

**Rekonstruksi Teknologi *Balanced Scorecard* dengan Menggunakan Perspektif**

***Khalifatullah fil Ardh*: Suatu Studi Literatur tentang Bagaimana Visi Organisasi  
Syariah Dapat Menjadi Suatu Aksi**

Disusun oleh:

Rosyihan Anwar

0310230127-23

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2007**

## KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah*, diucapkan penulis kepada Allah S.W.T atas limpahan kasih sayang serta segala bentuk nikmat yang telah diberikan-Nya, sehingga skripsi dengan judul **“Rekonstruksi Teknologi *Balanced Scorecard* dengan Menggunakan Perspektif *Khalifatullah fil Ardh*: Suatu Studi Literatur tentang Bagaimana Visi Organisasi Syariah Dapat Menjadi Suatu Aksi”** dapat terselesaikan.

Shalawat dan salam semoga selalu terlimpah kepada teladan terbaik bagi umat Islam, Rasulullah Muhammad S.A.W, yang memberikan komitmen dan pengorbanan dengan ikhlas untuk mengangkat manusia dari dunia kegelapan menuju dunia yang terang oleh cahaya-Nya.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, Malang. Namun demikian, penulis menyadari bahwa semua itu hanya dapat terwujud dengan bantuan dari berbagai pihak. Karena itu penulis menyampaikan penghargaan dan penghormatan sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Bambang Subroto, S.E., M.M., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Unti Ludigdo S.E., M.Sc., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
3. Bapak Abdul Ghofar S.E., M.Si., M.Acc., Ak., selaku Dosen Pembimbing yang memberikan kebebasan serta masukan dan kritik yang berharga bagi penulis untuk menyusun dan menyelesaikan skripsi.

4. Bapak Gugus Irianto S.E., M.Sc., Ph.D., Ak., dan Bapak Iwan Triyuwono., S.E., M.Ec., Ph.d., Ak., selaku Dosen Penguji I dan II.

5. Pegawai dan staff JAUB, Mbak Wur Mas Tejo, Pak Prapto, terima kasih atas bantuan, informasi, dan support yang diberikan kepada penulis selama ini.

6. Rekan-rekan “seperjuangan”, Wika, Ferry, Ratih, Laily, Vida, terima kasih atas kebersamaan dan dukungan yang diberikan pada selama dan sesudah ujian dan selamat ya atas gelar S.E-nya.

7. Ibunda Siti Mua'zizah dan ayahanda Anwar Yoko, atas segala kasih sayang, kesabaran dan nasihat yang diberikan, serta adik-adikku tercinta Faris Haqqul Anwar, Toriq Hisyam Anwar, dan Nabila Muazizati Anwar (*even the world and the entire of universe is not enough to be exchanged with...*), terima kasih kebersamaan yang diberikan dan maaf karena banyak kesalahanku pada kalian.

8. Teman-teman yang selama 4 tahun ini setia untuk berbagi suka dan duka menjalani kehidupan kampus, Rizal, Ryan, Pram, Sufyan, Yoedha, Ayoex, Marindra, Minarsih, Novarino, Ria, Robith, Nofie K.H, Yohannes, Respati, dan semua teman-teman yang tidak dapat disebut satu persatu dalam lembar ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa karya tulis ini sangat jauh dari sempurna dan dalam prosesnya mungkin terdapat kelalaian dan kesalahan. Karena itu, saran dan kritik adalah sesuatu hal yang diharapkan, untuk perubahan yang lebih baik dimasa depan.

Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya. Amin.

Malang, 25 November 2007

Penulis

## DAFTAR ISI

### HALAMAN JUDUL

### LEMBAR PENGESAHAN

### SURAT KETERANGAN TIDAK MENYALIN SKRIPSI

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DAFTAR ISI..... i

### DAFTAR TABEL ..... iii

### DAFTAR GAMBAR ..... iv

### DAFTAR LAMPIRAN ..... v

### ABSTRAKSI ..... vi

### ABSTRACTS..... vii

## BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang ..... 1

1.2 Rumusan Masalah ..... 5

1.3 Tujuan Penelitian ..... 6

1.4 Ruang Lingkup Penelitian ..... 6

1.5 Manfaat Penelitian ..... 7

1.6 Sistematika Penulisan ..... 8

## BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Paradigma organisasi ..... 10

2.1.1 Organisasi sebagai sebuah realitas ..... 10

2.1.2 Konsep kepemilikan organisasi bisnis ..... 11

2.1.3 Metafora Organisasi ..... 13

2.1.3.1 Metafora Mesin ..... 14

2.1.3.2 Metafora Organisme ..... 15

2.1.3.3 Metafora Amanah ..... 16

2.2 Perilaku individu: Wujud perilaku suatu organisasi ..... 17

2.2.1 Perilaku individu ..... 17

2.2.2 Teori hirarki kebutuhan Maslow ..... 18

2.2.3 Kebutuhan Spiritual ..... 20

2.2.4 Motivasi ..... 21

2.2.4.1 Jenis motivasi Maslow ..... 22

2.3 Etika Bisnis Syariah: Mencari bentuk Tanggung

Jawab Organisasi Syariah ..... 23

2.4 Organisasi syariah suatu meta-organisasi ..... 25

2.4.1 Definisi organisasi bisnis syariah ..... 25

2.4.2 Perspektif organisasi syariah ..... 26

2.4.3 Metafora amanah: Memahami tanggung jawab

organisasi syariah ..... 27

2.4.4 Zakat-methaporised-organisation:

Formulasi tujuan organisasi syariah ..... 28

2.5 Sejarah Perkembangan Organisasi Syariah Di Indonesia ..... 30

2.5.1 Bank Syariah ..... 30

2.5.2 Organisasi Bisnis ..... 31

2.5.3 Tantangan-tantangan organisasi bisnis syariah.....	32
2.6 <i>Balanced scorecard</i> .....	33
2.6.1 Definisi <i>BSc</i> .....	33
2.6.2 Sejarah <i>BSc</i> .....	34
2.6.3 Ukuran <i>BSc</i> : menelaraskan visi dengan aksi.....	38
2.6.4 Perspektif <i>Balanced scorecard</i> .....	39
2.6.4.1 Perspektif Keuangan .....	39
2.6.4.2 Perspektif pelanggan.....	40
2.6.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
2.6.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	42

### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Metodologi Penelitian.....	44
3.2 Jenis Penelitian.....	44
3.3 Tahap-tahap penelitian.....	45
3.4 Sumber dan teknik pengumpulan data.....	45
3.5 Uji keabsahan data .....	46
3.6 Teknik analisis data.....	47
3.7 Teknik penulisan.....	48

### **BAB 4 DISKUSI DAN ANALISIS PEMBAHASAN**

4.1 Analisis Teori.....	50
4.2 Rekonstruksi Konsep <i>BSc</i> .....	53
4.2.1 Rekonstruksi 1: Perspektif <i>khalifatullah fil ardh</i> .....	53
4.2.2 Rekonstruksi 2: Metafora amanah .....	54
4.2.3 Rekonstruksi 3: Metafora zakat .....	56
4.2.4 Hirarki kebutuhan organisasi syariah.....	57
4.3 Sintesis <i>Shari'ah Balanced scorecard (SBSc)</i> .....	58
4.3.1 Menelaraskan Ukuran <i>SBSc</i> dengan strategi organisasi syariah.....	58
4.3.1.1 Hubungan sebab-akibat.....	59
4.3.1.2 Faktor-faktor pendorong kinerja .....	60
4.3.1.3 Keterkaitan dengan masalah finansial .....	61
4.4 Desain <i>SBSc</i> .....	62

### **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Keterbatasan .....	67
5.3 Saran .....	68

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* ..... 34

Gambar 2.2 *Strategy Maps* ..... 37

Gambar 2.3 *The Customer value proposition* ..... 41

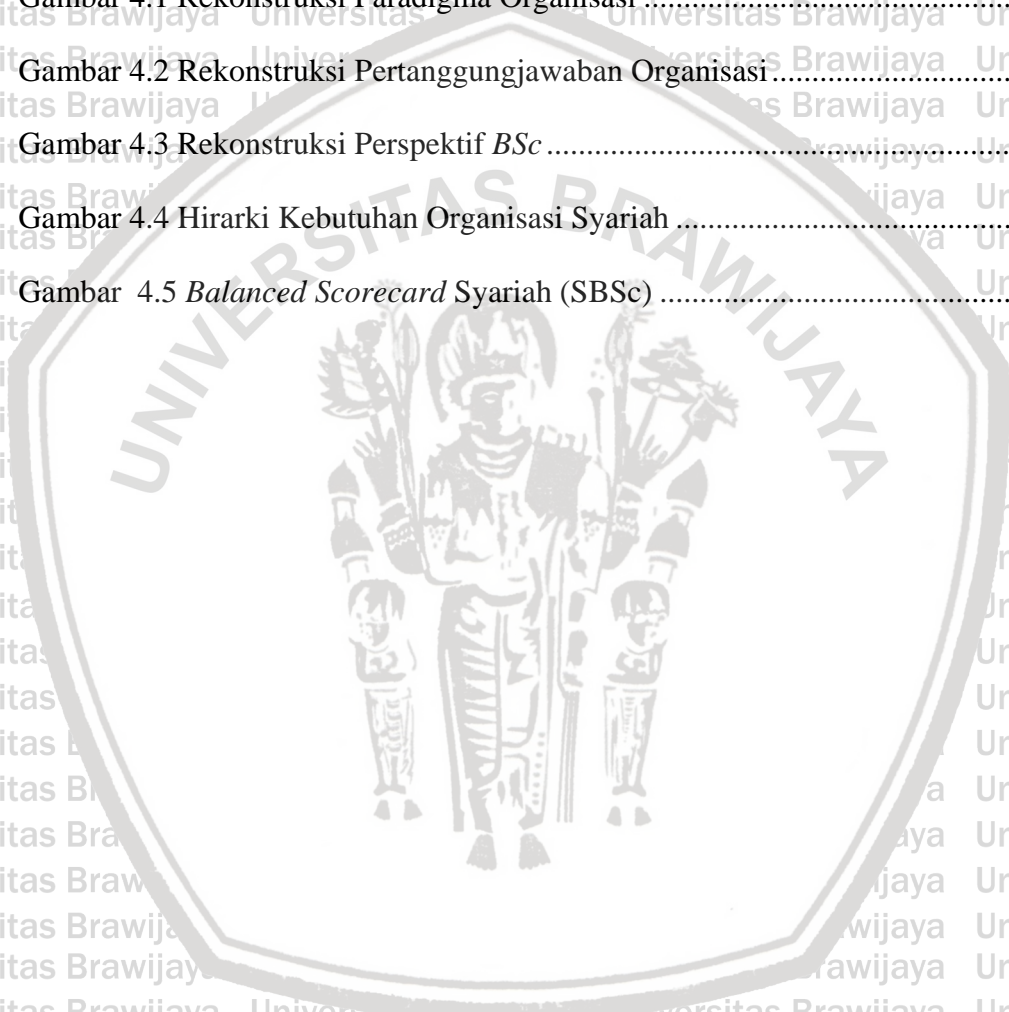
Gambar 4.1 Rekonstruksi Paradigma Organisasi ..... 54

Gambar 4.2 Rekonstruksi Pertanggungjawaban Organisasi ..... 55

Gambar 4.3 Rekonstruksi Perspektif *BSc* ..... 56

Gambar 4.4 Hirarki Kebutuhan Organisasi Syariah ..... 57

Gambar 4.5 *Balanced Scorecard* Syariah (*SBS*) ..... 62



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Perbandingan organisasi modern-kapitalis dengan syariah ..... 50

Tabel 4.2 Indikator SBSs ..... 64



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I

Format Laporan *Shari'ate Value Added*

Lampiran II

Laporan Kuantitatif *Shari'ate Value Added Statement*





**Rekonstruksi Teknologi *Balanced Scorecard* dengan Menggunakan  
Perspektif *Khalifatullah fil Ardh*: Suatu Studi Literatur tentang Bagaimana  
Visi Organisasi Syariah Dapat Menjadi Suatu Aksi**

Oleh:  
Rosyihan Anwar

Dosen Pembimbing:  
Abdul Ghofar SE., MSi., M.Acc., Ak.

**Abstrak**

Perkembangan terakhir isu-isu mengenai organisasi bisnis syariah, ternyata tidak diikuti dengan peningkatan kegiatan penelitian oleh para akademisi untuk mengembangkan suatu konsep organisasi bisnis syariah yang lebih akomodatif. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan *Balanced Scorecard* Syariah (SBSc) melalui metodologi strukturalisme-transedental dan suatu proses sintetik, yakni rekonstruksi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa suatu desain *Balanced Scorecard* (BSc) yang humanis, emansipatoris, transedental dan teleologikal, dapat terbentuk.

Penelitian ini menggunakan perspektif *khalifatullah fil ardh*' untuk menemukan suatu konsep atau paradigma dasar yang sesuai dengan organisasi bisnis syariah. Perspektif tersebut kemudian diturunkan ke dalam dua tingkatan derivasi, yaitu metafora amanah dan metafora zakat. Turunan pertama adalah metafora amanah yang digunakan untuk merekonstruksi konsep pertanggungjawaban organisasi, dan turunan kedua adalah metafora zakat yang digunakan untuk merekonstruksi konsep BSc.

Penelitian ini berakhir pada tiga kesimpulan. Pertama, zakat adalah perspektif utama yang menjadi dasar dan sekaligus tujuan bagi perspektif SBSc lainnya. Kedua, organisasi bisnis syariah tidak semata-mata bertanggungjawab untuk memaksimalkan profitabilitas mereka demi kepentingan pemegang saham/pemilik modal saja, namun juga berkewajiban untuk menebarkan kesejahteraan kepada seluruh alam, untuk kepentingan manusia dan lingkungan, secara adil sebagai wujud pertanggungjawaban kepada Allah. Ketiga, nilai ke-Islaman (tauhid) harus dapat diinternalisasikan ke dalam visi, tujuan, dan setiap aktivitas perusahaan dengan baik, sehingga ia dapat diukur dan dievaluasi dengan tepat dalam SBSc sebagai aspek penting dalam kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Metafora amanah, *Balanced Scorecard*, Emansipatoris, Humanis, Perspektif *khalifatullah fil ardh*', Rekonstruksi, *Balanced Scorecard* Syariah, Tauhid, Teleologikal, Transedental, Metafora zakat.

**The Reconstruction of Balanced Scorecard's Technology through  
*Khalifatullah fil ardh*' Perspective: A Literature Studies about How The  
*Shari'ate* Business Organization's Vison Becoming an Action**

By:

Rosyihan Anwar

Supervisor:

Abdul Ghofar SE., MSi., M.Acc., Ak.

**Abstracts**

The recent growth of *shari'ate* (islamic-based) business organization's issue has not been accompanied with the increasing on research activity by academicians to develop a more accommodative concept of *shari'ate* business organization. This research's objective is to formulate a *Shari'ate* Balanced Scorecard (SBSc) through the transcendental-structuralism methodology and a synthetic process called reconstruction. Therefore, it is expected that the humanist, emancipatory, transcendent, and teleological Balanced Scorecard (BSc) can be constructed.

This research used *khalifatullah fil ardh* perspective to find the appropriate fundamental concept or paradigm of *Shari'ate* business organization. That perspective then being derived into a two-level of derivations, *amanah* metaphor and *zaka* metaphor. The first is *amanah* metaphor, that was used to reconstruct the responsibility concepts of the organization, and the second is *zaka* metaphor, that was used to reconstruct the concept of BSc.

Finally, there are a three conclusions of this research. First, *Zaka* is the ultimate perspective that become a basis and also an objective for the other SBSc's perspectives. Second, the *shari'ate* organization is not only responsible to maximize its profitabilty for the sake of stockholder/investor, but also fairly spread that wealth on to the universe, for the sake of the human and the environment, through *zaka* as the responsibility to the God (Allah). Third, the Islamic values (*tawhid*) must be well-internalized into *shari'ate* business organization's vision, goal, and activity, so it can be well-measured and well-evaluated on SBSc as the important thing on the organization performance.

**Keywords:** *Amanah* metaphor, Balanced Scorecard, Emancipatory, Humanist, *Khalifatullah fil ardh* perspective, Reconstruction, *Shari'ah* Balanced Scorecard, *Tawhid*, Teleological, Transcendental, *Zaka* metaphor.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kajian mengenai bisnis islami, organisasi, dan akuntansi syariah sebenarnya bukan isu yang baru, sejak berhembusnya isu mengenai ekonomi islam pada era 1980-an, isu ini terus berkembang, sehingga masih sangat relevan untuk terus dikaji. Fenomena ini dapat dikategorikan sebagai bentuk reaksi terhadap sistem ekonomi modern-kapitalistis yang cenderung fokus pada tujuan materi-jangka pendek, dianggap telah mengalami suatu kegagalan sebagai suatu konsep ekonomi yang diharapkan dapat membawa manusia kepada tingkat hidup dan kesejahteraan yang berkelanjutan (Etzioni, 1983; Thoahar, 2004; Zohar dan Marshall, 2004 dan Kuntowijoyo, 2006)

Gagasan mengenai sistem ekonomi Islam dimaksudkan untuk membenahi sistem ekonomi modern-kapitalis, dengan suatu upaya untuk kembali ke ajaran utama Islam, yakni tauhid, tanpa bermaksud mengabaikan atau bahkan menghilangkan sistem ekonomi kapitalis dan kontribusi positifnya yang sangat besar bagi peradaban manusia. Konsep mengenai integralisasi antara ilmu dan Islam sendiri sangat bervariasi (Thoahar, 2004). Namun demikian, harus dipahami bahwa kajian mengenai sistem ekonomi Islam masih umumnya berada pada tataran konsep dan masih sedikit yang membahas masalah praktek.

Dampak dari semakin berkembangnya kajian-kajian mengenai sistem ekonomi Islam/syariah, adalah tumbuhnya kesadaran dan kebutuhan masyarakat terhadap organisasi bisnis, keuangan dan bahkan sistem akuntansi yang akomodatif dengan syariah Islam. Hal ini diawali dengan berdirinya BMT- BMT

(*Baitul Mal wa Tamwil*) dan berdirinya bank-bank syariah. Kemudian diikuti dengan penyusunan regulasi-regulasi dan standar akuntansi (PSAK) oleh pemerintah dan otoritas keuangan negara (Bank Indonesia, IAI, dan lain-lain) sebagai landasan bergerak bagi organisasi-organisasi tersebut.

Sementara itu, konsep mengenai organisasi bisnis syariah masih bersifat abstrak, sehingga dalam prakteknya para pelaku bisnis sangat bervariasi dan berbeda sesuai dengan tingkat pemahaman dan keyakinan yang dimiliki. Namun demikian, perkembangan sistem ekonomi Islam, ternyata tidak berjalan secara lancar, karena dalam prakteknya tidak sedikit kritik yang dilontarkan oleh masyarakat. Dalam kasus perbankan syariah misalnya, kritik-kritik tersebut antara lain menyangkut:

1. Produk bank syariah yang diminati yakni *murabahah*, lebih bersifat konsumtif, sehingga bank syariah lebih berfungsi sebagai lembaga pembiayaan dan melupakan fungsinya sebagai penyalur dana.
2. Pesimisme masyarakat akan penerapan praktek bisnis syariah secara utuh oleh bank.
3. Birokrasi yang berbelit-belit bagi para nasabah dalam mengakses produk-produk bank syariah
4. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang masih belum jelas. Alasannya adalah para karyawan hanya dibekali oleh buku petunjuk dan pelatihan instan, sehingga terkadang etika bisnis dan konsep islami belum mereka kuasai secara komprehensif
5. Adanya pandangan bahwa lembaga keuangan yang ada menganggap syariah semata-mata sebagai peluang pasar yang layak dimanfaatkan untuk mengeruk keuntungan sebanyak-banyaknya.

