pihak BPRS BDW

segera mengomunikasikan, mengevaluasi, dan menyelesaikan masalah tersebut dengan cepat tanggap.

Pihak BPRS BDW berusaha menemukan solusi yang disesuaikan dengan kondisi organisasi maupun SDM selama tidak menyimpang dari ketentuan syariah maupun kodifikasi OJK (Otoritas Jasa Keuangan). Kegiatan koordinasi ini diikuti oleh kepala bagian, kepala divisi, dan direksi.

Penyelesaian masalah yang timbul dalam perusahaan adalah sebagai bentuk untuk meminimalisir risiko yang akan terjadi di masa mendatang. artinya bahwa perusahaan cepat tanggap untuk memberikan solusi agar masalah yang timbul didalam segera diselesaikan sehingga terhindar dari berbagai risiko yang dapat membahayakan eksistensi perusahaan.

BPRS BDW melakukan berbagai strategi juga untuk meminimalisir resiko salah satunya yaitu:

“Yang *pertama*, kita alokasikan dana untuk diklat pendidikan pelatihan itukan untuk meningkatkan baik kompetensi maupun keahlian serta integritas. Yang kedua kita juga senentiasa dorong bahwa teman-teman itu nanti ketika ada istilahnya mencapai sebuah target itu kan ada reward dan ada panismen. Ketiga kalau investasi menjadi khusus pemegang saham itu karena terkait dengan aturan UUD PT nah tu sebenarnya kita mamberikan kesempatan pada teman-teman untuk menjadi pemegang saham tapikan kadang kalau saham itukan perolehannya satu tahun sekali sedangkan kita hidupnya tiap hari itu kadang ya mendingan deposito. Tapi ada sebagian karyawan khususnya yang laama-lama itu mempunyai saham. Karena dlu dalam pendirian harga 1 lot saham bisa sepermpat juta sekarang 1 lot 10.000 juta. Kadang klo karyawan jadi mingkir wah 10 juta, jadi yang gak

berkembang untuk yang karyawan memang. Tapi yang sudah punya ya juga banyak”.⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam meminimalisir risiko pihak BPRS BDW memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan untuk meningkatkan kompetensi maupun keahlian serta integritas, karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Selain itu, sebagaimana diketahui bahwa karyawan memiliki peran penting dalam melayani berbagai macam keluhan nasabah. Apabila keluhan tersebut sudah diluar batas kemampuan karyawan, maka diserahkan kepada kepala bagian. Jika kepala bagian tidak dapat menyelesaikan, maka diserahkan ke bagian divisi. dalam hal ini apabila pihak divisi tidak dapat menyelesaikan maka diserahkan kepada direksi.

Kepala Direksi berkewajiban untuk mencari solusi dari permasalahan tersebut, akan tetapi direksi tidak semata-mata mengambil keputusan sendiri melainkan secara musyawarah dengan bagian-bagian terkait. Oleh karena itu, karyawan (*marketing, teller, dan Customer Service*) merupakan aset penting yang sangat menentukan masa depan atau keberlanjutan dari BPRS BDW.

⁵ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

Karyawan BPRS BDW juga didorong untuk fokus pada target dan peningkatan kinerja. Dalam pencapaian ini, karyawan dimotivasi untuk tidak menimbulkan masalah dengan menjanjikan pemberian *reward* dan pengenaan *punishment* kepada karyawan. Sebagaimana diketahui bahwa *reward* merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Sedangkan *punishment* merupakan sesuatu yang tidak disukai atau disenangi oleh karyawan untuk menghasilkan efek jera sehingga tidak akan melakukan perbuatan atau masalah yang sama. Apabila *reward and punishment* dijalankan dengan tepat dan bijak, maka perusahaan akan memiliki karyawan berkualitas baik dan bekerja lebih giat, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, dalam mengendalikan risiko yang terjadi di BPRS BDW, pihak DPS, Dewan Komisaris, Direksi, Pimpinan Cabang, Kepala Divisi, dan SPI membuat kebijakan risiko. Kebijakan ini diterapkan dengan membedakan risiko menjadi beberapa jenis untuk memudahkan dalam mengelolanya. Menurut Bapak Mardiyana:

“Risiko pembiayaan, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko startegis, dan risiko kepatuhan. Kemudian langkah-langkah dalam manajemen risiko yaitu, Pertama, identifikasi risiko, terus

pengukuran risiko, pemantuan risiko dan terakhir pengendalian risiko “.⁶

Dalam mengatasi masalah yang timbul di perusahaan, salah satu cara *problem solver* adalah dengan adanya inovasi. Hal ini artinya bahwa permasalahan yang timbul dapat diatasi dengan berbagai cara yang inovatif. Namun, sejauh ini pihak BPRS BDW belum banyak melakukan inovasi. Hal ini dikarenakan keterbatasan kapasitas yang dimiliki SDM.

Fondasi kemaslahatan untuk memenuhi orientasi ibadah yang kedua adalah *syariah*. Perilaku kemaslahatan yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mewujudkan syariah menjadi tindakan atau aksi adalah konsisten, patuh, dan integritas. Kepatuhan dan konsisten BPRS BDW dibuktikan dengan adanya SPI (Satuan Pengawas Internal) dan DPS (Dewan Pengawas Syariah).

Saat ini pihak BPRS BDW hanya memiliki SPI sebagai bagian internal audit dan DPS, belum ada pelaksanaan pengawasan ISO 9001: 2008. Hal ini karena BPRS BDW masih termasuk usaha mikro yang modal SDM dan Modal Organisasi masih terbatas. Pengawasan di BPRS BDW juga masih sebatas kepala divisi dan direksi, misalnya untuk operasional dan keuangan diawasi oleh dewan komisaris, untuk khusus pelaksanaan syariah diawasi oleh DPS, dan untuk staff

⁶ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

kebawah diawasi oleh SPI disamping juga diawasi oleh kepala divisi dan kepala bagian.

Tim audit internal (SPI) secara rutin melakukan kegiatan audit internal setiap saat karena setiap bulan pihak SPI harus membuat laporan. Sementara untuk audit dari pihak eksternal dilakukan sekali dalam setahun oleh pihak OJK dan pihak akuntan publik yang ditunjuk.

Fondasi kemaslahatan ketiga yaitu Akhlak. Perilaku yang harus dimiliki oleh perusahaan sebagai perwujudan fondasi ini adalah sabar, peduli, cermat, adil, jujur, dan terbuka (*open mind*). BPRS BDW mengarahkan unit kerja, tenaga kerja, maupun organisasi untuk membudayakan perilaku sabar, santun, dan ramah dalam kehidupan sehari-hari baik ketika melayani nasabah, merespon keluhan nasabah, mendengarkan keluhan nasabah, rekan kerja, atasan, bawahan, dan masyarakat sekitar kantor BPRS BDW.

Selain itu, BPRS BDW sangat peduli terhadap masyarakat sekitar. Bentuk kepedulian BPRS BDW ditunjukkan dengan keterlibatannya dalam berbagai aktivitas sosial dan keislaman, diantaranya kegiatan bakti sosial, beasiswa, membantu korban bencana, dan memberikan bantuan apabila ada proposal permohonan dana seperti pembangunan masjid, acara-acara mahasiswa, dan acara kampung.

Menurut Bapak Mardiyana:

“Beasiswa disalurkan ke sekolah-sekolah Muhammadiyah baik itu yang sudah menjadi sekolah nasabah maupun yang belum. Kegiatan pemberian beasiswa ini dilakukan setiap tahun setiap milad BPRS BDW. Untuk tahun 2016 ada 15 sekolah Muhammadiyah dan setiap sekolah terdapat 2 anak yang diberikan santunan beasiswa, dua anak tersebut sudah diseleksi dan dipilih yang berprestasi serta dhuafa. Kegiatan bakti sosial, kegiatan bakti sosial ini dilakukan setiap satu tahun sekali, misalnya tahun 2016 dilakukan di Kulonprogo, daerah Sami Galuh yang merupakan tempat kristenisasi. Selanjutnya juga memberikan bantuan kepada korban-korban bencana dan menerima proposal-proposal permohonan bantuan seperti pembangunan masjid, acara-acara mahasiswa, acara kampung dan lain-lain. Dana yang diberikan untuk bantuan proposal ditargetkan setiap bulan Rp. 500.000”.⁷

Sedangkan menurut Ibu Ida:

“Menurut Ibu Ida ”Pada moment-moment tertentu juga seperti hari raya Idul adha, kita ikut berkorban yang kemudian daging tersebut dibagi- bagi kepada masyarakat”.⁸

Selain beberapa hal di atas, karyawan BPRS BDW dituntut untuk bekerja dengan cermat. Hal ini terlihat dari adanya SOP yang dijadikan panduan oleh karyawan dalam operasionalnya, adanya pelaksanaan pengawasan dari supervisornya, serta adanya SPI (Satuan Pengawas Intern) yang melakukan audit intern. Tugas SPI adalah memeriksa kinerja, hasil kinerja, perilaku, dan termasuk berpakaian.

Perilaku adil dan jujur diterapkan oleh BPRS BDW khususnya dalam pengembangan produk dan akad-akad yang senantiasa menjunjung tinggi kesesuaian dengan syariah. Hal ini dibuktikan

⁷ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

⁸ Wawancara dengan Ibu Ida, Kepala Bagian Operasional dan Umum BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 3 Maret 2017

dengan selama ini BPRS BDW tidak pernah mengeluarkan suatu produk yang belum ada fatwanya serta belum dikaji oleh DSN. Berikut prosedur pembuatan produk baru dan bagian-bagian yang terlibat di BPRS BDW:⁹

- a. Prosedur Pembuatan Produk Baru
 - 1) Membuat SOP produk
 - 2) Membuat surat ke OJK
 - 3) Menunggu tanggapan OJK (harus presentasi atau langsung ada keputusan ACC atau langsung ditolak).
 - 4) Apabila di ACC segera dilaunching dan sosialisasi intern dengan bagian-bagian yang terkait.
 - 5) Launching produk ke masyarakat melalui pengumuman, brosur, sosialisasi, dan lain-lain.
- b. Bagian-bagian yang terlibat: Kepala Bagian ~~—Kepala Devisi —~~
Direksi ~~—DPS.~~

Selanjutnya perilaku adil dan jujur juga diterapkan oleh BPRS BDW pada saat menjelaskan sebuah produk kepada calon nasabah. Pihak BPRS BDW selalu menjelaskan secara jelas serta tidak ada hal-hal yang disembunyikan, ditambah atau dikurang, untuk menarik nasabah, semua dilakukan sesuai dengan ketentuan syariah tidak ada unsur paksaan terhadap calon nasabah.

Calon nasabah memilih produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya, kecuali bagi nasabah yang masih awam maka pihak BPRS BDW menanyakan kebutuhannya terlebih dahulu kemudian pihak BPRS BDW menyarankan serta mengarahkan sebuah produk dan akad yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.

⁹ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

Perilaku terbuka yang diterapkan oleh pihak BPRS BDW adalah dengan memberikan fasilitas berupa melalui telepon (0274) 413552, 389877, fax (0274) 452424, *website*: www.bprs-bdw.co.id, dan email: info@bprs-bdw.co.id. Perilaku terbuka juga yang dilakukan oleh pihak BPRS BDW adalah keterbukaan dalam hal pengelolaan keuangan dengan mempublikasikan laporan keuangan tahunan di OJK maupun Bank Indonesia.¹⁰

Performa orientasi ibadah dilakukan dengan menyusun empat variabel utama kinerja kemaslahatan yaitu sasaran strategis, ukuran, target, dan inisiatif strategis. Untuk mewujudkan orientasi ibadah BPRS BDW memiliki beberapa sasaran strategis diantaranya, mewujudkan pengelola organisasi yang memegang teguh amanah, Sasaran strategis mewujudkan entitas bisnis yang patuh secara konsisten, Sasaran strategis menciptakan organisasi yang senantiasa siap sedia menghadapi perubahan, dan Sasaran strategis meningkatkan fungsi sosial.

Sasaran strategis untuk mewujudkan pengelola organisasi yang memegang teguh amanah memiliki dua ukuran kinerja yaitu, *Pertama*, keterlibatan Bagian *Shari'ah Compliance* dalam pengembangan produk. Ukuran kinerja ini memiliki target 100% Bagian *Shari'ah Compliance* menghadiri rapat pembahasan tentang pengembangan produk.

¹⁰ <http://www.bprs-bdw.co.id/kontak-kami/>

Menurut Bapak Mardiyana:

“Hasil kinerja tahun 2016 menunjukkan bahwa Bagian Syari’ah Compliance selalu menghadiri (100%) rapat pembahasan tentang pengembangan produk. Bagian syariah Compliance memiliki tugas tidak hanya dalam mengawasi pengembangan produk dan aktivitas baru tetapi juga mengawasi kegiatan penghimpunan dana, pembiayaan dan kegiatan jasa”.¹¹

Ukuran kinerja yang *Kedua* yaitu pembuatan laporan keuangan perusahaan memiliki target berupa 100% catatan akuntan publik “wajar dengan pengecualian” sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Nurmi:

“Hasil laporan keuangan BPRS BDW tahun 2016 menunjukkan bahwa catatan akuntan publik “wajar tanpa pengecualian”.¹²

Didalam teori, Sasaran strategis untuk mewujudkan pengelola organisasi yang memegang teguh amanah (visioner) memiliki ukuran yaitu jumlah produk yang bebas riba, akan tetapi karena perusahaan yang diteliti oleh peneliti merupakan salah satu lembaga keuangan syariah maka otomatis ukuran tersebut terpenuhi hal ini karena setiap produk yang dimiliki oleh BPRS BDW telah bebas dari unsur riba dan sudah ada fatwa DSN serta kodifikasinya.

Oleh karena itu penulis menggunakan dua ukuran untuk Sasaran strategis mewujudkan pengelola organisasi yang memegang

¹¹ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

¹² Wawancara dengan Ibu Nurmi, Kepala Bagian Keuangan BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

teguh amanah (visioner) yaitu keterlibatan Bagian *Shari'ah Compliance* dalam pengembangan produk dan pembuatan laporan keuangan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Firdaus, untuk ukuran Sasaran strategis untuk mewujudkan pengelola organisasi yang memegang teguh amanah (visioner) dia menggunakan dua ukuran tersebut.

Sasaran strategis mewujudkan entitas bisnis yang patuh secara konsisten memiliki ukuran kinerja berupa temuan internal audit. Ukuran kinerja ini memiliki target 100% temuan audit internal ditindaklanjuti. Hasil kinerja tahun 2016 menunjukkan bahwa seluruh bagian dan divisi telah menindaklanjuti semua temuan internal audit.

Sasaran strategis selanjutnya adalah menciptakan organisasi yang senantiasa siap sedia menghadapi perubahan, memiliki dua ukuran kinerja yaitu rapat manajemen dan rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008. Ukuran kinerja menunjukkan rapat manajemen memiliki target berupa 100% hasil rapat manajemen ditindaklanjuti. Menurut Bapak Mardiyana:

“BPRS BDW melakukan rapat manajemen setiap satu bulan sekali yang diikuti oleh kepala bagian, kepala divisi, dan direksi. Hasil kinerja BPRS BDW tahun 2016 menunjukkan bahwa rapat manajemen yang dilakukan setiap akhir bulan 100% ditindaklanjuti. Selanjutnya untuk ukuran kedua yaitu ukuran kinerja rapat tinjauan manajemen ISO 9001:2008, BPRS BDW belum melaksanakan rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008, jadi kinerja tahun 2016 belum dapat diukur karena rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008 belum

dilaksanakan. Hal ini karena Internal audit ISO 9001: 2008 belum ada dan belum direncanakan oleh BPRS BDW ”.¹³

Sasaran strategis meningkatkan fungsi sosial memiliki ukuran kinerja berupa kegiatan sosial BPRS BDW. Target ukuran kinerja adalah rata-rata jumlah kegiatan sosial sebanyak 1 kali perbulan.

Menurut Bapak Mardiyana:

“BPRS BDW tidak memiliki ukuran kinerja, perencanaan dan target yang pasti untuk sasaran strategi meningkatkan fungsi sosial, akan tetapi secara rutin perbulan BPRS BDW memberikan bantuan apabila ada permohonan dana dari KORKOM, Panti Asuhan, Pembangunan masjid dan lain-lain. Sedangkan kegiatan sosial yang sudah direncanakan tidak dilakukan setiap bulan melainkan tiga kali dalam satu tahun yaitu, Setiap Ramadhan, Milad dan Idul Adha.”¹⁴

Meskipun BPRS BDW tidak mempunyai kegiatan sosial yang pasti dalam setiap bulannya akan tetapi BPRS BDW memiliki target dana yang sudah direncanakan untuk kegiatan sosial setiap bulan. Hasil Kinerja tahun 2016 menunjukkan bahwa jumlah dana yang terealisasikan untuk kegiatan sosial melebihi dari target dana yang direncanakan, sebagaimana berdasarkan dari hasil wawancara dengan direktur BPRS BDW dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 9. Dana Sosial BPRS BDW

No	Kegiatan Sosial	Target	Realisasi
1	Bakti Sosial	12 juta	15 juta
2	Beasiswa	25 juta	30 juta

¹³ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

¹⁴ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

3	Sumbangan lain-lain	6 juta	7,5 juta
---	---------------------	--------	----------

Sumber: Direktur BPRS BDW, 2017

Dana sosial yang dialokasi oleh BRPS BDW terdiri dari bakti sosial, beasiswa dan sumbangan lain-lain. Bakti dan beasiswa merupakan program yang direncanakan dan berkelanjutan. Sedangkan sumbangan lain-lain merupakan program yang tidak direncanakan, artinya bahwa dana sosial untuk sumbangan lain-lain ini ditargetkan Rp 500.000 perbulan wajib untuk direalisasikan seperti pemberian bantuan permohonan proposal.

Berdasarkan tabel 10, dapat diketahui bahwa BPRS BDW tidak memiliki ukuran target untuk kegiatan sosial. Namun, BPRS BDW memiliki ukuran target yang didasarkan pada dana yang sudah dialokasikan. Dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 alokasi dana sosial sebesar Rp. 43.000.000. Hasil kinerja melalui dana yang sudah direalisasikan pada tahun 2016 adalah 52.500.000 atau sebesar 122%.

Orientasi ibadah diterapkan melalui inisiatif strategis berupa enam Program Utama Peningkatan Keimanan yaitu, tilawah Al-Qur'an, hafidz, pembenahan tajwid dibulan Ramadhan, shalat berjama'ah untuk dzuhur dan ashar, pengajian, serta kultum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BPRS BDW, pelaksanaan kegiatan-kegiatan keimanan diatas diantaranya yaitu:

- a. Kegiatan membaca Al-Qur'an dilakukan setiap hari sebelum mulai bekerja selama 15 menit kegiatan ini wajib diikuti oleh

semua karyawan, dalam pelaksanaannya laki-laki dan perempuan dipisah.

- b. Kegiatan hafalan Juz 30 dilakukan setiap hari sabtu disetor disalah satu karyawan yang ditunjuk oleh perusahaan yang bernama pak Jumirin Hadi.
- c. Program pembenahan tajwid yang merupakan program khusus dibulan Ramadhan. Program ini dikontrol langsung oleh pihak manajemen perusahaan dengan mendatangkan ustadz dari AMM LPTQ. Kegiatan ini wajib diikuti oleh semua karyawan BPRS BDW, setiap karyawan diberikan kartu evaluasi untuk mengetahui hasil pembelajaran tajwidnya. Kegiatan tersebut dilakukan setiap pagi dibulan ramadhan.
- d. Untuk meningkatkan keimanan BPRS BDW juga menganjurkan kepada setiap karyawan untuk melaksanakan shalat dzuhur dan ashar secara berjamaah kecuali teller dan CS karena BPRS BDW tetap buka pada saat jam istirahat, BPRS BDW juga menganjurkan kepada karyawannya untuk melaksanakan shalat dhuha.
- e. Program pengajian, program ini dalam penerapannya dilakukan dengan dua jenis kegiatan. *Pertama*, pengajian yang dilakukan dua minggu sekali setiap hari sabtu, pengajian ini adalah pengajian khusus karyawan dengan mendatangkan DPS atau ustadz tergantung pada materi atau tema yang ditentukan oleh BPRS BDW. *Kedua*, pengajian keluarga yang diadakan setiap dua bulan

sekali, pengajian ini diikuti oleh karyawan dan keluarga karyawan BPRS BDW, untuk pelaksanaanya dilakukan dirumah-rumah karyawan secara bergiliran, selanjutnya dana untuk penyelenggaraan pengajian ini dibagi dua separuhnya dari karyawan dengan memotong gaji karyawan setiap bulan dan separuhnya lagi dari dana yang diberikan oleh perusahaan.

- f. Pembinaan dan kajian berupa kultum yang dilakukan setiap habis ashar selama 7 sampai 10 menit kegiatan ini dilakukan setiap hari kecuali hari sabtu.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa BPRS telah menerapkan fondasi kemaslahatan untuk memenuhi orientasi ibadah yaitu aqidah, syariah, dan akhlak. Ketiga aspek tersebut tidak hanya menjadi konsep saja akan tetapi dibuktikan dengan tindakan-tindakan sebagaimana dijelaskan diatas.

Kesimpulan Performa hasil pengukuran orieantasi ibadah BPRS BDW tahun 2016 secara lengkap dijabarkan pada tabel 11.

Tabel 10. Performa Orientasi Ibadah BPRS BDW

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2016	Kinerja tercapai
Mewujudkan Pengelola Organisasi yang Memegang Amanah Teguh	Keterlibatan Bagian Syari'ah Compliance dalam Pengembangan Produk	Pembahasan Pengembangan produk	100%	Enam Program peningkatan Keimanan: a) Program tilawah Al-Qur'an dilakukan setiap hari sebelum mulai bekerja selama 15 menit b) Pembenahan tajwid dibulan Ramadhan. c) Shalat berjamaah dzuhur dan ashar. d) Pengajian: pengajian yang dilakukan dua minggu sekali setiap hari sabtu, pengajian keluarga yang diadakan setiap dua bulan sekali dirumah karyawan, dan pembinaan dan kajian yang dilakukan setelah ashar selama 7 sampai 10 menit e) Kultum	100%	100%
	Pembuatan Laporan Keuangan Perusahaan	Catatan Akuntan Publik "Wajar Tanpa Pengeculian"	100%		100%	100%
Meningkatkan Fungsi Sosial	Kegiatan sosial BPRS BDW	Dana yang direncanakan untuk kegiatan sosial perusahaan	43 juta		52,5 juta	122%
Mewujudkan entitas bisnis yang patuh secara konsisten	Temuan internal audit	Status tindaklanjut temuan audit internal	100%		100% ditindaklanjuti	100%
Menciptakan organisasi yang senantiasa siap sedia menghadapi perubahan	Rapat Manajemen	Tindaklanjut rapat Manajemen	100%		100% ditindaklanjuti	100%
	Rapat tinjauan manajemen (ISO 9001: 2008)	Tindak lanjut Rapat Manajemen (ISO 9001: 2008)	100%		Belum terlaksana	-

2. Kinerja Orientasi Proses Internal BPRS BDW

BPRS BDW berhasil membangun fondasi kemaslahatan organisasi orientasi proses internal, baik bersifat fisik maupun nonfisik. Proses Input, proses penciptaan nilai dan proses output teridentifikasi sejalan dengan maqashid syari'ah dengan adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS).

Menurut Pak Mardiyana:

“DPS secara rutin mengadakan rapat pembahasan tentang pelaksanaan syariah di BPRS BDW yang dilakukan minimal 3 bulan sekali, karena setiap 6 bulan DPS harus membuat laporan ke OJK.”¹⁵

Persyaratan pemangku kepentingan diperoleh melalui survei kepuasan pelanggan meskipun kegiatan tersebut belum secara rutin dilakukan serta tidak terstruktur oleh BPRS BDW. Informasi persyaratan pemangku kepentingan juga diperoleh melalui media telepon namun saat ini BPRS BDW belum memiliki fasilitas Call Center. BPRS BDW memperoleh informasi juga melalui SMS, Wa, email, dan melalui petugas pembina nasabah (AO, CS dan Jasa Dana).

