

**Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Islam Untuk Memperkuat
Corporate Governance Institusi Bisnis Syariah
(Implementing Islamic Management Control System to Enhance Corporate
Governance of Syariah Business Institutions)**

Wirawan Hardinto¹, Mahmudi²

Prodi Akuntansi FBE UII, Yogyakarta; Prodi Akuntansi FBE UII, Yogyakarta
073120413@uii.ac.id¹, mahmudi@uii.ac.id²

Abstract

Grow and develop number of business institutions provide shariah product and they operates based on regulation and fundamentals of shariah especially in Indonesia and requirement to the shariah business institutions are not only provide shariah product, however its also have and apply islamic management control system, along developing islamic management control system as an actualization of islam kaffah (holistic), these are 3 things are interesting phenomenon to be searched. Besides there are some islamic economic articles domination focus on development of islamic economic and shariah accounting, not deep on islamic management control system. This research runs to find out the form of implementation and development of islamic management control system to enhance corporate governance in the syariah business organization. Islamic Management Control System Theory which explored from Al Qur'an and Hadist and conventional Management Control System are as a framework based theory. This research uses qualitative methods, informations are obtained by face to face interview technic, respondents from syariah business organization involved. There are 12 application forms of islamic management control system can be built in the organization and some benefits can be obtained by organization, as a non financial benefits or financial benefits.

Keywords: *Islamic Management Control, Generic Management, Islamic Corporate Governance, Syariah Institution.*

Abstraksi

Tumbuh kembang jumlah institusi bisnis yang menyediakan produk syariah dan beroperasi berdasarkan pada aturan-aturan dan prinsip-prinsip syariah khususnya di Indonesia, kemudian tuntutan terhadap institusi bisnis syariah yang tidak hanya menyediakan produk syariah tapi juga memiliki dan menerapkan sistem pengendalian manajemen islami serta mengembangkan sistem pengendalian manajemen islam sebagai aktualisasi islam secara *kaffah*, 3 hal ini merupakan fenomena menarik untuk diteliti. Selain banyaknya artikel-artikel ekonomi islam yang banyak difokuskan pada perkembangan ekonomi islam dan akuntansi syariah tidak mendalam pada aspek sistem pengendalian manajemen islam. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tentang bentuk penerapan dan pengembangan sistem pengendalian manajemen Islam untuk memperkuat *corporate governance* dalam institusi bisnis syariah. Teori-teori yang digunakan sebagai dasar kerangka teori adalah *Islamic Management Control System* yang dieksplorasi dari Al Qur'an dan Hadist dan *Management Control System* konvensional. Penelitian ini menggunakan Metode kualitatif, pengambilan data dengan teknik

wawancara tatap muka dengan melibatkan responden dari organisasi bisnis syariah. Ada 12 bentuk penerapan sistem pengendalian manajemen islami yang bisa dibangun di dalam organisasi dan banyak sekali manfaat yang bisa dirasakan organisasi, baik itu manfaat non keuangan dan manfaat keuangan.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen Islami, Manajemen Umum, Tata Kelola Perusahaan Islami, Institusi Syariah.

Pendahuluan

Artikel tentang ekonomi islam banyak difokuskan pada pengembangan ekonomi islam kemudian diluaskan pada akuntansi syariah. Tetapi perkembangannya masih terkonsentrasi pada keuangan dan perbankan islam (Muqorobin, 2009). Pengembangan ekonomi islam dan akuntansi syariah sedang tumbuh pesat, tetapi studi mendalam yang mendiskusikan pengembangan sistem pengendalian manajemen islam untuk organisasi syariah masih sedikit. Sedangkan pada kenyataannya sistem perkembangan ekonomi islam layaknya diintegrasikan dan tidak dipisahkan, tidak hanya pada aspek teori, aspek makro, aspek ekonomi, aspek bisnis tapi juga pada aspek praktek, aspek mikro, dan juga pada aspek manajemen.

Kebutuhan teori perkembangan sebagai fundamental praktek manajemen organisasi islam, didasarkan pada beberapa alasan. Alasan pertama, banyak pertumbuhan institusi syariah yang dioperasikan berdasar pada aturan-aturan dan prinsip syariah seperti Bank Islam, Asuransi Syariah, Pegadaian Syariah, Hotel Syariah, Restoran Makanan Halal serta Yayasan Islam dan lain-lain. Alasan kedua, adanya permintaan institusi syariah untuk tidak hanya menyediakan produk-produk syariah tapi juga implementasi manajemen organisasi islam. Alasan ketiga, kita perlu untuk mengembangkan sistem pengendali manajemen islami sebagai upaya untuk mengaktualisasikan Islam secara holistik (*kaffah*), sebagai jalan untuk merealisasikan konsep Islam *rahmatan lil 'alamien*.