(sumber: <http://nofie-iman.blogspot.com>)

Kasus mengenai bank syariah diatas, adalah contoh kecil dari organisasi bisnis yang menjadi fokus pembahasan dari penelitian ini. Namun paling tidak terdapat beberapa poin dari kritik diatas yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi organisasi bisnis syariah secara umum, yakni mencakup:

1. Adanya ketidak-sesuaian antara visi dan misi organisasi bisnis syariah dengan prakteknya, sehingga pada akhirnya menyebabkan

2. *Expectation gap* antara manajemen (organisasi bisnis syariah) dengan masyarakat dan pelanggan, mengenai definisi praktek bisnis syariah itu sendiri.

Konsep mengenai organisasi bisnis syariah sendiri pada dasarnya dikonstruksi dari perspektif dasar *khalifatullah fil ardh* (Triyuwono, 2000). Implikasi dari perspektif tersebut adalah, bahwa organisasi bertindak sebagai “agen” yang diberi amanah/perintah oleh Allah untuk mengelola sumber daya ekonomi yang ada dan kemudian mendistribusikan kesejahteraan yang diperoleh secara jujur dan adil kepada seluruh alam (*rahmatan lil aalamin*). Dengan demikian dimensi interaksi organisasi bisnis tidak hanya kepada manusia dan lingkungan saja, namun juga kepada Tuhan, yakni dengan menjalankan setiap aktifitas bisnisnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan Allah (syar’i).

Terkait dengan masalah pengukuran dan pengevaluasian kinerja perusahaan, secara umum, informasi mengenai kinerja perusahaan/organisasi bisnis paling tidak dapat dinilai/diukur dari dua hal, yakni:

1. Laporan keuangan, yang mencerminkan kondisi *tangible asset* dan performa finansial perusahaan pada suatu periode, dan
2. pengungkapan aktiva tak berwujud, kebijakan, dan strategi perusahaan yang tidak terungkap dalam laporan keuangan.

Namun faktanya kebanyakan organisasi bisnis modern justru digerakkan dan terfokus pada aspek materi/keuangan (pencapaian laba) dan justru mengabaikan aspek *intangibile* bisnis seperti, kualitas SDM, budaya perusahaan, proses bisnis internal, dan hubungan dengan pelanggan dan lingkungan. Hal ini dikarenakan, sistem akuntansi kesulitan untuk menerapkan pengukuran terhadap aktiva tak

berwujud, meskipun *intangible asset* memiliki dampak yang signifikan bagi nilai ekonomis perusahaan (Karjalainen, 2007 dan Citron *et al*, 2005).

Konsekuensinya, kandungan informasi dalam laporan keuangan menjadi kurang reflektif terhadap nilai/kinerja aktual perusahaan. Fenomena ini terlihat dari rasio perbandingan harga pasar saham dengan nilai buku perusahaan. Hal ini dapat kita pahami dengan mencermati pernyataan Lev (2003:17) berikut ini

Data for the S&P 500 companies, which account for about 75 percent of the total assets of the U.S. economy, reveal that since the mid-1980s, there has been a large increase in the ratio of market value to book value, albeit with very high volatility. At its peak in March 2000, the ratio of market value to book value was 7.5. At the end of August 2002, it was 4.2, and it may still go down. However, even if the ratio fell to 4 or even 3, it would be sufficiently higher than it was in prior periods, and high enough to confirm that an amount of value equal to between one-half and two-thirds of corporate market values reflects the value of intangible assets.

Untuk itu diperlukan suatu pergeseran paradigma manajemen dan sistem pelaporan/pengukuran kinerja perusahaan, untuk melengkapi laporan keuangan dan pelaporan keuangan yang mampu mengakomodir aspek *intangible* didalamnya dengan suatu konsep manajemen strategis (dalam penelitian ini adalah BSc), sehingga tercipta suatu instrumen atau manajemen yang integral untuk mengomunikasikan, mengevaluasi, mengukur, dan merencanakan visi organisasi syariah serta hubungannya ke dalam aspek teknis dan operasional organisasi.

Konsep BSc konvensional yang didesain untuk kebutuhan organisasi modern, banyak bertumpu pada angka dan rasio finansial jelas tidak mampu mencerminkan realitas organisasi syariah yang dimetaforakan dengan perspektif *Khalifatullah fil ardh'*. Oleh karena itu, konsep BSc untuk organisasi bisnis syariah setidaknya-tidaknya parameter kinerja tersebut harus mencakup prinsip-prinsip sebagai berikut (Kuntowijoyo 2006; Triyuwono 2006:320):

1. Humanis
2. Emansipatoris
3. Transendental, dan
4. Teleologikal

Dengan tercakupnya ke empat aspek ini dalam suatu instrumen kinerja, diharapkan mampu terwujud suatu instrumen kinerja yang lebih baik dan sesuai.

Dari uraian diatas maka judul yang diajukan penulis dalam penelitian ini adalah

**Rekonstruksi Teknologi *Balanced Scorecard* dengan Menggunakan Perspektif *Khalifatullah fil Ardh*: Suatu Studi Literatur tentang Bagaimana Visi Organisasi Syariah Dapat Menjadi Suatu Aksi**

**1.2 Rumusan Masalah**

Kompleksitas bisnis saat ini serta perkembangan organisasi berwawasan spiritual (salah satunya organisasi syariah) akhir-akhir ini menuntut adanya parameter kinerja organisasi yang lebih komprehensif, akomodatif, dan selaras dengan visi yang diusung organisasi tersebut. Organisasi syariah, dalam kenyataannya dinilai oleh masyarakat dan pengamat belum dapat menjalankan visi dan misi yang dibawanya, mereka menilai terdapat kesenjangan antara visi organisasi syariah dengan tindakan teknis-operasional yang diterapkan.

*Balanced scorecard* (*BSc*) sebagai suatu media manajemen strategi, diharapkan mampu untuk menerjemahkan visi organisasi syariah menjadi suatu tindakan nyata. *BSc* sebagai suatu parameter kinerja harus mencakup perspektif yang lebih luas, sehingga terwujud suatu desain *BSc* yang humanis, emansipatoris,

transendental, dan teleologikal. Karena itu internalisasi perspektif *khalifatullah fil ardh'* dengan konsep *BSc* adalah hal yang utama. Pada akhirnya *BSc* bukan hanya bersifat sebagai teknologi yang berdimensi materi semata tapi juga berdimensi spiritual.

Secara spesifik permasalahan yang diteliti terangkum dalam pertanyaan berikut ini:

1. Dapatkah perspektif *khalifatullah fil ardh'* disinergikan dengan konsep *Balanced Scorecard (BSc)* untuk kemudian diinternalisasikan ke dalam konsep *Balanced scorecard (BSc)*?
2. Bagaimana desain *Balanced Scorecard* yang telah direkonstruksi dengan menggunakan perspektif *khalifatullah fil ardh'* ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah perspektif *khalifatullah fil ardh'* dapat dijadikan perspektif dasar yang bersifat sinergis dalam konsep *BSc*
2. Untuk mengetahui desain *BSc* yang selaras dengan visi organisasi syariah, yakni *khalifatullah fil ardh'*

### 1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dalam penelitian ini sangat penting untuk ditetapkan, karena keterbatasan waktu, biaya, dan kemampuan penulis untuk menyusun penelitian tersebut. Ruang lingkup penelitian ini antara lain:



1. Merupakan suatu studi literatur, dimana literatur yang digunakan mungkin saja terbatas, baik secara kuantitas, maupun kualitasnya, yakni tidak memungkinkan analisis yang mendalam untuk tiap literatur.
2. Merupakan studi kualitatif, yang sangat mungkin, dalam penulisannya terpengaruhi oleh subyektifitas penulis.
3. Fokus pembahasan dalam penelitian ini meliputi konsep organisasi (definisi, paradigma, dan perilaku) dan *Balanced scorecard (BSc)*, yang direkonstruksi dengan menggunakan perspektif *khalifatullah fil ardh*'.

**1.5 Manfaat Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, yakni sebagai berikut:

- a. Bagi Mahasiswa
  1. Memerluas paradigma dan membuka wawasan baru terkait dengan isu-isu kontemporer dalam bidang akuntansi.
  2. Membuka area diskusi baru dalam disiplin akuntansi syariah dengan menyajikan pembahasan yang ringan dan segar, namun kreatif dan menantang untuk dikaji.

b. Bagi pihak lain  
 Dengan menjadikan penelitian ini sebagai obyek kritik, referensi, ataupun diskusi melalui suatu proses *brainstorming*. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif terhadap literatur dan perkembangan akuntansi secara umum serta akuntansi syariah secara khusus di masa depan.

- c. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi motivasi dan inspirasi dalam beribadah dan belajar. Selain itu juga berkontribusi positif terhadap pengetahuan dan pemahaman peneliti, khususnya terhadap ilmu akuntansi dan hubungannya dengan realitas akuntansi. Pada akhirnya proses penelitian dan penelitian itu sendiri diharapkan memberikan suatu bekal bagi peneliti untuk bersiap diri dalam menyongsong masa depan dan dunia kerja.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam sub bab ini diberikan gambaran yang jelas dan terarah mengenai penyusunan penelitian ini. Berikut ini dikemukakan sistematika atau alur pembahasan yang terbagi dalam bagian-bagian pembahasan:

#### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang masalah dari penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

#### **BAB 2 : LANDASAN TEORI**

Pada bagian ini, penulis akan membahas teori-teori mengenai definisi, tujuan, perspektif serta fungsi organisasi, metafora organisasi, serta pembahasan yang terkait dengan pemahaman mengenai motivasi, persepsi, dan perilaku organisasi dengan menggunakan pendekatan psikologi manusia. Bagian ini berisi pembahasan yang lebih dalam terhadap beberapa isu mengenai masalah-masalah mengenai motivasi, persepsi, dan perilaku individu serta teori-teori mengenai BSc, sejarah BSc, dan perspektif BSc.

#### **BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, paradigma penelitian, ruang lingkup penelitian, metode pengumpulan data, teknik pengumpulan data, sumber data, jenis data, serta teknik analisis yang digunakan.

#### BAB 4 : DISKUSI DAN ANALISIS PEMBAHASAN

Pada bagian ini, isu dan temuan penting dari pembahasan bab-bab sebelumnya akan direkonstruksi dengan menggunakan perspektif *khalifatullah fil ardh*, melalui pendekatan literatur yang sistematis, untuk mendapatkan desain *SBSc*.

#### BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisikan konklusi atau kristalisasi dari penelitian yang dilakukan. Bagaimana dan seperti apa saja hasil yang telah ditemukan penulis selama kegiatan penelitian dilakukan. Selain itu bab ini juga akan berisikan saran-saran dari penulis terhadap keterbatasan dan kekurangan dari penelitian yang telah dilaksanakan penulis.

## BAB 2

# LANDASAN TEORI

### 2.1 Paradigma organisasi

#### 2.1.1 Organisasi sebagai sebuah realitas

Organisasi ditinjau dari tata bahasa adalah sebuah kata benda yang terbentuk dari kata kerja. Esensi organisasi sebagai kata kerja, yakni pengorganisasian, yang melibatkan tujuan, struktur, dan aturan-aturan dengan manusia sebagai pencipta sekaligus pelakunya (Pace dan Faules, 2001).

Sementara itu, organisasi didefinisikan oleh Robbins (1990) sebagai

a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal ar set of goals (Robbins, 1990: 4).

Parsons (1960) dalam Etzioni (1985:3) menjelaskan organisasi dalam pengertian berikut ini

Organisasi adalah unit sosial (atau pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Jadi organisasi adalah suatu kesatuan sosial terkoordinasi dengan batasan tertentu, yang berfungsi dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan tertentu atau suatu rangkaian tujuan tertentu.

Dari sudut pandang bisnis kapitalis, organisasi, dalam hal ini perusahaan bisnis, merupakan suatu kumpulan dari faktor-faktor produksi yang secara sadar diorganisir untuk mencapai tujuan memaksimalkan laba. Coase menyebutkan bahwa organisasi atau perusahaan adalah pusat dari kontrak-kontrak diantara individu-individu (Jensen and Meckling, 1990: 87).

Sementara itu berdasarkan pola interaksi dan proses terbentuknya, organisasi menurut teori struktural klasik diklasifikasikan ke dalam dua kelas (Pace dan Faules, 2001:41-45), yakni:

1. Organisasi sosial, yakni organisasi yang terbentuk dari pola-pola interaksi sosial dan regularitas serta perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka. Hubungan dan perilaku dalam organisasi diorganisir oleh suatu struktur dan budaya yang merupakan turunan dari nilai, kepercayaan dan harapan organisasi tersebut.
2. Organisasi formal, organisasi formal dirancang untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan banyak individu dan memberi rangsangan kepada orang lain untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam hal ini, tujuan organisasi yang ingin dicapai, peraturan yang harus dipatuhi, struktur status, dan lainnya dirancang untuk mengantisipasi dan mengarahkan interaksi dan kegiatan anggota organisasi.

Penelitian ini akan lebih terfokus untuk membahas organisasi/perusahaan bisnis yang termasuk dalam tipe organisasi formal. Karena itu penggunaan kata organisasi yang dimaksudkan pada bagian berikutnya adalah organisasi formal.

### **2.1.2 Konsep kepemilikan organisasi bisnis**

Dalam konteks ekonomi dan bisnis, secara umum organisasi seringkali diasosiasikan dengan laba, namun pengertian organisasi bisnis tergantung dari paradigma/konsep yang digunakan. Berikut ini adalah beberapa teori mengenai organisasi yang juga termasuk dalam konsep kepemilikan.

### A. *The Proprietary Theory*

Menurut Harahap (2000), di dalam konsep organisasi/entitas dianggap sebagai agen/perwakilan yang bertanggungjawab kepada pemilik. Oleh karena itu dalam akses informasi akuntansi, pelaksanaan pencatatan akuntansi dan penyajian laporan keuangan, hak-hak si pemilik menjadi prioritas yang paling utama. Tujuan utama dari teori ini adalah menentukan dan menganalisis *net worth* atau kekayaan bersih perusahaan yang merupakan hak pemilik. Konsep ini jika diturunkan dalam suatu persamaan matematis adalah sebagai berikut:

$$\text{Asset} - \text{Liabilities} = \text{Proprietor's Equity}$$

### B. *Entity Theory*

Menurut Belkaoui (1985) teori ini *entitiy*/organisasi merupakan sesuatu yang terpisah dan berbeda (independen) dari para pemegang saham dan kreditor. Jadi yang menjadi pusat kepentingan akuntansi adalah unit usaha, bukan pemilik. Unit usaha memiliki sumber daya perusahaan dan bertanggung jawab terhadap klaim pemilik dan kreditor. Berikut ini adalah persamaan matematisnya:

$$\text{Asset} = \text{Equity}$$

$$\text{Asset} = \text{Liabilities} + \text{Stockholder's Equity}$$

Teori *entity* ini berorientasi pada *income/ income oriented/ income statement oriented*. Pertanggungjawaban pada pemilik dilakukan dengan cara mengukur prestasi kegiatan dan prestasi keuangan yang ditunjukkan *entity* atau perusahaan.

### C. *Fund Theory*

Menurut Belkaoui (1985) dan Harahap (2000), dalam teori ini yang menjadi prioritas akuntansi bukanlah pemilik atau perusahaan, tapi sekelompok *asset* yang

ada dan kewajiban yang harus ditunaikan, yang disebut *fund* yang masing-masing pos memiliki aturan dalam penggunaannya. Persamaan matematis untuk mencerminkan teori ini adalah:

$$\text{Asset} = \text{Pembatasan Asset}$$

Unit akuntansi didefinisikan dalam istilah aset. Penggunaan aset ini adalah terbatas sementara itu, kewajiban merupakan suatu pembatasan ekonomi secara hukum terhadap penggunaan aset.

#### D. *Enterprise Theory*

Dalam konsep/teori ini yang menjadi pusat perhatian adalah keseluruhan pihak atau konsisten yang terlibat atau memiliki kepentingan baik langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan atau *entity* (Tuanakotta, 1986).

Misalnya pemilik, manajemen, pemerintah, kreditur, fiskus, regulator, pegawai, langganan, dan pihak yang berkepentingan bisnis. Pihak-pihak tersebut harus diperhatikan dalam penyajian laporan keuangan. Menurut teori ini, akuntansi sebaiknya tidak hanya mementingkan informasi bagi pemilik *entity* semata, tapi juga pihak lainnya yang memberi kontribusi langsung dan tidak langsung kepada eksistensi suatu perusahaan/ lembaga.

#### 2.1.3 **Metafora Organisasi**

Metafora seperti halnya teori, digunakan untuk memudahkan pemahaman terhadap suatu obyek dengan menggunakan obyek lain sebagai alat komparasi ataupun analogi.

Metafora membandingkan (mengumpamakan) suatu hal dengan suatu hal lainnya dengan membicarakan hal pertama seolah-olah hal pertama itu adalah hal kedua... Metafora membantu kita melihat kemiripan dan perbedaan (Pace dan Faules, 2000:12).

Sementara itu menurut Morgan (1998) metafora adalah

*a primal force through which humans create meaning by using one element of experience to understand another. Metaphor gives us the opportunity to stretch our thinking and deepen our understanding, therefore allowing us to see things in new ways and act in new ways. Applied in this way, metaphor becomes a tool for creating an understanding about what we now recognize as organization and management.* (<http://www.lisasloft.net/pdf/morgan.pdf>.)

Oleh karena itu, metafora tidak semestinya dipahami secara parsial, namun sebagai bagian-bagian yang saling melengkapi untuk menangkap suatu realitas yang lebih utuh. Berikut ini adalah beberapa konsep mengenai metafora organisasi yang digagas oleh beberapa penulis

### 2.1.3.1 Metafora Mesin

Metafora ini dibangun, dikembangkan, dan dioperasikan berdasarkan ide Steven W. Taylor mengenai *scientific management*. Prinsip Taylor, sebagaimana dirangkum Morgan (1986) dalam Gazendam (1993) adalah:

1. Shift all responsibility for the organization of work from the worker to the manager; managers should do all the thinking relating to the planning and design of the work, leaving the workers with the task of implementation.
2. Use scientific methods to determine the most efficient way of doing work; design the worker's task accordingly, specifying the precise way in which the work is to be done.
3. Select the best person to do the work efficiently.
4. Train the worker to do the work efficiently.
5. Monitor worker performance to ensure that appropriate work procedures are followed and that appropriate results are achieved.

[www.bdk.rug.nl](http://www.bdk.rug.nl)

Seperti halnya mesin, bagian-bagian dari organisasi diasosiasikan sebagai bagian dari mesin yang secara khusus didesain sehingga dapat mereka dapat mendefinisikan tugasnya secara tepat (Morgan dalam Gazendam, 1993). Alur tanggung jawab/perintah dibuat sedemikian rupa dalam pola satu rantai komando (*one man boss*) (Morgan dalam Triyuwono 2006). Sedangkan pusat pengambilan keputusan dimasukkan kedalam kelas-kelas yang berjenjang, yakni struktur birokrasi *Weberian*.



Metafora mesin menjadikan paradigma fungsional sebagai patron utama untuk memahami fenomena organisasi sebagai konsekuensi logis dari konsep organisasi mekanistik yang memandang diri, lingkungan, serta manusia didalamnya sebagai suatu variabel yang mekanis, *predictable*, dan *value-free*.