Selain itu, untuk mengetahui kepuasan pelanggan pihak BPRS BDW menggunakan hasil penelitian dari para mahasiswa yang melakukan penelitian di BPRS BDW. Sedangkan persyaratan tenaga kerja diperoleh melalui analisis kebutuhan SDM termasuk semua

¹⁵ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

jaringan kantor yang dilakukan oleh kantor pusat pada saat akan rekrutmen karyawan. Menurut Bapak Mardiyana:

“Di BPRS BDW berkenaan dengan persyaratan SDM atau tenaga kerja semuanya masih menjadi kewenangan kantor pusat, Apabila kita akan rekrutmen karyawan maka kita juga akan analisis kebutuhan SDM termasuk semua jaringan kantor, karena di kantor cabang masalah SDM masih dicover pusat. Selanjutnya dalam proses rekrutmen karyawan BPRS BDW tidak melibatkan Serikat Pekerja (SP), akan tetapi hanya melibatkan Psikiater, Rumah Sakit, Direksi, Komisaris, dan DPS.”¹⁶

Persyaratan pemangku kepentingan lainnya diperoleh dari berbagai kegiatan sosial yang dilakukan melalui bakti sosial, beasiswa, dan sosialisasi langsung kepada masyarakat, sekolah-sekolah, dan perkumpulan atau kelompok usaha tentang perbankan syariah lebih khusus tentang BPRS BDW.

Penciptaan nilai dilakukan oleh proses marketing, sosialisasi perbankan syari’ah, dan menyalurkan dana untuk kegiatan sosial kemasyarakatan. Sosialisasi perbankan syariah ini dilakukan BPRS BDW melalui edukasi yang sarannya adalah lembaga pendidikan atau sekolah, dan perkumpulan atau kelompok tani.

Edukasi yang diberikan BPRS BDW berupa fungsi bank, fungsi menabung, dan edukasi pengelolaan keuangan. Proses peningkatan dilaksanakan melalui penerapan hasil audit internal, analisis data, perbaikan, tindakan pencegahan, dan tinjauan

¹⁶ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

manajemen secara efektif. BPRS BDW belum menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008. Proses CSR dilakukan oleh BPRS BDW tiga kali dalam satu tahun .

Proses kepatuhan kepada syari'ah dilakukan oleh *syariah compliance* yaitu dalam hal ini DPS. Proses kepatuhan kepada regulasi dikelola oleh direksi. Proses internal audit secara rutin dikontrol oleh direksi. Proses keberlanjutan dilaksanakan oleh direksi dan komisisaris. Perlindungan data nasabah untuk mengantisipasi keadaan darurat dan bencana dilakukan oleh bagian Jasa Dana. Pengelolaan resiko dilakukan oleh bagian direksi, karena BPRS BDW belum ada bagian manajemen resiko.

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

Performa orientasi proses internal dilakukan dengan menyusun empat variabel utama kinerja kemaslahatan yaitu sasaran startegis,

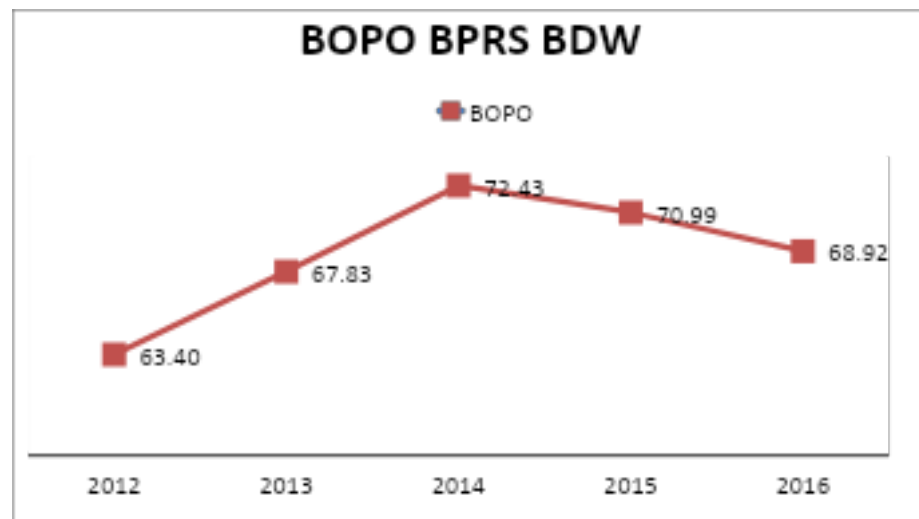
ukuran, target, dan inisiatif strategis. Dalam mewujudkan kebutuhan orientasi proses internal terdapat beberapa sasaran strategis yaitu, sasaran strategis meningkatkan fungsi ekonomi dan sasaran strategis mewujudkan keadilan.

Sasaran strategis meningkatkan fungsi ekonomi memiliki dua ukuran kinerja yaitu berupa jumlah kantor perwakilan BPRS BDW dan efisiensi biaya produksi. Ukuran kinerja berupa jumlah kantor perwakilan memiliki target yaitu jumlah kantor perwakilan sebanyak satu. Hasil kinerja tahun 2016 menunjukkan bahwa satu kantor perwakilan telah tercapai dan siap untuk digunakan, akan tetapi belum bisa beroperasi karena belum mendapat izin dari OJK. Hal ini menjadikan realisasi pendirian kantor cabang belum terealisasi.

Ukuran kinerja selanjutnya adalah efisiensi biaya produksi, di BPRS BDW efisiensi diukur dengan menggunakan rasio BOPO berupa perbandingan biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO). BOPO adalah Rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasional¹⁷. Semakin tinggi rasio BOPO maka efisiensi bank tersebut semakin kecil, dengan kata lain semakin tinggi biaya maka bank semakin tidak efisien sehingga laba semakin kecil. Ukuran target BOPO BPRS BDW adalah sebesar 66,87%. Hasil kinerja BPRS BDW tahun 2016 menunjukan BOPO

¹⁷ Taswan, *Manajemen Perbankan*, Edisi II, (Yogyakarta : UPPSTIM YKPN, 2010), hlm. 167

sebesar 68,92%. Hal ini artinya bahwa kinerja BPRS BDW belum tercapai 103 %, karena semakin besar Rasio BOPO maka semakin tidak sehat.



Gambar 2. Grafik Pertumbuhan BOPO BPRS BDW
Sumber: data olah 2017

Pengukuran efisiensi perusahaan dengan menggunakan ukuran perbandingan biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) ataupun sebaliknya yaitu perbandingan Pendapatan Operasional terhadap biaya operasional kurang tepat untuk mengukur efisiensi perusahaan terutama perusahaan syariah. Hal ini karena semakin tinggi jumlah BOPO menunjukkan semakin tidak sehat, dan untuk menurunkan jumlah rasio tersebut kebijakan yang dilakukan adalah dengan menurunkan jumlah beban-beban, hal ini akan berdampak pada biaya personalia (Tenaga kerja). Jika penurunan biaya operasional dilakukan maka otomatis biaya – biaya personalia seperti: Biaya gaji, Biaya pelatihan, Bonus, BPJS, dan lain-lain akan

ikut dikurangi dan upaya karyawan untuk menjadi muzakki tidak terwujud dan hal tersebut akan merugikan pihak tenaga kerja. BOPO bisa saja digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan akan tetapi biaya-biaya yang berkaitan dengan biaya personalia atau maqashid syariah harus dikeluarkan atau tidak diperhitungkan dalam biaya operasional.

Sasaran strategis mewujudkan keadilan memiliki ukuran kinerja berupa proses pembayaran bagi hasil kepada nasabah. Ukuran kinerja ini mengandung unsur keadilan karena sistem bagi hasil yang diterapkan di perbankan syariah membuktikan adanya nilai-nilai keadilan yang diusung antara bank dan nasabah. Bagi hasil yang disepakati antara kedua pihak ini wajib dipenuhi sesuai dengan porsi masing-masing. Selain itu, sasaran strategis mewujudkan keadilan juga diukur berdasarkan persentase tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap.

Ukuran kinerja proses pembayaran bagi hasil menurut Bapak Mardiyana:

“Proses pembayaran bagi hasil di BPRS BDW memiliki ukuran target berupa Pembayaran bagi hasil kepada nasabah yang dilakukan setiap akhir bulan tanggal 30, 31, dan 28 untuk bulan Februari. Perhitungan bagi hasil di BPRS BDW dilakukan setiap hari namun dibayarkan diakhir bulan dengan sistem *revenue sharing*. Kinerja tahun 2016 menunjukkan 100% pembayaran

bagi hasil dilakukan setiap akhir tahun tanggal 30, 31, dan 28 untuk bulan Februari”.¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, artinya bahwa BPRS BDW bertindak sangat adil dalam pembayaran bagi hasil kepada nasabah. Hal ini karena perhitungan bagi hasil dilakukan pada setiap hari dimana perhitungan tersebut sangat adil bagi pihak nasabah selaku pemilik dana yang digunakan oleh pihak BPRS BDW. Misalnya saja kita asumsikan ada nasabah A dan nasabah B. Nasabah B membuka tabungan pada tanggal 2 Maret dan pada tanggal 25 nasabah B menarik semua tabungan, sedangkan nasabah A membuka tabungan pada tanggal 25 kemudian nasabah A menarik tabungan pada tanggal 3 April. Jika perhitungan dilakukan di akhir bulan oleh BPRS BDW maka ini sangat merugikan bagi nasabah B karena nasabah B tidak mendapatkan bagi hasil dari BPRS BDW. Akan tetapi jika perhitungan bagi hasil dilakukan setiap hari maka kedua nasabah baik A dan B sama-sama mendapatkan bagi hasil.

Selain itu, BPRS BDW juga menggunakan sistem *revenue sharing*. *Revenue sharing* berarti proses bagi pendapatan yang dilakukan sebelum memperhitungkan biaya-biaya operasional yang ditanggung oleh bank. Artinya bahwa BPRS BDW mengusung nilai keadilan dalam pemberian bagi hasil kepada nasabah karena

¹⁸ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 18 Maret 2017

didasarkan pada total *revenue* (pendapatan) sebelum dikurangi dengan biaya-biaya operasional pada bank.

Ukuran kinerja selanjutnya adalah persentase tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap. BPRS BDW hanya memiliki satu tenaga kerja *outsourcing* yaitu satpam, dan pihak BPRS BDW juga selama ini belum memiliki mekanisme pengangkatan tenaga kerja *outsourcing*. Hal ini berarti kinerja BPRS BDW belum tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara inisiatif strategis yang dilakukan oleh BPRS BDW untuk memenuhi kebutuhan orientasi proses internal sebagaimana dikemukakan oleh Bapak Mardiyana:

“BPRS BDW bekerja sama dengan BUS atau UUS untuk memberikan layanan yang mudah bagi nasabah dalam bertransaksi dengan BDW ataupun Kemudahan BDW dalam mengirimkan dananya kepada nasabah dengan fasilitas transfer, cliring, serta RTGS. BPRS juga menyediakan layanan jasa payment point untuk pembayaran tagihan listrik, telepon, dan lain-lain”.¹⁹

Selain bekerja sama, BPRS BDW juga melakukan pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh BPRS BDW. Menurut Bapak Mardiyana:

“Kita tidak ada tenaga kerja *outsourcing*, kalau *outsourcing* status dia adalah tenaga kerja dari pihak lain. jadi kita kerja sama dengan lembaga lain misalnya CV yang membidangi tenaga kerja, jadi sebenarnya bukan tenaga kerja kita.

¹⁹ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

katakanlah misalnya sekarang kita kerja sama dengan PT bu Arum, bu Arum itu mempunyai divisi tenaga kerja untuk *outsourcing*, jadi kita satpam misalnya dia ditempatkan dikita, jadi tidak ada atau selama ini belum ada mekanisme untuk diangkat menjadi karyawan tetap karena itu bukan wilayah kita, jadi dia statusnya tenaga kerja milik perusahaan lain. Kalo yang langsung kita hanya ada dua mekanisme tenaga kerja itu, jadi yang ada ketika terima calon karyawan dan secara kualifikasi baik secara integritas, kapasitas, maupun kemampuannya itu masuk maka kita akan masuk dia dalam tenaga kerja kontrak 3 bulan dalam masa job training, pada masa *job training* itu dia mengetahui ritme, mengetahui SOP, praktek langsung, dan nanti 3 bulan akan kita evaluasi apakah kriterianya masuk apa gak, nilainya masuk apa gak, targetnya masuk apa gak, kalo masuk itu langsung kita kontrak kalau gak yadh selesai tidak diterima. nah dalam masa kontrak ini, ini bukan outsourcing karena sudah menjadi karyawan kita itu bisa asatu tahun, bisa enam bulan tergantung dari hasil evaluasi, kapan dia menjadi karyawan tetap? tergantung dari kemampuan dan hasil evaluasi bisa dua kali masa kontrak kinerjanya bagus, nilainya diatas tujuh kita angkat mnjadi karyawan tetap. maksimal paling lama pengangkatan sebagaimana UUD 3 kali kontrak”²⁰.

Berdasarkan penjelasan di atas BPRS BDW tidak memiliki tenaga kerja *outsourcing*, karena tenaga kerja *outsourcing* merupakan tenaga kerja dari pihak lain misalnya sekarang BPRS BDW bekerja sama dengan perusahaan Ibu Arum, Ibu Arum ini memiliki divisi kerja untuk karyawan *outsourcing* seperti satpam, selanjutnya satpam tersebut diseleksi jika sesuai dengan kualifikasi maka akan terima.

Selama ini belum ada mekanisme untuk pengangkatan tenaga kerja *outsourcing* menjadi tenaga kerja tetap, hal itu karena tenaga

²⁰ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 18 Maret 2017

kerja *outsourcing* bukan tenaga kerja BPRS BDW tetapi tenaga kerja milik perusahaan ibu Arum.

Pengangkatan tenaga kerja di BPRS BDW ada dua mekanisme tenaga kerja, yaitu ketika BPRS BDW menerima calon karyawan maka calon karyawan tersebut memiliki kontrak kerja selama 3 bulan, dalam masa *job training*, selanjutnya dievaluasi kinerjanya apakah sesuai dengan kualifikasinya dan dilihat dari jumlah nilai yang diperoleh, jika calon karyawan tersebut lolos maka langsung diterima dan dikontrak selama 1 tahun atau 6 bulan tergantung hasil evaluasi.

Ketentuan untuk menjadi karyawan tetap BPRS BDW, tenaga kerja kontrak harus lulus dari kualifikasi yang ditentukan dengan nilai minimal 7 dan dua kali masa kontrak kerja. dengan terpenuhinya ketentuan tersebut, maka karyawan berhak untuk diangkat menjadi karyawan tetap BPRS BDW, hal ini juga sesuai dengan Peraturan Undang-undang maksimal paling lama pengangkatan adalah 3 kali kontrak

Tabel 11. Performa Orientasi Proses Internal BPRD BDW

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2016	Kinerja Tercapai
Meningkatkan fungsi ekonomi	Jumlah kantor perwakilan	Jumlah kantor perwakilan/ tahun	1	a. Bekerja sama dengan BUS atau UUS b. Menyediakan layanan jasa payment point untuk pembayaran tagihan listrik, telepon, dan lain-lain.	Belum Tercapai	-
	Perbandingan antara pendapatan terhadap biaya operasional	Biaya Operasional/ biaya Operasional	66,87%		Belum tercapai 68,92%	103%
Mewujudkan keadilan	Proses pembayaran bagi hasil	Waktu pembayaran bagi hasil setiap akhir bulan tanggal 30, 31, dan 28	100%		100%	100%
	% tenaga kerja <i>outsourcing</i> yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap	Tenaga kerja <i>outsourcing</i> yang diangkat menjadi tenaga kerja tetap/total tenaga kerja <i>outsourcing</i>	-		Belum tercapai	-

3. Kinerja Orientasi Tenaga Kerja Berbakat BPRS BDW

Bagian penting dalam memenuhi orientasi bakat atau terpenuhinya kebutuhan keturunan bagi organisasi bersumber dari tenaga kerja dan organisasi. BPRS BDW membangun fondasi kemaslahatan yang bersumber dari organisasi adalah dengan cara menciptakan lingkungan yang kondusif bagi seluruh tenaga kerja berbakat agar mereka dapat mengembangkan dirinya. Suasana kekeluargaan dan kekerabatan diciptakan melalui keteladanan kepemimpinan. BPRS BDW juga menciptakan motivasi kerja sebagai kebutuhan untuk semangat kerja segenap bagi sumber daya insani, motivasi yang digunakan dibedakan menjadi:

a. Motivasi kerja materiil

pemberian *fee*, bonus, dan award kepada karyawan yang memenuhi target dan berprestasi dalam kinerjanya.

b. Motivasi kerja non Materiil

Peningkatan kepangkatan dan karir serta pemberian pelatihan untuk meningkatkan motivasi kerja dengan pendekatan psikologi. Memberikan pemahaman bahwa aktivitas bekerja bagi seorang muslim harus dilandasi dengan nilai-nilai ideologi.

Selain itu, motivasi kerja yang diberikan oleh BPRS BDW adalah dengan memenuhi kebutuhan dasar tenaga kerja berbakat. Kebutuhan kesehatan jasmani tenaga kerja berbakat terpenuhi dengan

diberlakunya BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, kesejahteraan hari tua dan dana sehat Muhammadiyah.

Pemenuhan kebutuhan jasmani tenaga kerja juga dilakukan dengan dibentuknya kelompok-kelompok olahraga seperti futsal, badminton, tenis meja, dan senam. Pemenuhan kebutuhan rohani tenaga kerja berbakat dilakukan dengan pengajian-pengajian rutin setiap pagi dan sore dan khusus dibulan ramadhan BPRS BDW membentuk sebuah panitia bagaimana menciptakan suasana yang kondusif untuk beribadah dibulan ramadhan, dan bagi karyawan BPRS yang belum mahir membaca *Al-Quran*, BPRS BDW memberikan fasilitas pembelajaran *Al-Qur'an* dengan mengundang ustad dari AMM LPTQ.

Untuk merealisasikan fondasi kemaslahatan yang bersumber dari organisasi yaitu adanya lingkungan yang kondusif, maka perilaku yang harus dimiliki oleh BPRS BDW adalah pengembangan organisasi dan pengembangan diri. Dalam hal pengembangan organisasi dan pengembangan diri, BPRS BDW menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan baik oleh internal maupun eksternal dengan mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Perbarindo, dan Asbisindo. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mardi, adapun program pengembangan SDM yang diselenggarakan antara lain:

- a. Peningkatan integritas dan pemahaman keislaman, yaitu: Kajian rutin dilaksanakan setiap dua minggu sekali, pengajian bergiliran di rumah karyawan dengan jadwal 2 bulan sekali, tadarus pagi, dan peningkatan kecerdasan.
- b. Peningkatan kompetensi, yaitu: seminar-seminar, workshop, pendidikan dan pelatihan, dan sosialisasi ketentuan perbankan syariah.²¹

Selanjutnya BPRS BDW juga melakukan rotasi yang dilakukan setiap tahun, bukan hanya rotasi, tetapi juga promosi jabatan serta defusi. Tujuan dilakukan rotasi adalah:

- a. Memberikan kesempatan untuk karyawan berkembang baik kompetensi dan keahliannya.
- b. Menempatkan karyawan sesuai kompetensi yang dimiliki
- c. Mengurangi tingkat kejenuhan karyawan
- d. Mengantisipasi kemungkinan terjadi kecurangan
- e. Mengisi kekosongan jabatan

Rotasi secara reguler dilakukan setiap tahun, hal ini disesuaikan dengan kondisi dan hasil evaluasi selama satu tahun. Jika dalam dua tahun di evaluasi kinerjanya bagus maka kita promosikan untuk naik jabatan, akan tetapi jika dalam dua tahun kinerjanya tidak bagus maka kita rotasi dan apabila menurun maka kita melakukan defusi untuk turun. Tentu saja dalam melaksanakan kebijakan, perusahaan harus memenuhi segala sesuatu yang menjadi hak tenaga kerja berbakat seperti tunjangan jabatan, tunjangan fungsional,

²¹ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

tunjangan kehadiran, tunjangan transportasi, tunjangan makan, dan tunjangan dana hari tua.

Fondasi kemaslahatan kedua adalah bersumber dari tenaga kerja, fondasi yang bersumber dari tenaga kerja berbakat terdiri atas dua yaitu, *Pertama*, pendidikan, pengalaman, keterampilan, pengetahuan, dan wawasan yang sesuai dengan kapasitas kompetensi pengelolaan organisasi. *Kedua*, akhlak, syari'ah dan aqidah. yang sesuai dengan kapasitas kompetensi orientasi ibadah. Untuk memenuhi fondasi kemaslahatan yang bersumber dari tenaga kerja diatas BPRS BDW melakukan perencanaan tenaga kerja berbakat dilakukan oleh bagian *Human Resources Development (HRD)*, walaupun secara khusus BPRS BDW belum mempunyai HRD, akan tetapi selama ini dilimpahkan kepada bagian personalia dan bagian umum. Sementara kebutuhan terhadap peningkatan kompetensi dilakukan melalui sistem rekrutmen dan seleksi terencana. Kualifikasi tentang pendidikan, pengalaman, keterampilan, pengetahuan, wawasan, aqidah, akhlak, dan syari'ah ditentukan sesuai dengan jabatan maupun posisi yang dibutuhkan.

Untuk mendapatkan calon tenaga kerja berbakat pihak BPRS BDW melakukan kebijakan dengan membuat kaulifikasi khusus yaitu:

- a. Agama Islam
- b. Pendidikan minimal D3 untuk staff

- c. Pendidikan minimal S1 Psikologi/ Hukum
- d. Pendidikan minimal S1 Ekonomi Akuntansi
- e. Berpenampilan Menarik
- f. Memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik
- g. Jujur, ulet dan pekerja keras
- h. Sanggup bekerja dibawah tekanan
- i. komitmen untuk mengembangkan ekonomi syariah

Untuk mendapatkan tenaga kerja berbakat yang benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan bukanlah perkara mudah.

Menurut Bapak Mardiyana:

“Untuk itu kita tidak membedakan yang lulusan syariah dengan yang bukan lulusan syariah, yang alumni UMY dengan yang tidak alumni UMY, yang penting calon tenaga kerja tersebut masuk dalam kualifikasi yang ditentukan.”²²

Selanjutnya bagi calon tenaga kerja berbakat yang belum memiliki kemampuan dan pemahaman tentang syari’ah maka BPRS BDW akan memberikan pendidikan tambahan bagi kepada tenaga kerja tersebut. Berkaitan dengan pelatihan dan pendidikan, di BPRS BDW tenaga kerja baru dan lama akan mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan porsinya masing-masing. Kegiatan ini didukung dengan anggaran yang telah disepakati pada saat penyusunan RKAP.

²² Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

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

Untuk memenuhi fondasi yang bersumber dari tenaga kerja perilaku yang harus dimiliki oleh BPRS BDW adalah keterlibatan tenaga kerja berbakat, keterlibatan tenaga kerja berbakat yaitu standar tentang bagaimana melibatkan tenaga kerja berbakat untuk mencapai kesuksesan pribadi dan kesuksesan organisasi. Keterlibatan tenaga kerja berbakat dilakukan oleh BPRS BDW dengan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja untuk memberikan masukan kepada perusahaan. Menurut Bapak Mardiyana:

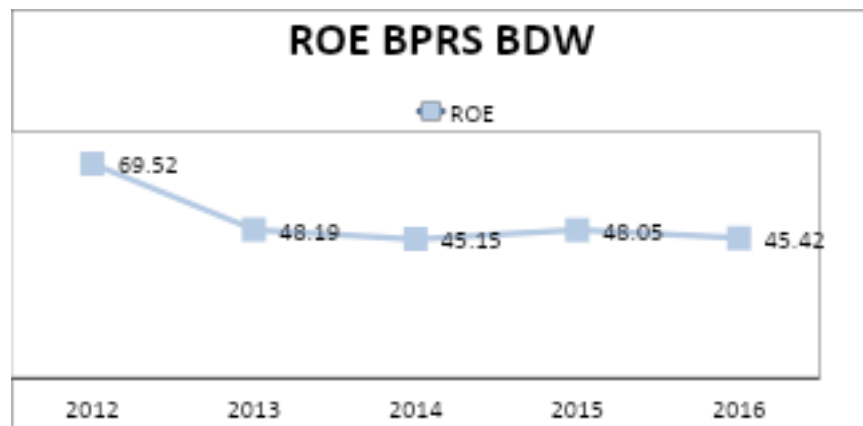
“Memberlakukan adanya rapat koordinasi setiap bulan, memberlakukan pertemuan rutin yang dilakukan disetiap bagian, misalnya kepala bagian marketing setiap hari Selasa mengadakan pertemuan dengan bawahannya. Kemudian disetiap awal tahun pada saat membuat rencana kerja masing-masing dari karyawan dimintakan masukannya, kemudian disaring ditingkat kepala bagian selanjutnya akan dipleno, pada saat sidang pleno masing-masing dari karyawan dipersilahkan untuk memberikan saran dan masukan dari masing-masing karyawan. Pengembangan dan pemberdayaan tenaga kerja berbakat dilakukan melalui sistem pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, promosi jabatan, dan penugasan. Pelatihan internal maupun eksternal tenaga kerja dikelola oleh

bagian personalia dan bagian umum dengan dukungan anggaran yang telah disusun didalam RKAP.”²³

Performa Orientasi tenaga kerja berbakat dilakukan dengan menyusun empat variabel utama kinerja kemaslahatan yaitu sasaran strategis, ukuran target dan inisiatif strategis. Untuk mewujudkan kebutuhan tenaga kerja berbakat, ada beberapa sasaran strategis yaitu, Sasaran strategis menciptakan produktifitas, dan Sasaran strategis meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat.