Mengacu pada jumlah institusi yang mengadopsi sistem syariah, dan kemudian perkembangan sistem pengendalian manajemen islam menjadi sebuah kondisi yang harus diteliti. Contoh jaringan bank islam di indonesia berdasar pada sebuah data yang dirilis oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) RI sampai dengan Juni 2015 ada sejumlah total 2.881 kantor bank islam, yang terdiri dari 12 bank islam komersial dengan 2.121 kantor. 22 konvensional bank yang memiliki unit bisnis islam dengan 327 kantor dan 16 BPR dengan 433 kantor. Ada 47.529 pekerja yang bekerja di bank islam, terdiri dari 38.307 pekerja di bank komersial islam, 4.414 pekerja di unit bisnis islam dan 4.808 pekerja di BPR. (Otoritas Jasa Keuangan 2015). Jumlah kantor dan pekerja itu tidak termasuk institusi syariah mikro financial seperti Bank Muamalat wa Tamwil (BMT).

Selain bank islam, industri asuransi syariah dan perusahaan pegadaian syariah juga tumbuh signifikan. Di akhir tahun 2015, ada 53 asuransi syariah dan perusahaan reasuransi yang terdiri dari 5 perusahaan asuransi jiwa syariah, 3 asuransi umum, 19 unit asuransi jiwa syariah, 23 unit asuransi umum syariah dan 3 unit perusahaan reasuransi syariah (AASI 2015). Perusahaan pegadaian syariah juga tumbuh positif. Sampai dengan 2015, kita menemukan ratusan institusi yang memiliki afiliasi dengan nilai-nilai islam, termasuk yayasan-yayasan, lembaga amal, institusi pendidikan dan perusahaan bisnis.

Manajemen Umum Vs Sistem Pengendalian Manajemen Islami

Islam menyediakan panduan komperhensif dalam semua aspek manusia termasuk *ubudiyah* dan *muamallah*, duniawi dan *ukhrawi*, material dan spiritual, ilmu dan

kehendak Allah. Mengatur organisasi sebagai aktivitas *muamalah* yang bisa dilihat sebagai ibadah, jika itu dimaksudkan untuk mengabdikan kepada Allah. Sebaliknya, aktivitas yang secara fisik nampak sebagai pengabdian religius bisa tidak bernilai jika salah ketika berniat. Islam tidak memisahkan aktivitas religius dengan aktivitas bisnis. Sesungguhnya dalam Islam sebagaimana dinyatakan dalam narasi hadis bahwa aktivitas dunia sebagai ladang kehidupan akhirat. Kemudian, semua aktivitas termasuk bekerja, mengatur organisasi, dan juga menjalankan bisnis seharusnya dilakukan sejalan dengan nilai-nilai Islam dan ditujukan sebagai pengabdian kepada Allah.

Islam memiliki nilai yang berbeda dengan sekularisme barat. Sekularisme melahirkan materialisme, positivisme, hedonisme dan pengetahuan serta keilmuan sekularisme. Sekularisme memiliki pandangan bahwa pengetahuan itu nilai yang bebas. Ilmu sekularisme bermaksud membuat demarkasi yang jelas pada ilmu dan agama. Sebagai hasilnya, sekularisme menjauhkan manusia dengan Allah. Sebaliknya, Islam memandang bahwa ilmu tidak nilai kebebasan tetapi nilai yang sarat. Mengacu pada paradigma Islam, semua ilmu adalah universal dan tidak ada pemisahan antara ilmu dengan nilai religius (Ismail 2009).

Banyak cendekiawan muslim mengusulkan ide tentang islamisasi keilmuan contoh Shed Muhammad Naquib al-Attas and Ismail Raji al-Faruqi. Al Faruqi (1982), inisiator islamisasi ilmu menyatakan bahwa sistem pendidikan sekularime membuat banyak degradasi masyarakat muslim. Solusi masalah ini untuk meningkatkan sistem pendidikan dengan mengintegrasikan pengetahuan dan religiusitas (Ismail, 2009). Perkembangan sistem pengendalian manajemen islami dapat dipandang sebagai upaya untuk mengaktualisasikan pengetahuan Islam dalam konteks organisasi.