Karena itu, dalam dunia bisnis modern-kapitalistis, menurut Etzioni (1983) dan Triyuwono (2006), saat ini tolok ukur keberhasilan kinerja suatu perusahaan dilihat dari efektifitas dan efisiensi perusahaan. Dalam akuntansi modern hal ini dapat terwakilkan atau tercermin dari rasio angka-angka, yang merupakan suatu konsekuensi logis dari paradigma fungsional-simplistik.

### 2.1.3.2 Metafora Organisme

Secara padat, Triyuwono (2006:187) menjelaskan mengenai metafora organisme.

Metafora ini menganggap bahwa sebuah organisasi sebetulnya tidak lebih dari organisme, yaitu makhluk hidup yang untuk menjaga kelangsungan hidupnya harus selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Oleh karena itu hubungan antara tujuan, struktur, dan efisiensi tidak lagi menjadi bagian yang sangat utama, tetapi hanya sebagai pelengkap

Sebagaimana layaknya organisme, organisasi juga mengalami siklus hidup (lahir, tumbuh, dewasa, dan mati). Sementara untuk tumbuh dan dewasa, organisasi harus mampu untuk beradaptasi dan mengidentifikasi lingkungan dan spesies lainnya. Organisasi adalah suatu produk, sekaligus aktor yang berperan aktif dalam membentuk lingkungannya (Gazendam, 1993). Organisasi tidak lagi dipahami sebagai suatu mesin bebas-nilai yang hanya mengejar kekayaan materi semata, lebih dari itu, organisasi adalah sesuatu yang hidup dan memiliki dimensi tanggung jawab tidak hanya kepada pemilik modal saja, namun juga kepada

*stakeholder* dan lingkungannya (Gazendam, 1993; Morgan, 1998 dalam <http://www.lisasloft.net/pdf/morgan.pdf>).

Metafora organisme juga memiliki pengaruh penting terhadap perkembangan wacana *Good Corporate Governance/GCG*, pertanggungjawaban sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*), *corporate philanthropy*, *green corporate strategy*, dan lain-lain.

### 2.1.3.3 Metafora Amanah

Metafora amanah berfungsi sebagai kiasan untuk melihat, memahami, dan mengembangkan organisasi bisnis (dan sosial) dalam rangka mencapai bentuk organisasi yang lebih humanis, emansipatoris, transendental, dan teleologikal (Triuwono 2000, 2006). Metafora amanah adalah hasil derivasi dari ayat Al-Qur'an yang menyebutkan fungsi manusia sebagai "*khalifatullah fil ardh*" (wakil Tuhan di bumi).

Metafora amanah kemudian diturunkan lagi kedalam bentuk yang lebih operasional, yakni metafora zakat. Triuwono (2006) berpendapat bahwa

Tujuan organisasi bukan lagi tentang bagaimana memaksimalkan profitnya, akan tetapi bagaimana ia memaksimalkan pembayaran zakat, sebagai bentuk kontribusinya kepada alam semesta. Dengan begitu orientasi organisasi pun berubah dari *profit-oriented* ke *zakat-oriented* serta mencakup orientasi pelestarian alam dan kesejahteraan *stakeholders*.

Zakat dalam hal ini diharapkan tidak semata-mata menjadi suatu ukuran kinerja materi, namun juga memiliki dimensi transendental-spiritual. Sementara itu, *environment and stakeholders-oriented* memiliki implikasi bahwa terdapat kepedulian dalam organisasi bisnis untuk mendistribusikan kesejahteraan (nilai-tambah) yang berhasil diciptakannya kepada alam dan *stakeholders*. (Triuwono, 2006).

## 2.2 Perilaku individu: Wujud perilaku suatu organisasi

Dari uraian diatas, dapat kita pahami bahwa organisasi ternyata bukan hanya sesuatu yang bebas-nilai, sebaliknya organisasi adalah sesuatu yang “hidup” dan memiliki nilai. Pembentukan konsep organisasi sangat bergantung dari pemaknaan manusia sebagai pencipta sekaligus pelaku organisasi yang akan membawa organisasi dalam mencapai tujuannya, apakah itu bertujuan untuk maksimasi laba, kemanusiaan, pengetahuan, dan lain-lain. Dengan demikian maka bentuk luar dari suatu organisasi merupakan pengejawantahan dari perilaku individu yang ada didalam organisasi itu (Cyert dan March dalam Abdurrachman, 2000). Dalam tujuannya untuk memahami perilaku organisasi, penelitian ini dilanjutkan dengan menggunakan suatu pendekatan perilaku individu.

### 2.2.1 Perilaku individu

Menurut Rakhmat (2003) secara garis besar terdapat dua faktor personal yang memengaruhi perilaku, yaitu:

1. Faktor Biologis, yakni faktor-faktor yang berhubungan dengan aspek fisis-biologis manusia, seperti makan, minum, seks, istirahat, dan lainnya
2. Faktor Sosiopsikologis, mencakup tiga komponen antara lain komponen afektif (motif sosiogenis, sikap, emosi), komponen kognitif (kepercayaan), dan komponen konatif (aspek kebiasaan dan kemauan bertindak)
3. Faktor relevan yang lain adalah faktor spiritual/agama (Agustian, 2003)

Sementara itu perilaku individu, menurut Robbins (2001), juga ditentukan oleh beberapa variabel, yakni:

1. Karakteristik biografis, yakni atribut fisik dan sosial yang melekat dalam diri seseorang, misalnya umur, jenis kelamin, status kawin, masa kerja.

2. Kemampuan, yakni suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Contohnya kemampuan intelektual, kemampuan fisik
3. Kepribadian, yakni akumulasi dari cara-cara mengenai bagaimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.
4. Pembelajaran, yakni perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman.

### 2.2.2 Teori hirarki kebutuhan Maslow

Teori ini berdiri berdasarkan keyakinan Maslow bahwa perilaku manusia dapat diterangkan dengan memerhatikan tendensi individu untuk mencapai tujuan personal yang membuat kehidupan bagi individu yang bersangkutan penuh makna dan memuaskan. Menurut Maslow manusia tidak akan pernah merasa sepenuhnya puas karena kepuasan itu bersifat temporer. Kebutuhan itu sendiri sifatnya adalah melekat dan relatif permanen dalam diri manusia dan baru akan muncul jika termotivasi dengan cara-cara tertentu (Soemanto, 1987).

Berdasarkan asumsi diatas, Maslow mengajukan gagasan pula bahwa kebutuhan manusia adalah merupakan bawaan yang tersusun berdasarkan suatu hirarki/tingkatan yang terdiri dari (Koeswara, 1991):

1. Kebutuhan-kebutuhan dasar fisiologis (biologis)

Kebutuhan ini adalah sekumpulan kebutuhan dasar yang paling mendesak pemuasannya karena berkaitan langsung dengan pemeliharaan biologis dan kelangsungan hidup. Kebutuhan ini antara lain mencakup kebutuhan akan makanan, air, oksigen, aktif, istirahat, keseimbangan temperatur, seks, dan kebutuhan akan stimulasi sensoris

## 2. Kebutuhan akan rasa aman

Kebutuhan ini mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian dan keteraturan dari keadaan lingkungannya. Untuk memenuhinya manusia, pada umumnya akan mencari model yang dapat ia jadikan sebagai tempat bergantung dan berlindung, seperti rumah, asuransi, dan lainnya.

## 3. Kebutuhan akan cinta dan memiliki

Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif atau ikatan emosional dengan individu lain, baik dengan sesama jenis maupun yang berlainan jenis, dilingkungan keluarga atau masyarakat.

Kebutuhan ini tidak terlepas dari konsep manusia sebagai makhluk sosial yang membutuhkan orang lain untuk menghindarkannya dari rasa kesepian, keterasingan dan ketidakberdayaan.

## 4. Kebutuhan rasa harga diri

Kebutuhan ini dibagi lagi menjadi dua, bentuk pertama yakni penghargaan dari diri sendiri yang mencakup hasrat untuk memperoleh kompetensi, rasa percaya diri, kekuatan pribadi, kemandirian, dan kebebasan. Bentuk kedua adalah penghargaan dari orang lain yang dapat berupa status sosial, prestasi, penghargaan, atau pujian.

## 5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan ini merupakan hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginan dan potensi yang dimiliki. Wujud aktualisasi diri adalah dengan melakukan keinginannya dengan mengerahkan potensi yang

dimilikinya secara optimal. Karena itu wujud aktualisasi diri lebih mendalam dan sarat makna.

### 2.2.3 Kebutuhan Spiritual

Spiritual berasal dari bahas Yunani yang berarti sesuatu yang menghidupkan; semangat. Sementara jika ditinjau dari bahasa Arab, padanan kata yang tepat untuk spiritus adalah ruh (*ruhaniyyah*).

Dalam perspektif agama Islam, aspek spiritual atau *ruhaniyyah*, merupakan suatu kesatuan tidak terpisahkan antara dimensi agama dengan kehidupan sehari-hari.

“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: “Sesungguhnya Aku akan menciptakan manusia dari tanah. Maka bila telah Kusempurnakan kejadiannya dan Kutuipkan kepadanya ruh-Ku, maka hendaklah kamu tersungkur dengan bersujud kepadanya. Lalu malaikat itu bersujud semuanya.” (QS. 38: 71-73).

Konsep lain yang mendasari aspek spiritual/*ruhaniyyah* terkait erat dengan Tuhan, secara jelas tertuang dalam *lafadz Innalillahi wa inna lillahi raajiun* yang artinya, “Sesungguhnya aku berasal dari Allah dan hanya kepada-Nya pula aku kembali”.

Namun demikian spiritualitas tidak selalu dikaitkan dengan Tuhan dan agama sebagai landasannya. Freud misalnya menganalogikan aspek spiritualitas dengan *superego*, yaitu

Sistem kepribadian yang berisikan nilai-nilai dan aturan-aturan yang sifatnya evaluatif (menyangkut baik-buruk). Menurut Freud, *superego* terbentuk melalui internalisasi nilai-nilai atau aturan-aturan oleh individu dari sejumlah figur yang berperan, berpengaruh, atau berarti bagi individu tersebut seperti orang tua dan guru. (Koeswara, 1991: 35)

Sementara itu Maslow memasukkan dimensi spiritualitas sebagai sesuatu yang lebih bersifat internal-individu dan motivasional, seperti *self actualization*/aktualisasi diri, seperti yang diuraikan sebelumnya.

Pendapat lain yang senada juga dikemukakan oleh Zohar dan Marshall (2006)

Istilah *spiritual* yang saya gunakan disini dan dalam keseluruhan buku ini tak ada hubungannya dengan agama atau sistem keyakinan terorganisir lainnya. Berbagai organisasi agama dan berbagai budaya-berbasis-agama sudah tentu membangun sejumlah SC (Spiritual Capital) yang sejati. Akan tetapi, mereka menjalankan itu semua dalam batas-batas sistem keyakinan yang menyingkirkan orang-orang yang memeluk keyakinan religius lain dan orang-orang yang tak punya keyakinan religius (Zohar dan Marshall, 2006: 24)

Sedangkan pendapat Hohler (1978) sebagaimana yang dikutip Rakhmat (2001) sedikit kontradiktif dengan pendefinisian spiritualitas sebagaimana uraian diatas, dia lebih mengartikan pendefinisian diatas sebagai kepercayaan, dan bukannya spiritualitas. Kepercayaan adalah

“keyakinan bahwa sesuatu itu ‘benar’ atau ‘salah’ atas dasar bukti, sugesti otoritas, pengalaman, atau intuisi” (Hohler dalam Rakhmat, 2001: 42).

#### 2.2.4 Motivasi

Secara etimologis, motivasi berasal dari kata *motivum* yang merujuk pada alasan tertentu mengapa sesuatu itu bergerak. Djiwandono (2002) menyebutkan bahwa motivasi mempunyai intensitas dan arah. Pemaparan yang lebih jelas lagi dapat didapatkan dari pendapat Mc Donald dalam Soemanto (1987) yang mendefinisikan motivasi sebagai

Suatu perubahan tenaga didalam diri/pribadi seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuan (Soemanto, 1987: 191)

Sumber motivasi dalam Soemanto (1987), dibedakan menjadi dua macam elemen, yakni:

1. Elemen dalam (*inner component*), yaitu perubahan yang terjadi didalam diri seseorang, berupa keadaan tidak puas, atau ketegangan psikologis. Rasa tidak puas/ketegangan psikologis ini bisa ditimbulkan oleh karena keinginan-keinginan untuk memperoleh penghargaan, pengakuan, serta berbagai macam kebutuhan lainnya.

2. Elemen luar (*Outer component*), adalah tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang. Tujuan itu sendiri berada diluar diri seseorang itu, namun mengarahkan tingkah laku orang itu untuk mencapainya.

Pada umumnya proses terjadinya motivasi dimulai dari adanya gerakan dari elemen dalam yang secara simultan diikuti oleh elemen luar. Namun demikian ada juga motivasi yang melalui proses yang terbalik.

#### 2.2.4.1 Jenis motivasi maslow

Maslow (1955) dalam Koeswara (1991) memberikan tambahan atas konsepsi hirarki kebutuhannya dengan membagi motif-motif manusia kedalam dua kategori, yaitu:

##### 1. Motif kekurangan

Motif kekurangan menyangkut kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Motif ini bertujuan untuk mengatasi peningkatan tegangan organismik yang dihasilkan oleh keadaan kekurangan kebutuhan diatas.

Contohnya adalah rasa lapar, haus, ketakutan, kedinginan, kepanasan, dan lainnya.

##### 2. Motif pertumbuhan

Motif pertumbuhan adalah motif-motif yang yang mendorong individu untuk mengungkapkan potensi-potensinya. Arah dari motif pertumbuhan ini adalah memerkaya kehidupan dengan memerbanyak belajar dan pengalaman, dan karenanya juga memberi semangat hidup.

Contohnya adalah seorang musisi yang mendedikasikan hidupnya untuk perkembangan musik yang lebih baik.



Faktor-faktor diatas penting untuk dipahami dalam menyusun paradigma baru mengenai konsep organisasi syariah, kebutuhan, tujuan, dan motif yang mendasari aktifitas organisasi bisnis.

### 2.3 Etika Bisnis Syariah: Mencari bentuk Tanggung Jawab Organisasi Syariah

Etika merupakan bentuk turunan dari bahasa *ethikos*, yang berarti “timbul dari kebiasaan”. Etika adalah cabang utama filsafat yang mempelajari nilai atau kualitas serta mencakup analisis dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab ([www.wikipedia.org.id](http://www.wikipedia.org.id)). Konsep organisasi modern memberikan suatu penjelasan bahwa dalam organisasi terdapat kontrak-kontrak sosial individu-individu (Kelly dalam Jensen dan Meckling, 1990). Sementara itu organisasi syariah memberi suatu perspektif baru bahwa “kontrak-kontrak” dalam organisasi tidak terjadi hanya pada individu-individu, namun juga dengan lingkungan bahkan dengan Tuhan (Triyuwono, 2000, 2006; As’udi, 2001; dan Effendi, 2003). Hal ini jelas memberi warna baru dalam konteks pertanggungjawaban perusahaan/organisasi bisnis serta etika/aturan mengenai cara/mekanisme interaksi perusahaan dengan berbagai pihak.

Menurut Ya’qub (1983), secara umum para ahli membedakan konsep etika menjadi beberapa macam diantaranya:

1. Naturalisme. Penganut paham ini menjadikan ukuran baik dan buruknya perbuatan manusia berdasarkan perbuatan yang sesuai dengan fitrah/naluri manusia itu sendiri. Naluri dianggap sebagai jalan yang lurus sehingga mereka menganggap bahwa kebahagiaan hanya dapat tercapai jika naluri tersebut telah terpenuhi.

2. Hedonisme. Paham ini beranggapan bahwa kenikmatan merupakan tujuan hidup, karena itu jalan yang mengantarkan ke sana dianggap sebagai keutamaan. Intinya adalah hal yang menjadikan suatu perbuatan baik atau buruk adalah kenikmatan yang ditimbulkan bagi manusia dari perbuatan tersebut.

3. Utilitarisme. Aliran ini menilai baik buruknya sesuatu perbuatan atas dasar besar dan kecilnya manfaat yang ditimbulkan bagi manusia. Kebaikan yang tertinggi adalah manfaat (*utility*) sehingga segala tingkah laku manusia selalu diarahkan kepada pekerjaan yang membuahkan manfaat yang sebesar-besarnya.

4. Idealisme/Deontologisme. Aliran ini menganggap baik dan buruknya suatu tindakan berdasarkan suatu "kemauan/itikad baik" terhadap suatu perbuatan yang didasari oleh rasa kewajiban yang ada dalam nurani manusia.

5. Theologisme/Religiusisme. Aliran ini berpendapat bahwa yang menjadi ukuran baik dan buruknya perbuatan itu diperintahkan dan dilarang oleh Tuhan. Segala perbuatan yang diperintahkan Tuhan pasti mengarah kepada kebaikan, sebaliknya perbuatan yang dilarang Tuhan adalah perbuatan yang buruk. Sumber aliran ini adalah dari kitab-kitab suci agama dan ajaran-ajaran agama.

Etika Syariah adalah etika yang berasal dan bersumber dari Allah SWT, yang terwujud dalam segala firman-Nya (Al-Qur'an) dan ajaran yang disampaikan kepada Rasul-Nya (Al-Hadits) (Ya'qub, 1983; Triuwono, 2006). Proses pembentukan etika syariah dapat dilakukan melalui *ijma'*, *ijtihad* dan *qiyas* untuk

kemudian ditentukan apakah setiap tindakan itu *wajib, mubah, makruh, halal, dan haram*.

Konsep etika syariah hendaknya dipahami, dipatuhi, dan dilaksanakan secara luas karena ia memiliki dua dimensi yang saling memperkuat, yakni hukum sebagai “bentuk luar” dan moralitas sebagai “ruh” etika syariah (Safi dalam Triyuwono, 2006). Hukum syariah hanya dapat diterapkan jika diiringi oleh sikap mental dan moral yang positif dari setiap individu. Sikap mental dan moral tersebut diatas (Madjid dalam Triyuwono, 2006; Agustian, 2003) dapat diturunkan dari konsep ajaran agama yakni, *Islam, Iman, dan Ihsan* dan diperkuat oleh konsep takwa, tawakal dan ikhlas yang muncul dalam diri manusia. Nilai-nilai inilah yang kemudian menentukan apakah sesuatu perbuatan itu baik atau tidak baik

## 2.4 Organisasi syariah suatu meta-organisasi

### 2.4.1 Definisi organisasi bisnis syariah

Definisi organisasi bisnis dapat diderivasikan dari pernyataan Robbins (1990) sebagai suatu kesatuan/entitas sosial yang dibentuk dan beroperasi dalam suatu batasan (finansial, ekonomis, legal/badan hukum, wilayah, politik, sosial-budaya) untuk mencapai suatu tujuan bisnis (kekayaan, profit) dalam kurun waktu yang telah direncanakan.

Pengertian organisasi (bisnis) syariah dapat dikonstruksi dari konsep *shari'ate enterprise theory* yang digagas Triyuwono (2006). Organisasi bisnis syariah dipandang sebagai suatu entitas yang dimensi pertanggungjawabannya tidak terbatas kepada diri dan pemilik modal semata, namun juga kepada *direct participant* (karyawan, pemerintah, pelanggan dan lain-lain), *indirect participant* (masyarakat, lingkungan hidup) dan yang terpenting, kepada Allah. Hal ini

sebagai konsekuensi logis dari perspektif *khalifatullah fil ardh*' sekaligus *abdullah* untuk menebarkan rahmat bagi seluruh alam, yang menjadi asas fundamental dalam konsepsi organisasi bisnis syariah. Berikut ini adalah uraian mengenai konsep dasar organisasi bisnis syariah

#### 2.4.2 Perspektif organisasi syariah

Organisasi syariah berdiri berdasarkan suatu premis dalam Al-Qur'an bahwa manusia adalah *khalifatullah fil ardh*. Manusia diberi amanah oleh Allah sebagai *khalifatullah fil ardh*, untuk menebarkan *rahmatan lil 'aalamiin*.