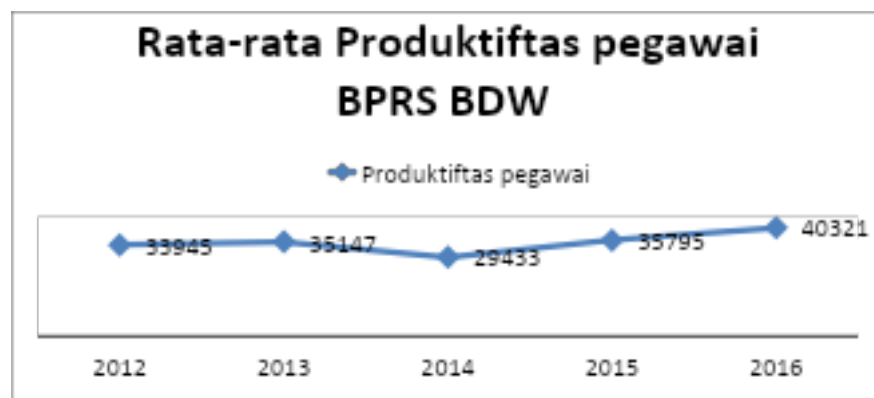
Sasaran strategis menciptakan produktivitas yang tinggi memiliki ukuran kinerja berupa ROE yaitu perbandingan antara *Earning After Tax* (EAT) terhadap *Paid In Capital* (PIC) adalah modal disetor yang dimiliki oleh bank. ROE bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan bank atas modal yang dimiliki. BPRS BDW memiliki ukuran kinerja target ROE di tahun 2016 sebesar 42,29%, hasil kinerja tahun 2016 menunjukkan bahwa ROE BPRS BDW sebesar 45,42%. Hal ini berarti kinerja BPRS BDW telah tercapai sebesar 107,4%, karena semakin besar angka tersebut maka menunjukkan kinerjanya semakin baik.

²³ Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017



Gambar 3. Grafik ROE BPR BDW
Sumber: Data diolah 2017

Selain produktifitas perusahaan, perlu juga produktifitas karyawan suatu perusahaan. Ukuran yang digunakan untuk mengukur produktifitas karyawan adalah perbandingan laba terhadap jumlah pegawai.



Gambar 4. Grafik Rata-rata Produktifitas Pegawai BPR BDW
Sumber: Data diolah 2017

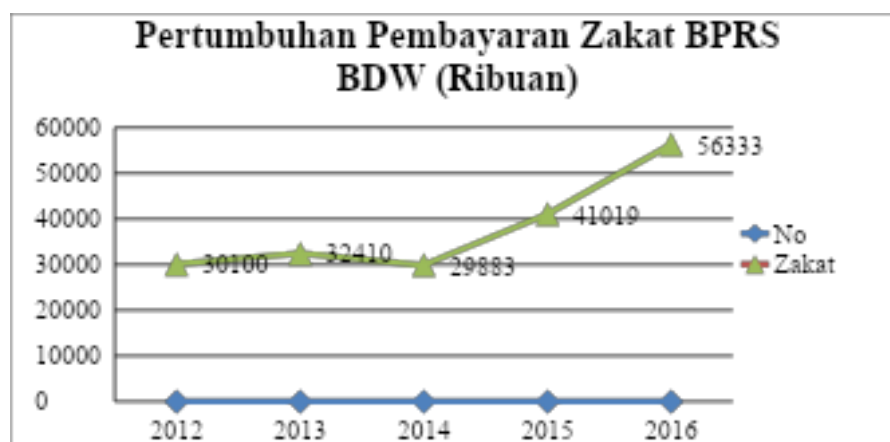
Berdasarkan data diatas maka dapat dideskripsikan sebagai berikut. Tahun 2012 dengan jumlah karyawan sebanyak 30 dapat menghasilkan laba sebesar Rp. 1.018.349.000, artinya setiap karyawan dapat mampu menghasilkan laba atau memberikan

kontribusi sebesar Rp. 33.945.000. Pada tahun 2013 jumlah karyawan sebanyak 33 dapat menghasilkan laba sebanyak Rp. 1.159.854.000, artinya setiap karyawan mampu menghasilkan laba sebesar Rp. 35.147.000. Tahun 2014 jumlah karyawan 38, laba yang dihasilkan sebesar Rp. 1.118.447.000, artinya setiap karyawan mampu menghasilkan laba sebesar 29.433.000. Tahun 2015 dengan jumlah karyawan sebanyak 43 mampu laba sebesar Rp. 1.539.196.000, artinya rata-rata setiap karyawan mampu menghasilkan laba sebesar Rp. 35.795.000, dan pada tahun 2016 dengan jumlah karyawan sebanyak 45 mampu menghasilkan laba sebesar Rp.1.814.445.000, artinya rata-rata setiap karyawan mampu menghasilkan laba sebesar Rp. 40.321.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa rata-rata produktifitas setiap karyawan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 terus mengalami peningkatan, walaupun ditahun 2014 menurun sebesar Rp. 29.433.000 dibandingkan dengan tahun 2013 sebesar Rp. 35.147.000. per karyawan. Sasaran strategis meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat memiliki ukuran kinerja berupa indeks kpeuasan tenaga kerja. Ukuran kinerja memiliki target hasil survey 90% tenaga kerja puas. Target ini tidak tercapai karena survey kepuasan tenaga kerja tahun 2016 tidak dilakukan.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti ingin menawarkan bahwa untuk mengukur produktifitas perusahaan yang tinggi bisa

menggunakan zakat sebagai ukuran untuk mengukur produktifitas perusahaan, dimana semakin tinggi zakat suatu perusahaan menunjukkan semakin tinggi produktifitas suatu perusahaan. Hal ini karena zakat merupakan perhitungan terakhir dari laporan keuangan serta mengunci laba.



Gambar 5. Grafik Pertumbuhan Pembayaran Zakat
Sumber: Data diolah 2017

Orientasi tenaga kerja berbakat diterapkan melalui Inisiatif strategis berupa memenuhi kebutuhan dasar tenaga kerja berbakat, baik kebutuhan kesehatan maupun kebutuhan rohani. Kebutuhan kesehatan jasmani tenaga kerja berbakat terpenuhi dengan diberlakukannya BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, kesejahteraan hari tua dan dana sehat Muhammadiyah, serta dibentuknya kelompok-kelompok olah raga. Sedangkan pemenuhan kebutuhan rohani tenaga kerja berbakat dilakukan dengan pengajian rutin setiap pagi dan sore dan khusus dibulan ramadahan BPRS BDW membentuk sebuah panitia bagaimana menciptakan suasana yang kondusif untuk

beribadah dibulan ramadhan, dan bagi karyawan BPRS yang belum mahir membaca *Al-Quran*, BPRS BDW memberikan fasilitas pembelajaran *Al-Qur'an* dengan mengundang ustad dari AMM LPTQ.

Menetapkan sistem karir dan kinerja tenaga kerja berbakat sebagai bentuk motivasi non materiil. Melakukan rotasi yang dilakukan setiap tahun, bukan hanya rotasi, tetapi juga promosi jabatan serta defusi. Selanjutnya Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan penggunaan anggaran yang disesuaikan dengan perencanaan. Melakukan rekrutmen dan seleksi terencana dengan kualifikasi tentang pendidikan, pengalaman, keterampilan, pengetahuan, wawasan, aqidah, akhlak, dan syari'ah ditentukan sesuai dengan jabatan maupun posisi yang dibutuhkan

Tabel 12. Performa Orientasi Tenaga Kerja Berbakat BPRS BDW

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2016	Kinerja Tercapai
Menciptakan produktifitas yang tinggi	ROE	Perbandingan antara <i>Earning After Tax</i> (EAT) terhadap <i>Paid In Capital</i> (PIC)	42,29%	a. BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, kesejahteraan hari tua dan dana sehat Muhammadiyah b. Membentuk kelompok olah raga c. Pengajian	45,42%	107,4%
Meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat	Indeks Kepuasan pelanggan	Indeks Survey	90% puas	d. Membentuk panitia ramadhan e. Rotasi, promosi jabatan, dan defusi. f. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan g.	Belum terlaksana	-

4. Kinerja Orientasi Pembelajaran BPRS BDW

Fondasi kemaslahatan yang berhasil diidentifikasi oleh BPRS BDW untuk mencapai orientasi pembelajaran atau terpenuhinya kebutuhan akal dan hati adalah bersumber dari *human capital* (modal manusia) dan *organizational capital* (modal organisasi). Modal manusia yang dikembangkan dan diberdayakan adalah akal dan hati. Modal manusia terdiri dari pengalaman, pendidikan, keterampilan, pengetahuan, wawasan, aqidah, syari'ah dan akhlak.

Modal-modal tersebut dapat tercukupi melalui rekrutmen dan seleksi yang sangat selektif. Tenaga kerja yang diterima tidak hanya berkompetensi dalam mengelola perusahaan, tetapi juga memiliki kompetensi dalam menerapkan agama di kehidupan sehari-hari. Selain itu juga, tenaga kerja memiliki keahlian khusus misalnya TI, penceramah, aktivis Muhammadiyah, dan lain sebagainya. Kemajuan teknologi informasi saat ini, mempermudah bagian HRD untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya terkait latar belakang, pengalaman, pendidikan, dan aktivitas calon tenaga kerja.

Modal organisasi dikembangkan melalui desain sistem kerja dan proses kerja. Pihak manajemen memiliki komitmen terhadap proses pembelajaran karyawan. Komitmen tersebut direalisasikan dengan pengalokasian anggaran pendidikan dan pelatihan tenaga kerja. Anggaran tersebut sudah disepakati dalam RKAP dan diatur

serta dikontrol sedemikian rupa sehingga memenuhi azas keadilan bagi seluruh tingkat jabatan karyawan.

Kemajuan teknologi dimanfaatkan oleh BPRS BDW dalam membudayakan individu dan organisasi pembelajar. Jaringan internet dijadikan sarana bagi BPRS BDW untuk berkomunikasi tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi seluruh pemangku kepentingan perusahaan. *Website* menjadi sarana untuk menciptakan keterbukaan. Berbagai informasi tentang perusahaan, informasi terkini, perkembangan produk, kegiatan sosial dan informasi lainnya disampaikan pada *website* (<http://www.bprs-bdw.co.id/>).

Performa orientasi pembelajaran atau terpenuhinya akal dan hati dilakukan dengan menyusun empat variabel utama kinerja kemaslahatan yaitu sasaran strategis, ukuran, target, dan inisiatif startegis. Untuk memenuhi orientasi pembelajaran terdapat dua sasaran strategis yaitu sasaran strategis terbangunnya budaya kerja pembelajar dan sasaran strategis terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar. Sasaran strategis terbangunnya budaya kerja pembelajar memiliki ukuran kinerja berupa *man hours training* yang menggambarkan rata-rata jumlah jam pelatihan yang diikuti oleh seorang karyawan dalam satu tahun. Menurut Bapak Mardiyana:

“Kita belum menghitung sedetail itu tetapi kita sudah mempunyai target artinyakan pelatihan itu ada yang terkait dengan masing-masing bagian itu mesti sudah ada anggarannya masing-masing, jadi semua bagian mesti ada bagian yang dia diberikan jatah untuk pelatihan peningkatan kompetensi termasuk biaya anggarannya. Tapi tidak ada target harus berapa

jam tidak ada. Pelatihan itu tidak ada ketentuan misalnya kalau pelatihan itu secara umum tentang prodak itu kan semua harus ikut. Secara umum minimal dalam satu tahun itu harus dua kali yaitu tentang prodak dan yang kedua adalah tentang pelayanan itu yang mesti kita bareng-bareng nanti akan dipadukan dengan apakah refreshing atau outbond dan lain-lain. disamping itu pelatihan yang lebih banyak adalah yang masing-masing bagian tadi marketing khususnya, teller berkaitan dengan pelayanan dan mendeteksi uang palsu dan sebagainya. Kalo pelatihan yang dilaksanakan oleh BPRS sebagai rencana kita dalam satu tahun itu total kalo tidak keliru untuk yang tahun 2016 itu ada 16 kali, yaitu peningkatan kecerdasan spiritual, seminar nasional dan Rakernas BPRS, workshop pembiayaan musyarakah mutanaqisah, pelatihan analisa kredit dan strategis penyelesaian kredit, pelatihan SPI, sosialisasi ketentuan perbankan syariah, seminar succes story, pelatihan PAPSI 2015 bagi BPRS, studi banding di BPRS HK ciledug, workshop Bussines Plan bagi BPRS, pelatihan penyegaran dan sertifikasi Direksi, Pelatihan POJK Edukasi Layanan Konsumen, Discussion IBA (IT), peningkatan kecerdasan spiritual 2, dan Workshop Upgading Direksi. Untuk biaya pelatihan sendiri 5% dari biaya personalia. itu ada ketentuan OJK atau OPT. Jadi untuk perhitungannya ketika kita membuat rencana anggaran itu berapa biaya pelatihan yang harus kita cadangkan untuk tahun 2017 itu 5% dari biaya personalia tahun 2016. 5% itu tidak boleh kurang realisasinya malah dianjurkan lebih.²⁴

Menurut Ibu Nurmi:

“Kemarin ditahun 2016 kita anggarannya untuk pelatihan dn pendidikan cuma 94,44 juta tapi yang kita keluarkan atau terealisasikan 118,46 juta”.²⁵

Jadi BPRS BDW tidak memiliki ukuran target yang mendetail, tetapi BPRS BDW memiliki target yang pasti yaitu terkait target anggaran, serta memiliki ketentuan bahwa biaya diklat harus minimal

²⁴Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 18 Maret 2017

²⁵Wawancara dengan Ibu Nurmi, Kepala Bagian Keuangan BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

sesuai anggaran, apabila terdapat sisa maka harus direalisasikan pada tahun berikutnya. Target anggaran pelatihan dan pendidikan tahun 2016 adalah 94,44 juta dan yang terealisasikan adalah 118,540 juta. Artinya Biaya pendidikan dan pelatihan yang dikeluarkan tahun 2016 telah melebihi dari anggaran yaitu 5% dari biaya personalia tahun 2015. Hal ini berarti telah tercapai kinerja sebesar 125,5%.

Tabel 13. Biaya Pendidikan dan Pelatihan BPRS BDW

Tahun	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	Sisa (Rp)	Riil Biaya Diklat (Rp)
2012	45.800.000	40.600.000	5.200.000	43.500.000
2013	64.200.000	61.400.000	2.800.000	66.600.000
2014	60.000.000	62.100.000	(2.100.000)	64.000.000
2015	68.300.000	44.200.000	24.100.000	44.200.000
2016	90.500.000	94.440.000	(3.940.000)	118.540.000

Sumber: Hasil Wawancara Direktur BPRS BDW, 2017

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa anggaran pendidikan dan pelatihan sudah secara maksimal diberdayakan untuk memenuhi orientasi pembelajaran. Hal ini dapat dilihat pada tabel diatas bahwa antara dana realisasi dengan riil biaya diklat dari tahun 2012 sampai dengan 2016 adanya selisih. Hal ini artinya bahwa BPRS BDW telah menggunakan anggaran pendidikan dan pelatihan secara optimal dan bahkan riil biaya diklat yang dikeluarkan melebihi dan yang direalisasikan.

Sasaran strategis terbangunnya sistem *reward* berbasis pembelajar memiliki ukuran kinerja berupa bonus dan hadiah ibadah

umrah bagi karyawan. Ukuran kinerja ini memiliki dua target. *Pertama*, target karyawan yang mendapatkan bonus dilihat dari pencapaiannya mendapatkan nasabah pembiayaan baru, target pembiayaan dalam satu bulan, target margin dalam satu bulan, target laba semesteran. *Kedua*, target karyawan yang mendapatkan penghargaan umrah adalah dilihat dari lamanya karyawan tersebut mengabdikan, lamanya mengabdikan minimal sepuluh tahun. Hasil kinerja tahun 2016 menunjukkan bahwa 1 orang berangkat umrah dan semua karyawan BPRS BDW mendapatkan bonus hanya saja yang membedakan adalah nominalnya.

Orientasi pembelajaran di BPRS BDW diciptakan melalui inisiatif strategis berupa mengalokasikan dananya untuk pelatihan dan pendidikan. Dana tersebut ditentukan di awal tahun pada saat penyusunan RKAP. Prasyarat terhadap terpenuhinya orientasi ibadah dilakukan melalui kegiatan pengajian-pengajian yang rutin dilakukan oleh BPRS BDW, kegiatan perenungan atau manajemen qalbu yang diikuti oleh semua tenaga kerja. Kegiatan ini secara rutin dilakukan setiap tahun.

Selain kegiatan-kegiatan di atas, BPRS BDW juga merangsang motivasi tenaga kerja melalui sistem penghargaan (*reward*) yaitu berupa bonus dan penghargaan. Bonus yang diberikan kepada tenaga kerja adalah bonus bulanan, semesteran dan tahunan. Sedangkan

Penghargaan yang diberikan yaitu berupa umrah bagi tenaga kerja yang diberikan setiap tahun satu orang karyawan.

Khusus bagi karyawan, BPRS BDW memfasilitasi para karyawan untuk bersosialisasi dengan organisasi maupun perusahaan lain baik yang syari'ah maupun yang konvensional. Hal ini dibuktikan dengan BPRS BDW mengirimkan karyawannya untuk mengikuti ajang perlombaan yang dilaksanakan oleh Asbisindo dan Perbaindo. Untuk tahun 2016 BPRS BDW mendapat juara ke-2 tingkat DIY untuk cabang lomba futsal dan juara ke-2 tingkat DIY untuk cabang lomba senam. Hal inilah menjadi pembuktian atas prestasi yang dimiliki oleh karyawan BPRS BDW.

Tabel 14. Performa Orientasi Pembelajaran BPRS BDW

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2016	Kinerja tercapai
Terbangunnya budaya kerja pembelajar	-	-	94,44 Juta	a. Mengalokasikan dananya untuk pendidikan dan pelatihan b. Manajemen qalbu c. Pengajian rutin d. Memotivasi karyawan dengan memberikan <i>reward</i> berupa bonus dan penghargaan umrah	118,46 Juta	125%
Terbangunnya sistem <i>reward</i> berbasis pembelajar	Hadiah ibadah umrah dan bonus bagi karyawan	Dilihat dari pencapaiannya mendapatkan target nasabah pembiayaan baru, target pembiayaan dalam satu bulan, target margin dalam satu bulan, target laba semesteran	Sesuai dengan pencapaian target		Semua karyawan dapat	100%
		Dilihat dari lamanya karyawan tersebut mengabdikan, lamanya mengabdikan minimal sepuluh tahun.	1 orang		1	100%

5. Kinerja Orientasi Pelanggan di BPRS BDW

BPRS BDW membangun fondasi untuk memenuhi orientasi pelanggan atau terpenuhinya kebutuhan pelanggan bagi organisasi bersumber dari nasabah lama dan calon nasabah. Tidak ada divisi khusus yang melayani nasabah, akan tetapi di BPRS BDW terdapat dua divisi yaitu divisi marketing dan divisi operasional, dimana kedua divisi tersebut mempunyai pengaruh pada pelayanan nasabah. Divisi operasional memiliki tugas dalam melayani nasabah secara langsung, sedangkan divisi marketing bertugas mempromosikan produk bank untuk menarik nasabah dan memproses nasabah.

Pelayanan terhadap nasabah, BPRS BDW membedakan pelayanannya antara calon nasabah dan nasabah lama. Menurut Bapak Mardiyana:

“BPRS BDW sangat memprioritaskan nasabah lama karena berkaitan dengan loyalitas nasabah dan reputasi perusahaan. Sedangkan untuk nasabah baru, karena pihak BPRS BDW belum mengetahui segalanya tentang calon nasabah maka pelayanannya dibedakan misalnya saja untuk nasabah baru proses pembiayaan maksimal 3 hari dana sudah cair, sedangkan untuk nasabah lama lima sampai satu minggu baru diberi keputusan. Kemudian untuk nasabah lama juga ada pelayanan khusus dari pihak BPRS BDW, misalnya ketika nasabah lama berulang tahun pihak BPRS BDW memberi ucapan selamat dan ketika nasabah lama membuat acara seperti acara sunatan pihak BPRS BDW membantu memberikan ucapan dan sumbangan”.²⁶

²⁶Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

Kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi sebagai persyaratan pelanggan. BPRS BDW mendapatkan informasi persyaratan untuk nasabah melalui umpan balik pelanggan, keluhan pelanggan, informasi pelanggan, ketentuan syari'ah, fatwa-fatwa ulama, masukan DPS, kinerja perusahaan sebelumnya, temuan audit internal (SPI), rapat tinjauan manajemen dan survey kepuasan. Persyaratan pelanggan yang teridentifikasi selanjutnya ditetapkan oleh BPRS BDW. Ketetapan tersebut selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan agar tercipta budaya kepuasan pelanggan. Media yang digunakan untuk mensosialisasikan mengenai persyaratan pelanggan adalah email, rapat, pelatihan, dan pendampingan.

Dalam rangka mencapai kepuasan nasabah dan meningkatkan jumlah nasabah atau memenuhi orientasi pelanggan, BPRS BDW melakukan kegiatan mendengarkan nasabah dan melibatkan nasabah. Proses mendengarkan nasabah dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dilakukan dengan cara menyampaikan langsung saran maupun kritik kepada petugas pembina nasabah (AO, CS, dan Jasa Dana). Sedangkan secara tidak langsung, BPRS BDW menyediakan buku pengaduan nasabah, serta dapat juga melalui telepon, SMS, wa, dan email untuk menyampaikan keluhan, informasi, dan umpan balik kepada BPRS BDW.

Keterlibatan nasabah dalam menyampaikan keluhan serta memberikan saran dan kritikan membuat BPRS BDW mendapatkan informasi penting yang nantinya akan menjadi dasar untuk membuat kebijakan atau program kerja di tahun berikutnya, dan menjadi pedoman untuk melakukan perbaikan pelayanan kepada nasabah.

Divisi Marketing BPRS BDW mempunyai motto “Kalau Bisa Mudah, Kenapa Dipersulit”. BPRS BDW berusaha melakukan pelayanan dengan sebaik mungkin dan secepat mungkin tanpa meninggalkan prinsip kehati-hatian. BPRS BDW juga selalu memberikan kemudahan bagi nasabahnya diantaranya:

- a. Menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh nasabah yang awam
- b. Membantu menuliskan bagi nasabah yang kesulitan dalam menulis.
- c. Tidak berusaha untuk menggurui, misalnya saling membantu dalam mengelola usaha dengan membantu memberikan cara pemasaran yang baik.
- d. Berusaha memberikan fasilitas yang nyaman kepada nasabah.
- e. Sistem jemput bola, hal ini memudahkan bagi nasabah yang berlokasi jauh dari kantor Cabang, kantor kas, maupun kantor pusat.
- f. *SMS banking* untuk keperluan transaksi yang memerlukan transfer antar bank.