Ada literatur-literatur terbatas yang membahas tentang sistem pengendalian manajemen islami. *Management from the Islamic Perspective* (Khaliq Ahmad 2006); *Islamic Perspective on Management Organization* (Abbas J. Ali 2005); *Strategic Planning and Implementation for Islamic Organization* (Rafiq Essa Beekun 2006). Literatur-literatur pada sistem pengendalian manajemen islami masih terbatas. Padahal, buku-buku sistem pengendalian manajemen kebanyakan mengacu pada bidang akuntansi, sebagai contoh, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control* (Piarce and Robinson), *Management Control System* (Anthony and Govindarajan 2011). *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Merchant, K. A. and Stede, V. 2007). *Modern Management Control System: Text and Cases* (Merchant, K. A. 2002).

Perkembangan sistem pengendalian islami saat ini sangat berkaitan untuk mendukung pertumbuhan institusi yang cepat, dimana institusi ini mengadopsi prinsip-prinsip Islam atau syariah. Implementasi sistem pengendalian Islami meningkatkan Indeks Tata Kelola Syariah. Ada perbedaan antara sistem pengendalian manajemen generik dengan sistem pengendalian manajemen Islam (lihat tabel 1).

Tabel 1.

Sistem Pengendalian Manajemen Generik vs. Sistem Pengendalian Manajemen Islami

| Aspek | Sistem Pengendalian Manajemen Generik | Sistem Pengendalian Manajemen Islami |
|-------------------------|--|--|
| Visi | Duniawi dan sekularisme. | Duniawi dan juga permasalahan eschatological |
| Paradigma | Materialistisme. | Keseimbangan materi dan spiritual. |
| Sumber-Sumber Nilai | Etika bisnis umum yang diambil dari filosofinya. | Etika bisnis Islam dari Al Qur'an, Sunnah dan Ijtima. |
| Konsep Bisnis | Etika vs tidak beretika Legal vs. Illegal mengacu pada aturan pemerintah. | Etika vs tidak beretika. Legal vs. Illegal mengacu pada aturan pemerintah. Halal-haram mengacu pada fikih. |
| Motif Bisnis | Organisasi bisnis sebagai kesejahteraan yang membentuk institusi. | Organisasi merupakan alat untuk menciptakan <i>maslahah</i> dan <i>falah</i> (keberhasilan) duniawi serta akhirat. |
| Kepentingan Utama | Kesejahteraan pemilik. | Kesejahteraan <i>stakeholders</i> . |
| Konsep Ibadah | Sekularisme dalam bisnis. Tidak ada aspek religius dalam aktivitas bisnis. | Organisasi merupakan alat untuk mengabdikan pada Allah. |
| Tujuan | Untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan. | Untuk memenuhi kebutuhan manusia dan mengejar kepuasan (ridho) Allah. |
| Fokus Manajemen Kendali | Keselarasn tujuan contoh tujuan individu dan tujuan organisasi. | Harmonisasi pada tujuan individu, tujuan organisasi dan kehendak Allah. |

Perbedaan antara pengendalian manajemen generik dan sistem pengendalian islami dapat ditarik dari beberapa aspek seperti visi, nilai bisnis dan konsep bisnis, motif bisnis dan tujuan, konsep pengabdian bisnis, serta bisnis orientasi. Dari dimensi visi organisasi, manajemen generik hanya memfokuskan pada visi duniawi, kemudian pengendalian manajemen islami tidak hanya memfokuskan pada perspektif bisnis duniawi tetapi kehidupan akhirat (ukhrawi) juga. Organisasi bisnis tidak hanya terlihat sebagai aspek duniawi saja tapi akhirat juga. Akuntabilitas manajer dan karyawan juga berhenti di sini tapi juga pada kehidupan akhirat.