*"Ingatlah ketika Rabb-mu berfirman kepada malaikat "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". (QS: Al-Baqarah 2:30)*

*"Dan tidaklah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam" (Al-Anbiyaa' 107:21)*

Semua itu harus dijalankan dalam kerangka ibadah dan mencapai ridha Allah

*"Dan tidak Kuciptakan jin dan manusia, kecuali untuk beribadah (mengabdikan) kepada-Ku" (Adz-Dzaariyaat 51:56).*

Premis ini kemudian digunakan sebagai perspektif bagi organisasi syariah dengan tujuan merekonstruksi perspektif organisasi kapitalis. Konsekuensi logis dari internalisasi perspektif *khalifatullah fil ardh* adalah bahwa organisasi tidak beroperasi berdasarkan motif mencari laba materi saja, tapi lebih dari itu yakni menebarkan rahmat bagi alam semesta dalam kerangka niat ibadah *lillahita'ala* (mengharap *ridha* Allah semata). Pada kondisi semacam ini dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut adalah "organisasi yang bertauhid"

Dengan demikian meskipun Tuhan adalah pusat keimanan, akan tetapi ujung aktualisasinya adalah manusia. Dengan bahasa yang lain, Islam menjadikan tauhid sebagai pusat dari semua orientasi nilai, sementara pada saat yang sama melihat manusia sebagai tujuan dari transformasi nilai. (Effendi, 2003:256)

Dengan demikian, organisasi syariah memiliki dan mengikuti aturan/hukum dari dua model interaksi yaitu, interaksi organisasi dengan Allah (dimensi ibadah) dan yang kedua, interaksi/*muamalah* dengan masyarakat (*stakeholder* dan *stockholder*) dan dunia (lingkungan, ekosistem).

#### **2.4.3 Metafora amanah: Memahami tanggung jawab organisasi syariah**

Metafora amanah merupakan pendekatan yang digunakan Triyuwono (2000) untuk menjelaskan hakikat atau (apa yang disebut Triyuwono dengan) konsep “diri” organisasi syariah. Metafora amanah merupakan bentuk turunan dari perspektif *khalifatullah fil ardh*. Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa esensi dari fungsi manusia sebagai *khalifatullah fil ardh* adalah pendelegasian amanah (wewenang dan tanggung jawab) dari Allah, kepada manusia untuk menebarkan rahmat bagi semesta alam (Triyuwono, 2000; 2006; Abdurrachman, 2000; As’udi, 2001).

Pernyataan tersebut secara tersirat menunjukkan bahwa konsep kepemilikan segala sesuatu yang absolut adalah milik Allah, dan manusia hanya sebagai *khalifah* (agen). Dalam hal ini manusia (organisasi) harus bertindak sesuai dengan ketentuan syariah. Setiabudi dan Triyuwono (2002: 154) menyimpulkan konsep kepemilikan syariah sebagai

Suatu konsep yang berusaha untuk menyeimbangkan kebebasan individu dengan kepentingan masyarakat yang secara spesifik terkait erat dengan nilai etis yang berangkat dari nilai-nilai dasar islam.

Menurut Triyuwono (2000:276), konsep metafora amanah tidak dapat dipahami sebagai pola interaksi horisontal (antar manusia dan sesama makhluk Allah) saja, namun juga memiliki dimensi vertikal ke Tuhanan (transendental dan spiritual). Amanah bukan sekedar konsep kognitif ataupun dogmatis yang

tertanam dan terpisah dari kesadaran internal manusia, tapi merupakan karakter dan tindakan (*action*) individu yang menyatu yang terdiri dari penalaran intelektualnya (*knowledge*) dan kesadaran religius (*faith*) sebagai bagian dari dimensi spiritualnya (Triyuwono, 2000; 2006)

#### **2.4.4 Zakat-methaporised-organisation: Formulasi tujuan organisasi syariah**

Dalam narasi kapitalisme, organisasi bisnis memiliki tujuan untuk memaksimalkan perolehan laba melalui suatu pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien. Dalam organisasi syariah perolehan laba tidak lantas kemudian dieliminasi, namun diarahkan kepada suatu konsep mengenai kontribusi perusahaan yang lebih luas (*rahmatan lil alamiin*) yang dibatasi oleh suatu sistem nilai Islam (syariah). Konsep tersebut adalah Zakat.

Zakat menurut bahasa diterjemahkan sebagai kesuburan, kesucian, berkah.

Sementara itu Asy-syaukani mendefinisikan zakat sebagai

Memberi suatu bagian dari harta yang sudah sampai nishab kepada orang fakir dan sebagainya yang tidak bersifat dengan sesuatu halangan syara' yang tidak membolehkan kita memberikan kepadanya (Ash-Shiddieqy, 1996:3).

Dalam upaya untuk memahami tujuan organisasi syariah, Triyuwono (2000, 2006) menggunakan metafora zakat yang merupakan turunan dan bentuk teknis dari metafora amanah. Zakat dianggap mencerminkan wujud yang representatif dari amanah yang diberikan Allah kepada manusia untuk menyebarkan rahmat ke seluruh alam (Triyuwono, 2000; As'udi dan Triyuwono, 2001). Konsep ini berdasarkan firman Allah dalam Al-Qur'an (Q.S. Adz-Dzariyaat, 51:19) yang memandang bahwa dalam tiap-tiap harta (sumber daya/aktiva) manusia (organisasi) terdapat hak pihak lain, dan Allah memberikan amanah kepada manusia (yang memenuhi syarat tertentu) untuk mendistribusikan hak tersebut.

Konsep zakat yang unik dan komprehensif, menurut Triyuwono (2000), juga memberikan suatu landasan filosofis bagi organisasi sekaligus menjadikan zakat sebagai suatu realitas imperatif (merek) tersendiri yang membedakan organisasi bisnis syariah dengan organisasi konvensional, yakni:

1. Hal tersebut merupakan “esensi filosofi ekonomi Islam dan kerangka fungsional”.
2. Dengan mendapatkan tujuan organisasi yang lebih tinggi, yakni “menyebarkan rahmat,” kita bisa menunjukkan dengan jelas bahwa membayar zakat merupakan tujuan operatif organisasi
3. Zakat merupakan sisi ganda; ia tidak hanya berkenaan dengan dorongan egoistis, melainkan juga dengan dorongan altruistik.
4. Untuk membayar zakat, perusahaan harus mampu memperoleh kekayaan. Hal ini berarti bahwa untuk mendapatkan kekayaan, perusahaan harus bisa dengan bebas melakukan berbagai macam usaha, perbankan, perdagangan, asuransi, dan sebagainya sepanjang sesuai dengan syari’ah

Triyuwono (2000: 284)

Konsep zakat pada akhirnya tidak saja menjadi suatu ritual, namun ia memiliki implikasi secara signifikan terhadap konsep organisasi secara keseluruhan (Mannan, 1997 dalam As’udi, 2001), yakni :

1. Pemanfaatan harta benda secara terus-menerus
2. Pembayaran zakat sebanding dengan harta benda yang dimiliki dan sesuai dengan harga pasar
3. Penggunaan harta benda secara berfaedah (*fii sabilillah*)
4. Penggunaan harta benda tanpa merugikan orang lain
5. Memiliki harta benda yang sah (halal/haram/hukum)
6. Penggunaan harta benda dengan cara yang tidak boros atau berkah (*rahmatan lil aalamiin*)
7. Penggunaan harta benda dengan tujuan memperoleh haknya
8. Penerapan hukum waris yang tepat dalam islam

As’udi (2001:105)

Konsepsi organisasi syariah mendefinisikan organisasi bisnis sebagai suatu wadah bagi manusia untuk mencari laba yang sebanyak mungkin, namun pada saat yang bersamaan organisasi (manusia) tersebut tidak melupakan amanah dan tanggung jawabnya sebagai *khalifatullah fil ardh* sekaligus *abdullah*.

Konsekuensi logis dari hal ini adalah bahwa segala kegiatan organisasi (manusia) harus sesuai dengan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya (Triyuwono, 2006).

## 2.5 Sejarah Perkembangan Organisasi Syariah Di Indonesia

### 2.5.1 Bank Syariah

Kajian mengenai organisasi yang berbasis nilai islam, dalam hal ini bank syariah sebenarnya sudah muncul pada tahun 1980-an, namun realisasinya baru terjadi pada awal tahun 1990-an. Berdirinya organisasi bisnis yang berbasiskan syariah islam dimulai ketika pada tahun 1992 pemerintah Indonesia memperkenalkan sistem *Dual Banking System* (DBS), yaitu suatu sistem yang mengizinkan bank konvensional dan bank syariah beroperasi secara berdampingan. Pada tahun yang sama pula, berdiri Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang merupakan perintis bagi berdirinya bank-bank syariah dikemudian hari. Walaupun DBS sudah dikenalkan pemerintah pada tahun 1992, namun undang-undang yang mengatur tentang DBS, yakni UU No. 10/1998, baru diterapkan pada tahun 1998.

Bank syariah (Ascarya dan Yumanita, 2005) didefinisikan sebagai lembaga intermedial dan penyedia jasa keuangan yang bekerja berdasarkan etika dan sistem nilai islam, khususnya bebas dari bunga (*riba*), kegiatan spekulatif non-produktif (*maysir*) dan hal-hal yang tidak jelas dan meragukan. Bank ini menganut prinsip keadilan dan hanya membiayai kegiatan usaha yang halal.

Dalam kurun waktu sejak berdirinya BMI tahun 1992 sampai pada tahun 2004 jumlah bank syariah sudah berkembang secara pesat di Indonesia sebagaimana yang tertulis dalam deskripsi berikut ini

Sampai dengan bulan Mei 2004, perkembangan jumlah kantor bank syariah telah mencapai 353 kantor bank, dengan nilai asset sebesar 11.6 trilyun rupiah. Jumlah pembiayaan yang disalurkan mencapai 7.56 trilyun rupiah dan dana pihak ketiga sebesar 7.77 trilyun rupiah. Meskipun dari pertumbuhan usaha dan jumlah cukup banyak, tetapi peranan secara nasional masih kecil dibandingkan dengan peranan bank secara nasional, yaitu sebesar satu persen (Anonim, 2004:1).



Walaupun demikian prospek bank dan lembaga syariah masih sangat bagus.

Hal ini disebabkan tingginya perhatian yang diberikan BI selaku otoritas yang mengatur lembaga perbankan untuk menyukseskan cetak biru perbankan syariah di Indonesia. Wujud perhatian itu diantaranya adalah tindakan BI yang membuat regulasi tentang kemungkinan pembukaan layanan syariah pada *counter* unit konvensional bank-bank yang telah mempunyai unit usaha syariah melalui PBI No.8/3/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006. Dengan demikian, diharapkan masalah jaringan pelayanan dan keuangan syariah dapat diatasi karena masyarakat dapat dilayani dimana saja saat membutuhkan transaksi bank syariah.

### 2.5.2 Organisasi Bisnis

Wujud organisasi bisnis syariah sendiri pada dasarnya masih pada berada dalam tataran teoritis, tokoh-tokoh penggagas konsep organisasi bisnis ini antara lain adalah Harahap (1997), Triyuwono (2000, 2006). Selain itu bentuknya yang prematur, peraturan yang mengatur mengenai organisasi syariah juga masih belum ada. Karena keterbatasan-keterbatasan ini, maka konsep organisasi bisnis syariah masih belum dapat diterapkan secara optimal. Walau demikian beberapa perusahaan yang mencoba menanamkan aspek spiritual dalam kegiatan perusahaan mereka. Contohnya adalah kasus mengenai Internusa Hasta Buana (IHB) berikut ini

“nilai-nilai itu telah saya rumuskan setelah perjalanan Internusa selama 15 tahun,” tutur Iskandar Zulkarnain, pendiri sekaligus CEO IHB. Artinya nilai-nilai itu bukan sekedar jargon, melainkan telah diterapkan di perusahaan ini sejak didirikan tahun 1991. Dan nilai spiritual itu diterapkan dalam segala lini usaha di IHB. Umpamanya, di divisi pemasaran: orang-orang didalamnya tidak menepalkan suapan-menyuap, tidak pakai rokok, dan santun. Dalam aspek manajemen keuangan: tidak melakukan penggelapan berbagai aturan standar akuntansi dan keuangan. Lalu sisi operasional: barang perbelanjaan tidak dikurangi atau tidak ada yang hilang; menerapkan rate harga yang jelas; dan tidak membohongi pelanggan... “Inti dari semua itu untuk ibadah dan memberikan manfaat pada orang lain” ia menggaris bawahi. Tak heran, IHB

memiliki account khusus untuk infak, sedekah, dan zakat, atau kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai wujud kepedulian pada pihak lain. (Sugiarsono, 2007, [www.swa.co.id](http://www.swa.co.id))

Dalam kasus IHB, nilai-nilai spiritual juga ditransformasikan kepada seluruh karyawan, mulai dari kewajiban para atasan untuk menjadi contoh bagi para karyawan, pelatihan ESQ, siraman rohani rutin bagi seluruh karyawan, hingga pemberian ceramah kultum oleh tiap karyawan pada bulan ramadhan.

Terlepas dari keterbatasan teori mengenai organisasi bisnis syariah, fenomena organisasi seperti IHB diatas, dukungan dari penelitian yang relevan, diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi semakin berkembangnya wacana organisasi bisnis syariah baik dalam tingkatan pembahasan teori maupun prakteknya melalui proses dialektika (tesis-antitesis-sintesis) yang berkelanjutan untuk menghasilkan suatu konsep mengenai organisasi syariah yang lebih mapan.

### **2.5.3 Tantangan-tantangan organisasi bisnis syariah**

Seiring dengan perkembangan teori ekonomi, organisasi, dan akuntansi syariah untuk mencari bentuk kongkrit, tentu saja perkembangan ketiga hal tersebut masih menemui tantangan-tantangan, beberapa tantangan tersebut diantaranya:

1. Masih minimnya literatur dan penelitian yang membahas masalah ini, sehingga dialektika untuk menemukan bangun teori yang mapan sedikit terhambat.
2. Sumber daya manusia yang profesional dan kompeten masih sangat terbatas untuk melaksanakan etika bisnis dan konsep bisnis islami secara baik.
3. Gangguan dalam pengomunikasian visi organisasi bisnis syariah kepada para karyawan dibawahnya (*information bias*) disertai belum adanya

*management tools* organisasi bisnis syariah yang akomodatif. Hal ini menyebabkan disharmoni diantara visi, misi, strategi, program, dan kegiatan teknis perusahaan.

## 2.6 *Balanced scorecard*

### 2.6.1 Definisi *BSc*

*Balanced scorecard*, pada mulanya merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis bagi manajer (Kaplan dan Norton, 1992). Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yang berimbang, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

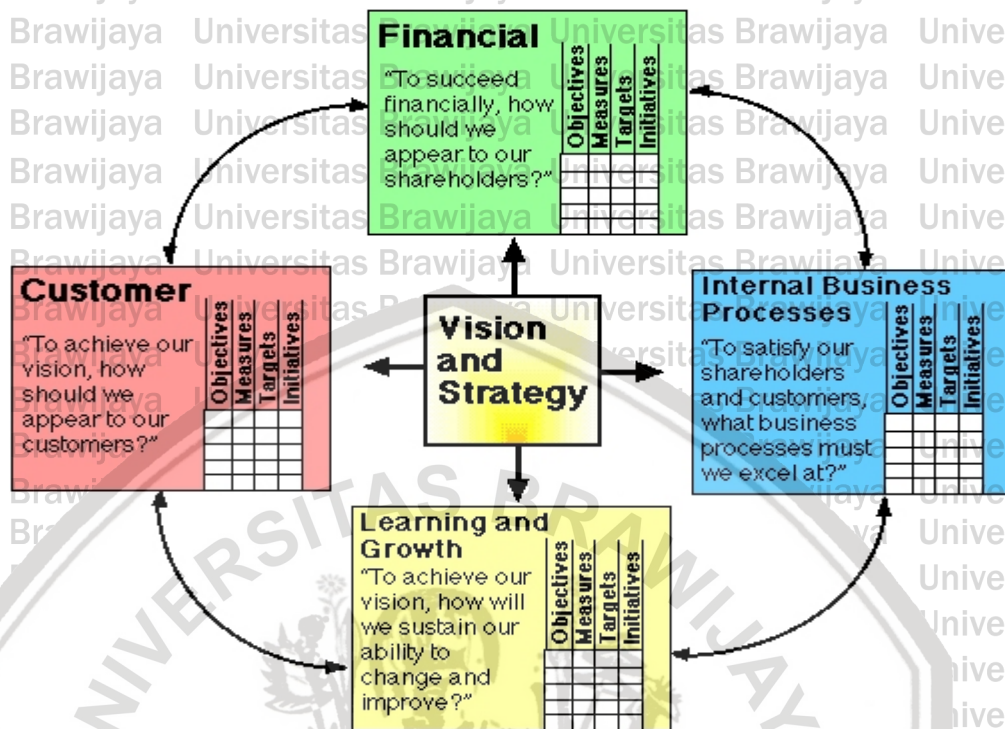
*BSc* menurut Kaplan dan Norton (1992:1) adalah

“...a set of measure that’s gives top managers a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process and the organization’s innovation and improvements activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi yang memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: 1)Finansial, 2)Pelanggan, 3)Pembelajaran dan pertumbuhan, 4)Proses Bisnis internal.

Keempat perspektif tersebut terintegrasi dalam satu bagan berikut ini

Gambar 2.1  
Balanced scorecard



Sumber: Kaplan dan Norton, 1996

## 2.6.2 Sejarah BSc

BSc adalah hasil riset dan kristalisasi pemikiran dari Kaplan dan Norton (1992) mengenai pengukuran kinerja organisasi. Konsep BSc mulai diperkenalkan Kaplan dan Norton pada tahun 1992 melalui artikel mereka, "*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*" di *Harvard Business Review*.

Riset ini dimotivasi oleh suatu kesimpulan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja saat ini lebih menitikberatkan pada ukuran kinerja keuangan yang pada realitanya justru tidak mampu membantu perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis masa depan. Untuk itu Kaplan dan Norton (1992) mencoba menawarkan tiga perspektif baru (pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran) untuk memberikan suatu pemahaman yang lebih luas bagi manajer mengenai posisi dan kinerja perusahaan mereka kedepan dan saat ini.