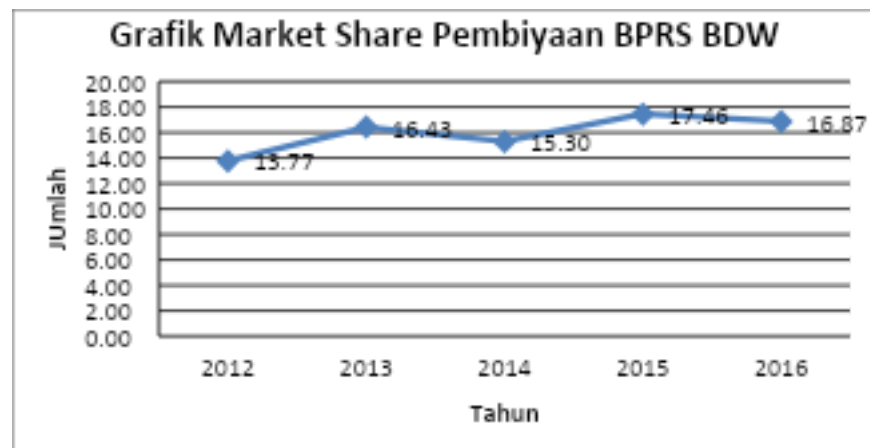
- g. Bagi calon nasabah penabung dan pembiayaan, pihak BPRS BDW tidak memberikan persyaratan dan mekanisme yang rumit bahkan dibuat lebih simpel dan cepat dibandingkan BUS. misalnya untuk calon nasabah pembiayaan pihak BPRS BDW memberikan ketegasan kepada karyawan bahwa dalam 3 hari harus sudah ada keputusan baik keputusan ditolak maupun diterima, jangan smapi mengantungkan nasabah.

Performa orientasi pelanggan dilakukan dengan menyusun empat variabel utama kinerja kemaslahatan yaitu sasaran strategis, ukuran, target, dan inisiatif strategis. Sasaran strategis untuk memenuhi orientasi pelanggan atau nasabah adalah sasaran strategis meningkatkan kepuasan nasabah, meningkatkan jumlah nasabah, serta mewujudkan pemberdayaan nasabah. Ukuran untuk meningkatkan kepuasan nasabah adalah indeks kepuasan nasabah. Menurut Bapak Mardiyana:

“Hasil kinerja BPRS BDW tahun 2016 menunjukkan bahwa indeks kepuasan 100% nasabah merasa puas. Hal ini dilihat dari laporan-laporan yang dibuat dalam satu tahun tidak ditemukan keluhan maupun komplek dari pihak nasabah dan keluhan nasabah. Walaupun survey kepuasan nasabah tidak dilakukan secara terstruktur”.²⁷

²⁷Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

Ukuran untuk sasaran strategis meningkatkan jumlah nasabah adalah *market share*. Berikut grafik market share BPRS BDW tahun 2012 sampai dengan 2016.



Gambar 6. Grafik Market Share BPRS BDW
Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa *market share* pembiayaan BPRS BDW terlihat fluktuatif artinya bahwa dari tahun 2012 sampai dengan 2016 terjadi kenaikan dan penurunan *market share*. Pada tahun 2012 jumlah *market share* sebesar 13,77. Terjadi peningkatan cukup signifikan pada tahun 2013 sebesar 16,43. Pada tahun 2014 terjadi penurunan sebesar 15,30. sementara pada tahun 2015 meningkat menjadi 17,46 yang merupakan pencapaian *market share* tertinggi. Sedangkan pada tahun 2016 menurun tidak signifikan yaitu sebesar 16,87. Peneliti tidak mendapatkan data mengenai target market share dari BPRS BDW

Keadaan *market share* BPRS BDW di atas mengindikasikan bahwa perlunya peningkatan kinerja yaitu, memikat konsumen,

memperoleh nasabah baru, membina/memelihara nasabah, memperbaiki sistem transaksi, penjualan, dan empati.

Sedangkan ukuran untuk mewujudkan pemberdayaan nasabah adalah waktu respon terhadap keluhan nasabah. Tanggapan atau respon BPRS BDW terhadap keluhan nasabah dilakukan paling lama 40 hari.

Inisiatif strategis berupa untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dilakukan dengan menyediakan buku pengaduan nasabah, serta dapat juga melalui telepon, SMS, wa, dan email untuk menyampaikan keluhan. Menurut Bapak Mardiyana:

“Bagian jasa dana itukan menginstruksikan kepada teller itu menyampaikan biasanya diakhir tahun. Bagaiman bu pelayanan kami dalam tahun ini?, Silahkan langsung disampaikan secara langsung ataukah mellaui tulisan silahkan disampaikan. Tapi kita tidak secar struktur membuat survey cuman itu nanti kita akan mintakan laporan bagaimana untuk penabung deposito. Yang marketing juga demikian nanti kita tanyakan teman-teman dipembiayaan kalo berkunjung silahkan mintakan saran kritik dari nasabah. Itu juga untuk dasar kita membuat kebijakan atau program kerja tahun berikutnya. Biasanya kita memang setiap tahun seperti itu untuk nasabah”²⁸

Dalam usaha meningkatkan kepuasan pelanggan, terdapat beberapa usaha yang dilakukan oleh BPRS BDW untuk memberikan kemudahan baik kepada nasabah lama dan calon nasabah diantaranya seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada halaman 140.

²⁸Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 9 Maret 2017

Selanjutnya dalam usaha meningkatkan jumlah nasabah inisiatif strategis yang dilakukan oleh BPRS BDW adalah. Menurut Bapak Mardiyana:

“Jadi setiap bulan kita sosialisasi, disamping kita mengenalkan BDW kan juga bagaimana kita meraih pasar kan. Jadi sasaran strategi kita itu ada banyak ya kita menyebut yang pertama adalah jaring ikan itu kemrin diskaten. Kan banyak orang kan itu ya sudah disana kita nyebarlah nyebar kartu nama brosur ya tu namanya menjaring ikan. Mungkin dari seribu yang kita target mungkin hanya 5. Jadi setiap ada keramaian ya kita manfaatkan di skaten, penagjian akbar, ada milad muhammdiyah kita buka stand. Yang kedua kita strategi by masjid jadi setiap AO umumnya setiap karyawan disini itu harus aktivis masjid dan harus menyampaikan saya itu kerja diperbankan syariah. bank syariah tu sesuai dengan prinsip islam nah klo bisa ya kas masjid, pembiayaan, tabungan dsb. Jadi sehingga setiap tahun kita juga membuat kalender tu salah satunya adalah sebagian kurang lebih 30% kita kasih dimasjid-masjid setiap masjid harus kita tempeli kalneder BDW. Yang ketiga adalah strategi grebek pasar itu kita ada komunitas misalnya kita ada komunitas usaha klinik misalnya ketika dia ada event ya kita grebek bareng sosialisasi. Ketika majelis didasmen ngumpulin guru-guru ada event apa olimpiade-olimpiade nah itu kita ikut grebek tapi ini juga khususnya. Khususnya juga klo kita ulantahun nahi kita bagi-bagi brosur sama souvenir gantungan kunci atau mook dipasar tradisional.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, terdapat beberapa program yang dilakukan oleh BPRS BDW untuk meningkatkan jumlah nasabah diantaranya; program menjaring ikan, program by masjid, dan grebek pasar. Di samping itu BPRS BDW juga memberikan reward kepada nasabah dalam bentuk piala yang dilakukan setahun sekali pada saat milad BPRS BDW. Nasabah yang mendapat reward terbagi dalam tiga kategori yaitu nasabah

pembiayaan, deposito, dan tabungan, yang masing-masing kategori tersebut diambil tiga untuk mendapatkan reward.

Tabel 15. Performa Orientasi Pelanggan BPRS BDW

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2016	Kinerja Tercapai
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan Pelanggan	Indeka kepuasan pelanggan	90 % puas	a. BPRS BDW menyediakan buku pengaduan nasabah, serta dapat juga melalui telepon, SMS, wa, dan email untuk menyampaikan keluhan,. b. Program menjaring ikan, program by masjid, dan gerebek pasar c. Pemberian reward kepada nasabah dalam bentuk piala	Belum terlaksana	-
Meningkatkan jumlah Pelanggan	<i>Market Share</i>	$\frac{\text{Pembiayaan BPRS BDW}}{\text{Pembiayaan BPRS di DIY}} \times 100\%$	Tidak ada terget		16,87%	0
Mewujudkan Pemberdayaan pelanggan	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan	Tanggapan atau respon BPRS BDW terhadap keluhan nasabah dilakukan paling lama 40 hari.	100%		100%	100%

6. Kinerja Orientasi Harta Kekayaan di BPRD BDW

Fondasi kemaslahatan dalam orientasi harta kekayaan diidentifikasi menjadi dua yaitu cara mendapatkan dan cara membelanjakan harta kekayaan. Kedua hal ini menjadi dasar utama untuk mencapai keberkahan.

BPRS BDW menyadari sepenuhnya bahwa cara untuk mendapatkan harta kekayaan harus sesuai dengan tuntunan aqidah dan tuntunan syari'ah yaitu halal dan baik, karena akan berdampak bagi keberkahan harta. BPRS BDW dalam mendapatkan harta senantiasa memenuhi orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja, orientasi pembelajaran, dan orientasi pelanggan. Menurut Bapak Mardiyana:

“Kita mengajarkan kepada para karyawan agar senantiasa berdoa kepada yang Maha Memiliki Harta. Selesai berdoa seluruh karyawan bekerja sesuai dengan amanah yang telah diberikan kepadanya. Kita juga selalu mengingatkan kepada seluruh karyawannya bahwa bekerja adalah ibadah dan semua yang kita miliki ini adalah amanah dari Allah SWT, oleh karenanya dalam berusaha jika belum berhasil jangan berputus asa tetap berusaha dan berdoa dengan tetap memperhatikan akhlak, dan syari'ah serta tetap dalam aqidah yang benar”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka orientasi ibadah terpenuhi.

Menurut Bapak Mardiyana:

“Kita juga selalu mengevaluasi kinerja karyawan di setiap aktifitasnya dengan tujuan perbaikan kinerja. Evaluasi ini dilakukan disetiap bagian dan devisi dan hasil evaluasi ini

selanjutnya menjadi masukan untuk dilakukannya perbaikan. Perbaikan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja yang lebih efisien dan efektif. Kami menyadari bahwa karyawan mempunyai peran penting dalam keberlanjutan usaha untuk itu kita berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kita juga memotivasi mereka dengan memberikan reward agar dapat mempertahankan kinerja mereka ataupun meningkatkan kinerja mereka”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka orientasi proses internal dan orientasi tenaga kerja berbakat terpenuhi.

Menurut Bapak Mardiyana:

“Kita selalu mengingatkan kepada karyawan untuk selalu belajar dari pengalaman, selalu mendengarkan nasihat orang lain bahkan jika nasabah yang mengingatkan kita harus mendengarkan. Jika belum berhasil janganlah berputus asa introspeksi diri dimana kesalahan kita yang penting selalu berusaha dan berdoa serta selalu menjaga aqidah, syariah dan akhlak”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka orientasi pembelajaran terpenuhi. Usaha-usaha yang dilakukan untuk memenuhi orientasi ibadah, proses internal, tenaga kerja berbakat, dan pembelajaran, seluruhnya dilakukan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan, karena pelanggan merupakan rizki yang dijanjikan oleh Allah SWT. Selanjutnya, cara membelanjakan harta kekayaan dikemukakan oleh Bapak Mardiyana bahwa:

“Sementara itu kita juga mengajarkan cara membelanjakan harta kekayaan juga harus sesuai dengan tuntunan aqidah dan tuntunan syari’ah yaitu halal dan baik. BPRS menyadari sepenuhnya bahwa BPRS BDW adalah pengelola dana yang dikumpulkan dari para nasabah. Dana tersebut merupakan dana titipan yang akan disalurkan kepada nasabah sedang membutuhkan dana. Oleh karena itu, proses membelanjakan harta yang dilakukan melalui alokasi asset pada orientasi harta kekayaan, orientasi pelanggan, orientasi pembelajaran,

orientasi tenaga kerja, orientasi proses internal dan orientasi ibadah harus dilakukan dengan sangat amanah. Kepercayaan yang diberikan oleh nasabah kepada BPRS BDW sebagai pengelola dana harus selalu dijaga dengan penuh tanggung jawab”.²⁹

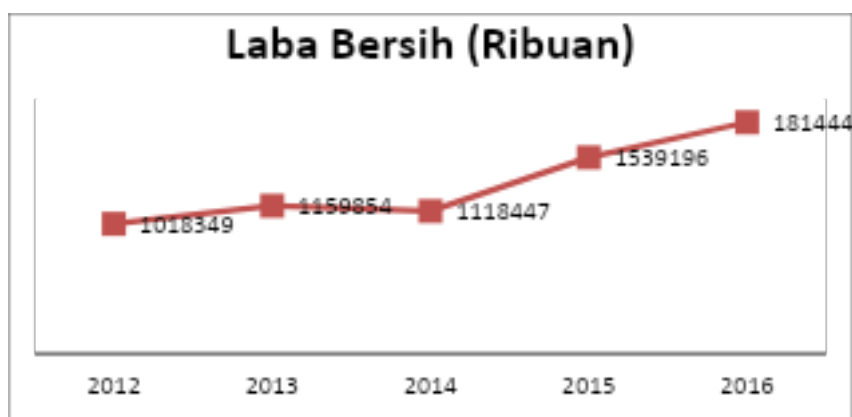
Alokasi harta kekayaan untuk pemenuhan kebutuhan orientasi harta kekayaan bertujuan untuk menghasilkan kembali harta kekayaan. Investasi melalui berbagai instrument syari’ah harus dilakukan dengan penuh hati-hati dan cermat. Pemenuhan kebutuhan orientasi pembelajaran dilakukan untuk kegiatan pelatihan dan pendidikan karyawan. Pemenuhan terhadap kebutuhan orientasi tenaga kerja dilakukan untuk biaya rutin gaji, biaya cuti, bonus, asuransi, BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, kesejahteraan hari tua dan dana sehat Muhammadiyah, pembayaran Tunjangan Hari Raya (THR) dibayarkan pada satu minggu sebelum ramadhan.

Pemenuhan kebutuhan orientasi proses internal dilakukan untuk biaya pelayanan, biaya reasuransi untuk mengantisipasi risiko, biaya infrastruktur kantor perwakilan. Pemenuhan kebutuhan orientasi ibadah berkaitan dengan ibadah kepada Allah dilakukan dengan zakat, infaq, shadaqah, wakaf (Al-Qur’an), umrah bagi karyawan, pengajian rutin dan qurban. Berkaitan dengan pemangku kepentingan, yayasan perusahaan hadir dan memberi sumbangan diberbagai kegiatan sosial seperti khitanan massal yang diadakan oleh PKU Muhammdiyah

²⁹Wawancara dengan Pak Mardiyana, Direktur BPRS BDW Yogyakarta, tanggal 18 Maret 2017

Bantul setiap tahun sekali, santunan yatim dhuafa, santunan korban musibah bencana, acara tujuh belasan, dan syawalan. Berkaitan dengan lingkungan, BPRS BDW senantiasa menjaga lingkungan dengan melakukan kegiatan kerja bakti.

Untuk memenuhi orientasi harta kekayaan, terdapat beberapa sasaran strategis yaitu sasaran strategis mewujudkan perolehan laba dan sasaran strategis mewujudkan kebersihan harta. Sasaran strategis mewujudkan perolehan laba, BPRS BDW memiliki ukuran target adalah Rp. 1.917.340.000. Hasil kinerja pada BPRS BDW menunjukkan bahwa tahun 2016 laba bersih tercapai sebesar Rp. 1.814.440.000, atau sebesar 94,63% artinya kinerja BPRS BDW belum tercapai. Oleh karena itu, dibutuhkan kinerja yang lebih keras dari seluruh komponen BPRS BDW agar bisa menembus angka lebih dari 1.917.340.000.



Gambar 7. Grafik Laba Bersih BPRS BDW
Sumber: Data diolah 2017

Sasaran strategis mewujudkan kebersihan harta dilakukan dengan pengelolaan pembayaran zakat perusahaan, zakat peserta dan karyawan.

Inisiatif strategis yang dilakukan BPRS BDW untuk mewujudkan *double profit* yaitu dengan melakukan menjaga efisiensi biaya agar target laba tahun berikutnya dapat tercapai dan terlampaui, ekspansi pasar, penguatan produk, pengembangan produk, peningkatan kualitas SDM, dan merajut jejaring bisnis.

Tabel 16. Performa Orientasi Harta Kekayaan BPRS BDW

Sasaran Strategis	Ukuran	Formula	Target	Inisiatif Strategis	Hasil Kinerja 2016	Kinerja Tercapai
Mewujudkan double profit	Keuntungan bersih (laba bersih)	Jumlah laba bersih	1.917,34	Menjaga efisiensi biaya agar target laba tahun berikutnya dapat tercapai dan terlampaui, ekspansi pasar, penguatan produk, pengembangan produk, peningkatan kualitas SDM, dan merajut jejaring bisnis.	1.814,44	94,63%
Mewujudkan kebersihan harta	Jumlah Pembayaran zakat	2,5% dari Jumlah laba kotor	Tidak ada target	Kerja sama dengan LAZISMU	56,333	-

C. Hasil Pengukuran Kinerja BPRS BDW dengan Pendekatan Masalah Performa (MaP)

1. Kinerja Proses MaP

Pengukuran kinerja proses MaP dilakukan dengan membandingkan antara penerapan setiap langkah kinerja MaP yang ada di BPRS BDW terhadap standar 8 (delapan) langkah sistem kinerja MaP. BPRS BDW memiliki kinerja proses sebesar 0,500. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: langkah menyusun perencanaan strategis telah dilakukan; langkah mengidentifikasi fondasi kemaslahatan belum dilakukan; langkah menentukan perilaku kemaslahatan belum dilakukan; langkah menetapkan ukuran belum dilakukan; langkah menyepakati kontrak kerja telah dilakukan; langkah menerapkan kinerja telah dilakukan; langkah melakukan pemantauan telah dilakukan; dan langkah melakukan tindak lanjut telah dilakukan. Secara ringkas tertuang dalam tabel 19. sebagai berikut:

Tabel 17. Langkah Kinerja Proses Kemaslahatan BPRS BDW

No	Langkah MaP	Sub Langkah MaP	Terlaksana pada BPRS BDW
1	Menyusun perencanaan strategis	Menyusun RJPP, RJMP, dan RKAP	√
		Sasaran Strategis	x
		Inisiatif Strategis	x

2	Mengidentifikasi Fondasi Kemaslahatan Organisasi		x
3	Menentukan perilaku kemaslahatan		x
4	Menentukan ukuran	Ukuran orientasi kemaslahatan	x
		Nama ukuran	x
		Pengelompokan ukuran	x
		Penyelarasan	x
		Pembobotan	x
		Formula	x
5	Menyepakati kontrak kinerja	Penentuan target kinerja kemaslahatan	√
		Penetapan kontrak	√
6	Menerapkan kinerja		√
7	Melakukan Pemantauan	Memantau kinerja kemaslahatan individu/fungsi kerja	√
		Melakukan proses <i>coaching</i>	√
		Memantau kinerja kemaslahatan organisasi	√
		Mengembangkan pemantauan kinerja secara <i>Online system</i>	√
8	Melakukan tindak lanjut	Memberikan penghargaan	√
		Melakukan tindakan peningkatan	√

Sumber: Data diolah 2017

Kinerja proses MaP BPRS BDW sebesar 0,500 diperoleh melalui perhitungan:

$$P(p) = \sum_{i=0}^{n=20} W_i \times S_i$$

Di mana:

$P(p)$ = Kinerja proses MaSC

W_i = bobot langkah ke-i MaSC

i = langkah ke- i MaSC

$$S_i =$$

$\{1, \text{ langkah MaSC diterapkan } 0, \text{ langkah MaSC tidak diterapkan}$

$$P(p) = P \text{ langkah 1} + P \text{ langkah 2} + P \text{ langkah 3} + P \text{ langkah 4} + P$$

$$\text{langkah 5} + P \text{ langkah 6} + P \text{ langkah 7} + P \text{ langkah 8}$$

$$= [W_1 \times S_1] + [W_2 \times S_2] + [W_3 \times S_3] + [W_4 \times S_4] + [W_5 \times S_5] +$$

$$[W_6 \times S_6] + [W_7 \times S_7] + [W_8 \times S_8]$$

$$= [0,050 \times 1] + [0,050 \times 0] + [0,050 \times 0] + [0,050 \times 0] + [0,050 \times 2] +$$

$$[0,050 \times 1] + [0,050 \times 4] + [0,050 \times 2] = 0,500$$

Tabel 18. Total Kinerja Proses MaP BPRS BDW

No	Langkah Kinerja	Bobot	Jumlah Langkah	Pelaksanaan	Nilai
1	Menyusun Perencanaan Strategis	0,050	3	1	0,050
2	Mengidentifikasi Fondasi Kemaslahatan	0,050	1	0	0
3	Menentukan Perilaku Kemaslahatan	0,050	1	0	0
4	Menetapkan Ukuran	0,050	6	0	0
5	Menyepakati Kontrak Kerja	0,050	2	2	0,100
6	Menerapkan Kinerja	0,050	1	1	0,050
7	Melakukan Pemantauan	0,050	4	4	0,200
8	Melakukan Tindak Lanjut	0,050	2	2	0,100
Total					0,500

Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dideskripsikan sebagai berikut. Langkah kinerja menyusun perencanaan strategis memiliki

sub 3 langkah yaitu menyusun RJPP, RJMP, dan RKAP, sasaran strategis, dan inisiatif strategis, akan tetapi yang dilaksanakan oleh BPRS BDW hanya 1 langkah yaitu menyusun RJPP, RJMP, RKAP sedangkan sasaran strategis dan inisiatif startegis belum dilaksanakan. BPRS BDW memiliki kinerja proses menyusun perencanaan strategis sebesar 0,050.

Langkah kinerja yang kedua yaitu mengidentifikasi fondasi kemaslahatan, berdasarkan tabel di atas bahwa BPRS BDW belum melakukan langkah mengidentifikasi fondasi kemaslahatan dan kinerja proses BPRS BDW sebesar 0,000. Demikian pula dengan langkah ketiga yaitu menentukan perilaku kemaslahatan, BPRS BDW juga belum melakukan langkah menentukan perilaku kemaslahatan dan memiliki kinerja sebesar 0,000. Langkah keempat yaitu menentukan ukuran, memiliki enam sub langkah yaitu ukuran orientasi kemaslahatan, nama ukuran, pengelompokan ukuran, penyelarasan, pembobotan, dan formula, dari keenam sub langkah ini belum ada yang telah dilakukan oleh BPRS BDW dan kinerja BPRS BDW sebesar 0,000.

Langkah kelima yaitu menyepakati kontrak kerja, memiliki dua sub langkah yaitu penentuan target kinerja kemaslahatan dan penetapan kontrak. Kedua sub langkah tersebut sudah diterapkan atau dilakukan oleh BPRS BDW dengan kinerja proses sebesar 0,100. Langkah keenam telah dilakukan oleh BPRS BDW yaitu menerapkan

kinerja dan kinerja sebesar 0,050. Langkah ketujuh yaitu melakukan pemantauan, langkah ini memiliki empat sub langkah yaitu memantau kinerja kemaslahatan individu/fungsi kerja, melakukan proses *coaching*, memantau kinerja kemaslahatan organisasi, dan mengembangkan pemantauan kinerja secara *online system*. BPRS BDW telah melakukan semua sub langkah ini dan kinerja sebesar 0,200. Langkah kedelapan yaitu melakukan tindak lanjut, langkah ini memiliki dua sub langkah yaitu memberikan penghargaan dan melakukan tindakan peningkatan. BPRS BDW telah melakukan tindak lanjut dengan memberikan penghargaan dan melakukan tindakan peningkatan. Kinerja BPRS BDW pada langkah ini sebesar 0,100.

Kinerja proses masalah mempunyai range antara 0,000-1,000. Range 0,000 menunjukkan bahwa dalam kinerja proses organisasi sama sekali tidak menerapkan MaP. Range 1,000 menunjukkan bahwa organisasi menerapkan masalah secara penuh dalam kinerja prosesnya. Kinerja proses kemaslahatan BPRS BDW sebesar 0,500 menunjukkan bahwa BPRS BDW telah menerapkan sistem kinerja kemaslahatan meskipun belum secara keseluruhan langkah kinerja MaP dilakukan. Sebagaimana yang telah tertuang dalam tabel diatas bahwa masih ada sub-sub langkah yang belum dilakukan atau dikuantitatifkan sebesar 0,500.