Pengendalian manajemen generik mengadopsi pandangan materialisme dan sekularistik. Indikator kinerja didominasi menggunakan ukuran-ukuran materialistik. Pengendalian manajemen islam menekankan pada harmonisasi antara aspek material dan spiritual, fisik dan moral serta otak dan hati. Sumber-sumber nilai etika yang diadopsi

oleh pengendalian manajemen generik berakar dari etika bisnis umum, sementara pengendalian manajemen islami dieksplorasi dari Al Qur'an dan sunnah. Dalam pengendalian manajemen islami, konsep bisnis tidak sekedar mematuhi peraturan dan tingkah laku etika tapi juga mengikuti prinsip-prinsip syariah seperti halal-haram dan fikih muamalah.

Sebagian besar perusahaan bisnis memiliki motivasi untuk memaksimalkan profit dan institusi pencipta kekayaan. dalam perspektif manajemen islam, perusahaan tidak hanya lembaga pencipta kekayaan, tapi lebih dari itu yaitu menciptakan social dan manfaat lingkungan (*mashlahah*) dan untuk mendapatkan suksed (*falah*) di kehidupan dunia dan juga kehidupan akherat. Fokus dari bisnis tidak hanya untuk meningkatkan kekayaan kesejahteraan pemegang saham tapi untuk menyediakan keadilan distribusi kesejahteraan kepada semua *stakeholders*. Ketepatan dan keadilan dari sistem organisasi adalah landasan dari pondasi filosofi sistem pengendalian manajemen (QS An-Nahl:90).

Perbedaan pokok lainnya adalah dalam sistem pengendalian manajemen umum tidak dikenal konsepsi ibadah; berorganisasi atau perusahaan merupakan urusan bisnis bukan urusan agama. Namun dalam pengendalian manajemen perspektif Islam perusahaan atau organisasi merupakan sarana beribadah, terdapat konsepsi bekerja adalah ibadah. Tujuan pengendalian manajemen umum untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan kepuasan individu sedangkan pengendalian manajemen perspektif Islam adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup dan mencari keridhaan Allah. Arah pengendalian manajemen umum terutama dimaksudkan untuk menciptakan keselarasan tujuan (*goal congruence*) antara tujuan personal dengan tujuan organisasi sedangkan pengendalian manajemen dalam perspektif Islam adalah untuk menciptakan harmonisasi antara tujuan personal, tujuan organisasi, dan kehendak Allah. Selain beberapa aspek yang sudah diuraikan di atas tentu masih banyak aspek lainnya yang membedakan antara pengendalian manajemen umum dengan pengendalian manajemen perspektif Islam.

Pengendalian Manajemen Islami

Pengendalian manajemen merupakan seperangkat sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi agar mereka melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Anthony & Govindarajan, 2007). Pengendalian manajemen diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi dapat dicapai. Dalam aspek pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi utama yang harus dilakukan dalam setiap pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. Fungsi pengendalian lebih digunakan untuk melakukan koreksi guna penyempurnaan perencanaan selanjutnya

Adapun organisasi itu sendiri merupakan kumpulan dari orang-orang yang beraktivitas atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Namun dalam berorganisasi tersebut setiap orang mempunyai tujuan personal sendiri-sendiri. Dalam hal ini manajer bertugas untuk menciptakan keselarasan tujuan antara tujuan individual dengan tujuan organisasi. Terdapat banyak instrumen pengendalian yang kemudian muncul yang dapat digunakan oleh manajer untuk menciptakan *goal congruence* dan pencapaian tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat. Dalam konsepsi

sekularisme ilmu merupakan bebas nilai, dengan demikian sistem pengendalian manajemen sebagai alat juga merupakan sesuatu yang bebas nilai.

Padahal dalam Islam, ilmu tidak bebas nilai tetapi justru syarat akan nilai. Oleh karena itu ilmu pengendalian manajemen seharusnya juga syarat dengan nilai-nilai yang Islami atau setidaknya tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam.