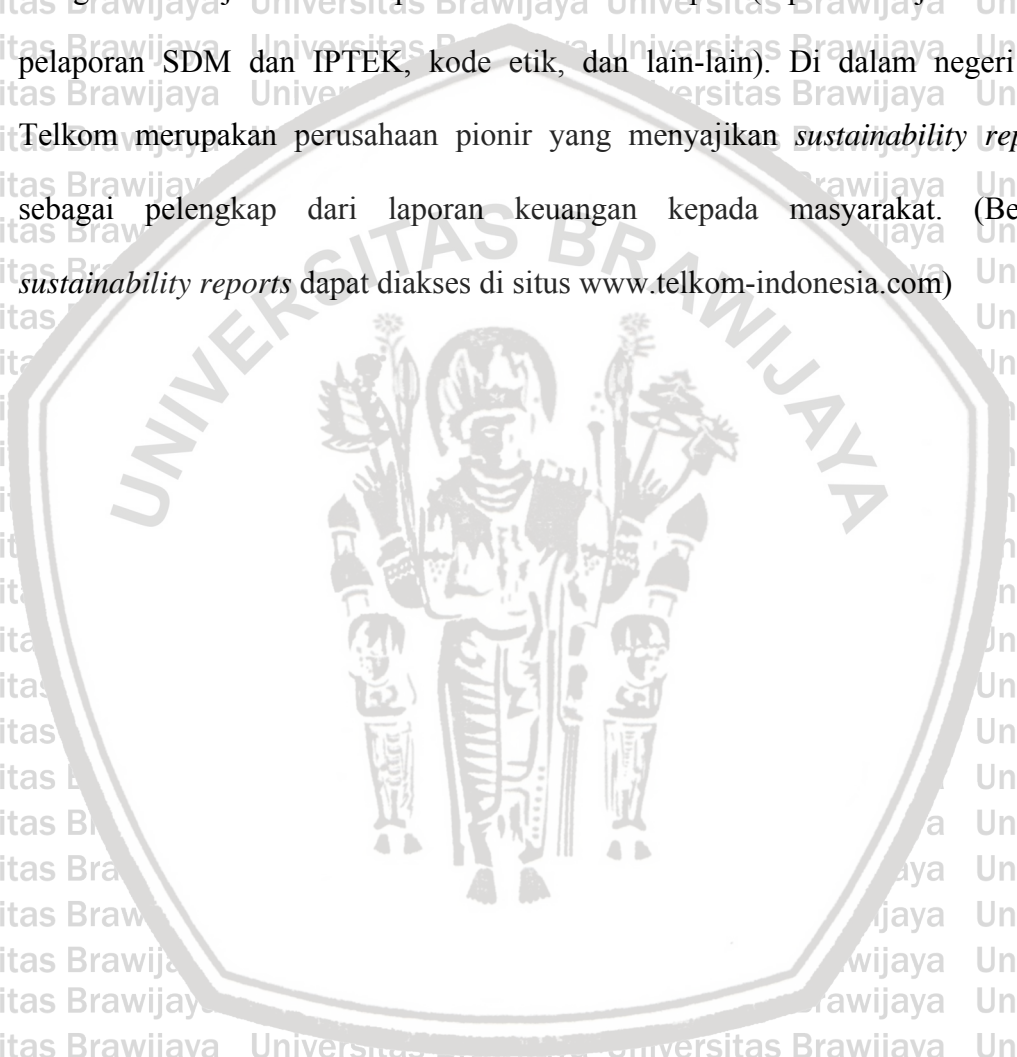
Generasi kedua *BSc* dapat kita pelajari dari buku, *The Balanced Scorecard:*

*Translating Vision Into Action* (Kaplan dan Norton, 1996). Konsep *BSc* generasi kedua ini merupakan pengembangan dari konsep *BSc* generasi pertama yang masih umum, mereka memberikan pemahaman bahwa *BSc* merupakan suatu media manajemen strategis yang berkelanjutan, yakni dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan kedalam keempat perspektif kedalam bentuk obyektif/tujuan (umum), pengukuran, target (khusus), dan inisiatif. Menurut Kaplan dan Norton (1996) inisiatif menjadikan *BSc* menjadi konsep yang berkelanjutan karena merupakan suatu bentuk *feedback* yang strategis (jangka panjang) dan evaluatif yang memberi nilai tambah bagi perusahaan dimasa depan.

Generasi ketiga merupakan evolusi mutakhir dari konsep *BSc* sebagai bentuk respon terhadap dunia bisnis yang semakin kompleks. Isu yang diusung Kaplan dan Norton (2004) adalah mengenai penyalarsan aset tak berwujud (misalnya: pekerja dan teknologi informasi) terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Hal itu dilakukan dengan menggunakan kombinasi yang sinergis antara *strategy maps* dan *BSc*. Kaplan dan Norton (1992, 1996, 2004) juga memaparkan mengenai aspek *intangible* bisnis seperti kompetensi karyawan (kemampuan teknis dan mental), struktur teknologi informasi, serta budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap proses bisnis dan hubungan pelanggan dalam konsep *BSc*. Ketiga perspektif tersebut diidentifikasi dan diukur secara maksimal untuk diarahkan kepada pencapaian finansial yang optimal. Sementara itu *strategy maps* (lihat gambar 2.2) disusun untuk

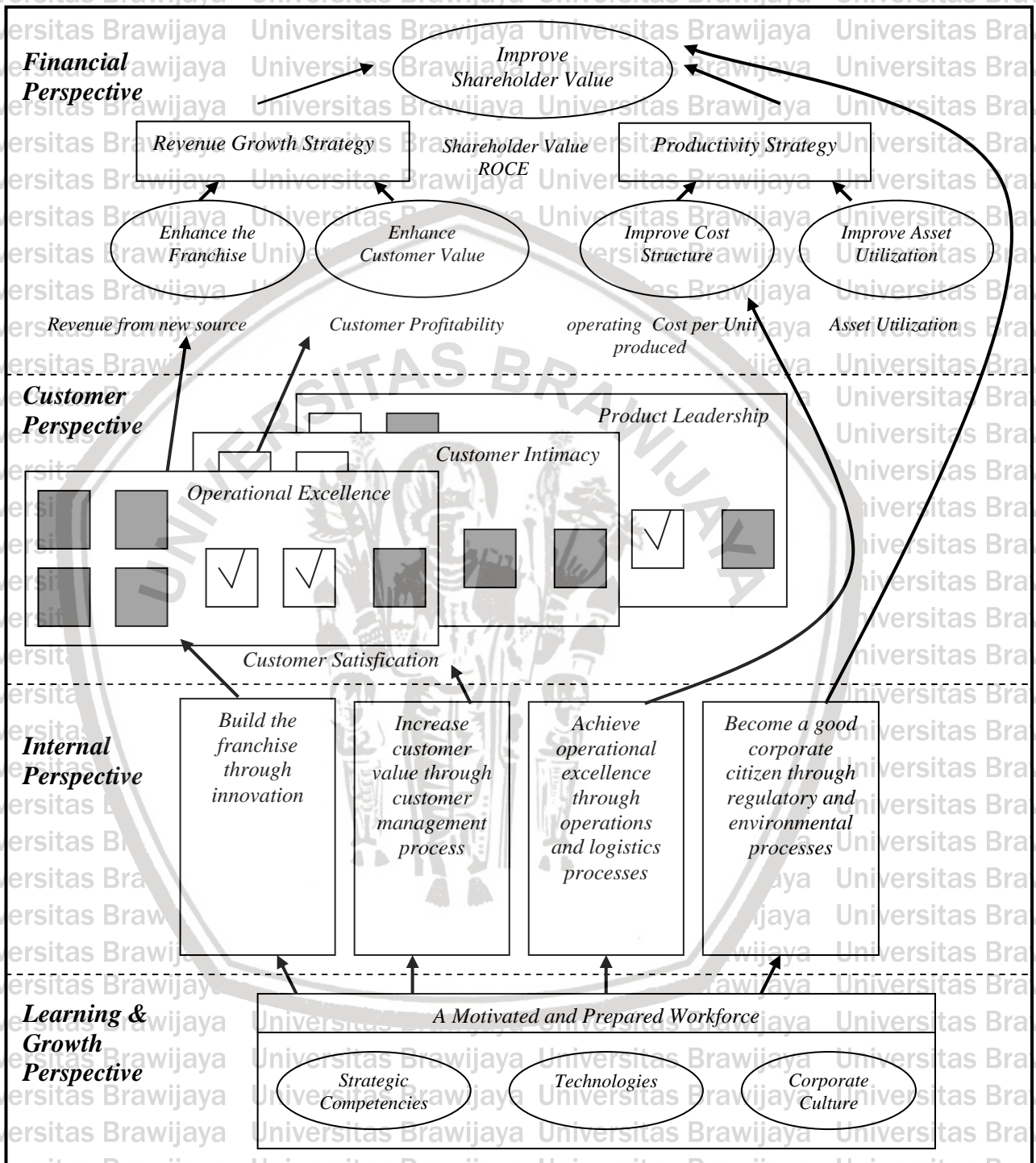
“memudahkan organisasi untuk mendeskripsikan dan mengilustrasikan a)obyektif, inisiatif dan target dalam bahasa yang jelas dan mudah dimengerti; b)pengukuran digunakan untuk menilai kinerjanya; dan c)pola hubungan yang menjadi dasar bagi arah kebijakan strategis” (Kaplan dan Norton, 2004:2).

Konsep ini, secara perlahan menumbuhkan kesadaran mengenai pentingnya pelaporan aktiva tak berwujud pada saat ini semakin berkembang di kalangan pelaku bisnis modern. Fenomena ini dapat dilihat dari munculnya bentuk *sustainability reports*, yang memiliki kandungan informasi yang lebih lengkap mengenai kinerja dan nilai perusahaan dimasa depan (seperti kebijakan GCG, pelaporan SDM dan IPTEK, kode etik, dan lain-lain). Di dalam negeri PT. Telkom merupakan perusahaan pionir yang menyajikan *sustainability reports* sebagai pelengkap dari laporan keuangan kepada masyarakat. (Bentuk *sustainability reports* dapat diakses di situs [www.telkom-indonesia.com](http://www.telkom-indonesia.com))



Gambar 2.2

Strategy Maps



Sumber : Kaplan dan Norton (2004)

### 2.6.3 Ukuran BSc: menyelaraskan visi dengan aksi

Setelah langkah pertama penyusunan BSc telah ditentukan, kemudian dilanjutkan dengan pemahaman terhadap konsep BSc dan keempat perspektifnya sebagai suatu kerangka kerja. Maka hal selanjutnya yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana kita mengetahui kapan BSc mampu menjelaskan strategi perusahaan.

Kedua hal diatas tentu belum mampu menjadikan suatu BSc menjadi media manajemen yang efektif, karena itu Kaplan dan Norton merumuskan tiga prinsip untuk mengetahui bagaimana hubungan BSc dengan strategi perusahaan dan kapan BSc dapat dikatakan berhasil. Ketiga prinsip itu adalah:

1. Hubungan sebab-akibat

Sebuah strategi adalah sebuah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat. Hubungan ini tercermin dari suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*).

Sistem pengukuran harus mampu membuat hubungan (hipotesis) dengan tujuan dan ukuran didalam berbagai perpektif secara ekspilisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sistem pengukuran ini harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit urutan hipotesis tentang hubungan sebab akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya

2. Faktor pendorong kinerja

Semua BSc menggunakan ukuran generik tertentu yang menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan di semua perusahaan. Ukuran dibedakan menjadi dua jenis, yakni ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pendorong kinerja (*lead indicator*). *Lag indicator* biasanya tercermin dalam angka moneter, statistik, dan rasio-rasio, seperti profitabilitas, pangsa pasar, retensi pelanggan,



keahlian pekerja, dan lain-lain. Sementara itu *lead indicator* adalah sekumpulan faktor-faktor yang mencerminkan keunikan strategi perusahaan, misalnya faktor pendorong kinerja finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, proses bisnis internal, dan lainnya. Ukuran hasil berisikan kandungan informasi mengenai tingkat pencapaian suatu strategi perusahaan, sementara faktor pendorong kinerja menguraikan bagaimana ukuran hasil tersebut dapat di capai. *BSc* harus mampu mengombinasikan kedua jenis ukuran ini secara tepat, untuk memperoleh informasi yang komprehensif.

### 3. Keterkaitan dengan masalah finansial

Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan bahwa *BSc* harus tetap menitikberatkan kepada hasil yang sifatnya finansial. Hal ini pula yang mendasari landasan pemikiran mereka bahwa perspektif finansial adalah awal sekaligus tujuan dari penetapan ketiga perspektif lainnya. Alasan yang dikemukakan Kaplan dan Norton adalah

Pada perusahaan-perusahaan seperti itu, program peningkatan kinerja secara keliru telah dianggap sebagai tujuan akhir. Program-program ini tidak dikaitkan kepada sasaran-sasaran spesifik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dan juga, kepada kinerja finansial. Akibatnya adalah bahwa perusahaan-perusahaan itu akhirnya menjadi kecewa karena program-program mereka kurang memberi hasil yang nyata

(Kaplan dan Norton, 1996:131)

## 2.6.4 Perspektif *Balanced scorecard*

### 2.6.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan hasil sekaligus dasar dari strategi yang dilakukan oleh ketiga perspektif yang lain. Dalam perspektif keuangan ditetapkan tujuan jangka panjang yang merupakan penciptaan dari kondisi komprehensif dan aturan terhadap perspektif yang lain. Perspektif keuangan umumnya merupakan kombinasi antara dua strategi yaitu strategi pendapatan dan strategi produktivitas.

Strategi pendapatan terkait dengan peningkatan perolehan pendapatan dengan menggunakan bauran produk/jasa yang ditawarkan kepada konsumen, sementara strategi produktifitas menekankan pada optimasi operasional secara efektif dan efisien (Kaplan dan Norton, 2004)

Untuk memilih pengukuran finansial yang tepat, posisi/keberadaan industri atau siklus hidup bisnis perusahaan harus dapat/telah diidentifikasi. Ada tiga prinsip tingkatan dalam siklus hidup bisnis, yaitu tumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan panen (*harvest*) (Kaplan dan Norton, 1996).

Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu: pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

#### 2.6.4.2 Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah paradigma perusahaan terhadap kondisi industri dan interaksi dengan konsumen. Secara umum ambisi yang harus tampak dalam perspektif ini adalah:

1. *Market share* saat ini
2. Kesetiaan pelanggan
3. Tingkat pelanggan baru
4. Kepuasan pelanggan
5. Profitabilitas tiap pelanggan

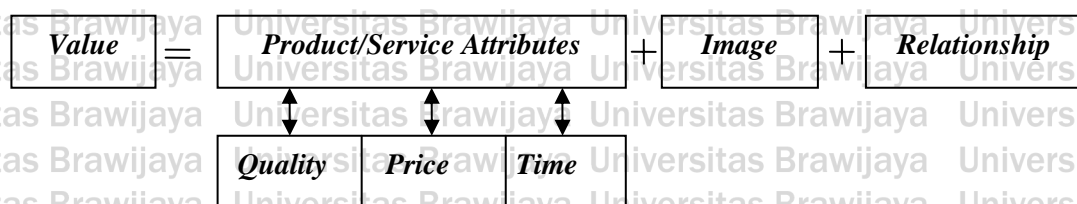
(Olve dalam Minarsih, 2007:37)

Proposisi nilai pelanggan adalah komponen vital dalam perumusan strategi perusahaan yang membantu organisasi untuk menghubungkan proses bisnis internal kepada peningkatan *outcome* dengan pelanggannya. Konsep ini terkait dengan bauran produk dan jasa yang unik, hubungan perusahaan dengan pelanggan, serta *image/citra* yang ditawarkan oleh perusahaan (Kaplan dan

Norton, 2004). Secara umum ada tiga alternatif proposisi nilai yang dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan, yakni:

1. Keandalan operasional (*Operational excellence*). Perusahaan mencoba untuk menjadi lebih baik dalam menentukan harga yang kompetitif, menghasilkan produk yang berkualitas, pelayanan dan operasi yang tepat waktu, serta ketersediaan barang di pasar. Contoh perusahaan dengan proposisi nilai semacam ini antara lain, restoran cepat saji (McDonald), perusahaan informasi dan telekomunikasi (Telkomsel).
2. Hubungan yang dekat dengan *customer* (*Customer intimacy*). Perusahaan lebih fokus pada bagaimana cara untuk membina hubungan yang lebih dekat dan personal dengan pelanggan, serta memertahankan hubungan tersebut untuk jangka waktu yang panjang. Contoh perusahaan semacam ini antara lain, bank dengan pelayanan eksklusif dan terpercaya (Bank-bank di Swiss), perusahaan asuransi premium, butik desainer ternama (Giorgio Armani).
3. *Product leadership*. Perusahaan lebih fokus untuk dapat menghasilkan inovasi-inovasi dan produk yang kreatif dan unik untuk meningkatkan pendapatan. Contoh perusahaan ini adalah, perusahaan teknologi dan elektronik (Intel, Sony).

**Gambar 2.3**  
**The Customer Value Proposition**



sumber: Kaplan dan Norton (1996)

### 2.6.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi apa saja proses bisnis internal yang harus dikuasai dan dipahami organisasi untuk memelihara hubungan dengan pelanggan dan mengoptimalkan pencapaian finansial. Pengukuran proses bisnis internal berfokus pada proses yang memiliki dampak terbesar terhadap kepuasan pelanggan dan tujuan finansial. Proses yang termasuk dalam hal ini adalah inovasi, operasional, dan pelayanan purna jual.

### 2.6.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang.

Perspektif ini merupakan dasar dari perspektif lainnya dalam *BSC*. Perspektif ini pada dasarnya terdiri dari tiga elemen, yaitu:

#### 1. Kapasitas karyawan

Setelah perusahaan memutuskan kebutuhan pelanggan maka yang selanjutnya dikembangkan adalah kapasitas karyawan. Karena itulah sangat penting untuk memprediksi kebutuhan pelanggan di masa depan.

#### 2. Struktur teknologi informasi

Sistem informasi sangat penting untuk mendapatkan umpan balik yang cepat dari aktivitas pelanggan dan peningkatan program. Perusahaan akan memiliki posisi yang lebih baik, jika ia memiliki *database* yang lengkap mengenai data pelanggan, misalnya data yang berkaitan dengan informasi tentang kepuasan kebutuhan konsumen yang berbeda-beda.

### 3. Iklim kerja

Iklim kerja yang baik sangat penting untuk menstimulasi karyawan untuk bekerja sebaik mungkin. Motivasi dan kepuasan adalah dua elemen penting untuk menciptakan organisasi yang sehat.



## BAB 3

# METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian adalah seperangkat prosedur yang digunakan peneliti untuk mendapatkan suatu jawaban dan/atau pemahaman terhadap pertanyaan yang muncul dari pengamatan terhadap suatu obyek penelitian. Setelah pokok masalah penelitian telah dipahami dengan baik oleh peneliti, peneliti memiliki fleksibilitas dalam menentukan metode dan desain penelitiannya (Triuwono, 2006)

Sementara itu metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metodologi penelitian kualitatif. Moleong (2006:4) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai

“prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.”

Baik orang-orang, perilaku dan obyek penelitian lain, harus dipahami dalam suatu konteks yang utuh dan tidak dimasukkan ke dalam variabel atau hipotesis yang terpisah dari peneliti.

### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif-deskriptif. Moleong (2006: 6) mendefinisikan penelitian kualitatif-deskriptif sebagai berikut

”Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan suatu pengujian terhadap seperangkat hipotesis atau teori, melainkan bertujuan untuk mencapai suatu tingkat pemahaman terhadap obyek penelitian melalui suatu pemaparan kata-kata

dan bahasa yang runtut dan terstruktur. Penelitian ini juga tidak menjadikan hipotesis sebagai sesuatu yang akan diuji. Hipotesis dalam penelitian ini (selanjutnya disebut dengan *hipotesis kerja*) berfungsi sebagai acuan kerja penelitian sekaligus untuk membentuk teori. Hipotesis kerja bukan merupakan suatu bentuk akhir, hipotesis kerja akan terus diverifikasi sepanjang penelitian itu berlangsung.