2. Kinerja Hasil MaP

Secara keseluruhan, BPRS BDW memiliki kinerja hasil MaP sebesar 0,566. Hal ini karena terdapat beberapa target yang belum tercapai di tahun 2016, yaitu Orientasi ibadah memiliki jumlah target sebanyak 6 dan jumlah target yang tercapai sebanyak 5. Orientasi Proses Internal memiliki target sebanyak 4 dan yang tercapai sebesar 1. Orientasi tenaga kerja berbakat memiliki 2 target dan target yang tercapai sebanyak 1. Orientasi Pembelajaran memiliki jumlah target sebanyak 3 dan jumlah yang tercapai sebanyak 3. Orientasi pelanggan memiliki jumlah target sebanyak 3 dan jumlah target yang tercapai sebanyak 1. Orientasi Harta kekayaan memiliki jumlah target sebesar 2 dan jumlah yang tercapai sebanyak 1. Perolehan kinerja hasil MaP 0,566 diperoleh dari rumus sebagai berikut:

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

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

i = orientasi ke-i MaP

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

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

W_i = bobot orientasi ke-i MaP

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

$$= [W_1 \times A_1/T_1] + [W_2 \times A_2/T_2] + [W_3 \times A_3/T_3] + [W_4 \times A_4/T_4] + [W_5 \times A_5/T_5] + [W_6 \times A_6/T_6]$$

$$= [0,166 \times 5/6] + [0,166 \times 1/4] + [0,166 \times 1/2] + [0,166 \times 3/3] + [0,166 \times 1/3] + [0,166 \times 1/2] = 0,566$$

Kinerja hasil MaP memiliki range 0,000 sampai dengan 1,000. Kinerja 0,000 menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan kemaslahatan bagi para pemangku kepentingan. Kinerja 1,000 menunjukkan bahwa organisasi memberikan kemaslahatan secara penuh kepada pemangku kepentingan.

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa BPRS BDW memiliki kinerja hasil MaP sebesar 0,566. Angka tersebut menunjukkan bahwa BPRS BDW telah memberikan kemaslahatan kepada seluruh pemangku kepentingan yaitu karyawan, nasabah, dan pemegang saham, maupun masyarakat sekitar walaupun belum sempurna karena masih ada sebesar 0,434 kinerja yang belum tercapai.

Tabel 19. Total Kinerja Hasil MaP BPRS BDW

No	Orientasi Kemaslahatan	Bobot	Jumlah Target	Pencapaian Target	Pencapaian
1	Orientasi Ibadah	0,166	6	5	0,138
2	Orientasi Proses Internal	0,166	4	1	0,041

3	Orientasi tenaga kerja Berbakat	0,166	2	1	0,083
4	Orientasi Pembelajaran	0,166	3	3	0,166
5	Orientasi Pelanggan	0,166	3	1	0,055
6	Oreintasi Harta Kekayaan	0,166	2	1	0,083
Total Bobot		1000	Total Kinerja Hasil		0,566

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel total kinerja hasil MaP BPRS BDW di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Orientasi Ibadah, untuk orientasi ibadah BPRS BDW memiliki kinerja hasil sebesar 0,138, artinya BPRS BDW telah memenuhi orientasi ibadah walaupun belum sempurna karena masih terdapat satu target (0,028) yang belum tercapai, yaitu melaksanakan rapat tinjauan manajemen ISO (9001: 2008) hal ini dikarenakan BPRS merupakan usaha mikro serta keterbatasan dari SDM yang dimiliki. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad Firdaus pada ATK (Asuransi Takaful Keluarga), dimana PT ATK melakukan rapat Manajemen ISO (9001: 2008).
- b. Orientasi Proses Internal, memiliki kinerja hasil sebesar 0,041, artinya BPRS telah memberikan kemaslahatan (orientasi proses internal (jiwa) bagi para kepentingan walaupun belum sempurna karena terdapat tiga target yang belum tercapai yaitu jumlah kantor perwakilan, perbandingan antara pendapatan terhadap biaya operasional, dan tenaga kerja *outsourcing* yang diangkat menjadi

- tenaga kerja tetap. Jadi ada 0,125 yang belum tercapai untuk memenuhi orientasi proses internal.
- c. Orientasi Tenaga Kerja Berbakat, BPRS BDW memiliki 2 target untuk memenuhi orientasi tersebut yaitu, menciptakan produktifitas yang tinggi dengan menggunakan ukuran ROE dengan target 66,87% dan meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat dengan melakukan survey indeks kepuasan tenaga kerja. Dari kedua target diatas hanya satu target yang belum tercapai yaitu survey indeks kepuasan tenaga kerja. Oleh karena itu hasil perhitungan kinerja hasil kemaslahatan BPRS BDW untuk orientasi bakat adalah 0,083.
 - d. Orientasi Pembelajaran, BPRS BDW memiliki kinerja hasil kemaslahatan untuk orientasi pembelajaran sebesar 0,166, artinya BPRS BDW telah memenuhi orientasi pembelajaran secara sempurna.
 - e. Orientasi Pelanggan, BPRS BDW memiliki kinerja hasil kemaslahatan untuk orientasi pelanggan sebanyak 0,055, artinya masih ada 0,111 target yang belum tercapai. Target tersebut yaitu indeks kepuasan pelanggan dan *market share*.
 - f. Orientasi Harta Kekayaan, BPRS BDW memiliki kinerja hasil kemaslahatan untuk orientasi harta kekayaan sebesar 0,083, artinya BPRS BDW telah memenuhi orientasi harta kekayaan akan tetapi belum secara keseluruhan karena masih terdapat 0,083 target yang belum tercapai yaitu ukuran target laba bersih.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. BPRS BDW telah menerapkan kinerja masalah dengan memenuhi orientasi ibadah, orientasi proses internal, orientasi tenaga kerja berbakat, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, orientasi harta kekayaan yang didasarkan pada beberapa sasaran strategis, ukuran, formula, target dan inisiatif strategis. Pencapaian kinerja masalah BPRS BDW pada orientasi ibadah telah tercapai 100%, namun dari keempat sasaran strategis terdapat 1 sasaran strategis yang belum tercapai yaitu sasaran strategis menciptakan organisasi yang senantiasa siap sedia menghadapi perubahan. Orientasi proses internal berdasarkan 2 sasaran strategis belum tercapai. Pencapaian orientasi tenaga kerja berbakat pada sasaran strategis menciptakan produktivitas yang tinggi mencapai 107,4% sedangkan sasaran meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat belum tercapai. Pencapaian orientasi pembelajaran berdasarkan sasaran strategis telah tercapai 100%. Sedangkan orientasi pelanggan, sasaran strategis yang tercapai 100% adalah mewujudkan pemberdayaan pelanggan, sementara dua sasaran strategis lainnya yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan belum tercapai. Orientasi harta

kekayaan telah tercapai untuk sasaran strategis mewujudkan kebersihan harta. sedangkan sasaran strategis mewujudkan *double profit*, belum tercapai.

Pengukuran kinerja Masalahah Performa (MaP) di BPRS BDW dilakukan dengan menghitung kinerja hasil MaP dan kinerja proses MaP. BPRS BDW memiliki kinerja proses masalahah sebesar 0,500. Kinerja proses masalahah mempunyai range 0,000 menunjukkan bahwa dalam kinerja proses organisasi sama sekali tidak menerapkan MaP dan range 1,000 menunjukkan bahwa organisasi menerapkan masalahah secara penuh dalam kinerja prosesnya. Angka 0,500 tersebut menunjukkan bahwa BPRS BDW telah menerapkan sistem kinerja kemaslahatan meskipun belum semua diterapkan. BPRS BDW memiliki kinerja proses; langkah menyusun perencanaan strategis sebesar 0,050; langkah mengidentifikasi fondasi kemaslahatan belum dilakukan 0,000; langkah menentukan perilaku kemaslahatan belum dilakukan 0,000; langkah menetapkan ukuran belum dilakukan 0,000; langkah menyepakati kontrak kerja sebesar 0,100; langkah menerapkan kinerja 0,050; langkah melakukan pemantauan 0,200; dan langkah melakukan tindak lanjut sebesar 0,100.

BPRS BDW memiliki kinerja hasil masalahah sebesar 0,566. Kinerja hasil MaP memiliki range 0,000 menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan kemaslahatan bagi para pemangku kepentingan dan 1,000 menunjukkan bahwa organisasi memberikan

kemaslahatan secara penuh kepada pemangku kepentingan. Artinya BPRS BDW telah memberikan kemaslahatan kepada seluruh pemangku kepentingan walaupun belum secara penuh, karena masih ada 0,434 kinerja belum tercapai. BPRS BDW memiliki kinerja hasil yaitu Orientasi Ibadah sebesar 0,138; Orientasi Proses Internal sebesar 0,041; Orientasi bakat adalah 0,083; Orientasi Pembelajaran sebesar 0,166; Orientasi Pelanggan sebesar 0,055; dan Orientasi Harta Kekayaan sebesar 0,083.

B. Saran

Beberapa rekomendasi yang diperlukan untuk menindaklanjuti penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Sebuah bisnis yang berbasis syariah harus bisa menciptakan kemaslahatan dalam aspek kehidupan bisnis. Untuk mencapai kemaslahatan, bisnis berbasis syariah seharusnya mengukur kinerja bisnisnya dengan sistem kinerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi juga proses kinerja. Karena kinerja hasil mencerminkan kinerja jangka pendek, sedangkan kinerja proses akan menentukan kinerja diwaktu yang akan datang serta sangat menentukan bagi keberlanjutan bisnis. Selain itu juga islam lebih menekankan pada prosesnya bukan pada hasilnya. Oleh karena itu diharapkan BPRS BDW agar dapat mengukur kinerja bisnisnya dengan tidak beriorientasi pada hasil tetapi lebih pada proses kerja agar bisnis dapat berkelanjutan

2. Peneliti menyarankan hendaknya pihak BPRS BDW benar-benar menerapkan kinerja masalah dengan memperhatikan dan memenuhi enam orientasi kemaslahatan serta menjadikan dasar pedoman dalam operasionalnya.
3. BPRS BDW seyogianya memiliki standar pelayanan secara tertulis dan formal yang dijadikan pedoman dalam bertingkah laku bagi karyawan BPRS BDW. Standar pelayanan tersebut terkait sikap terhadap nasabah pada saat menerima keluhan, sesama karyawan, atasan maupun bawahan.
4. BPRS BDW hendaknya melakukan survey kepuasan nasabah dan kepuasan tenaga kerja minimal setahun sekali baik dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal. Penulis menyarankan lebih baik menggunakan pihak dari eksternal.
5. BPRS BDW perlu melaksanakan langkah PDCA, yaitu menyusun perencanaan strategis, mengidentifikasi fondasi kemaslahatan, menentukan perilaku kemaslahatan, dan menetapkan ukuran. Pihak BPRS BDW juga hendaknya memberikan pelatihan dan pendidikan tentang kinerja berdasarkan maqasid syariah, agar karyawan BPRS BDW memiliki pengetahuan serta dapat memperbaiki kinerjanya agar dapat memberikan kemaslahatan bagi para kepentingan.
6. Bagi peneliti lanjutan diharapkan dapat memperluas informan seperti Dewan Pengawas Syariah dan nasabah. Selain itu juga diharapkan dapat menggunakan metode mix yaitu metode kualitatif dan

kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk mengetahui index kepuasan nasabah dan index kepuasan tenaga kerja. Peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat dikembangkan oleh peneliti lanjutan pada skala Bank Umum Syariah (BUS) sehingga dapat menjadi tolak ukur evaluasi kinerja bagi perbankan syariah di Indonesia.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Adanya keterbatasan penelitian ini disebabkan beberapa kendala yaitu dalam memperoleh informasi dan data terkait dengan data keuangan terkait biaya-biaya. Selain itu juga pengetahuan SDI yang kurang memahami tentang kinerja masalah.
2. Peneliti mengalami kendala dalam memperoleh informasi terkait Dewan Pengawas Syari'ah sehingga penelitian ini belum melakukan wawancara dengan Dewan Pengawas Syari'ah. Peneliti juga mengalami kendala dalam mencari informasi terkait kepuasan nasabah dan tenaga kerja sehingga dalam penelitian ini belum mampu melakukan wawancara.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, M. Syafi'i, dkk., 2012, "An Analysis of Islamic Banking Performance; Maqasid Index Implementasi in Indonesia and Jordania", *Journal of Islamic Finance*, Vol. 1, No.1, (Malaysia: IIUM Institusi of Islamic Banking and Finance.
- Anwar, Zainal., 2015 , "Pemikiran Ushul Fikih Al-Ghazali tentang Masalah Al-Mursalah (Studi Eksplorasi terhadap Kitab al-Mustashfa' min 'Ilmi al-Ushul Karya Al-Ghazali)", *FITRAH*, Vol. 01, No. 1, Januari-Juni.
- Arikunto, Suharsimi., 2001, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, Jakarta: Renika Cipta.
- Arimbawa, I Made Wisnawa., IG. A.M Asri, 2014, "Analisis Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama", *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 8, No. 1,
- Bakri, Asafri Jaya., 1996, *Konsep Maqashid Syari'ah Menurut Al-Syatibi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bedoui, 2012, "Sharia Based Ethical Performance Measurement Framework, "Chair for Ethics and Financial Norms. Universitas Paris. *Working Paper in Islamic Economics and Finance* No. 1020.
- Fahmi, Irham., 2011, *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*, Bandung: ALFABETA.
- Firdaus, Achmad., 2012, "Masalah Scorecard, Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis Berbasis Maqasid Syariah", *paper dipresentasikan pada Call for Paper Islamic Banking & Finance Conference 2012*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayarullah, Jakarta, 15 September.
- Firdaus, Achmad., 2014, *Masalah Performa (MaP); Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, Ed. 1, Cet. 1, Yogyakarta: Deepublish.
- Firdaus, Achmad., Achmad Mukhlis Yusuf., 2014, " Masalah Perfoma, Masalah Based Organization" *paper ini dipresentasikan pada The 4th ISRA Internasional Colloquium for Islamic Finance (IICIF 2014), The Role Islamic Finance in Socio-Economic Development: Ideals and Realities, ISRA-Bank Negara Malaysia*, Lanai Kijang, Bank Negara Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia, 3-4 September.
- Firdaus, Achmad., Ernawan., 2012, "Pengukuran Kinerja PT. Asuransi Takaful Keluarga dengan Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis

Maslahah Scorecard (MaSC)”, *Paper dipresentasikan pada call for Paper Islamic Economics and Finance Research Forum (ISERF) New Era of Indonesian Islamic Economics and Finance, The Indonesian Association Of Islamic Economics*, Bank Indonesia and Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Pekanbaru, 21-22 November.

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

Hartono, Imam., dkk, 2008 “Analisis Efisiensi Bank Pekreditan Rakyat di Wilayah Jabodetabek dengan Pendekatan Data Envelopment Analysis”, *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, Vol. 5, No. 2, Oktober, Bogor: Program Studi Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Hawary., dkk, 2004, “ Regulating Islamic Financial Institutions: The Nature of the regulated”, *World Bank Policy Research Working Paper*, pp. 1-49.

Huda, Nurul., dkk, 2013, “Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah dengan Pendekatan Balanced Scorecard”, *Jurnal Etikonomi*, Vol. 12, No. 1, April, Jakarta: Universitas Yarsi Jakarta.

Islahuzzaman., 2012, *Istilah-Istilah Akuntansi & Auditing*, Jakarta: Bumi Aksara.

Istiqlal, Cahyo Halim., 2009, “Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balanced Scorecard”, *La_Riba*, Vol. III, No. 2, Desember, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Kara, Muslimin., 2012, “ Pemikiran Al-Syatibi tentang Masalah dan Implementasinya dalam Pengembangan Ekonomi Syariah”, *ASSETS*, Vol. 2, No. 2.

Masrifah, Atikah Rukminastiti., Achmad Firdaus.,2015, The Framework of Masalahah Perform as Wealth Management System and Its Implication for Public Policy Objectives, proceeding ICOSOPP.

Meilani ,Sayekti Endah retno Meilani., Dita Andraeny., dkk., 2015 , “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dengan Menggunakan Pendekatan Islamicity Indices”, Seminar Nasional dan The 3 rd Call For Syariah Paper, Surakarta: *Syariah Paper Accounting* Fakultas ekonomi dan bisnis EB Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Meilani ,Sayekti Endah retno Meilani., Dita Andraeny., dkk., 2015 , “Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dengan Menggunakan

Pendekatan Islamicity Indices”, Seminar Nasional dan The 3 rd Call For Syariah Paper, Surakarta: *Syariah Paper Accounting* Fakultas ekonomi dan bisnis EB Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Mohammed, Mustafa Omar., Dzulastris Abdul Razak., 2008, “The Performance Measure of Islamic Banking Based on The Maqasid Framework” *paper dipresentasikan pada The IIUM Internasional Accounting Conference (INTAC IV)*, Putra Jaya.

Mulyadi., 2014, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja personel berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Najmudin., 2011, *Manajemen Keuangan dan Akuntansi Syar’iyyah Modern*, Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Nasution., 1996, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito

Putra, Relista Andrianto., Aria., 2013, “Analisis Ethical Identity Index sebagai PengukuranTingkat Pengungkapan etika pada Perbankan Syariah di Indonesia pada Periode 2010-2011”, Program Ekstensi Akuntansi: Universitas Indonesia.

Ramadhani, Riky., Evi., 2016, “Analisis Perbandingan Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dan Malaysia ditinjau dari Maqashid Shariah Index”, *Simposium Nasional Akuntansi XIX*, Lampung: Universitas Syiah Kuala.

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

Sholahuddin., 2006, *Lembaga Ekonomi dan Keuangan Islam*, Surakarta: Muhammadiyah Universitas Press.

Soemitra, Andri., 2009, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Kencana Prenada Media.

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

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

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

Undang-Undang Republik No. 21 tahun 2008, Tentang Perbankan Syariah, Pasal 1

Yaya, Rizal., dkk, 2009, *Current Issues Lembaga Keuangan syariah*, Jakarta: Kencana.

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

Zaman., Movassaghi., 2002, Interest-Free Islamic Banking; Ideals and Reality. *Internasioanl Journal of Finance*, pp. 2428-244.

LAP
NMP
FRA

Lampiran I

Pedoman Wawancara

A. Orientasi Ibadah

1. Apakah BPRS BDW menerapkan 3 aspek dasar agama yaitu aqidah, syariah, dan akhlak pada segala aktivitas organisasi? Dan bagaimana penerapan keduanya?
2. Bagaimana standar pelayanan di BPRS BDW? Ex: bagaimana sikap atau SOP saat menerima keluhan
3. Apakah manajemen mengarahkan karyawan, unit kerja maupun organisasinya untuk berperilaku sabar dalam kehidupan sehari-hari baik kepada nasabah, rekan kerja, atasan, bawahan dll.? Apakah tercantum dalam SOP?
4. Apa yang dilakukan BPRS BDW agar tenaga kerja bekerja dengan cermat? Apakah ada pelaksanaan kebijakan Mutu ISO 9001: 2008?
5. Apakah BPRS BDW telah menerapkan prinsip keadilan, kejujuran, dan keterbukaan? Jika ya, bagaimana penerapannya terutama dalam pengembangan produk dan akad yang ditawarkan kepada nasabah (konsumen)?
6. Apakah bagian syariah compliance (DPS) terlibat aktif dalam pengembangan produk? Bagaimana keterlibatannya dalam pengembangan produk? Adakah koordinasi dgn bagian aktuari?

7. Terkait kepatuhan, sudah ada berapa tim audit dalam BPRS BDW? Apa saja? Ex: apakah ada bagian Internal audit, bagian syariah compliance, dan bagian legal compliance? Bagaimana kinerja bagian tersebut dan apakah di BPRS BDW ini tim auditnya menggunakan ISO 9001: 2008? Kalau ya bagaimana dan setiap kapan dilakukan, dan berapa targetnya? Selanjutnya apakah semua temuan audit tersebut ditindaklanjuti?
8. Dalam perjalanannya perusahaan pasti terdapat kendala, bagaimana problem solver yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan agar mencapai tujuannya? Dan apa yang dilakukan oleh perusahaan membangun kepercayaan diri, optimis, berpikir positif baik bagi karyawan dan perusahaan? Ex: melakukan program perbaikan dan inovasi
9. Bagaimana sasaran strategis untuk memenuhi orientasi ibadah di BPRS BDW?
10. Bagaimana BPRS BDW dalam mewujudkan pengelola organisasi yang amanah? Dan bagaimana BPRS BDW dalam meningkatkan fungsi sosial organisasi? Ex: CSR, Penyuluhan, Kesehatan, sosialisasi, beasiswa, dll (pertanyaan ini diperlukan jika mereka tidak ada sasaran strategis).
11. Kegiatan sosial apa saja yang selama ini sudah berjalan di BPRS BDW sebagai bentuk kepedulian? Ex: CSR, menyantuni anak yatim, dll. (ditanya setiap kapan dilakukan dan berapa kali dalam setahun?) berapa targetnya?

12. Terdapat berapa program terkait religiusitas karyawan dan stakeholder yang sudah berjalan di BPRS BDW dan apakah tertulis di SOP? Ex: ngaji rutin, dll. (setiap kapan dan berapa kali dalam setahun)
13. Bagaimana kinerja tim Syariah Compliance di BPRS BDW? Ex: seberapa sering tim tersebut menghadiri rapat, dan bagaimana keterlibatan dalam pengembangan produk, dan sebagainya. Rapatnya dilakukan setiap kapan? Dan berapa kali dalam setahun? Berapa target dan berapa yang terlaksana?
14. Bagaimana laporan keuangan BPRS BDW tahun 2015? Apakah hasil catatan akuntan publik wajar tanpa pengecualian? Bagaiman dengan laporan lima tahun terakhir? Berapa targetnya? Ex: target 100% catatan akuntan publik wajar tanpa pengecualian.
15. Bagaimana BPRS BDW menciptakan organisasi yang senantiasa siap sedia menghadapi perubahan? Ex: adakah rapat manajemen dan rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008? Jika ada dilakukan setiap kapan? Apakah 100% hasil rapat telah ditindak lanjuti? Berapa targetnya?

B. Orientasi Proses Internal

1. Bagaimana BPRS BDW dalam proses input, penciptaan nilai, dan proses output? Ada pengawas tertentu tidak terkait kepatuhan terhadap UU dan aturan syariah? Ex: DPS, dll.
2. Dalam rekrutmen karyawan, melibatkan pihak sarekat pekerja tidak?

3. Sosialisasi oleh BPRS BDW kepada masyarakat setiap kapan? Prosesnya seperti apa? Sasarannya siapa?
4. Apakah harapan pelanggan menjadi dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan pemasaran? Bagaimana mengetahui harapan pelanggan?
5. Terdapat sistem manajemen ISO tidak dalam penjaminan mutu manajemen? Jika ada, sejak kapan diterapkan di BPRS BDW?
6. Dalam hal ketertutupan data, perlindungan data peserta dilakukana oleh siapa? Manajemen risiko ditangani siapa? Bagian control dilakukan oleh siapa?
7. Inisiatif strategis apa yang telah ataupun akan dilakukan oleh BPRS BDW?
8. Terdapat berapa kantor perwakilan sampai saat ini? Ada target tidak pak untuk perwakilan kantor?

C. Orientasi Tenaga Kerja

1. Bagaimana BPRS BDW dalam menciptakan motivasi kerja bagi karyawan?
2. Bagaimana BPRS BDW dalam memenuhi kebutuhan kesehatan jasmani para karyawannya? Ada tidak kelompok-kelompok olahraga?
3. Bagaimana BPRS BDW dalam memenuhi kebutuhan kesehatan rohani para karyawannya? Ex: cuti buat i'tikaf, belajar ngaji bagi karyawan yg belum mahir membaca al-qur'an.
4. Bagaimana program pendidikan dan pelatihan di BPRS BDW?

5. Dalam hal pengembangan organisasi dan pengembangan diri karyawan, apa yang telah BPRS BDW Lakukan sejauh ini? Ex: adanya rotasi kerja, setiap kapan?
6. Apakah Perencanaan tenaga kerja dilakukan oleh HRD atau siapa?
7. Kapan terakhir dilakukan survey kepuasan tenaga kerja?
8. Kualifikasi apa saja yang paling ditekankan dalam rekrutmen karyawan? Kualifikasi khusus seperti apa? Ex: kualifikasi pendidikannya, agama, aqidah, akhlak, keterampilan, pengetahuan dll. Bagaimana kalo yang belum paham syariah?
9. Survey kepuasan pelanggan sudah rutin dilakukan? Jika iya, sejak kapan dan kapan terakhir dilakukan survey kepuasan pelanggan? Bagaimana hasilnya? Ex: 90% puas?
10. Apakah BPRS BDW memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan kepada perusahaan? Bagaimana? Ex: perusahaan memberlakukan adanya pertemuan harian antara atasan dan bawahan sebelum bekerja di setiap unit.
11. Ada sesi sharing gak antara karyawan ke perusahaan? Ex: pertemuan rutin antara bawahan dan atasan, jika ada, kapan? Kalau pertemuan manajemen ada tidak? Jika iya, kapan?
12. Sasaran strategis apa yang dilakukan oleh BPRS BDW dalam menjamin keberlanjutan kepemimpinan? Ex: terdapat ukuran tertentu, jika ada, apa?
13. Sasaran strategis apa yang dilakukan oleh BPRS BDW dalam menciptakan produktifitas yang tinggi? Ex: terdapat ukuran tertentu, jika ada, apa?