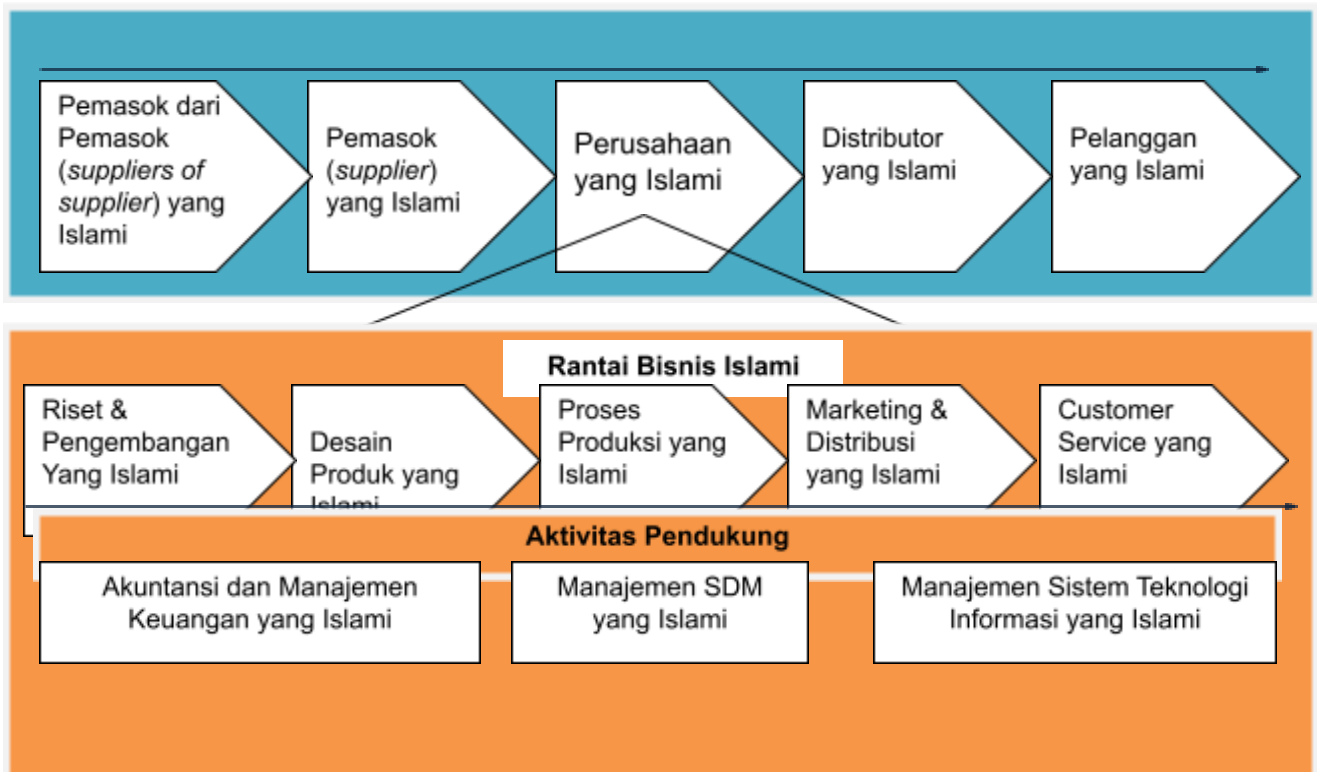
Peran utama manajer berdasarkan teori perusahaan (*theory of the firm*) adalah memaksimalkan laba pemegang saham (*shareholders*) dan melindungi kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Manajemen berfokus pada upaya menciptakan kesejahteraan bagi pemegang saham dan melindungi kepentingan finansialnya, sedangkan pemangku kepentingan yang lain seperti pegawai harus melindungi diri mereka sendiri melalui undang-undang tenaga kerja, perjanjian dan kontrak kerja dengan perusahaan. Tanggungjawab manajer terhadap perusahaan juga berupa melindungi kepentingan seluruh stakeholder perusahaan. Tugas ini terkait dengan pandangan bahwa perusahaan merupakan bagian integral sosial dan masyarakat. Oleh karena itu perusahaan memiliki tanggungjawab moral untuk melindungi kepentingan seluruh komponen masyarakat. Dengan demikian, tanggung jawab perusahaan tidak sebatas memaksimalkan laba bagi pemegang saham saja tetapi juga lebih luas lagi bertanggungjawab terhadap pemangku kepentingan yang lain termasuk pelanggan, masyarakat, dan lingkungan (Azid et al., 2007).

Loqman dan Bulbul (2007) serta Hossain (2007) mengidentifikasi beberapa karakteristik manajemen Islami yang perlu menjadi karakter manajer dan seluruh pegawai antara lain adanya konsep tauhid, iman, adil, jujur, amanah (Qur'an 99: 78), tawakal, sabar, kasih sayang (Qur'an 2: 172), kepemimpinan, moderat (Qur'an 25: 67), sopan santun, memenuhi janji, disiplin, efisiensi, visioner (Qur'an 2: 30), berfikir strategik (Qur'an 2: 31-33), musyawarah (Qur'an 42: 38), fleksibel (Qur'an 2: 184), persaudaraan, mengutamakan kesejahteraan sosial (Qur'an 2: 267), manajemen waktu, pembagian tugas (*division of works*), remunerasi, usaha (Qur'an 3: 103; 61: 4), dan berorientasi kesempurnaan.