### 3.3 Tahap-tahap penelitian

Pada dasarnya, proses penelitian akan dilakukan mengikuti tahap-tahap sebagai berikut (Moleong, 2006):

1. Tahap pertama, ialah mengetahui sesuatu yang perlu diketahui. Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan suatu informasi dan gambaran umum mengenai suatu obyek yang akan diteliti.
2. Tahap kedua adalah tahap eksplorasi fokus. Pada tahap ini peneliti membuat rencana pengumpulan/akumulasi data. Data yang terkumpul kemudian diklasifikasikan dan dihubungkan dalam satu rangkaian logis. Tahap ini diakhiri dengan proses analisis yang akan dipaparkan secara sistematis dalam laporan analisis.
3. Tahap ketiga adalah tahap pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data.

Pada tahap ini dilakukan *data smoothing* berupa konfirmasi terhadap subjek atau informan serta perbandingan keabsahan data terhadap sumber-sumber literatur yang digunakan.

### 3.4 Sumber dan teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah dengan melakukan studi eksplorasi literatur dengan detail sebagai berikut:

- Wawancara

Diskusi bersama staf pengajar, mahasiswa, para aktivis, yang memiliki *concern* dan kompetensi dalam permasalahan yang diangkat pada penelitian ini.

- Dokumentasi Kepustakaan

Proses akumulasi data dari sumber-sumber tertulis, yaitu buku-buku, majalah, surat kabar, abstraks (rangkuman artikel atau tulisan peneliti lain), artikel, jurnal, buletin, data *on-line* dari internet, makalah, serta rujukan penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung topik penelitian ini.

- Intuitif-Subyektif

Intuisi merupakan bagian dari suatu kecerdasan-bawah sadar yang berperan sebagai pelengkap dalam berpikir dan membuat suatu keputusan (McMullen, <http://student.bmj.org>). Menurut Simogaki yang dikutip oleh Ghofar (1999) dalam Abdurrachman (2000), yang dimaksud dengan intuitif-subyektif adalah pelibatan pendapat penulis atas masalah-masalah yang sedang dibahas.

### 3.5 Uji keabsahan data

Pemeriksaan keabsahan data didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu, yaitu kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2006).

1. Kredibilitas terkait dengan derajat kepercayaan terhadap suatu penelitian, dalam hal ini peneliti dapat menunjukkan pernyataan/penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian yang sedang dilakukan.
2. Keteralihan adalah kondisi dimana hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan berlaku pada semua konteks yang sama.



3. Kebergantungan penelitian terhadap hasil penelitian terdahulu (yang digunakan sebagai rujukan atau obyek/subyek komparasi) dan keterbatasan yang dimiliki peneliti sebagai instrumen dalam melakukan penelitian.

4. *Confirmability* adalah suatu kesepakatan beberapa atau banyak orang sebagai alternatif titik temu pandangan/pendapat/penemuan, terhadap suatu obyek yang dikaji.

### 3.6. Teknik analisis data

Menurut Bogdan dan Biklen (1982) analisis data merupakan

“... upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain” (Moleong, 1996:248).

Dalam penelitian kualitatif, analisis data bergerak mulai saat proses pengumpulan hingga penafsiran data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menerapkan suatu pendekatan strukturalisme transedental (Kuntowijoyo, 2006).

Strukturalisme yakni alternatif pemahaman obyek secara total dengan mempelajari struktur/bangun dan relasi antar unsur/variabel/komponen dari suatu jaringan/obyek tersebut. Sementara transedental dalam hal ini melintasi batas

keilmuan dengan menghadirkan Al-Qur'an sebagai paradigma sekaligus sumber nilai bagi konstruksi teori dalam memahami realitas yang ada (teks → konteks)

(Kuntowijoyo, 2006). Ciri-ciri dari struktur (Kuntowijoyo, 2006) antara lain:

1. Keseluruhan, yakni keterpaduan antara keseluruhan struktur dengan unsur-unsur yang membentuknya. Interaksi antara unsur-unsur terikat pada suatu

suatu sistem hukum yang mengatur keseluruhan sistem. Unsur-unsur tidak berdiri secara terpisah, melainkan menjadi milik suatu struktur.

2. Transformasi, yakni bahwa struktur bersifat dinamis dan akan memerkaya diri dengan konsep-konsep yang baru.
3. *Self-regulation*, penambahan konsep baru tersebut tidak pernah berada diluar struktur, sehingga akan tetap memelihara struktur itu sendiri.

Dengan demikian maka strukturalisme bertujuan untuk memahami unsur-unsur melalui (Kuntowijoyo, 2006)

1. *Interconnectedness*, yakni pola keterkaitan antar unsur. Unsur-unsur harus dipahami sebagai bagian integral dari sistem struktur, struktur tidak akan dipahami dengan jalan memilah atau memisah unsur sebagai pembentuk struktur dan memahami unsur sebagai sesuatu yang independen dan parsial.
2. Pencarian makna yang berada dibalik realitas empiris, yakni pencarian makna inti dan substansial dari suatu struktur atau konsep. Contoh: makan tidak dipahami sebagai aktifitas pemenuhan perut semata (*live to eat*), namun juga sebagai tindakan untuk memberi tubuh cukup energi dan melakukan kegiatan-kegiatan yang bermakna (*eat to live*).
3. Pola oposisi biner unsur-unsur yang bersifat sinkronis, bukan diakronis (berlawanan), sehingga unsur-unsur di dalam struktur tidak bersifat eksklusif akan tetapi *all-inclusive*.

### 3.7 Teknik penulisan

Teknik penulisan yang digunakan penulis dalam menganalisis, merumuskan dan memecahkan masalah yang diidentifikasi adalah teknik deskriptif. Dengan

kata lain bahwa penelitian dengan karakter kualitatif ini lebih menitikberatkan pada pembuatan deskripsi atas masalah yang telah diidentifikasi, merangkai variabel-variabel yang diteliti menjadi suatu kalimat dalam setiap pembahasannya. Berikut ini adalah teknik penulisan yang digunakan dalam penelitian ini (Moleong, 2006)

1. Penyajian dan deskripsi tulisan mengenai penelitian secara baik dan apa adanya, sehingga (diharapkan) setiap *user* memperoleh gambaran umum yang sama.
2. Menghindari proses penulisan yang bersifat penafsiran subyektif dari peneliti, kecuali pada bagian atau jenis penelitian tertentu yang harus melibatkan interpretasi peneliti.
3. Menghindari input data yang berlebihan dan kurang relevan dengan topik penelitian.
4. Pelaksanaan proses penelusuran audit untuk memeriksa keabsahan data.
5. Penetapan batas waktu penyelesaian laporan untuk menghindari kemungkinan perubahan pada latar penelitian.

## BAB 4

### DISKUSI DAN ANALISIS PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Teori

Uraian mengenai paradigma organisasi, memberikan suatu konklusi bahwa konsep nilai dan ideologi organisasi bisnis konvensional berbeda dengan organisasi bisnis syariah (tabel 4.1). Kata “berbeda” mengandung implikasi bahwa bagaimanapun juga, organisasi bisnis syariah tidak akan dapat berdiri tegak jika nilai dan ideologi yang ia jadikan landasan bergerak adalah nilai materi-kapitalisme, demikian pula organisasi bisnis kapitalis yang juga tidak akan bertahan dalam norma syariah Islam (tauhid) . Karena itu, alternatif pemecahan masalah ini bukan terletak pada tataran teknis-operasional, namun pada ranah teoritis-konseptual mengenai organisasi.

**Tabel 4.1**  
**Perbandingan organisasi modern-kapitalis dengan syariah**

	Organisasi kapitalis	Organisasi syariah
Ideologi yang digunakan	Kapitalisme	Islam (tauhid)
Interaksi dengan Agama	Terpisah	Terintegrasi
Perspektif Organisasi	<i>Homo economicus</i>	<i>Khalifatullah fil ardh</i>
Misi Organisasi	Mencapai kekayaan secara maksimal bagi organisasi dan pemodal	Menebarkan rahmat bagi seluruh alam dengan pembayaran zakat, <i>infaq</i> , dan <i>shadaqah</i>
Bentuk Tujuan	Laba materi	Pembayaran zakat, laba adalah tujuan antara
Distribusi Kesejahteraan	Pemegang saham dan <i>stakeholder</i> (karyawan, kreditur, pemerintah, supplier, konsumen ( <i>direct participant</i> ))	Pemegang saham, lingkungan hidup, <i>stakeholder</i> ( <i>direct and indirect participant</i> )
Tanggung jawab perusahaan	Kepada pemilik modal dan <i>stakeholder</i> (karyawan, kreditur, pemerintah, supplier, konsumen, <i>direct participant</i> )	Tuhan, pemilik modal, lingkungan hidup, <i>stakeholder</i> ( <i>direct and indirect participant</i> )
Model kepemilikan sumber daya	Mutlak, merupakan hak milik pribadi	Terbatas, merupakan Amanah dari Allah
Hukum/aturan yang mengatur	Hukum formal, etika utilitarisme	Hukum formal, etika syariah, agama (Al-Qur'an dan <i>hadits</i> )

sumber: Zohar dan Marshall, 2004; Setiabudi dan Triyuwono, 2002; As'udi, 2001; diolah

Rekonstruksi merupakan media analisis yang efektif dan moderat, untuk membangun lagi suatu konsep organisasi dan *BSc* yang sesuai dengan perspektif *khalifatullah fil ardh* yakni dengan meletakkan konsep tauhid pada konsep dasar, tanpa secara frontal menghilangkan konsep materi-kapitalisme. Penggunaan analisis rekonstruktif bukan tanpa alasan, karena bagaimanapun juga, aspek individu-utilitarian dengan aspek sosial-altruistis memiliki peran vital bagi hakikat diri dan daur hidup organisasi. Kedua hal itu harus dipahami dalam satu kerangka berpikir (*all-inclusive*) dengan memasukkan konsep sosial-altruistis pada derajat yang proporsional dengan konsep individu-utilitarian, sehingga keduanya mampu berada dalam kondisi yang sinergis (Triyuwono, 2000). Walaupun demikian, proses rekonstruksi dilakukan sesuai dengan premis mendasar dari penelitian ini, yakni berlandaskan pada perspektif *khalifatullah fil ardh* dan prinsip-prinsip keilmuan Islam (humanis, emansipatoris, transedental dan teleologikal) (Kuntowijoyo, 2006; Triyuwono, 2000, 2006).

Hakikat bisnis/*muammalah* pada dasarnya merupakan kombinasi yang unik antara interaksi (transaksi) sosial antar individu dengan pemenuhan kebutuhan diri individu. Konsekuensi logis dari interaksi/transaksi adalah terdapat hak yang dapat diperoleh dan kewajiban serta aturan (etika) yang harus dilaksanakan dan dipatuhi oleh pihak-pihak yang terlibat. Dimensi etis ini penting, untuk tetap menjaga bisnis dan pelakunya tetap pada koridor bisnis Islam yang humanis, dalam artian praktek bisnis tidak mengabaikan atau bahkan merugikan pihak-pihak lain (baik langsung atau tidak langsung) terlibat di dalamnya (Triyuwono, 2006; Nugroho, 2001). Keberadaan pihak lain (*stakeholder*, lingkungan) menjadi penting karena tanpa adanya kebersinambungan dari mereka, kinerja dan masa

depan (*sustainability*) organisasi menjadi terancam (Zohar dan Marshall, 2006).

Konsep bisnis yang humanis memberikan suatu implikasi bahwa aplikasi bisnis tidak lagi berada dalam wilayah “abu-abu” etika/*value-free*.

Rekonstruksi nilai-nilai dalam organisasi bisnis dan *BSc* dengan nilai Tauhid dalam perspektif *khalifatullah fil ardh*, dengan demikian menempatkan pihak-pihak yang termarjinalkan ke posisi yang sejajar (emansipatoris). Secara redaksional, hal ini tersurat dalam premis, bahwa manusia (organisasi) sebagai *khalifah* sekaligus hamba Allah memiliki fungsi untuk menebarkan rahmat bagi seluruh alam/*rahmatan lil alamiin* (karyawan, pemegang saham, pemerintah, masyarakat, ekosistem dan lain-lain). Dalam konteks organisasi bisnis, hal ini berarti bahwa rahmat (kekayaan/*wealth*) dan proses distribusinya harus sesuai dengan perintah Allah (jujur, transparan, adil/*fair*). Dengan demikian baik organisasi maupun *BSc* sebagai alat manajerial, memiliki makna emansipatoris dengan menempatkan kepentingan umum dalam posisi yang sejajar dan proporsional sesuai dengan syariah Islam. Konsep bisnis Islam juga tidak mengabaikan hakikat dan tujuan organisasi bisnis terhadap materi (laba/nilai tambah). Bagaimanapun juga organisasi tidak akan dapat menebarkan rahmat bagi seluruh alam, jika ia tidak memiliki “rahmat” itu sendiri. Karena itu konsep organisasi bisnis syariah bukanlah suatu konsep yang eklektif apalagi kontradiktif, karena tetap meletakkan nilai materi dalam posisi yang penting namun termoderasi oleh suatu konsep tauhid (Triyuwono, 2000, 2004, 2006). Visualisasi rekonstruksi dapat dilihat pada rekonstruksi ke-tiga, metafora zakat.

Dengan merekonstruksi konsep organisasi bisnis dan juga *BSc*, maka dengan demikian konsep tersebut merupakan konsep bisnis dan ekonomi yang

transendental, yakni telah melintasi batas disiplin ilmu akuntansi, bahkan ilmu bisnis dan ekonomi dengan memasuki wilayah agama Islam dan melibatkan disiplin ilmu lain (psikologi, sosiologi, ekologi, dan lain-lain). Semua proses ini, mengantarkan penelitian kepada suatu konsep organisasi dan teknologi manajemen bisnis syariah yang lebih akomodatif, sebagai media pengetahuan, aplikasi bisnis, sekaligus wujud ibadah kepada Allah (teleologis).

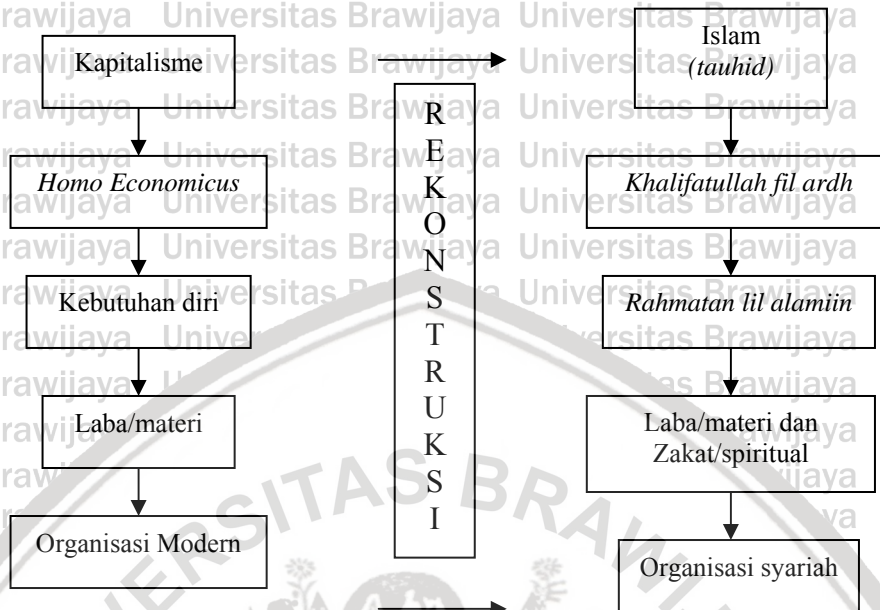
## 4.2 Rekonstruksi Konsep BSc

### 4.2.1 Rekonstruksi 1: Perspektif *khalifatullah fil ardh*

BSc konvensional dikonstruksi berdasarkan konsep organisasi modern yang berorientasi pada pencapaian laba. Paradigma kapitalisme secara jelas tertuang pada tahap-tahap filosofis dan pendesainan BSc. Hal ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perspektif yang digunakan sampai pada level teknis/taktis. Sementara, organisasi bisnis syariah, memiliki landasan bergerak yang berbeda dari organisasi bisnis pada umumnya. Hal ini dikarenakan perbedaan visi dari organisasi syariah untuk menebarkan rahmat bagi semesta alam dalam kerangka ibadah kepada Allah SWT.

SBSc yang diproyeksikan untuk pengomunikasian visi organisasi syariah, sudah pasti harus mengakomodir perspektif ini ke dalam landasan filosofis dan teoritis konsep BSc itu sendiri. Proses rekonstruksi adalah suatu alternatif pemikiran yang sesuai, menurut hemat penulis, untuk merumuskan konsep SBSc yang sesuai dengan konsep organisasi syariah. Dengan demikian maka konsep BSc konvensional akan dimodifikasi agar sesuai dengan nilai syariah, atau jika tidak maka akan dilakukan eliminasi.

**Gambar 4.1**  
**Rekonstruksi Paradigma Organisasi**



#### 4.2.2 Rekonstruksi 2: Metafora amanah

Sebagai bentuk turunan dari perspektif *khalifatullah fil ardh*, metafora amanah sebagai akibatnya juga harus terefleksikan dalam konsep *BSc*. Metafora amanah digunakan untuk melakukan rekonstruksi pada tataran misi, yang tertuang dalam keempat perspektif dalam konsep *BSc*. Esensi metafora amanah pada dasarnya berkenaan dengan 4 hal, yakni

1. Sang pemberi amanah, dalam hal ini Allah
2. Penerima amanah, yakni manusia (karyawan dan manajer dalam organisasi)
3. Amanah itu sendiri, yakni menebarkan rahmat bagi semesta alam
4. Obyek amanah, manusia dan alam/lingkungan hidup.

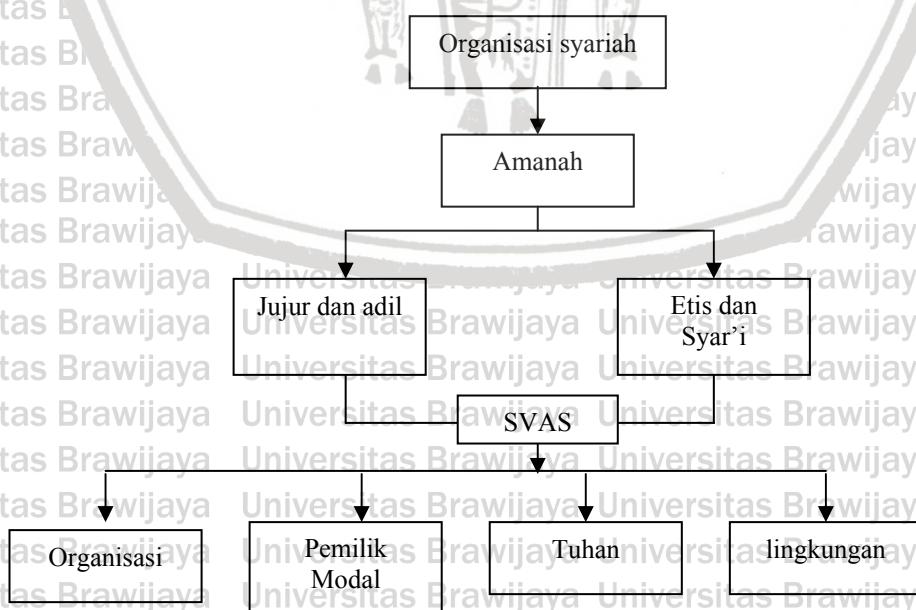
Sehingga dimensi pertanggungjawaban organisasi syariah bukan hanya kepada sesama manusia saja (pemegang saham, pelanggan, karyawan dan lain-lain), namun juga kepada Allah, yakni pengelolaan seluruh sumber daya yang selaras



dengan ketentuan Allah (syari'ah) dalam kerangka niat *lillahi ta'ala*. Keempat hal diatas harus terrefleksikan kedalam konsep *SBS*, yakni dengan melakukan rekonstruksi pada tataran perspektif *BSc* konvensional, dalam hal ini konsep laba.