14. Mbak berapa biaya operasi yang dikeluarkan oleh BPRS? Apakah tercantum dalam laporan keuangan?

D. Orientasi Pembelajaran

1. Terkait kualifikasi khusus tadi di atas, kita ketahui bahwa keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada dua hal, modal manusia dan modal organisasi. Terkait modal manusia, bagaimana SDM yang ada di BPRS BDW? Adakah keahlian² khusus yang mereka miliki selain pada bidangnya, misalnya dalam hal keagamaan?
2. Bagaimana strategi BPRS BDW membangun budaya kerja pembelajaran?
3. Bagaimana strategi yang dilakukan BPRS BDW dalam membangun sistem reward berbasis pembelajar? Apakah ada target buat reward?
4. Bagaimana strategi BPRS BDW untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran?
5. Terkait pengembangan SDM, adakah dari modal organisasi yang digunakan untuk anggaran kegiatan pelatihan dan keterampilan-ketrampilan khusus guna mencetak SDM yang sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan? Dan apakah anggaran ditentukan pada saat penyusunan RKAP?
6. Pelatihan di BPRS BDW dilakukan setiap kapan dalam setahun? Adakah target pelatihan yang diikuti oleh karyawan, dan sudah berapa yang dilaksanakan?
7. Mbak bisa saya lihat laporan anggaran untuk pelatihan dan berapa target serta yang digunakan berapa?

8. Bagaimana cara BPRS BDW dalam mengembangkan SDM? Baik dari segi pengetahuan (akal) dan spiritual (hati)? Apakah ada program sipiritual? Ex: perenungan, atau pengajian.
9. Website sudah pasti ada. Namun untuk medsos tertentu yang bisa digunakan untuk media komunikasi anatar karyawan dan atasan sudah ada belum? Apa yang sudah dilakukan terkait pemanfaatan kemutakhiran teknologi ini?
10. Bagaimana BPRS BDW memotivasi para karyawan? Apakah Ada reward khusus tidak untuk karyawan yang berprestasi, umroh misalnya?
11. Skala yang digunakan dalam reward tersebut apa? Sasaran strategis pemberian reward tersebut seperti apa?
12. Terkait SDM, adakah program muhasabah diri (valuasi diri bagi karyawan)?
13. Apakah BPRS BDW memfasilitasi karyawan untuk bersosialisasi dengan komunitas organisasi lainnya baik yang syariah maupun konvensional?
Ex: mengirim karyawan yang berbakat untuk mengikuti ajang perlombaan?

E. Orientasi Pelanggan

1. Terkait nasabah, BPRS BDW lebih fokus pada nasabah yang seperti apa?
Atau sistem pukul rata antara nasabah lama dan calon nasabah?
2. Ada divisi khusus tidak yang menangani pelayanan nasabah tersebut?
3. BPRS BDW mendapatkan informasi persyaratan pelanggan melalui apa? Selanjutnya apakah ditindak lanjuti?

4. Bagaimana pihak manajemen BPRS BDW dalam menciptakan budaya kepuasan pelanggan? Ada tidak strategi khusus yang diterapkan oleh pihak manajemen kepada karyawan sehingga karyawan menerapkan pada pelanggan?
5. Jika terdapat pelanggan dengan beberapa keluhannya, bisa disampaikan via apa?
6. Kemudahan apa yang diberikan oleh BPRS BDW untuk memudahkan nasabah dalam bertansaksi?
7. Untuk orientasi pelanggan, sasaran strategis apa yang telah dilakukan oleh BPRS BDW?
8. Bagaimana cara BPRS BDW meningkatkan kepuasan nasabah? Apakah dengan indeks kepuasan yang dilakukan dengan survei?
9. Berapa lama BPRS BDW dalam merespon keluhan nasabah?
10. Bagaimana cara BPRS BDW meningkatkan jumlah nasabah?
11. Bagaimana perkembangan market share di BPRS BDW ?

F. Orientasi Harta Kekayaan

1. Ada target khusus tidak dalam pencapaian profit ditahun 2016? Berapa targetnya? Apakah tercapai, yang tercapai berapa? (mbak saya minta laporan keuangan khususnya pembayaran zakat dan laporan profitnya?)
2. Apa saja biaya yang dikeluarkan oleh BPRS untuk memenuhi orientasi tenaga kerja ? ex: gaji rutin, biaya cuti, bonus, asuransi baiaya kesehatan, tunjangan ahri raya semua ini ada tidak mbak?
3. Mbak adakah biaya yang dikeluarkan misalnya untuk biaya pelayanan (masuk di biaya promosi), biaya reasuransi untuk mengantisipasi resiko, biaya infrastruktur?

4. Apakah perusahaan rutin membayar zakat? Apakah ada ketentuannya?
Bagaimana penyalurannya? Apakah ada targetnya Mbak?

Lampiran II

Hasil Wawancara Dengan Pak Mardiyana Direktur BPRS BDW

A. Orientasi Ibadah

1. Apakah BPRS BDW menerapkan 3 aspek dasar agama yaitu aqidah, syariah, dan akhlak pada segala aktivitas organisasi? Dan bagaimana penerapan keduanya?

Jawaban

Ya kita menerapkan baik aspek aqidah, syari'ah, maupun ibadahnya. Berkaitan yang pertama jelas operasional kita karena kita dengan BPRS dengan sistem syariah jadi semua mulai dari rekrutman itu harus beragama islam dan kemudian dalam rekrutman sendiri juga ada materi atau ujian tentang keagamaan yang disitu ada aqidah, ibadah, dan dari segi kemampuan syariahnya juga. Terus dalam operasionalnya kita juga senantiasa berusaha untuk meningkatkan nilai aqidah kita meningkatkan pemahaman kita terhadap agama dan juga bagaimana kita melaksanakan ibadah yang sesuai dengan yang dicontohkan oleh rasulullah dengan segala pembinaanya yang ada, apalagi kami itu lembaga keuangan milik muhammadiyah yang tentunya sangat dipahami kita harus sesuai dengan apa yang diajarkan islam dimuhammadiyah. **(Jawaban halaman 39)**

Faizah: mohon maaf pak tadi bapak bilang ada ujian itu ujiannya seperti apa ya pak?

Pak Mardi: ya tu ujian ada ujian tertulis, ada ujian masuk, ada ujian wawancara, itu dilakukam diawal ketika kita menyaring SDM sehingga yang masuk itu yang memang yang masuk ya kita harapkan jelas agamanya islam prakteknya sudah dengan prinsip dengan kita misalnya ada dikotomi NU dan Muhammdiyah mesti kita milih yang muhammdiyah.

2. Bagaimana standar pelayanan di BPRS BDW? Ex: bagaimana sikap atau SOP saat menerima keluhan

Jawaban:

Ya ada, jadi kita ada standar operasional pelayanan namanya ya walaupun, kita mungkin bahasanya tidak bahasa arab ya jadi pelayanan namanya pelayanan prima ya, itu disitu ada jadi bagaimanaetika dalam melayani nasabah ketika dalam, jadi namanya organisasi ya jadi organisasi harus melayani orang yang esktern maupun intern, bagaiman terhadap sesama level dengan yang lebih atas yang lebih bawah itu ada semua ada SOP nya.

3. Apakah manajemen mengarahkan karyawan, unit kerja maupun organisasinya untuk untuk berperilaku sabar dalam kehidupan sehari-hari baik kepada nasabah, rekan kerja, atasan, bawahan dll.? Apakah tercantum dalam SOP?

4. Apa yang dilakukan BPRS BDW agar tenaga kerja bekerja dengan cermat? Apakah ada pelaksanaan kebijakan Mutu ISO 9001: 2008?

Jawaban:

Kalau untuk iso memang kita belum, tapi bagaimana kita untuk menjaga pelayanan itu yang pertama jelas ada SOP, sop itu menjadi anunya menjadi dasar dalam kinerja masing-masing. Dari sop pelayanan, sop kinerja, dan sebagainya. Yang kedua tentunya pengawasan, pengawasan itu ada pengawasan dari supervisornya, kalau staff dari kepala bagian, devisi dan direksi, selain itu juga kita ada bagian SPI (satuan pengawas intern). jadi dia adalah yang melakukan audit intern. Jadi yang diperiksa dari kinerja, hasil, perilaku, berpakaian, nantikan hanya naiknya atau linknya atau penilainya kemana apakah ke HRD, kepala bagian masing-masing dan sebagainya untuk menyampaikan

(Jawaban halaman, 98)

5. Apakah BPRS BDW telah menerapkan prinsip keadilan, kejujuran, dan keterbukaan? Jika ya, bagaimana penerapannya terutama dalam pengembangan produk dan akad yang ditawarkan kepada nasabah (konsumen)?

Jawaban:

Ya kita berusaha untuk itu karena kita kan prinsipnya adalah untuk kemaslahatan gitu ya, sehingga segala sesuatu kalau produk yang kita keluarkan jelas harus ada produk yang sudah fatwanya sudah ada dan itu tentunya sudah dikaji oleh DSN. Terus dalam penerapannya ketika kepada

nasabah itu sesuai dengan prinsip-prinsip akad yang ada murabahah, ijarah, mudharabah musyarakah dll itu kan kita sampaikan diawal, klo syirkah harus seperti ini, kalau murabahah harus seperti ini gitu.

Jadi gini ketika itu nasabah itu kan ada yang nasabah kita bagi menjadi dua ada nasabah yang awam ada nasabah yang sudah memahami tentang prinsip syariah. kalau yang udah paham syariah biasanya sudah tau tpi klo yang awam harus kita gali sebenarnya kebutuhan dananya itu untuk apa? Sehingga nanti kita arahkan oo kalo kebutuhan dananya untuk pembelian sebuah pick up ini kita bermuarabahah ini berarti kita jual beli. Saya butuh modal kerja ooo berarti syirkah. nanti kita akan sampaikan dalam murabahah itu seperti ini.

6. Apakah bagian syariah compliance terlibat aktif dalam pengembangan produk? Bagaimana keterlibatannya dalam pengembangan produk? Adakah koordinasi dgn bagian aktuari?

Jawaban :

Ya tentunya ada ya, walaupun kita belum mempunyai bagian tersendiri. Jadi selama ini produk-produk yang kita keluarkan adalah produk yang secara umum sudah ada fatwa dari DSN. Yang kedua sudah ada kodifikasi produk dari ojk. Karena gak begitu panjang nanti, klo ketika produk yang kita sampaikan kepada masyarakat itu belum ada fatwanya tu jelas tidak boleh, yang kedua klo blom ada kodifikasi kita harus presentasi ke ojk kan panjang waktunya nah dari pada itu kenapa kita gak pakek yang sudah ada aja yang amanlah yang sesuai dengan syariah.

7. Terkait kepatuhan, sudah ada berapa tim audit dalam BPRS BDW? Apa saja? Ex: apakah ada bagian Internal audit, bagian syariah compliance, dan bagian legal compliance? Bagaimana kinerja bagian tersebut dan apakah di BPRS BDW ini tim auditnya menggunakan ISO 9001: 2008? Kalau ya bagaimana dan setiap kapan dilakukan, dan berapa targetnya? Selanjutnya apakah semua temuan audit tersebut ditindaklanjuti?

Jawaban

Jadi kita yang khusus itu baru SPI. Yang lainnya nanti kita masih karena kan banknya masih kecil ya, kalo SDMnya masih banyak disitu ora larilah atau berkmebnglah, pengawasan itu masih jadi melekat di bagian-bagian kaitannya kepala divisi, kepala divisi, direksi. Untuk yang operasional dan keuangan itu nanti kami diperiksa atau diawasi oleh dewan komisaris, untuk khusus pelaksanaan syariah diawasi oleh DPS, Kalau SPI mengawasi staff dibawah disamping dia juga diawasi oleh kepala bagian dan kepala divisinya. (**Jawaban halaman, 98**)

8. Dalam perjalanannya perusahaan pasti terdapat kendala, bagaimana problem solver yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan agar mencapai tujuannya? Dan apa yang dilakukan oleh perusahaan membangun kepercayaan diri, optimis, berpikir positif baik bagi karyawan dan perusahaan? Ex: melakukan program perbaikan dan inovasi.

Jawaban:

Jadi koordinasi, kita setiap bulan ada pertemuan khusus setiap awal bulan ada koordinasi antar setiap bagian. Pertama melaporkan hasil kinerja yang kedua menyampaikan rencana bulan yang akan datang. Ketika terjadi dalam laporan terjadi sesuatu masalah ya harus segera di selesaikan disitu, dikoordinasikan apakah itu karena alurnya, apakah SOP nya tidak sama antara bagian satu dengan yang lainnya atau memang terjadi sebuah permasalahan dari luar eksternal dari nasabah. Jadi ketika ada problem segera kita komunikasikan bahkan kita sendiri setiap triwulan itu juga menyampaikan laporan apakah ada keluhan dari nasabah atau problem yang berasal dari luar, nasabah yang tidak puas itu kita laporkan kepada OJK.

Ada rapat setiap bulan itu namanya rapat koordinasi bagian seperti di atas, tujuannya untuk melaporkan kinerja dalam satu bulan, kita mengevaluasi terus melaporkan rencana yang akan datang laporan ini, misalnya kira-kira kenapa KPI tidak tercapai misalnya bagian keuangan. Kalau misalnya dalam bagian jasa dana penempatan ternyata penempatan di bank-bank ini tidak mencapai target karena disana penarikannya sangat rendah maka kita bisa ambil kebijakan kita pindah. Terhadap pembiayaan misalnya ada laporan bulan ini yang macut sekian apa evaluasinya segera kita selesaikan. Yang ikut rapat koordinasi itu kepala bagian, kepala divisi, direksi. Kalau karyawan nanti masing-masing kepala bagian ada sendiri kalau marketing mingguan setiap hari Selasa pagi. Ya kita berusaha

untuk menyesuaikan dengan kondisi atau keinginan masyarakat walaupun tidak boleh menyimpang dari apa yang sudah menjadi kodifikasi dalam produk syariah itu. **(Jawaban halaman 94 dan 95)**

Selain itu, untuk mengendalikan risiko pihak DPS, Dewan Komisaris, Direksi, Pimpinan Cabang, Kepala Divisi, dan SPI membuat kebijakan risiko. Kebijakan risiko dibedakan menjadi beberapa jenis untuk memudahkan dalam mengelolanya. Menurut Bapak Mardiyana: Risiko pembiayaan, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis, dan risiko kepatuhan. Kemudian langkah-langkah dalam manajemen risiko yaitu, Pertama, identifikasi risiko, terus pengukuran risiko, pemantauan risiko dan terakhir pengendalian risiko. **(Jawaban halaman 97)**

Klo dari inovasi kenapa tidak banyak karena mungkin dari kemampuan kita aja dari internalah yang mungkin SDM kita yang tidak mempunyai kapasitas dikarenakan ketika kita berkonsentrasi untuk mengejar target kadang kan waktu untuk itu tidak adakan. **(Jawaban halaman 98)**

Yang pertama kita alokasikan dana untuk diklat pendidikan pelatihan itu kan untuk meningkatkan baik kompetensi maupun keahlian serta integritas. Yang kedua kita juga senantiasa dorong bahwa tmn-tmn itu nanti ketika ada istilahnya mencapai sebuah target itu kan ada reward dan ada panisemen. Ketiga kalau investasi menjadi khusus pemegang saham itu karena terkait dengan aturan UUD PT nah tu sebenarnya kita

mamberikan kesempatan pada tmn-tmn untuk menjadi pemegang saham tapikan kadang kalau saham itukan perolehannya satu tahun sekali sedangkan kita hidupnya tiap hari itu kadang ya mendingan deposito. Tpi ada sebagian karyawan khususnya yang laama-lama itu mempunyai saham. Karena dlu dalam pendirian harga 1 lot saham bisa sepermpat juta sekarang 1 lot 10.000 juta. Kadang klo karyawan jadi mingkir wah 10 juta, jadi yang gak berkembang untuk yang karyawan memang. Tapi yang sudah punya ya juga banyak. **(Jawaban halaman 95)**

9. Bagaimana sasaran strategis untuk memenuhi orientasi ibadah di BPRS BDW?

Jawaban:

Sasarannya karena kita memang LKS kita senantiasa berusaha mempunyai pembinaan secara rutin. Jadi kita itu ada program setiap habis ashar ada kajian atau atau semacam kultum 7 samapai 10 menit dilakukan setiap hari kecuali sabbtu. Trus setiap sabtu 2 minggu sekali kita ada pengajian khusus karyawan biasanya ngundang DPS, ngundang ustad drai luar tergantung kita apakah nanti materinya tentang fiqh, syariah, penajaman maqasid syariah dan lain sebagainya itu setiap sabtu kedua sama sabtu keempat. Trus setiap dua bulan sekali kita juga mengadakan pengajian keluarga besar termasuk suami istri dan anak-anak itu muter setiap keluarga dan dana pengajian keluarga ini setiap bulan dipotong sekian rupiah untuk pengajian disamping itu juga dari perusahaan separuh dari mereka separuh dar mereka 50:50.

10. Bagaimana BPRS BDW dalam mewujudkan pengelola organisasi yang amanah? Dan bagaimana BPRS BDW dalam meningkatkan fungsi sosial organisasi? Ex: CSR, Penyuluhan, Kesehatan, sosialisasi, beasiswa, dll (pertanyaan ini diperlukan jika mereka tidak ada sasaran strategis).

Jawaban:

ya klo dalam amanah sebenarnya amanah memang berawal dari masing-masing maka kita berusaha untuk pertama ketika rekrutmen tadi yang kedua pembinaan setiap ada kesempatan, setiap ada kultum setiap pengajian itu kan selalu seperti itu jadi bekerja itu ibadah kita itu dunia ini hanya amanah dan sebagainya. Walaupun demikian satu dua orang yang tidak amanah dan ketika tidak amanah kita sudah membuat ketika karyawan itu masuk ada kontrak kerja itu kan satu rupiah pun ketika terjadi penyimpangan yang harus out, ketika memang dia tidak amanah ya sudah.

Klo pemimpin disini kita usahakan, ketika kita memilih pemimpin atau kepala divisi kepala bagian termasuk direksi itu ya ada semacam pendidikan formal minimal D3, keaktifan organisasi karena kita dibawah muhammadiyah minimal ya diaktif di muhammadiyah kalau yang putri di aisyiyah dsb. Yang kedua tentunya sudah teruji dulu kan dia dari bawah naik-naik kan. setiap 6 bulan kan kita melakukan informasi orang itu kinerjanya seperti apa ketika dia bagus ya kita ada reward ketika tidak kita harus ada pembinaan nah ini akan terlihat orang yang

sungguh-sungguh dalam bekerja orang yang biasa-biasa saja orang yang inovasinya bagus itu akan terlihat.

11. Kegiatan sosial apa saja yang selama ini sudah berjalan di BPRS BDW sebagai bentuk kepedulian? Ex: CSR, menyantuni anak yatim, dll. (ditanya setiap kapan dilakukan dan berapa kali dalam setahun?) berapa targetnya? (**Jawaban halaman, 100**)

Jawaban:

Kita ya beasiswa ada bakti sosial ada kebnyakan itu. Klo bakti sosial dan beasiswa dilakukan setiap setahun sekali. Beasiswa disalurkan disekolah-sekolah jadi kita kan mempunyai banyak nasabah sekolah kan. Nah untuk tahun ini ada 15 sekolah setiap sekolah tu ada 2 anak nanti yang menyeleksi pihak sekolah yang sesuai dengan harapan kita yang berprestasi tapi dhuafa. Klo untuk bakti sosial ya kita ya tanya dengan lazismu ada daerah mana yang memerlukan bantuan misalnya tahun kemrin kita kekulon progo daerah sami galuh daerah kristenisasi dan ada beberapa desa yang kira kanannya itu sudah 90% kristen 100% kristen nah disitu kita kumpulkan untuk lakukan pembinaan nah itu untuk bakti sosialnya kita pindah sesuai daerah yang membutuhkan. Dan untuk moment-moment tertentu misalnya ada bencana kita bantu, gunung kidul misalnya kekurangan air kita bantu air. Klo untuk harian kalau ada permohonan –permohonan apakah dari masjid kita alokasikan juga.

Dana-dana tersebut sudah disendirikan setiap awal tahun kan kita membuat sebuah anggaran salah satunya untuk itu dan kita juga menerima ZIS juga kan pertama ZIS dari karyawan, pengurus 2,5% wajibada juga ZIS dari para penabung deposito yaitu mendapatkan bagi hasil setiap bulan kan minta dipotong sekalian 2,5% .

Kalo zakat atau CSR itu 2,5% dari keuntungan itu jelas. Yang kita target memang nominal ada jadi misalnya untuk tahun 2016 kita anggarin dana untuk bakti sosial 12 juta yang tercapai malah lebih 14 juta-15 juta. Trus yang beasiswa kita targetkan 25 juta malah keluarnya 30 juta walaupun kita akan melihat bisa gak lebih kalo ada ya sdh. Klo untuk proposal –proposal dananya lain akan tetapi tetap masuk di laporan ZIS kita klo ini targetnya setiap bulan kita menargetkan klo untuk target sosial seperti itu sekitar 500 rb. Itu klo da mahasiswa bakti sosial trus kampung mengadakan acara ya kita ambil dari situ dan untuk dana proposal ini yang tercapai malah lebih yaitu 7,5 juta.

Kalau untu audit intern SPI melakukan audits setiap saat karena setiap bulan SPI itu akan membuat laporan. Klo eksternal ya setahun sekali dari ojk dan akuntan publik.

12. Terdapat berapa program terkait religiusitas karyawan dan stakeholder yang sudah berjalan di BPRS BDW dan apakah tertulis di SOP? Ex: ngaji rutin, dll. (ditanya setiap kapan dan bearapa kali dalam setahun)

Jawaban:

Nagji rutin setiap hari kita baca al-qur'an yang laki-laki ruangan yang perempuan dimushollah senin-jumat ngaji qur'an dan sabtu tu setor hafalan tahfidz dan itu diserahkan pada seseorang namanya pak jumirin hadi krena dia lebih unggul dari pada tmn2 yang lain. Trus setiap ramadhan kita mesti mendatangkan ustad dari luar untuk pembenahan tajwid setiap ramadhan satu bulan full program ramadaha dan setiap karyawan mempunyai kartu biasanya kita datangkan dari AMM LPTQ kota gdhe, kadang kita bisa baca Al-qur'an tpi tajwid masih salah nanti setelah dicek ada yang diturunkan dijilid tiga di jilid empat dll dilakukan setiap pagi.

13. Bagaimana kinerja tim Syariah Compliance di BPRS BDW? Ex: seberapa sering tim tersebut menghadiri rapat, dan bagaimana keterlibatan dalam pengembangan produk, dsb. (rapatnya dilakuakn setiap kapan? Dan berapa kali dalam setahun? Berapa target dan berapa yang terlaksana? Bagian apa saja yang terlibat dalam pembuatan produk pak?