Pengembangan *Firm & Industry Islamic Value Chain*

Institusi bisnis yang dikelola dengan sistem pengendalian manajemen Islami tidak bisa berdiri sendiri tetapi akan berinteraksi dengan institusi lain di luar organisasi seperti pemasok, distributor, agen, dan sebagainya. Untuk menciptakan sistem pengendalian manajemen Islami yang utuh maka perlu dikembangkan rantai nilai industri dan perusahaan yang juga menerapkan sistem pengendalian manajemen Islami. Rantai nilai Islami perusahaan (*firm Islamic value chain*) merupakan serangkaian aktivitas utama dan pendukung dalam perusahaan yang semuanya berada dalam bingkai nilai-nilai Islam. Aktivitas utama perusahaan berupa manajemen logistik, manajemen operasi, pemasaran dan penjualan, dan pelayanan pelanggan serta aktivitas pendukung seperti administrasi dan umum serta manajemen sumber daya manusia kesemuanya perlu disuntikkan nilai-nilai Islami dalam sistem manajemennya. Institusi Islam perlu membangun rantai nilai aktivitas yang Islami (*Islamic activity value chain*) mulai dari riset dan pengembangan, desain produk, proses produksi, marketing dan distribusi, serta *customer service*.

Selain membangun rantai nilai aktivitas yang Islami, perusahaan juga perlu membangun rantai nilai industri yang juga Islami (*Islamic industry value chain*). Pengembangan *Islamic industry value chain* perlu dilakukan dengan cara membuat jejaring dan kerja sama antara perusahaan dalam satu rantai industri yang Islami yang terdiri atas supplier-perusahaan-distributor-pelanggan. Dengan demikian maka, secara internal perusahaan telah menerapkan proses bisnis yang Islami dan secara eksternal berinteraksi dengan organisasi atau pihak lain yang juga menerapkan prinsip manajemen bisnis yang Islami. Hubungan bisnis dengan perusahaan lain dalam rantai *supply chain management* (SCM) harus dalam bingkai kerjasama yang Islami. Pelanggaran nilai-nilai Islam oleh salah satu atau beberapa perusahaan rekanan bisnis dalam *supply chain* akan berimbas pada perusahaan sehingga dapat menghilangkan nilai keberkahan dan keridhaan Allah SWT. Demikian juga, hubungan bisnis dengan perusahaan lain dalam rantai *customer relationship management* (CRM) harus didasarkan nilai-nilai yang Islami. Termasuk juga hubungan bisnis dengan perusahaan pendukung, misalnya perusahaan perbankan, asuransi, konsultan, dan sebagainya juga perlu memperhatikan aspek-aspek bisnis yang Islami.



Beberapa perusahaan bisnis yang bukan merupakan institusi Islam telah mulai menerapkan konsep *triple bottom line accounting*. Konsep *triple bottom line accounting* (*reporting*) menekankan perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dalam tiga aspek utama, yaitu kinerja ekonomi (keuangan), kinerja lingkungan, dan kinerja sosial. Konsep *triple bottom line reporting* juga sejalan dengan konsep *corporate social*

responsibility (CSR). Pada dasarnya ilmuwan Muslim juga dapat mengembangkan konsep bisnis semacam itu yang bersumber dari nilai-nilai Islam.

Pengembangan Pengendalian Manajemen Perspektif Islam

Materi pembahasan dalam mata kuliah sistem pengendalian manajemen umum yang selama ini diajarkan antara lain meliputi sistem perumusan strategi, perencanaan strategik, penganggaran, pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi, pengukuran kinerja, manajemen kompensasi, harga transfer, dan konsep strategi. Dengan adanya perspektif Islam dalam materi ajar sistem pengendalian manajemen maka tentunya akan memperkaya mahasiswa dalam aspek pengembangan *soft skill* maupun *hard skill*. Sistem pengendalian manajemen perspektif Islam menghendaki adanya keterpaduan antara iman, ilmu dan amal serta antara akidah, syariah, dan akhlak Islami dalam pelaksanaan manajemen organisasi. Beberapa topik bahasan yang perlu diberikan dalam sistem pengendalian manajemen perspektif Islam antara lain:

- Kepemimpinan Islami
- Budaya Organisasi Islami
- Etika bisnis Islami
- Etos Kerja Islam
- Pengukuran kinerja Islami
- Sistem kompensasi Islami
- Manajemen SDM Islami
- Motivasi secara Islami
- Strategi persaingan bisnis Islami

Metode Penelitian

Untuk mengetahui sejauh mana wujud dan bentuk pengembangan sistem pengendalian manajemen ini, penelitian akan menggunakan metode kualitatif (*qualitative research*), Tracy (2013) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif tujuannya meneliti dan membuat catatan tentang isyarat kecil dalam rangka untuk memastikan bagaimana bersikap, dan juga masuk akal pada konteksnya dan membangun keilmuan secara meluas yang bisa menyatakan tentang kultur. Tracy (2013) juga menjelaskan bahwa kekuatan penelitian kualitatif salah satunya adalah mampu mengungkap permasalahan penting yang dapat dipelajari dengan menggunakan metode yang lebih terstruktur. CIPG (2009) menyebutkan bahwa Pendekatan kualitatif sangat berguna jika subyek penelitian dianggap sangat kompleks, sehingga dibutuhkan penjelasan dan eksplorasi mendalam.

Pengambilan data penelitian yang berbentuk informasi dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara tatap muka. CIPG (2009) menjelaskan dalam wawancara tatap muka ini pewawancara dapat berinteraksi langsung dengan narasumber, peneliti atau pewawancara dapat langsung mengajukan pertanyaan *probing* untuk mendapatkan kedalaman lebih. Selain itu, peneliti atau pewawancara juga dapat mencatat pengamatan peneliti/pewawancara akan reaksi narasumber terhadap pertanyaan yang diajukan. Catatan ini dapat berguna untuk keperluan perbaikan pertanyaan, dan dapat pula digunakan dalam proses analisis data. Untuk mendapatkan informasi tentang responden, penelitian ini juga menggunakan metode *snowball sampling*, CIPG (2009) menjelaskan bahwa dalam *snowball sampling*, responden merekomendasikan sejumlah nama untuk menjadi responden berikutnya. Atkinson dan Flint (1998) menyatakan bahwa ada penggunaan *snowball sampling* selain mudah juga memungkinkan bisa diaplikasikan

sebagai metodologi formal untuk membuat kesimpulan populasi. Kriteria responden yang sudah ditentukan oleh peneliti, adalah sebagai berikut:

- Responden bekerja dalam institusi bisnis yang berbudaya islam.
- Responden bisa dari berbagai macam lapisan manajemen atau pemilik institusi islam.
- Responden beragama islam.
- Responden memiliki pemahaman tentang islam yang cukup.

Responden yang didapatkan sudah sesuai dengan kriteria yang disusun peneliti. Responden yang bersedia untuk diwawancarai peneliti didominasi oleh gender pria. Informasi yang didapatkan dari responden direkam kemudian ditranskripsikan. Data berupa informasi yang sudah ditranskripsikan, kemudian dianalisis dengan menggunakan *system of coding*, Ryan, Frances., Coughlan, Michael and Cronin (2009) menjelaskan bahwa *system of coding* berfungsi untuk mereduksi data kualitatif. Analisis data ini untuk mengetahui bentuk implementasi dan perkembangan yang sudah dilakukan oleh institusi syariah.

Menghapus Sistem Pengendalian Lama Dan Mengganti Dengan Sistem Pengendalian Baru Yang Islami

Bermula ketika institusi bisnis yang sudah memiliki sistem pengendalian umum kemudian dalam perkembangannya dituntut untuk memiliki sistem pengendalian islami, sehingga institusi bisnis memiliki dua sistem pengendalian yang berjalan bersamaan. Institusi bisnis dituntut untuk menerapkan sistem pengendalian islami karena banyak faktor, salah satunya adalah kewajiban institusi setelah mendapatkan sertifikasi institusi syariah.