Konsep laba dalam *BSc* kurang sesuai dengan konsep *khalifatullah fil ardh* dan metafora amanah, karena hanya mencakup kepentingan pemegang saham, pelanggan, manajer, karyawan. Padahal misi organisasi syariah adalah lebih luas dari hal diatas, yakni memberi kontribusi positif (rahmat) kepada pelestarian lingkungan hidup/ekosistem selain kesejahteraan manusia. Karena itu penulis merekonstruksi konsep laba *BSc* dengan menggunakan konsep *Expanded Value Added* (Mulawarman *et al*, 2006). EVA, memberikan informasi bahwa laba bersih yang diperoleh perusahaan sebagai *Value Added* telah memenuhi atribut *halal* (*zaty, hukmy, zamany, dan makany*) dan secara jujur dan adil telah didistribusikan ke berbagai pihak (pemegang saham, karyawan, pemerintah, lingkungan, dan masyarakat).

**Gambar 4.2**  
**Rekonstruksi Pertanggungjawaban Organisasi**

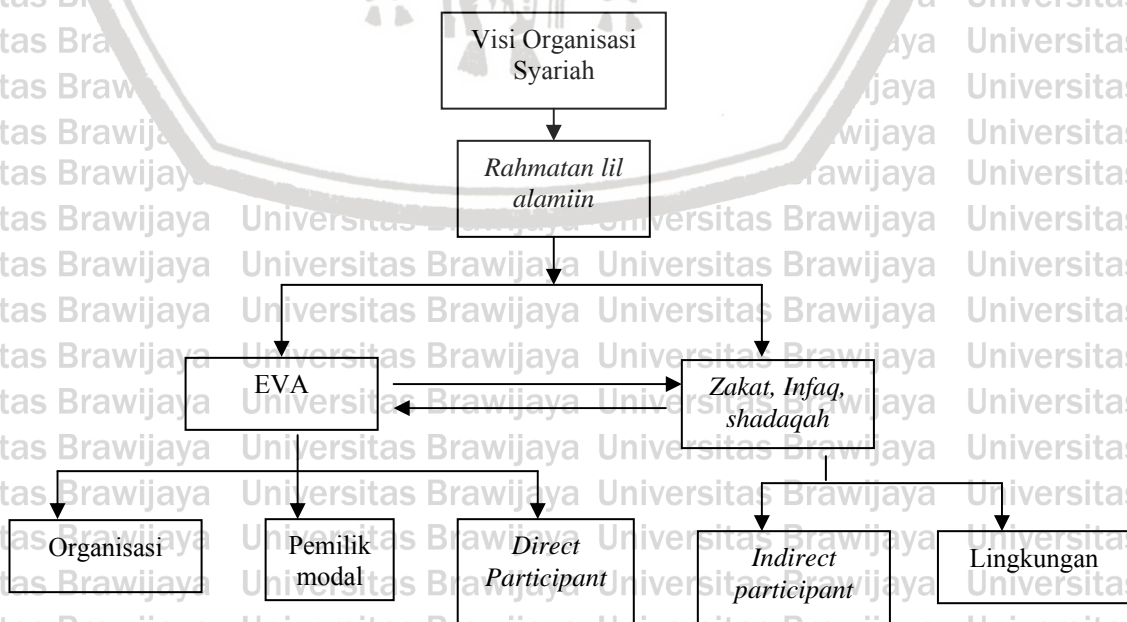


### 4.2.3 Rekonstruksi 3: Metafora zakat

Metafora zakat menjadi aspek terakhir yang perlu diperhatikan dalam rekonstruksi konsep *BSc*. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa terminologi zakat tidak sekedar ritual peribadahan semata, namun lebih dari itu, ia menjadi realitas imeratif yang membedakan organisasi syariah dengan organisasi bisnis pada umumnya.

Perbedaan sudut pandang utama antara konsep organisasi syariah dengan konsep organisasi kapitalis, menurut kesimpulan penulis, terletak dari cara pandang mereka dalam beroperasi (lihat tabel 4.1). Karena itu penulis melakukan rekonstruksi terhadap konsep *BSc* dengan menggunakan metafora zakat. Hal ini sesuai dengan pendapat Triyuwono (2000, 2006) bahwa zakat adalah tujuan utama organisasi syariah untuk beroperasi, sedangkan laba hanya menjadi tujuan antara bagi perusahaan. Untuk mencapai kondisi diatas diperlukan suatu perspektif baru yang dalam konsep *BSc*, yang dapat mengubah perbedaan sudut pandang organisasi agar selaras dengan nilai dan hukum/syariah Islam.

**Gambar 4.3**  
**Rekonstruksi Perspektif *BSc***



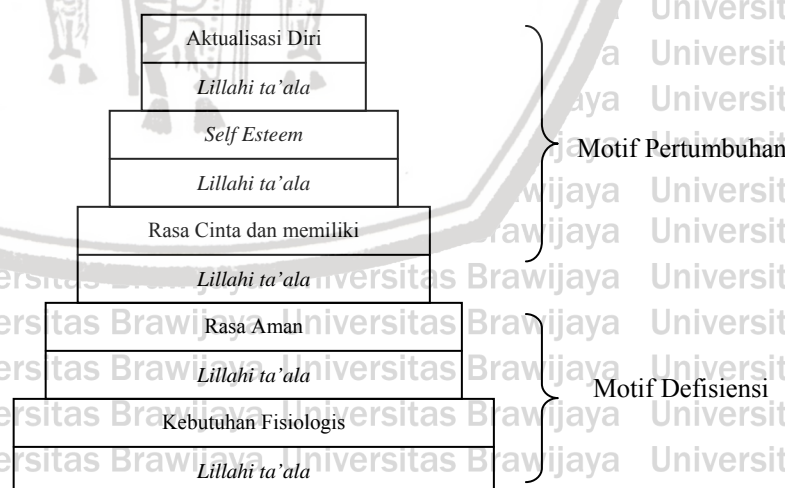
Dalam konteks *rahmatan lil alamiin*, terdapat dua hal yang dapat dilakukan.

Pertama, adalah dengan pembayaran zakat, yang memang bersifat wajib untuk dilakukan. Kedua, adalah dengan pembayaran *infaq* dan *shadaqah*, kedua hal ini dalam Islam memiliki hukum *sunnah*, artinya pembayaran *infaq* dan *shadaqah* bersifat sukarela/filantropis.

#### 4.2.4 Hirarki kebutuhan organisasi syariah

Analisis rekonstruksi diatas, dirangkum penulis kedalam gambar piramida kebutuhan Maslow yang telah dimodifikasi (gambar 4.4). Dari gambar berikut ini dapat kita lihat bahwa kebutuhan fisiologis perusahaan (kebutuhan atas laba) dan kebutuhan akan rasa aman (aman dalam produksi, praktek *fraud*, kerugian) hanya berfungsi sebagai jembatan untuk mengantarkan perusahaan ke tingkat tertinggi, yakni aktualisasi diri organisasi bisnis syariah, sebagai *khalifatullah fil ardh* sekaligus hamba Allah untuk terus beribadah dan menebarkan rahmat yang diamanahkan Allah kepadanya.

**Gambar 4.4**  
**Hirarki Kebutuhan Organisasi Syariah**



Sumber: Koeswara, 1991; diolah

Hirarki kebutuhan organisasi diatas hendaknya dipahami dalam satu rangkaian kebutuhan dengan nilai tauhid (*lillahi ta'ala*) dalam setiap tingkatannya. Nilai tauhid sangat penting karena ia memiliki fungsi kontrol terhadap pemenuhan kebutuhan dan mengarahkan motivasi untuk melakukan pemenuhan kebutuhan dengan cara yang baik dan benar. Eliminasi nilai tauhid dalam pemenuhan kebutuhan akan menyebabkan pemenuhan kebutuhan menjadi bebas dan tidak terkendali.

#### **4.3 Sintesis *Shari'ah Balanced scorecard (SBSc)***

##### **4.3.1 Menyelaraskan Ukuran *SBSc* dengan strategi organisasi syariah**

Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan bahwa dalam penyusunan desain *BSc* dan penentuan perspektif serta ukuran *BSc*, ada beberapa kualifikasi yang semuanya harus dipenuhi, agar desain dan perspektif serta ukuran dapat bekerja secara baik dan optimal, antara lain yaitu:

1. Hubungan sebab-akibat
2. Faktor pendorong kinerja
3. Keterkaitan dengan masalah finansial.

Ketiga hal diatas, menurut Kaplan dan Norton (1996) bukan variabel yang berdiri sendiri-sendiri, namun saling berhubungan dan terkait. Semua itu tentu diajukan untuk memenuhi aspek-aspek perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengevaluasian, sebagai syarat mutlak *BSc* yang merupakan alternatif manajemen strategis. Hal ini pula yang mendorong penulis memilih *BSc* sebagai "alat" untuk menerjemahkan visi organisasi syariah menjadi aksi, serta membawa organisasi syariah ke arah praktek manajemen dan akuntansi yang sesuai dengan syariah.

Selanjutnya penulis akan membahas ketiga kualifikasi diatas yang harus dipenuhi.

#### 4.3.1.1 Hubungan sebab-akibat

Penerapan perspektif *khalifatulllah fil ardh* sebagai perspektif organisasi, jelas memberi akses yang luas terhadap organisasi baik pada tataran filosofis, visi, misi, strategis, tujuan, sampai tataran yang paling teknis sekalipun. Secara umum, perspektif ini dapat digambarkan menyatukan konsep religiusitas dan bisnis dalam satu kerangka sinergis. Namun demikian masih diperlukan suatu benang merah yang memberikan penjelasan dan argumentasi yang logis untuk mengintegrasikan konsep agama dengan bisnis.

Kaplan dan Norton (1996) mengungkapkan bahwa strategi adalah sebuah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat. Hubungan ini tercermin dari suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*). Dalam hal ini hal tersebut terkait dengan pertanyaan, “Apakah ada hubungan positif antara aspek spiritual/keagamaan dengan perilaku manusia/kinerja karyawan?”, “Apakah pengaruh aspek spiritualitas terhadap perilaku manusia/kinerja karyawan?”, dan pertanyaan korelatif lainnya.

Dalam praktek bisnis, pada dasarnya memang belum ada penelitian yang menemukan bahwa spiritualitas secara langsung dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Namun spiritualitas menjadi variabel vital yang memengaruhi kualitas pertumbuhan dan perkembangan etis-psikologis SDM serta proses pengambilan keputusan (Zohar dan Marshall, 2006). Hal ini didukung Ismail (2001) dan Woodberry (2004), yang mengemukakan bahwa kecerdasan spiritual (SQ) sangat memengaruhi pembentukan *intellectual capital*, yang merupakan refleksi dari karakter individu/SDM dalam organisasi. Mereka memiliki kesimpulan yang serupa, yakni bahwa, *intellectual capital* yang didasari pada

aspek spiritual (agama) memiliki pengaruh yang signifikan dalam proses pembentukan *corporate culture* dan pada gilirannya juga, kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### 4.3.1.2 Faktor-faktor pendorong kinerja

Dalam desain *SBS* untuk organisasi syariah, diperlukan pula suatu ukuran hasil dan pendorong kinerja. Hal ini penting untuk mengurangi kesenjangan antara visi organisasi syariah dengan kebijakan dan hasil yang dicapai. Selain itu penetapan bauran yang tepat antara ukuran hasil dan pendorong kinerja, diharapkan mampu mengurangi bias dalam hal pengukuran kinerja. Misi organisasi syariah adalah untuk menebarkan rahmat kepada seluruh alam. Oleh karena itu, ukuran generik setidaknya-tidaknya juga mencakup beberapa hal yakni

1. Indikator hasil/*lag indicator* berupa jumlah kuantitatif kontribusi perusahaan pada lingkungan, yakni berupa besaran/jumlah zakat, *infaq*, dan *shadaqah* yang dibayar perusahaan.
2. Ukuran pendorong kinerja/*lead indicator* mengenai kontribusi perusahaan kepada lingkungan, yakni berupa distribusi zakat, *infaq* dan *shadaqah* yang adil, transparan, dan profesional.

Walapun begitu kita harus memahami terminologi zakat dalam konstruk organisasi syariah, bukan sebagai suatu tujuan saja, melainkan juga suatu proses yang berkembang, menyeluruh, dan berkelanjutan. Karena itu, pembayaran dan distribusi zakat tidak secara instan menjadikan suatu organisasi sebagai organisasi syariah.

Konsep metafora zakat baru dapat disebut dilaksanakan secara *kaffah* (utuh), ketika substansi dan nilai-nya terinternalisasi kedalam diri individu dan

organisasi. Sementara itu ukuran terhadap variabel spiritual juga penting untuk dibahas karena nilai dalam agama, dapat menjadi landasan yang baik, karena itu perlu dilakukan identifikasi variabel spiritual yang akan diukur. Ismail (2006:50) menawarkan beberapa nilai spiritual dalam Islam sebagai berikut

1. *Every act should be accompanied by intention.*
2. *Conscientiousness and knowledgeable in all endeavour.*
3. *Proficiency and efficiency.*
4. *Sincerity.*
5. *Passion for excellence*
6. *Continuous self-evaluation.*
7. *Forever mindful of the Almighty.*
8. *Justice.*
9. *Truthfulness*
10. *Patience*
11. *Moderation*
12. *Promise keeping.*

Namun demikian keduabelas nilai tersebut masih bersifat kualitatif dan umum, sehingga diperlukan suatu studi yang lebih mendalam mengenai nilai tersebut sehingga dapat dikonversi kedalam angka kuantitatif sebagai suatu pelengkap dalam rangka pengambilan keputusan manajerial.

#### **4.3.1.3 Keterkaitan dengan masalah finansial**

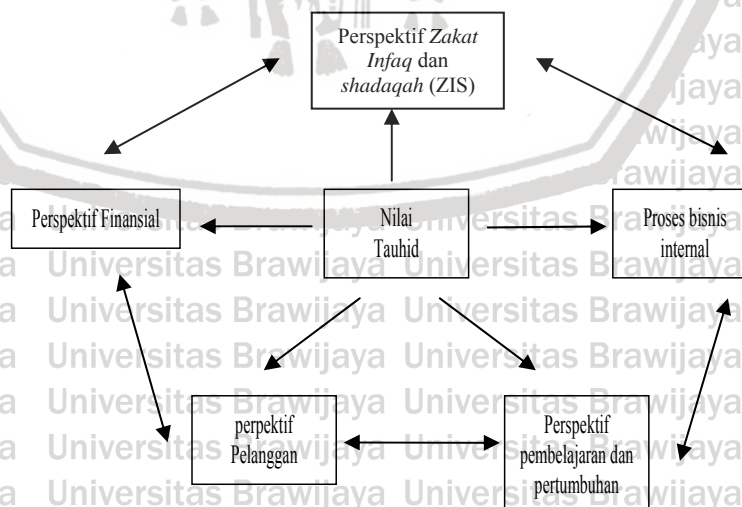
*BSc* dikonstruksi berdasarkan hakikat organisasi bisnis yang memang bertujuan untuk mencapai kesejahteraan pemiliknya, yakni memaksimalkan pencapaian laba. Oleh karena itu perspektif finansial sangat penting dalam konsep *BSc* dan menjadi dasar bagi ketiga perspektif *BSc* lainnya.

Dalam hubungannya dengan desain *SBSc*, konsep metafora zakat dipandang tepat untuk menjembatani dan melandasi perspektif-perspektif didalamnya. Hal ini tidak terlepas dari karakter zakat yang bersifat material (finansial) namun juga lekat dengan nuansa spiritual. Zakat tidak hanya hasil fungsi matematis dari laba, namun juga memberi pengaruh dan pengondisian terhadap konsep laba.

#### 4.4 Desain SBSc

Proses rekonstruksi konsep organisasi bisnis dan BSc bermuara pada suatu desain *Shari'ah Balanced scorecard (SBSc)* yang berlandaskan pada perspektif *khalifatullah fil ardh* untuk menebar rahmat ke seluruh alam. Hal tersebut direpresentasikan oleh suatu perspektif baru, ZIS (Zakat, *infaq dan shadaqah*), yang sekaligus menjadi dasar dan tujuan bagi ke empat perspektif lainnya. ZIS sebagai dasar/*ruh* BSc memberikan implikasi bahwa setiap aktifitas keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan karyawan, harus sesuai dengan dan diinternalisasi oleh nilai etika dan syariah islam. ZIS sebagai tujuan berfungsi memberikan batasan hak dalam kekayaan yang telah diperoleh untuk (sebagian) didistribusikan kepada masyarakat dan lingkungan, apakah itu sifatnya wajib (zakat) atau filantropis (*infaq dan shadaqah*). Selain itu ZIS juga merupakan wujud nyata komitmen manusia (organisasi) terhadap fungsinya sebagai hamba Allah sekaligus penebar rahmat bagi seluruh alam. Berikut ini adalah bagan SBSc yang diperoleh melalui rangkaian proses rekonstruksi

**Gambar 4.5**  
**Balanced scorecard Syariah (SBSc)**





Konsep ZIS jika dipahami dalam konteks *fashtabiqul khairat* (berlomba-lomba berbuat kebaikan), tidak semata-mata menjadi pengganti istilah laba, lebih dari itu, zakat merupakan *integrated concept* yang akan membawa organisasi lebih termotivasi, sustainable, dan bermakna dalam tujuannya.

Tabel 4.2 berikut ini, mengilustrasikan secara sederhana perspektif-persepektif, serta indikator hasil dan *driver* dari konsep SBSc. Namun demikian harus dipahami bahwa rumusan mengenai indikator SBSc masih membutuhkan suatu kajian yang lebih mendalam, sehingga bentuk SBSc yang humanis, emansipatoris, transendental dan teleologis dapat terwujud.