Jawaban:

Kalau kinerja ya ini ada hubungannya dnegan disnis kita hubungkan agara kedisiplinan karyawan itu timbul kita hubungkan dengan dengan gaji. Ada satu kompensasi gaji namanya tunjangan kehadiran nah itu salah satunya untuk melihat, tidak harus rapat ya ktika datangnya terlambat itu juga tidak akan mendapatkan. Dalam satu bulan berapa % dia datang terlambat, termasuk juga rapat itu ada gaji tersendiri kan. Kita juga membedakan antara orang yang aktif dan disiplin dengan

orang yang tidak juga kita ada kompensasi tersendiri lah dan kita juga berusaha bagaimana kita bisa memanfaatkan waktu dengan baik karena ketika sudah menandatangani sebuah kontrak kerja bahwasanya saya itu bekerja di BDW itu mulai jam 7:45 – 16:30 ya itu. Saya selalu mengatakan kepada teman2 ketika saya mengambil waktu diantara jam kerja untuk pekerjaan yang lain monggo dalam hati berarti anda korupsi berarti yang anda makan yang diberikan kepada keluarga harta yang haram. Wah klo ada sesuatu yang tdk bisa pak artinya tiba-tiba ada tentangga yang meninggal dunia ya kita harus mengambil waktu 1-2 jam untuk taziyah ya kita kasih waktu yang penting bagaimana anda bisa mengkompensasi ditempat yang lainnya. Misalnya wah proposalnya blom selesai sdh jam stngh 5 pulang dikerjakan dirumah jadi misalnya seperti itu atau ketika kita ada sosialisai ada pengajian ada pertemuan apa kita membawa misi marketing BDW itu sudah kita anggap kamu sudah mempunyai nilai lebih untuk mengkompensasi waktu yang ditinggalkan ketika jam kerja. jadi sehingga kita tekankan setiap kita adalah marketing jadi dimanapun pas ketemuan dasawisma kenalkan itu sudah menjadi nilai + anda berarti kalau itu diluar jam kerja anda sudah shadaqah pada kita gitu ya. Nek dihitung-hitung ketika anda istirahat tu waktunya 60 menit dan anda istirahat 65 menit ya berarti kompensasinya seperti itu. Kita pastikan pemahaman kepada teman2 terhadap amanah tu ya.

Ada rapat untuk DPS minimal 3 bulan sekali ya psti terlaksana karena setiap 6 bulan dia harus membuat laporan ojk dann laporan tu mesti

beliau harus sampling dan ketika sampling harus berkomunikasi dengan direksi dan itu rapat. Dan klo dengan komisaris setiap bulan.

Disini tim syariah compliance itu ya DPS. Selama ini ya kita timnya masih didireksi. DPS itu yang pertama memberikan opini yang kedua mengawasi. Ya biasanya kita yang mempunyai inisiatif dan nanti DPS yang mengawasi apakah itu sesuai dengan syariah dan apakah ada penyimpangan atau tidak. Untuk prosedur pembuatan produk baru: Membuat SOP produk, Membuat surat ke OJK, Menunggu tanggapan OJK (harus presentasi atau langsung ada keputusan ACC atau langsung ditolak), Apabila di ACC segera diluncurkan dan sosialisasi intern dengan bagian-bagian yang terkait, Launching produk ke masyarakat melalui pengumuman, brosur, sosialisasi, dan lain-lain. Bagian yang terlibat adalah Bagian-bagian yang terlibat: Kepala Bagian, Kepala Divisi, Direksi DPS.

14. Bagaimana BPRS BDW menciptakan organisasi yang senantiasa siap sedia menghadapi perubahan? Ex: adakah rapat manajemen dan rapat tinjauan manajemen ISO 9001: 2008? Jika ada dilakukan setiap kapan? Apakah 100% hasil rapat telah ditindak lanjuti? Berapa targetnya?

Jawaban:

Ada rapat manajemen setiap bulan jadi kita itu rapat ada banyak juga jadi rapatnya itu ada kepala bagian tentunya kepala divisi, direksi manajemen masuk setiap bulan. Nanti ada rapat direksi sendiri setiap bulan. Nanti ada rapat pengurus itu ada direksi, komisaris, kadang pertiga

bulan dengan DPS. Trus klo dalam satu tahun tentunya ada rapat umum pemegang saham.

B. Orientasi Proses Internal

1. Bagaimana BPRS BDW dalam proses input, penciptaan nilai, dan proses output? Ada pengawas tertentu tidak terkait kepatuhan terhadap UU dan aturan syariah? Ex: DPS, dll.

Jawaban:

Sebenarnya secara umum ya tadi SPI ya tu ya dia memang menjadi penagwas khusus yang nanti mengingatkan yang berkaitan dengan operasional, keuangan, beliau tu mengingatkannya kekomisaris. Kalo yang syariah ya ke DPS, nah tu yang menjadi khusus dalam BPRS karena kita BPRS masih sederhana ya kita pengawasannya melekat artinya melekat pada yang pertama kesadaran diri bahwasanya kita itu hidup selalu dilihat oleh Allah, disini ada malaikat. Yang kedua adalah melekat itu pada atasan lingsung, kepla bagian itu atasan langsung ya tu dalam satu bagian dalam koordinasi setiap pagi dan sore. Pagi ada meeting sore ada pelaporan. Disamping itu ya dari kami pelaporan dari masing-masing kapal bagian kepada direksi setiap bulan dan adakah penyimpangan atau indikasi dsb.

Audit eksternal dilakukan setiap awal tahun, itu klo yang akuntan publik. Klo yang ojk ya terserah ojk.

2. Dalam rekrutmen karyawan, melibatkan pihak sarekat pekerja tidak?

Jawaban:

Tidak, kita hanya melibatkannya hanya misalnya klo untuk tentang tes psikolog itu dengan psikiater, klo kesehatan dengan RS. Terus nantikan dalam ujian itu kan ada tim ada tim itu maksudnya tim dari direksi, dewan komisaris, dan juga dari DPS. Yang direksi biasanya tentang kinerja yang komisaris tentang ya tentang kedepannya seperti apa yang DPS tentang keagamaan.

3. Sosialisasi oleh BPRS BDW kepada masyarakat setiap kapan? Prosesnya seperti apa? Sasarannya siapa?

Jawaban:

Setiap ada kesempatan. Tapi ya secara langsung marketing itu sudah melakukan juga dalam setiap bulan kita kan membuat mapping setiap kantor membuat mapping sendiri-sendiri. itu masing-masing sudah mempunyai plan, jadi mislanyakantor kas sedayu itu linknya pimpinan cabang sedayu pimpinan cabang godean, pokoknya kecamatan disekitarnya. Mereka itu mempunyai kumpulan nah kita sudah minta nanti ini masuk dan setiap bulan mesti ada sosialisasi dilakukan. Klo dipusat ya nanti linknya ya dengan didasmen, dengan pku ... jadi rata-rata ya minimal ada, klo kantor kas tu minimal 1 kali, kalau kantor cabang minimal 2 sosialisasi. Klo kantor pusat tu minimal 3. Dalam satu bulan.

4. Apakah harapan pelanggan menjadi dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan pemasaran? Bagaimana mengetahui harapan pelanggan?

5. Terdapat sistem manajemen ISO tidak dalam penjaminan mutu manajemen? Jika ada, sejak kapan diterapkan di BPRS BDW?
6. Dalam hal ketertutupan data, perlindungan data peserta dilakukana oleh siapa? Manajemen risiko ditangani siapa? Bagian control dilakukan oleh siapa?

Jawaban:

Kalau berkaitan dengan perlindungan dilakukan oleh jasa dana. Jdi dia yang mengetahui data termasuk dokumen kerahasiaan. Manajemen resiko masih direksi, klo kontrol SPI.

7. Untuk mewujudkan keadilan bagaimana pembayaran bagi hasil kepada nasabah deposan di BPRS BDW?

Jawaban

Ya kita sesuai dengan prosedurnya. jadi ketika dalam satu bulan periode pembukuan ya kita kan memperoleh berapa pendapatan dari hasil DPK atau dari pembiayaan yang kita berikan atau yang kita salurkan, nah dari itu barulah kita bagihasilkan dengan deposan dan tabungan. sesuai dengan akadnya kalo deposito kan 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan, itu sesuai dengan nisbahnya. dibayarkan setiap akhir bulan jadi setiap tanggal 30, 31, 28. dan perhitungan bagi hasil dilakukan tiap hari dan dikasihkan pas akhir bulan.

8. Inisiatif strategis apa yang telah ataupun akan dilakukan oleh BPRS BDW?

9. Terdapat berapa kantor perwakilan sampai saat ini? Ada target tidak pak untuk perwakilan kantor?

Jawaban:

Kita ada 1 kantor pusat, 2 knator cabang dan satu kntor kas. Tahun ini kita targetkan membuka dua kntor kas dan satu kantor cabang. 2016 1 knator cabang gedungnya sudah siap tapi izizn dari ojk belum. Semua sdh siap SDMnya sudah ada, peralatanya sudah ada tpi izinya blom. Sehingga blom bisa. Makanya kita masukan di 2017 jadi kantor kaasnya ada 2 minima 1 kan dalam satu tahun mka tahun ini menjadi dua targetnya krena melanjutkan yang tahun kemrin. Sudah tu sudah hampir 1 tahun jadinya krena ya tu kalo perbankan itu tidak klo kita ingin buka ya buka gk gitu tapikan harus ada izin dari OJK tu yang agak sulit. Dulu kita kantor cabagn itu hampir 2 tahun baru dapat izin dari Ojk.

10. Adakah pengangkatan tenaga kerja tetap bagi tenaga kerja outsourcing yang telah bekerja lama di BPRS BDW? persyaratannya apa saja dan kapan diangkatnya?

Jawaban:

kita aja tenaga kerja outsourcing, kalau outsourcingkan setatus dia adalah tenaga kerja dari pihak lain. jadi kita kerja sama dengan lemabaga lain misalnya CV yang membidangi tenaga kerja, jadi sebenarnya bukan tenaga kerja kita. katakanlah misalnya sekarang kita kerja sama dengan PT bu Arum, bu Arum itu mempunyai devisi tenaga kerja untuk outsourcing, jadi kita satpam misalnya dia ditempatkan dikita, jadi tidak ada atau selama ini belum ada mekanisme untuk diangkat menjadi tetap karena itu bukan wilayah kita, jadi dia statusnya tenaga kerja milik perusahaan lain.

kalo yang langsung kita hanya ada dua mekanisme tenaga kerja itu, jadi yang ada ketika terima calon karyawan dan secara kualifikasi baik secara integritas, kapasitas, maupun kemampuannya itu masuk maka kita akan masuk dia dalam tenaga kerja kontrak 3 bulan dalam masa job training, pada masa job training itu dia mengetahui ritme, mengetahui SOP, praktek langsung, dan nanti 3 bulan akan kita evaluasi apakah kriterianya masuk apa gak, nilainya masuk apa gak, targetnya masuk apa gak, kalo masuk itu langsung kita kontrak kalau gak yadh selesai tidak diterima. nah dalam masa kontrak ini, ini bukan outsourcing karena sudah menjadi karyawan kita itu bisa satu tahun, bisa enam bulan tergantung dari hasil evaluasi, kapan dia menjadi karyawan tetap? tergantung dari kemampuan dan hasil evaluasi bisa dua kali masa kontrak kinerjanya bagus, nilainya diatas tujuh kita angkat mnjadi karyawan tetap. maksimal paling lama pengangkatan sebagaimana UUD 3 kali kontrak.

C. Orientasi Tenaga Kerja

1. Bagaimana BPRS BDW dalam menciptakan motivasi kerja bagi karyawan?

Jawaban:

Motivasi itu ada dua jalan ya. Yang pertama motivasi dengan finansial dan untuk yang kedua dengan nonfinansial. Non finansial itu kita memberikan gambaran manajemen karir misalnya jadi klo orang tu masuk oo saya tu bisa masuk sana-sana sana ooo psti/ masih. Kita berencana samapai 2020 itu disetiap kabupaten kota harus ada kantor cabang perwakilan sekarang yang ada kan kita bru punya yang dibantul gitu ya. Untuk tahun ini kita targetnya kota sebenarnya tahun 2016 sama sleman.

Tahun 2017 ada gunung kidul ada kulon progo samapi tahun 2020. Nah itu kan masing-masing membutuhkan tenaga kerja untuk menjadi pimpinan cabang untuk menjadi AO senior kan gitu ya. Nah ini kan gambaran oo nanti ternyata tidak hanya utek-utek disitu saja tapi akan naik-naik gitu ya tu manajemen karier, disamping itu karena ada perhitungan kinerja. Yang kedua adalah dari kompensasi reward dan.... istilahnya dada bonuslah, bonus itu ada bonus bulanan bonus semester ada bonus tahunan, nah itu tergantung dari kinerjanya masing-masing, misalnya khususnya marketing itu bisa jadi antara gaji dan bonus bisa jadi gede bonusnya. Umroh pertahun insya Allah kita satu. Sebenarnya sudah ada tapi ternyata ikut daftarnya itu berangkatnya besok april tapi sebenarnya itu danaya 2016. Memang 2016 tapi ternyata pertama yang ditunjuk belum siap trus dia minta awal tahun trus kita kasih januari –april beliau minta april karena kan perjalan jauh kan mungkin kesiapannya harus menyiapkan kelaaurag yang ditinggalkan dsb. Untuk mulai 2018 kita ushakan 2. Klo untuk 2017 masih satu. Bonus tu sdah ditentukan diawal, jadi kalo bonus bulanan sesuai dengan keuntungans sesuai dengan target dia. Tapi kalau untuk bonus semester sama tahunan ini kita sudah anggarkan walaupun itu ada syarat misalnya semester kalau dalam bulan juni itu target keuntungannya adalah sekian maka teman-teman akan ... setahun juga demikian dalam satu tahun, binus tahunan ada dua binus yang mencapai target dan bbonus jasa produksi, itu adaalah bagian dari

laba perusahaan, jadi kita dalam RUPS mesti kita kan minta kan pada pemilik saham ini teman-teman karyawan ini pada kerjanya setahun bok ya diberi nah itukan keuntungan itukan milik pemilik kan nah kita mintakan ke pemegang saham dan biasanya diberi. Itu juga tergantung nah pemilik itu tergantung kalau mencapai target diberi agak bnyak kalau tidak mencapai target ya sedikit saja. Bunos semesteran dan tahunan yang sudah ditarget. Jadi kalau smesteran kalau tidak mencapai target itu menjadi keuntungan perusahaan malahan.

2. Bagaimana BPRS BDW dalam memenuhi kebutuhan kesehatan jasmani para karyawannya? Ada tidak kelompok-kelompok olahraga?

Jawaban:

Yang pertama ya kita ikutkan di BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, ksejahteraan hari tua itu. Yang kedua juga kita ikutkan dana sehat muhammadiyah artinya kalau ada pemeriksaan kesehatan gratis. Trus yang ketiga kita juga berikan anggaran tersendiri untuk kelompok-kelompok olah raga. Kita yang jalan klo yang laki-laki ya futsal. Dulu futsal dengan badminton tapi badmintonnya agak kendor karena ko main harus malam semenatar rumahnya pada jauh-jauh. Kita juga sudah sediakan untuk tenis meja adal lapanagannya tapi jarang diapaki juga, dipakai kalo mau por (perkan olah raga absindo) tahun 2016 kemrin kita futsalnya juara 2 seDIY. Dan senamnya juga juara 2 se DIY untuk yang putri-putri.

Kita sudah anggariin dana misalnya mengundang guru senam kita anggarin diawali.

3. Bagaimana BPRS BDW dalam memenuhi kebutuhan kesehatan rohani para karyawannya? Ex: cuti buat i'tikaf, belajar ngaji bagi karyawan yg belum mahir membaca al-qur'an.

Jawaban:

Ya kebutuhan rohani ya pengajian, setiap pagi ada setiap sore ada. Kalo untuk iktikaf itu ya monggo, kita tidka membatasi yang penting dia masih punya hak cuti dan memang kondisi pekerjaan tidak terallu ribbet ya silahkan. Iktikaf kita tidka mneyediakn kalo secara pribadi silahkan. Khusus ramandhan kita memebntuk sebuah panitia bagaimana menciptakan suasana yang kodusif kita itu untuk ibdah dibulan ramadhan. Dulu ada karyawan kita yang setiap tahun minta cuti setiap tahun untuk iktikaf biasanya dia 5-7 hari kalau tidak dikasih ya tetap tiadk brngkt.

4. Bagaimana program pendidikan dan pelatihan di BPRS BDW?

Jawaban:

Banyak bgt pelatihan, jadi untuk pelatihan kita anggarkan 5% dari biaya personalia misalnya anggaran pelatihan untuk tahun 2017 itu ada 5% dari total biaya personalia tahun 2016. Klo 2016 5% dari 2015. Ketentuannya minimal 5%. Tapi yang 2016 malah lebih yang

terrealisasikan 108% dari anggran jadi anggran kita 90 juta 118 juta untuk biaya pendidikan pelatihan. Jadi pendidikannya ya ada pendidikan untuk peningkatan integritas, peningkatan kapasitas untuk ketrampilan klo AO yang untuk perhitungan analisa, klo bagian font lainer di jasa dana tu bagaimana dia itu ya melayani dengan baik, prima, ekstreren. Bentuknya bisa kita outstanding kita mengadakan sendiri kita mengundang guru, tentor, atau kita ikutkan diberbagai instansi yang ada. Kita abisindo asosiasi perbankan syariaah indonesia juga punya program ini juga besok kita ke surabaya ada acara yang mengadakan ojk, abisindo, ada ...

Ditahun 2016 itu ada 16 kali dalam setahun untuk pelatihannya dan terlaksana kurang lebih 17 kali karena biaya nya lebih. Biasanya kita proyeksinya sekian ee ternyata lebih. Klo biaya ya selalu naik biaya personalia juga naik karena setiap tahun juga ada tambahan karyawan otomatis biaya personilnya tambah. Dan juga setiap tahun allhamdulillah bisa menaikkan gaji berartikan otomatis baiaya operasionalnya tmabh.

5. Dalam hal pengembangan organisasi dan pengembangan diri karyawan, apa yang telah BPRS BDW Lakukan sejauh ini? Ex: adanya rotasi kerja, kapan?

Jawaban:

Disamping ikut pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kita juga rotasi itu biasanya setiap tahun sudah ada. Dan kita usahakan ada rotasi, ada promosi ada depusi. Klo kinerja dalam satu tahun kita evaluasi misalnya klo sudah dua tahun kita evaluasi koq dia bagus bisa jadi nanti

kita promosikan naik. Tapi ketika dalam 2 thun koq dia gak bagus atau staknan nah tu kita rotasi tapi klo dia turun trus kita demosi trun.

Pelatihan itu kita gak plih itu terus. Pelatihan itu kan macam-macam, kadang pelatihan itu tentang SPI berarti yang kita kirim SPI. Kadang pelatihan itu tentang karyawan tentang analisa pembiayaan berarti yang kita kirim marketing. Kadang pelatihan untuk mendeteksi uang palsu dsb berarti jasa dana. Kita berusaha untuk meratakan. Kan setiap tahun kan mbak ida sudah data dalam setahun ini yang sudah ini dan ini. Berarti besok ini, klo yang udah gak disruh lagi. Kalo in house biasanya semua .

6. Apakah Perencanaan tenaga kerja dilakukan oleh HRD atau siapa?

Jawaban:

Ya oleh HRD walaupun kita secara khusus kita belum mempunyai HRD, tapi selama ini ditamph oleh mbak ida selaku personalia dan bagian umum.

7. Kapan terakhir dilakukan survey kepuasan tenaga kerja?

Jawaban:

Kita secara khusus gak. Setiap kali ada tmn2 mbak yang penelitian ya kita ambil gitu kan dari situ, kjadi setiap ada survey menyimpulkan inikita sampaikan ke teman-teman. Ni lo tmn 2 ni tmn2 mahasiswa survey tentang kepuasan tentang apa nasbah kinerja karyawan kita sampaikan nantikan untuk evaluasi. Kita tidak bekerja sma dengan mahasiswa mereka

yang mengajukan. Nantika kita lkan lihat proposal masuk kira-kira nilai + untuk perusahaan apa sih? Kalo gk ada ya mohon maaf.

8. Kualifikasi apa saja yang paling ditekankan dalam rekrutmen karyawan? Kualifikasi khusus seperti apa? Ex: kualifikasi pendidikannya, agama, aqidah, akhlak, keterampilan, pengetahuan dll. Bagaimana kalo yang belum paham syariah?

Jawaban:

Sdh disebutkan tadi, memang yang pertama adalah agama itu yang menjadi pokoknya insya Allah klo agamanya baik itu akan baik juga. Klo ketrampilan itu akan mengikuti, ketrampilan itu bisa diasah dengan latihan gitu ya.

Yang kedua karena kita lemabga keungan ya. Minimal ada pendidikan formal itu ada minimal d3 untuk staff.

Kalo yang diterimanya sih kita gak membedakan ya yang penting masuk kualifikasi. Ada juga yang tidak dari syariah bahkan ada dlu tidak dari syraih umum tpi dia lebih bagus ya kita ambil. Tapi ketika nilainya sma yang satu lulusan UMY yang stu tidak maka kita ambil yang lulusan UMY. Ada kekhususan bahaka klo sma umy tapi yang satu tidak aktif di muhammdiyah contohnya IMM ya kita pilih yang IMM yang aktif di Muhammadiyah.

9. Survey kepuasan pelanggan sudah rutin dilakukan? Jika iya, sejak kapan dan kapan terakhir dilakukan survey kepuasan pelanggan? Bagaimana hasilnya? Ex: 90% puas?

10. Apakah BPRS BDW memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan kepada perusahaan? Bagaimana? Ex: perusahaan memberlakukan adanya pertemuan harian antara atasan dan bawahan sebelum bekerja disetiap unit.

Jawaban:

Ya ada. Yang pertama setiap bulan ketika terjadi koordinasi. Koordinasi walaupun kita hanya sama kepala bagian tetapi kepala bagian kan masing-masing dari karyawannya itu yang rutin. Tapi setiap awal tahun ketika kita membuat rencana kerja bisnis bank itu kita usahakan dari bawah. Jadi silahkan masing-masing bagian kita kasi dalam waktu untuk membuat rencana kerja itu kan masing-masing dari mereka, trus nanti disaring ditingkat kepala bagian trus nanti kita akan godok dan akan kita pleno kan dalam pleno itu silahkan ada masukan dari masing-masing.

11. Ada sesi sharing gak antara karyawan ke perusahaan? Ex: pertemuan rutin antara bawahan dan atasan, jika ada, kapan? Kalau pertemuan manajemen ada tidak? Jika iya, kapan?

Jawaban:

Gak ada, dulu ada pertemuan pagi dan sore. Klo skrng hanya di bagian –bagian. Dulu pernah ada pertemuan pagi dan sore tapi seekrng gak.

12. Sasaran strategis apa yang dilakukan oleh BPRS BDW dalam menjamin keberlanjutan kepemimpinan? Ex: terdapat ukuran tertentu, jika ada, apa?

13. Sasaran strategis apa yang dilakukan oleh BPRS BDW dalam menciptakan produktifitas yang tinggi? Ex: terdapat ukuran tertentu, jika ada, apa?
14. Mbak berapa biaya operasi yang dikeluarkan oleh BPRS? Apakah tercantum dalam laporan keuangan?

D. Orientasi Pembelajaran

1. Terkait kualifikasi khusus tadi di atas, kita ketahui bahwa keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada dua hal, modal manusia dan modal organisasi. Terkait modal manusia, bagaimana SDM yang ada di BPRS BDW? Adakah keahlian khusus yang mereka miliki selain pada bidangnya, misalnya dalam hal keagamaan?

Jawaban:

Ada. Misalnya bu dana pak gita tu dosen, trus isi ngaji di RRI, saya juga klo anak-anak TPA. Kita tidak mendatai keahlian khusus para karyawan tpi kan jadinya tahu kan. Ya ada juga yang aktivis-aktivis sok isi ngaji, sok jadi dosen ada, tapi ya gak banyak hanya 20%. Misalnya pak bamabang, pak jumirin, pak mardi pak sugianto

2. Bagaimana strategi BPRS BDW membangun budaya kerja pembelajara?

Jawaban:

Ya. Sama ya. Klo untuk program pendidikan sudah ada program. Klo tmn2 awal tu kan adaa yang masih D3 ada yang masih SMA yang awal masuk ya. Jadi kita siapkan dari sebagian dana pelatihan adalah untuk itu. Moga ada yang D3 mau jadi S1 monggo yang SMA mau kuliah

monggo. Gak tercapai. Katakanlah karyawan kita yang ijazah SMA dulu ada 5 trus yang mau lanjut dan sudah lulus ada 2. Trus ini ada satu yang lom selesai dan ini masih skripsi. Ada 3 yang sekarang s2. Dibntu oleh perusahaan kalo yang s1 kita bntu 50%. Kalo s2 blom dibantu tetapi ada bntuan tunjangannya sekita 25%.

3. Bagaimana strategi yang dilakukan BPRS BDW dalam membangun sistem reward berbasis pemebelajar? Apakah ada target buat reward?
4. Bagaiaimana strategi BPRS BDW untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran?
5. Terkait pengembangan SDM, adakah dari modal organisasi yang digunakan untuk anggaran kegiatan pelatihan dan keterampilan2 khusus guna mencetak SDM yang sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan? Dan apakah anggaran ditentukan pada saat penyusunan RKAP?
6. Pelatihan di BPRS BDW dilakukan setiap kapan dalam setahun? Adakh target pelatihan yang diikuti oleh karyawan, dan sudag berapa yang dilaksanakan?
7. Mbak bisa saya lihat laporan anggaran untuk pelatihan dan berapa target serta yang digunakan berapa?
8. Bagaimana cara BPRS BDW dalam mengembangkan SDM? Baik dari segi pengetahuan (akal) dan spiritual (hati).? Apakah ada program sipiritual? Ex: perenungan, atau pengajian.
9. Website sudah pasti ada. Namun untuk medsos tertentu yang bisa digunakan untuk media komunikasi anatar karyawan dan atasan sudah ada

belum? Apa yang sudah dilakukan terkait pemanfaatan kemutakhiran teknologi ini?

10. Bagaimana BPRS BDW memotivasi para karyawan? Apakah Ada reward khusus tidak untuk karyawan yang berprestasi, umroh misalnya?
11. Skala yang digunakan dalam reward tersebut apa? Sasaran strategis pemberian reward tersebut seperti apa?
12. Terkait SDM, adakah program muhasabah diri (valuasi diri bagi karyawan)?

Jawaban:

Kita masuk dalam diklat, dalam nanti untuk peningkatan integritas. Ada kita lakukan setiap tahun. Pernah kita dengan pak basuki, rudi. memang pelatihannya untuk manajemen qalbu. Itu nanti juga untuk meningkatkan pelayanan, integritas, tu biasanya kita in house standing.

13. Apakah BPRS BDW memfasilitasi karyawan untuk bersosialisasi dengan komunitas organisasi lainnya baik yang syariah maupun konvensional?
Ex: mengirim karyawan yang berbakat untuk mengikuti ajang perlombaan?

Jawaban:

Ya silahkan kan saja kalo diluar jam kerja. Kalo dijam kerja ya minta izin. Kan disamping abisindo ada perbaindo kadang juga ada kegiatan ya kita kirimkan aja kan untuk sosialisasi dan untuk yang lain klo dia punya bakat ya silahkan. Ya kita memfasilitasi dalam bentuk izin

klo untuk memang diluar kerja. Tapi klo kaitannya dengan abisindo kita fasilitasi dana.

E. Orientasi Pelanggan

1. Terkait nasabah, BPRS BDW lebih fokus pada nasabah yang seperti apa?
Atau sistem pukul rata antara nasabah lama dan calon nasabah?

Jawaban:

Ya kita membedakannya bukan yang kaya dan miskin tapi memang bedanya nasabah lama dan baru itu ada perbedaan. Ya namanya loyalitas nasabah memang harus kita prioritaskan. Nasabah yang sudah loyal kita berusaha untuk kita tetap loyal apakah ketika dia berulan tahun kita beri selamat ulan tahun, ketika anaknya sunat kita beri ucapan dan menyumbang apa gitu, kalo untuk ansabah baru kan biasanya kita lom tahu jadi beda. Trus ketika proses nasabah pembiayaan untuk yang lama dan bagus kita prioritaskan cepat bahkan maksimal 3 hari harus sdh cair harus clear. Tapi klo nasabah yang baru ya paling gak seminggu 5hari-1 minggu. **(Jawaban halaman, 140)**

2. Ada divisi khusus tidak yang menangani pelayanan nasabah tersebut?

Jawaban:

Tidak ada devisi khusus nasabah. Kita pemisahannya hnaya 2 devisi yaitu devisi marketing dan devisi operasional. Kalo devisi operasional itu bagaiman dia melayani nasabah secara langsung

bagaimana. Klo devisi marekting bagaimana dia mencari nasabah bagaiman dia memproses nasabah. (**Jawaban halaman, 140**)

3. BPRS BDW mendapatkan informasi persyaratan pelanggan melalui apa? Selanjutnya apakah ditindak lanjuti?

Jawaban:

Keluhan nasabah ada. Tapi untuk 1 tahun ini gak ada. Jadi ya 100% gak ada yang komplek. Allhamdulillah saya berapa kali tanda tangan laporan nihil semua gk ada keluhan, kan kita buat laporan ke ojk pertiga bulan gak ada. (**Jawaban halaman, 143**)

4. Bagaimana pihak manajemen BPRS BDW dalam menciptakan budaya kepuasan pelanggan? Ada tidak strategi khusus yang diterapkan oleh pihak manajemen kepada karyawan sehingga karyawan menerapkan pada pelanggan?
5. Jika terdapat pelanggan dengan beberapa keluhannya, bias disampaikan via apa?

Jawaban:

Bagian jasa dana itu kan menginstruksikan kepada teller itu menyampaikan biasanya diakhir tahun. Bagaiman bu pelayanan kami dalam tahun ini? Silahkan langsung disampaikan secara langsung atau kah mellaui tulisan silahkan disampaikan. Tap kita tidak secar struktur membuat survey cuman itu nanti kita akan mintakan laoran bagaiman untuk nabung deposito. Yang marketing juga demikian nanti kita tanyakan

tmn2 dipembiayaan klo berkunjung silahkan mintakan saran kritik dari nasabah. Itu juga untuk dasar kita membuat kebijakan atau program kerja tahun berikutnya. Biasanya kita memang setiap tahun sperti itu untuk nasabah. (**Jawaban halaman, 141 dan 145**)

6. Kemudahan apa yang diberikan oleh BPRS BDW untuk memudahkan nasabah dalam bertarnsaksi?

Jawaban:

Kita mempunyai moto klo bisa mudah kenapa dipersulit. Ya kita berusaha untuk melakukan pelayanan sebaik mungkin dan secepat mungkin tanpa meninggalkan prinsip kehati-hatian. Karena dana yang kita gunakan adalah dana nasabah itu saja jadi kita berusaha untuk pertama bahasa yang digunakan adalah bahsa yang sesuai dengan nasabah. Yang kedua kita berusaha untuk tidak menggurui jadi malah justru kita berusaha ntuk membantu misalnya kesulitan dalam menulis, eksulitan dalam pemasaran kita bisa membantu. Jadi kita berusahalah untuk memberikan failitas kepada nasabah tu nyaman. Ya termasuk saya tu mau menabung tapi gaka ada waktu yadh kita jmput bola. Misalnya juga saya mau pembiayaan ke BDW tapi jauh ya kita jmput bola atau pakek sms banking saja dengan transfer dan sbegainya.

Kalo nasabah yang buat tabungan atau pembiayaan ya kita buat sesimpel mungkin. Ya kita simpel tidak serumit bus. Kita nbisa dalam pengerjaanya cepat kita bisa speed klo diterima terima klo ditolak ya tolak maksima 3 hari. Kita juga bilang ke teman-teman dalam 3 hari harus ada

keputusan klo diterima terima klo ditolak ya tolak biar orang itu segera mempersiapkan jgn digantung jadi harus tegas. (**Jawaban halaman 142**)

7. Untuk orientasi pelanggan, sasaran strategis apa yang telah dilakukan oleh BPRS BDW?
8. Bagaimana cara BPRS BDW meningkatkan kepuasan nasabah? Apakah dengan indeks kepuasan yang dilakukan dengan survei?
9. Berapa lama BPRS BDW dalam merespon keluhan nasabah?

Jawaban:

Paling lama 40 hari. Klo terjadi komplek itu kita serahkan misalnya tentang pembiayaan jadi kepala bagian pembiayaan atau marketing silahkan diselesaikan 40 hari. (**Jawaban halaman, 145**)

10. Bagaimana cara BPRS BDW meningkatkan jumlah nasabah?

Jawaban:

Tadi setiap bulan kita sosialisasi, disamping kita mengenalkan bdw kan juga bagaimana kita meraih pasar kan. Jadi sasaran strategi kita itu ada banyak ya kita menyebut yang pertama adalah jaring ikan itu kemarin diskaten. Kan banyak orang kan itu yadh disana kita nyebarlah nyebar kartu nama brosur ya tu namanya menjaring ikan. Mungkin dari seribu yang kita target mungkin hanya 5. Jadi setiap ada keramaian jadi diskaten, pengajian akbar, ada milad muhammadiyah kita buka stand. Yang kedua kita strategi buy masjid jadi setiap AO umunya setiap karyawan disini itu harus aktivis masjid dan harus menyampaikan saya tu kerja diperbankan syariah . bank syariah tu sesuai dengan prinsip islam nah klo

bisa ya kas masjid, pembiayaan, tabungan dsb. Jadi sehingga setiap tahun kita juga membuat kalender tu salah satunya adalah sebagian kurang lebih 30% kita kasih dimasjid-masjid setiap masjid harus kita tempeli kalneder BDW. Yang ketiga adalah strategi grebek pasar itu kita ada komunitas misalnya kita ada komunitas usaha klinik misalnya ketika dia ada event ya kita grebek bareng sosialisasi. Ketika majelis didasmen ngumpulin guru-guru ada event apa olimpiade-olimpiade nah itu kita ikut grebek tapi ini juga khususnya. Khususnya juga klo kita ulantahun nahi kita bagi-bagi brosur sama souvenir gantungan kunci atau mook dipasar tradisional.

Kita juga ada reward bagi nasabah kita bntuknya piala kita sampaikan kepada forum yang bnayak. Itu dilakukan setahunsekali biasanya milad. Dan nasabah yang mendapat rewardnya itu ada kiriteria kitabagi menjadi 3 ada nasabah pembiayaan, deposito, tabungan. Klo nasabah pembiayaannya ya klo outsandingnya lebih besar, loyalitasnya ssudah dalam sekian tahun dan tidak terjadi masalah atau tunggaan. Nanti dirankingkan kita ambil masing –masing 3. Dan dana kita ambil untuk reward ini kita ambil dari keuntungan. (**Jawaban halaman, 146**)

F. Orientasi Harta Kekayaan

1. Sebagai pengelola dana nasabah BPRS BDW sudah diberikan kepercayaan dari nasabah untuk mengelola dana mereka yang berupa titipan. apa yang dilakukan BPRS BDW untuk menjaga kepercayaan tersebut? upaya-upaya apa pak yang dilakukan BPRS untuk menjaga kepercayaan nasabah tersebut?

Jawaban:

yang pertama itu jelas kita berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik karena seseorang yang tidak dilayani dengan baik akan kecewa, kemudian secara kompetitif kita juga memberikan bagi hasil atau bonus yang lebih tinggi dari bank lain walaupun sedikit. setiap DPK itu terjamin oleh LPS jadi walaupun misalnya naudzubillahnya BPRS bangkrut dana masyarakat tetap aman. yang keempat kita berusaha memberikan penghargaan minimal ketika ada nasabah yang sakit ya kita tengok, ketika ada nasabah yang mantu kita kasih selamat, ulan tahun selamat. walaupun kita tidak periodik, yang periodik itu biasanya parcel walaupun tidak semua nasabah, hanya nasabah-nasabah royal saja ada kriteria-kriteria tertentu ketika mau lebaran kita berikan parcel dan ucapan idul fitri. trus kita juga pernah memberikan award juga bagi nasabah. trus ada beberapa kegiatan yang kita melibatkan nasabah jadi misalnya sekaten kemrin kita punya stan kita berikan stan untuk UMKM, kita yang bayar tempatnya mereka yang ikut disitu, trus kita pernah juga dimaliboro mall.

Lampiran III

Hasil Wawancara dengan Mbak Nurmi Kepala Bagian Keuangan BPRS BDW

A. Orientasi Ibadah

1. Bagaimana laporan keuangan BPRS BDW tahun 2015? Apakah hasil catatan akuntan publik wajar tanpa pengecualian? Bagaimana dengan laporan lima tahun terakhir? Berapa targetnya? Ex: target 100% catatan akuntan publik wajar tanpa pengecualian.

Jawaban:

“Hasil laporan keuangan BPRS BDW tahun 2016 menunjukkan bahwa catatan akuntan publik “wajar tanpa pengecualian”.

B. Orientasi Harta Kekayaan

1. Ada target khusus tidak dalam pencapaian profit ditahun 2016? Berapa targetnya? Apakah tercapai, yang tercapai berapa? (mbak saya minta laporan keuangan khususnya pembayaran zakat dan laporan profitnya?

Jawaban:

Target 2016 Rp. 1.917 yang tercapai sekitar 1.814,44.

2. Apakah perusahaan rutin membayar zakat? Apakah ada ketentuannya? Bagaimana penyalurannya? Apakah ada targetnya mbak?

Jawaban:

Kalau target gak da mbak, ya itu 2,5 % dari laba. kita juga menyantuni anak yatim yang mengadakan itu dari teman-teman lazin dan lazismu, kami juga ikut dengan PKU bantu khitanan masal setiap satu tahun sekali

3. Apa saja biaya yang dikeluarkan oleh BPRS untuk memenuhi orientasi tenaga kerja ? ex: gaji rutin, biaya cuti, bonus, asuransi baiaya kesehatan, tunjangan ahri raya semua ini ada tidak mbak?

Jawaban:

ya mbak kita ada semua, kalau cuti itu fasilitas bagi karyawan, ketika cutinya itu tidak diambil karena kebutuhan kantor itu kita bisa kompensasi dengan uang.

4. Mbak adakah biaya yang dikeluarkan misalnya untuk biaya pelayanan (masuk di biaya promosi), biaya reasuransi untuk mengantisipasi resiko, biaya infrastruktur?

Jawaban: Ya, mbak ada.

5. Apakah BPRS BDW menggunakan sistem zahir untuk akuntingnya?

Jawaban: tidak mbak.

C. Orientasi Tenaga Kerja

1. Untuk menciptakan produktifitas yang tinggi ukuran targetnya adalah perbandingan pendapatan /biaya operasional, berapa target produktifitas tahun 2016 dan 2017? ex: 10.0

Jawaban:

Target omset kalo 2016 meskipun tidak 100% tercapai untuk omset itu kita tercapai 94% dari targetnya. Untuk yang 2017 target kita cukup tinggi. kalo aset 105% untuk 2016.

D. Orientasi Pembelajaran

1. Berapa dana yang dialokasikan untuk pelatihan dan berapa yang terealisasi pak dari biaya personalia?

Jawaban:

untuk pelatihan sendiri 5% dari biaya personalia. itu ada ketentuan OJK atau OPT. jadi untuk perhitungannya ketika kita membuat rencana anggaran itu berapa biaya pelatihan yang harus kita cadangkan untuk tahun 2017 itu 5% dari biaya personalia tahun 2016. 5% itu tidak boleh kurang realisasinya malah dianjurkan lebih. kemarin

ditahun 2016 kita anggarannya Cuma 94 jta tapi kita keluarkan atau terealisasikan 118 juta.

Lampiran IV

Hasil Wawancara dengan Mbak Ida Kepala Bagian Personalia dan Umum

1. Bagaimana standar pelayanan di BPRS BDW? Ex: bagaimana sikap atau SOP saat menerima keluhan

JAWABAN:

Kalau SOP secara tertulis kita memang belum mbak di kita kan baru taraf penyusunan SOP, tapi kalo aturannya itu kita sudah ada aturan secara tidak resminya ya itu terkait gimana perilaku terutama mungkin yang diabgian depan CS dan teller, satpam itu kita mengatur bagaimana untuk melayani nasabah itu yang lebih sopan itu dari segi luar. Kemudian dari untuk segi dalamnya secara gak tertulis kita sudah ada aturannya gimana perilaku antara karyawan terhadap atasannya kepala bagiannya kepala devisinya apalgi yang lebih tinggi lagi kepada direksi itu ada aturannya, tapi di kami tidak terlalu yang saklek bgt jadi istilahnya semacam munduk-munduk tu gak, kita tetap biasa sih gak kayak mentang-mentang bawahan sama atasan kemudian takut banget tu gak sih tapi kita tetap menjaga kesopanan kemudian etikanya antara yang masih muda atau yang tua tu kita dijaga. Walaupun tidak tertulis tetapi menjadi karakter. Kalo diawalkan sebelum kita masuk ke bdw tu kan kita ada pelatihan dasarnya tu pelatihan tu tidak hanya teori pekerjaan saja, karena kita kan syariah kan dari segi dalamnya tu juga masuk gitu.

2. Kegiatan sosial apa saja yang selama ini sudah berjalan di BPRS BDW?

Ex: menyantuni anak yatim, dll.

JAWABAN

Kalau yang kegiatan sosial tu yang pasti kita, setiap tahunsetiap milad kita kan ada penyaluran beasiswa, beasiswa itu kita berikan kepada sekolah-sekolah muhammdiyah baik tu yang sudah menjadi sekolah nasbah maupun yang belum, kita kan memang orientasinya ke muhammadiyah jadi kita lebih ke amal usaha muhammdiyah. Kemudian untuk kegiatan sosial lainnya itu kita ada semacam penyaluran ZIS. Kan banyak yang mengajukan proposal-proposal kekami entah terkait pembangunan masjid, pembangunan yayasan kemuadian apa yang terkait dengan ZIS itu kita juga ada alokasi ke situ mbak tapi memang nilainya kan gak mesti berapanya kita gak ada patokannya yang penting berapa-berapa yang kita kasih, memang tidak semua proposal yang masuk kebaw kita kasih, kita juga kan ada batasan anggaran ZIS. Selanjutnya kayak korban idul adha itu kita ikut qurban,,,

Kalau kita CSR tu sebenarnya gak ada mbak. Yang adakan kayak di BUS kan, CSR itu kayak semacam edukasikan, nah kita itu edukasi juga gak ada.

3. Terdapat berapa program terkait religiusitas karyawan dan stakeholder yang sudah berjalan di BPRS BDW dan apakah tertulis di SOP? Ex: ngaji rutin, dll.

JAWABAN

Kitakan kebetulan ada musholah di blknng mabk untuk shalat lima waktu kita ada adzan dan iqamah jadi tiap masuk waktu shalat dzuhur, ashar semua yang bisa itu wajib shalat berjamaah kecuali yang bagian depan seperti CS dan TELLER karena kita di waktu istirahat kita tetap bukannya ini dari segi shalat wajibnya untuk sunnahnya kita juga memberikan kesempatan dan malah dianjurkan untuk melakukan shalat dhuha. selanjutnya setiap pagi, kitakan jam kantornya jam 08:00 tapi kita masuknya jam 07:50 (kurang seperempat) untuk hadir BDW untuk nagji bareng jadi kalo untuk bapak-bapak nagji didepan diakntot depan tapi klo untuk ibu-ibu ngajinya di musholla, itu biasanya kita berkelompok-kelompok nagji al-quran setiap hari. selanjutnya ada kajian pengajian yang dilakukan dua minggu sekali setiap hari sabtu ada kajian untuk karyawan. akan tetapi pelaksanaannya tidak mesti 2 minggu sekali. kegiatan ini juga tidak menjadi penemuan SPI.

Kita ada pengajian keluarga 2 bulan sekali di rumah karyawan. kemudian ada anjuran atau ketegasan bahwa kerja itu jangan hanya kerja. kerja itu juga ada ibadahnya sekalian beribadah.

4. Apakah BPRS BDW menggunakan HRIS (*Human Resources Information System*)?

Jawaban:

Tidak mbak.

Lampiran V

Tabel Data

A. Tabel 1. Data rasio BOPO BPRS BDW (ribuan)

No	Tahun	Pendapatan Operasional	Beban Operasioanl	BOPO
1	2012	Rp 3.316.286	Rp 2.102.478	63,40
2	2013	Rp 3.901.414	Rp 2.646.430	67,83
3	2014	Rp 4.678.120	Rp 3.388.443	72,43
4	2015	Rp 6.022.606	Rp 4.275.175	70,99
5	2016	Rp 7.228.634	Rp 4.981.704	68,92

B. Tabel 2. Data rasio ROE BPRS BDW

Tahun	ROE
2012	69,52
2013	48,19
2014	45,15
2015	48,05
2016	45,42

C. Tabel 3. Produktifitas pegawai BPRS BDW

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Laba	Produktifitas Pegawai
1	2012	30	1018349	33945
2	2013	33	1159854	35147
3	2014	38	1118447	29433
4	2015	43	1539196	35795

5	2016	45	1814445	40321
---	------	----	---------	-------

D. Tabel 4. Pertumbuhan pembayaran zakat BPRS BDW

No	Tahun	Zakat
1	2012	30100
2	2013	32410
3	2014	29883
4	2015	41019
5	2016	56333

E. Tabel 5. *Market Share* Pembiayaan BPRS BDW

Tahun	Pembiayaan		Market Share
	BPRS BDW	BPRS Se-DIY	
2012	Rp 21.172.324	Rp 153.763.000	13,77
2013	Rp 29.133.757	Rp 177.370.000	16,43
2014	Rp 33.415.703	Rp 218.446.000	15,30
2015	Rp 46.977.085	Rp 269.103.000	17,46
2016	Rp 59.350.097	Rp 351.890.000	16,87

F. Tabel 6. Laba Bersih BPRS BDW

No	Tahun	Laba Bersih
1	2012	1018349
2	2013	1159854
3	2014	1118447
4	2015	1539196
5	2016	1814445



Terakreditasi "A"

SK BAN-PT No. 002/BAN-PT/Ak-K/S2/V/2012

PROGRAM PASCASARJANA (S2)
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II, Yogyakarta 55281, Telp./Faks. (0274) 523637, HP. 08175425758
Website : www.master.islamic.uii.ac.id; Email: msi@uii.ac.id dan msi_uui@yahoo.com

Nomor : 60/PPs-MSI/II/2017

Yogyakarta, 7 Februari 2016

Hal : Permohonan Izin Pra Penelitian

Kepada Yang Terhormat:
Direktur BPRS Bangun Drajat Warga
di-
Tempat

Ass. H. Sanaky
0951804005 / 12-17
00 FEB 2017

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Program Pascasarjana (S-2) Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta menyatakan bahwa:

Nama : NUR FAIZAH
NIM : 15913029
Konsentrasi : EKONOMI ISLAM
Hp : 081228385993

adalah Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dan saat ini yang bersangkutan sedang dalam proses menuju penyusunan Tesis dengan judul: "PENGUKURAN KINERJA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH DENGAN PENDEKATAN MASLAHAH SCORE CARD (MaSC) (Studi pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta)"

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan guna melakukan pra Penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Ketua Program,

Dr. H. Hujat AH Sanaky, MSI



**PT. BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARI'AH
BANGUN DRAJAT WARGA**



Kantor Pusat : Jl. Gedongkuning Selatan 131 Yogyakarta Telp. (0274) 413552, 389877 Fax (0274) 452424 Email: bprs.bdw@gmail.com
Kantor Cabang Bantul : Jl. Jenderal Sudirman, No.79, Bantul Telp. (0274) 6460543 (Kompleks Balai Muslimin)
Kantor Kas Ngipik : Jl. Manggisari, Baturetno, Banguntapan, Bantul Telp/Fax (0274) 373584
Kantor Kas Sedayu : Jl. Raya Wates Km. 10, Argosari, Bantul Telp. (0274) 6498425

SURAT KETERANGAN
NO: 137/BDW/Ops/IV/2017

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Direksi PT. BPR Syari'ah Bangun Drajat Warga dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Nur Faizah
TTL : Sorong, 26-12-1993
No. Mhs : 15913029
Fakultas : Ilmu Agama Islam
Prodi : Pasca Sarjana Magister Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan tugas penelitian di PT. BPR Syari'ah Bangun Drajat Warga Yogyakarta sebagai syarat penulisan Tesis dengan judul :
"Pengukuran Kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Dengan Pendekatan Masalah Performa (MaP) (Studi Pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta)"

Yang dilaksanakan pada tanggal 21 Februari 2017 sampai dengan 21 April 2017.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 26 April 2017
PT. BPR SYARI'AH BDW


Dana Suswati, SE
Direktur Utama

CURRICULUM VITAE

Nama : Nur Faizah

Tempat, tanggal lahir : Sorong, 26 Desember 1993

Agama : Islam

Jenis Kelamin : Perempuan

Alamat di KTP : Jl. Buncis RT 011 RW 006, Kelurahan Malaweke,
Kecamatan Aimas, Kota Sorong

Alamat Sekarang : Jln. Magelang KM. 7, Yogyakarta

Nomor Ponsel : 081228385993

Riwayat Pendidikan :

1. SD Muhammadiyah Notoprajan (2005)
2. MTS Madrasah Muallimaat Muhammadiyah (2008)
3. MA Madrasah Muallimaat Muhammadiyah (2011)
4. S1 Jurusan Ekonomi dan Perbankan Islam UMY (2015)
5. S2 Konsentrasi Ekonomi Islam UII Yogyakarta (2015-sekarang)

Riwayat Organisasi :

1. Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah, cabang AR. Fachruddin