**Tabel 4.2**  
**Indikator SBSc**

<b>Perspektif</b>	<b>Strategi</b>	<b>Lag Indicator</b>	<b>Lead Indicator</b>
<b>Zakat, Infaq, dan shadaqah (ZIS)</b>	• Pertumbuhan pembayaran ZIS		• Besaran ZIS yang dibayarkan
	• Distribusi ZIS		• % ZIS yang terserap oleh masyarakat
<b>Keuangan</b>	• pertumbuhan pendapatan		• % tingkat pertumbuhan pendapatan
	• Peningkatan produktifitas		• % tingkat penjualan pada pasar yang ditargetkan
			• %kelompok konsumen dalam suatu wilayah
			• ROI
			• EVA
			• ROCE
<b>Pelanggan</b>	• <i>Operational Excellence</i>	• Kepuasan pelanggan	• %kepuasan pelanggan
	• <i>Customer Intimacy</i>	• Akuisisi pelanggan	• %pelanggan baru dengan penjualan total
	• <i>Product Leadership</i>	• Retensi pelanggan	• %pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan
		• Pangsa Pasar	• %produk perusahaan yang terjual dengan total produksi industri
<b>Proses Bisnis Internal</b>	• peningkatan Inovasi	• Inovasi	• <i>Break-Even Time (BET),EQQ</i>
	• meningkatkan nilai pelanggan	• Operasi	• %scrap, rework, dan waste dengan total produksi
	• mencapai keandalan operasional	• Purna jual	• %biaya dengan aktifitas
	• proses yang memerhatikan		• %komplain, retur dari pembeli, garansi
	• peraturan dan lingkungan		• $\sum$ tuntutan hukum pada perusahaan • $\sum$ Standar operasi ( ISO 9001, 14001)
<b>Pembelajaran &amp; pertumbuhan</b>	• Kompetensi karyawan		• %kepuasan karyawan
	• Keandalan teknologi		• %perputaran staf yang keluar dan yang masuk
	• Budaya perusahaan		• %kompensasi yang diterima dengan jumlah karyawan
			• %ketersediaan informasi bagi karyawan

Sumber: Kaplan dan Norton, 1992, 1996, 2004, diolah

Tabel diatas hanya mampu menggambarkan bentuk luar dari rekonstruksi BSc yang terlihat dari penambahan perspektif zakat, karena itu diperlukan penambahan karakter syariah ke dalam perspektif SBSc (terutama perspektif finansial), yakni atribut halal (*zaty, hukmy, makany, zamany*) seperti yang dapat dilihat dalam laporan *Shari'ate Value Added Statement (SVAS)* pada lampiran 1 dan 2. Penambahan karakter syariah dalam perspektif SBSc dapat kita lihat pada ilustrasi di bawah ini

1. Pada perspektif finansial atribut halal juga harus dipenuhi, misalnya sumber pendapatan perusahaan harus benar-benar sesuai dengan syariah dan bebas dari unsur bunga/*interest*.
2. Pada perspektif pelanggan, perusahaan juga harus memerhatikan atribut halal pada jenis produk yang akan diproduksi, selain itu perusahaan harus dapat memastikan bahwa jenis industri di mana mereka berada, jauh dari maksiat, judi, dan segal hal yang sifatnya tidak sesuai dengan ajaran Islam dan memiliki dampak negatif bagi keseluruhan umat dan lingkungan di sekitar perusahaan.
3. Perspektif proses bisnis internal, harus memenuhi standar halal selain memenuhi juga standar keselamatan karyawan dan kelestarian lingkungan. Untuk itu dampak dari aktifitas produksi, seperti polusi lingkungan, dan penggunaan bahan yang berbahaya.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan tidak hanya berfokus pada penyediaan fasilitas dan kegiatan untuk peningkatan aspek kompetensi (intelektualitas) semata, namun juga diimbangi dengan peningkatan fasilitas dan kegiatan keagamaan (spiritualitas).

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Konsep *khalifatullah fil ardh* dan BSc pada dasarnya dibentuk dari nilai dan ideologi yang berbeda. Untuk itu diperlukan suatu cara berpikir *all-inclusive*, yaitu dengan menempatkan perspektif *khalifatullah fil ardh* dan konsep BSc pada derajat yang seimbang dan proporsional. Dengan adanya keseimbangan di antara konsep BSc dengan perspektif *khalifatullah fil ardh*, maka, yang muncul adalah suatu kondisi yang sinergis bagi kedua konsep tersebut dalam membentuk konsep baru yang lebih mapan.

Sebelum melalui proses internalisasi, konsep BSc harus menjadikan nilai tauhid sebagai aspek teleologisnya. Dengan bahasa lain, BSc sebagai teknologi perencanaan, pengukuran, pengevaluasian kinerja bisnis organisasi, harus mengarahkan semua aktifitas tersebut sesuai dengan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya. Dengan demikian maka internalisasi perspektif *khalifatullah fil ardh* ke dalam konsep BSc dapat dilakukan.

Internalisasi perspektif *khalifatullah fil ardh* kedalam konsep BSc bermuara pada munculnya perspektif baru, yaitu perspektif zakat. Perspektif ini menjadi dasar sekaligus tujuan bagi perspektif-perspektif BSc lainnya (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan). Sebagai perspektif dasar, zakat memberikan suatu kondisi atau syarat khusus bagi perspektif lainnya, contohnya antara lain atribut halal dan haram pada produk dan proses produksi, sumber pendapatan yang bebas-bunga, aktivitas operasi yang ramah lingkungan, peningkatan kompetensi spiritualitas SDM, dan lain-

lain. Sementara itu perspektif zakat sebagai tujuan, memberikan suatu makna bahwa tujuan utama organisasi bisnis adalah besaran pembayaran zakat sebagai wujud nyata komitmen dan kontribusi organisasi bisnis untuk menebarkan rahmat (kesejahteraan) kepada seluruh alam.

Dengan menjadikan perspektif zakat sebagai perspektif fundamental sekaligus teleologis dari BSc, serta internalisasi perspektif *khalifatullah fil ardh* dalam wujud nilai tauhid kedalam penyusunan visi dan misi organisasi, maka desain BSc bertransformasi menjadi *Shari'ate Balanced Scorecard*, yang memiliki dimensi yang lebih humanis, emansipatoris, transendental, dan teleologikal.

## 5.2 Keterbatasan

Dalam prosesnya, terdapat pula beberapa faktor yang menyebabkan keterbatasan-keterbatasan di dalam penelitian ini, antara lain

1. Penelitian ini merupakan studi literatur yang eksploratif, sehingga terdapat keterbatasan dalam referensi penelitian.
2. Pengembangan penelitian yang berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, dianalisis berdasarkan pengamatan tidak langsung terhadap fenomena yang ada. Hasil penelitian masih berada dalam tataran konsep dan belum sepenuhnya bersifat teknis dan operasional.
3. Walaupun konsep dasar merupakan derivasi dari Al-Qur'an (*khalifatullah fil ardh* dan *rahmatan lil alamiin*), namun hasil analisis penelitian adalah berdasarkan pada interpretasi subyektif peneliti terhadap teori dan penelitian dengan fenomena yang ada, sehingga memungkinkan terjadinya perbedaan antara persepsi penulis dengan pihak lain.

4. Pembahasan mengenai konsep EVA dan hubungannya dalam rekonstruksi BSc belum sempat diteliti secara tuntas.

### 5.3 Saran

1. Bagi para mahasiswa/peneliti lainnya, penelitian terhadap SBSc dapat dilanjutkan dengan penelitian yang lebih khusus, seperti:

- a. Penelitian di lingkungan riil (lembaga/organisasi bisnis syariah) untuk menguji hasil dari penelitian ini. Penelitian lanjutan juga diperlukan untuk mendapatkan desain SBSc yang lebih kongkrit (teknis dan operasional).
- b. Penelitian mengenai konsep EVA juga perlu dilanjutkan untuk mendapatkan konstruksi perspekti SBSc yang lebih akomodatif dengan nilai syariah.

Hal ini penting, untuk memperluas khasanah keilmuan akuntansi syariah yang masih terbatas baik dari teori dasar, teori pendukung maupun literturnya.

2. Bagi organisasi dan manajemen yang berkeinginan untuk mendirikan organisasi bisnis syariah yang *sustainable*, dapat mengadaptasi SBSc sebagai alternatif baru dalam manajemen strategi bisnis yang akomodatif dengan nilai-nilai tauhid

3. Bagi para mahasiswa dan akademisi, penelitian ini diharapkan mampu untuk membangkitkan motivasi untuk mengaji dan mengembangkan disiplin keilmuan akuntansi kontemporer, dengan semangat keislaman, sebagai suatu upaya pencarian bentuk ilmu akuntansi yang bernuansa humanis, emansipatoris, transedental, dan teleologikal.

## Daftar Pustaka

Abdurrachman, Yusuf. 2000. Dekonstruksi nilai-nilai agency theory dengan nilai-nilai syari'ah suatu upaya membangun prinsip-prinsip akuntansi yang bernafaskan islam. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya.

Agustian, Ary Ginanjar. 2003. *Rahasia sukses membangkitkan ESQ power: Sebuah inner journey melalui al-ihsan*. Penerbit Arga. Jakarta.

Ascarya dan Diana Yumanita. 2005. *Bank syariah: Gambaran umum*. Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK) Bank Indonesia.

Ash-Shiddieqy, T. M. Hasbi. 1996. *Pedoman zakat*. PT. Pustaka Rizki Putra. Semarang.

As'udi, Mohammad. 2001. Relevansi model-model penilaian dan pengukuran laba akuntansi konvensional terhadap akuntansi syariah. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.

Belkaoui, Ahmed. *Teori Akuntansi*. Penerbit Erlangga. 1985. Jakarta.

Citron, David, Jo Holden, Georges Selim, dan Fatma Oehlcke. 2005. Do Voluntary intellectual capital disclosures provide information about firm's intangible assets. *The ninth financial reporting and business communication conference, Cardiff Business School, 7-8 July 2005*.

Djiwandono. 2002. *Psikologi pendidikan*. PT Gramedia Widiasarana. Jakarta.

Effendi, Fatchur Rochman. 2003. Tafsir kritis komparatif pola sinergi oposisi biner atas penentuan dasar laporan keuangan dalam perspektif kapitalis dan syari'ah. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.

Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-organisasi modern*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). Jakarta.

Gazendam, Henk W.M. 1993. *Variety controls variety: On the use of organization theories in information management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Harahap, Sofyan Syafri. 1995. *Teori akuntansi*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.

Iman, Nofie. *Kapitalisme ekonomi syariah*. 2005. [www.nofie-iman.blogspot.com](http://www.nofie-iman.blogspot.com).

Ismail, Mazlan. 2005. The influence of intellectual capital on the performance of telekom Malaysia. *Dissertation*. Universiti Teknologi Malaysia.

Jensen, Michael C and William H Meckling. 1976. *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. The model theory of finance*. <http://papers.ssrn.com/abstract=94043>.

Kaplan, Robert S., David P. Norton. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Januari-Februari

Kaplan, Robert S., David P. Norton. 2000. *Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Kaplan, Robert S., David P. Norton. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. September-Oktober

Karjalainen, Pasi. 2007. Valuation of intangible assets in different financial environments. *Academic dissertation*. Faculty of Economics and Business Administration University of Oulu.

Koeswara, E. 1991. *Teori-teori kepribadian: Psikoanalisis, behaviorisme, humanistik*. Penerbit PT Eresco. Bandung.

Kuntowijoyo. 2006. *Islam sebagai ilmu, epistemologi, metodologi dan etika*. Penerbit Tiara Wacana. Jakarta.

Lev, Baruch. 2003. Remarks on the measurement, valuation, and reporting of intangible assets. *FRBNY Economic Policy Review*. September. Hal. 17-22

Minarsih. 2007. Balanced scorecard: Perkembangan dan aplikasinya pada organisasi nirlaba. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.

Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Moller, Joakim. 2005. Balance scorecard at Sandvik Coromant Chile. *Master thesis*, Department of Industrial Economics and Management Royal Institute of Technology Stockholm Sweden.

Morgan, Gareth. 1998. *Images of organisation*. <http://www.lisasloft.net/pdf/morgan.pdf>

Mulawarman, Aji Dedi, Iwan Triyuwono, dan Unti Ludigdo. 2006. Rekonstruksi teknologi integralistik akuntansi syariah: Shari'ate value added Statement. *Symposium Nasional Akuntansi 9 di Padang*.



Nugroho, Alois A., 2001. *Dari etika bisnis ke etika ekobisnis*. Penerbit Gramedia. Jakarta.

Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, 2001. *Komunikasi organisasi*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Rakhmat, Jalaludin. 2003. *Psikologi komunikasi*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku organisasi*. Prenhallindo. Jakarta.

Setiabudi, Hendri Y. Dan Iwan Triyuwono. 2002. *Akuntansi ekuitas dalam narasi kapitalisme, sosialisme, dan Islam*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Soemanto, Wasty. 1987. *Psikologi pendidikan*. PT Bina Sarana. Jakarta.

Sugiarsono, Joko. 2007. *Euforia go spiritual di dunia bisnis*.  
[www.swa.co.id/swamajalah/sajian](http://www.swa.co.id/swamajalah/sajian).

Thohar, Husni. Tanpa tahun. *Model-model integrasi ilmu dan upaya membangun landasan keilmuan Islam*.  
<http://www.ditperta.net/annualconference/ancon06/makalah/MakalahHusniThoyyar.pdf>.

Triyuwono, Iwan. 2000. *Organisasi dan akuntansi syariah*. Penerbit LkiS. Yogyakarta.

Triyuwono, Iwan dan Moh. As'udi. 2001. *Akuntansi syariah: Memformulasikan konsep laba dalam konteks metafora zakat*. Salemba Empat. Jakarta.

Triyuwono, Iwan. 2006. *Perspektif, metodologi, dan teori akuntansi syariah*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.

Woodberry, Robert D. Tanpa tahun. *Researching Spiritual Capital: Promises and Pitfalls*. [www.metanexus.net/spiritual\\_capital/pdf/Woodberry.pdf](http://www.metanexus.net/spiritual_capital/pdf/Woodberry.pdf)

Ya'qub, Hamzah. 1988. *Etika Islam pembinaan akhlaqulkarimah: Suatu pengantar*. Penerbit Diponegoro. Bandung.

Zohar, Danah dan Ian Marshall. 2006. *Spiritual capital : Memberdayakan SQ di dunia bisnis*, PT Mizan Pustaka. Bandung.

Anonim. Tanpa tahun. Etika. <http://id.wikipedia.org/wiki/Etika>.

Anonim. 2004. Potensi, preferensi, dan perilaku masyarakat terhadap bank syariah di wilayah Kalimantan Selatan. *Ringkasan eksekutif*. Kerjasama direktorat perbankan syariah – Bank Indonesia dengan Institut Pertanian Bogor

Anonim. 2007. PT. Telkom: *Sustainability Report 2006*. [www.telkom-indonesia.com](http://www.telkom-indonesia.com)



## Lampiran 1

### Format Laporan *Shari'ate Value Added*

#### Sources:

Revenues  $X$

Bought in items  $X_1$

Revaluations  $(X)$

Gross VA  $\frac{X}{X}$

#### Zakat

Tazkiyah to 8 Asnaf  $(X)^1$

Net VA  $\frac{X}{X}$

#### Distributions of Net VA:

Government (eg. Taxes)  $X$

Employees (eg. Wages)  $X$

Owners (eg. Dividends)  $X$

Infaq, Shadaqah  $X^2$

Reinvested Funds Profit Retained (Note)  $X$

Revaluations  $X$

Sumber: Mulawarman *et al*,2006

<sup>7</sup> Zakat yang terpisah dari bentuk distribusi, berbeda maknanya dengan hanya sebagai bentuk kewajiban perusahaan (*religious tax*) yang sekularistik. Zakat di sini merupakan simbol tazkiyah (pencucian) dari *source* (sumber) dan sekaligus simbol ke-*halal*-an (*permitted*) dari *source* (sumber) untuk dapat didistribusikan.

<sup>8</sup> Infaq dan Shadaqah di sini merupakan bentuk perubahan dari akun *charities* dan *moques* yang hanya bersifat kedermawanan. Infaq dan Shadaqah di sini lebih bersifat spiritual, yaitu kewajiban yang mirip zakat tetapi tidak memiliki nilai tazkiyah dan nisab.

## Lampiran 2

### Laporan Kuantitatif *Shari'ate Value Added Statement*

Penciptaan VA		Finansial	Sosial-Lingkungan	Combined
Output	Ketundukan Primer	Xa	-	Xa
	Ketundukan Primer	Xb	-	Xb
	Kreativitas Primer	-	Ya	Ya
	Kreativitas Sekunder	-	Yb	Yb
<b>Jumlah Output</b>		<b>Xc</b>	<b>Yc</b>	<b>Za</b>
Input	Ketundukan Sekunder	Xd	-	Xd
Revaluation	Kreativitas Primer	Xe	-	Xe
	VA Kotor	Xf	Yd	Zb
<b>TAZKIYAH (Zc)</b>				
<b>Pembayaran Zakat kepada 8 Asnaf (Zd)</b>				
<b>VA HALAL DAN THOYIB (Ze)</b>				
Distribusi VA		Finansial	Sosial & Lingkungan	Combined
<b>Internal</b>				
Karyawan	Ketundukan Sekunder	Xg	-	Xg
	Ketundukan Primer	Xh	-	Xh
Owners	Kreativitas Primer	Xi	-	Xi
	Reinvestment Funds	Xj	-	Xj
<b>Eksternal</b>				
Pemerintah	Ketundukan Primer	-	Ye	Ye
	Kreativitas Sekunder	-	Yf	Yf
<i>Residents</i>	Ketundukan Sekunder	-	Yg	Yg
Masyarakat	Kreativitas Sekunder	-	Yh	Yh

Sumber: Mulawarman *et al*, 2006

#### Keterangan:

Xa=Produk *Halal* (Misal Produk yang telah mendapat Sertifikasi *Halal*); Xb=Peningkatan Internal Perusahaan (Misal kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan); Xc=Output Finansial yang memenuhi kriteria *Halal Zaty + Halal Hukmy* (Hasil Penjumlahan Xa dan Xb);Xd=Input Finansial yang berupa Proses Produksi (Misal Sistem Jaminan *Halal* Produk Perusahaan); Xe=Revaluasi dengan mekanisme *Current Value* dari aktivitas *Bai'* atau *PLS System* yang dilakukan Perusahaan; Xf=Hasil perhitungan dari Output, Input dan Revaluasi Finansial (perhitungan Xc, Xd dan Xe);Ya=Bantuan perusahaan kepada masyarakat (misal pendidikan, peningkatan keahlian, kursus); Yb= Dampak Pengelolaan Lingkungan (misal pengelolaan limbah); Yc=Jumlah Output Sosial/Lingkungan; Yd=Hasil Perhitungan dari Output, Input dan Revaluasi Sosial/Lingkungan (perhitungan Yc dan lainnya bila ada komponen tambahan); Za=Penjumlahan Output Finansial dan Output Sosial/Lingkungan; Zb = Hasil Akhir dari Pembentukan VA (Perhitungan Output, Input dan Revaluation dari VA Finansial dan Sosial/Lingkungan; Zc=Pensucian VA melalui *Zakat*; Zd= Pembayaran *Zakat* sesuai Nisab kepada 8 *Asnaf* (Kelompok). Dapat diberikan sebagai bagian dari manajemen yang memakai model organisasi berbasis manajemen *'amil*, mendapatkan bagian dari *zakat* nisab, sebagai hak atas pengelolaan organisasinya. Sedangkan manajemen yang memakai model organisasi berbasis manajemen khalifah, tidak mendapatkan haknya dalam *zakat* nisab, tetapi mendapatkan haknya dari *zakat* non nisab, dalam bentuk *account* karyawan. Dapat juga berbentuk lain, seperti saham, atau kepemilikan, yang ditentukan berdasarkan kontraknya dengan pemilik saham mayoritas; Ze=VA

yang telah tersucikan dan *Halal* didistribusikan; Xg=Distribusi Internal kepada Auditor Internal (bentuk ketundukan sekunder); Xh=Distribusi Internal kepada Karyawan (bentuk ketundukan primer); Xi=Distribusi Internal kepada Pemilik dan Pemegang Saham (berdasar konsep *Bai'* dan atau PLS System (bentuk kreativitas primer); Xj=Distribusi Internal berdasarkan untuk reinvestasi (Operating Surplus) dan disesuaikan dengan metode Current Value (bentuk kreativitas sekunder); Ye=Distribusi Eksternal kepada pemerintah yang berbentuk ketundukan primer (seperti Sertifikasi dan Labelisasi *Halal*); Yf = Distribusi Eksternal kepada pemerintah yang berbentuk ketundukan sekunder (seperti Pajak); Yg = Distribusi Eksternal kepada residents yang berbentuk ketundukan sekunder (seperti Auditor *Halal* Eksternal maupun Akuntan Publik atau Dewan Pengawas Syari'ah); Yh=Distribusi Eksternal kepada masyarakat yang berbentuk kreativitas sekunder (misalnya biaya pengolahan limbah dan pelestarian lingkungan).