Seperti yang kita ketahui bersama, institusi dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen umum, memerlukan sistem SOP (*Standard Operating Procedures*) dan membentuk Departemen Sistem Pengendali Internal (SPI) yang berwenang dalam melaksanakan audit pengawasan sistem SOP tersebut. Kamaruddin & Ramli (2017) menjelaskan, pembentukan departemen ini memiliki 3 tujuan utama yaitu; (1) reliabilitas Laporan Keuangan; (2) efektivitas dan efisiensi dalam operasional serta (3) kepatuhan pada aturan dan regulasi.

Institusi yang sudah mendapatkan sertifikasi syariah wajib menerapkan sistem pengendalian manajemen islami yang sudah ditetapkan oleh DSN (Dewan Syariah Nasional). Menindak lanjuti dari sertifikasi syariah, institusi harus menyusun perangkat SOP syariah dan dewan syariah serta komite syariah. Institusi juga harus membuat standarisasi akad, memisahkan bunga kedalam pos pendapatan non halal, mengikuti akad sesuai syariah baik istilah maupun terkait denda transaksi tidak boleh *ghoror*, *maisir*, dll. Kedua sistem tersebut memiliki perangkat yang hampir sama dan berjalan dalam satu proses *in line*, hal ini dirasa sangatlah tidak efisien dan efektif. Oleh karena itu institusi harus menyatukan dua sistem ini, langkah yang ditempuh institusi adalah sistem pengendalian manajemen umum diintegrasikan pada sistem pengendalian manajemen islami. Pengintegrasian pada sistem pengendalian manajemen islami ini karena karakter sistem pengendalian manajemen islami yang lebih *rigid* dibanding sistem manajemen umum.

Sertifikasi Halal Dan Akad Syariah Wujud Rantai Nilai Industri Islami

Sistem pengendalian manajemen islami perlu didukung oleh rantai nilai perusahaan dan industri yang islami. Penerapannya, ketika Institusi islam menjalin dengan *stakeholders* khususnya *vendor*. *Vendor* diharuskan memiliki sertifikasi halal dan kerjasamanya juga harus dilandasi dengan akad syariah. Institusi islam memerlukan keyakinan bahwa produk yang telah dibeli adalah produk yang benar-benar halal sesuai dengan syariat islam, oleh karena itu sertifikasi halal mutlak diperlukan.

Senada dengan pentingnya sertifikasi halal, Lestari & Azwar (2019) menyatakan bahwa sertifikasi halal penting bagi perusahaan terutama industri, karena semua entitas atau pelaku usaha harus di perhatian mulai dari bahan baku sampai produk jadi yang sampai ke tangan konsumen. Kemudian tentang akad syariah, secara prinsip, institusi islam membutuhkan kejelasan tentang transaksi apakah itu halal atau haram. Berawal dari kebutuhan masyarakat yang harus dipenuhi secara aman menuntut institusi islam memenuhinya, untuk memberikan rasa nyaman dan aman bagi masyarakat maka akad syariah mutlak diperlukan. Menguatkan hal tersebut, Leu (2014) menyatakan bahwa akad memfasilitasi setiap orang yang menjalani kegiatan ekonomi, termasuk barang dan jasa.

Pelatihan Kepemimpinan Wujud Pengembangan Pengendalian Islami

Pelatihan kepemimpinan dalam organisasi diyakini wujud pengendalian islami, dalam proses pengendalian melibatkan dengan aspek keahlian manusia, secara periodik keahlian itu harus dikembangkan. Media pengembangan keahlian pemimpin maupun pegawai melalui pelatihan SDM yang mengacu pada akreditasi syariah. Secara periodik, manajemen di berbagai tingkatan dalam organisasi dikawal dilaporkan, dipantau, dikontrol, diperbaiki dan dilakukan reakreditasi syariah. Manajemen harus sesuai dengan SOP Syariah.

Bahrudin (n.d.) menyebutkan, bahwa Islam memiliki beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh individu bila menjadi seorang pemimpin. Salah satunya adalah syarat keahlian, Islam memandang pula bahwa keahlian merupakan faktor penting yang dipersyaratkan pada pemimpin. Keahlian pemimpin menyangkut dua aspek, yaitu ketepatan dan kesesuaian posisi pemimpin dengan bidang garapannya dan pengetahuan yang luas mengenai bidangnya. Lebih mendalam lagi, Agusthio & Efferin (2014) menyatakan bahwa *Leadership Style* dan sifat-sifat yang dimiliki kepemimpinan dapat mempengaruhi *Management Control System* yang diterapkan dalam organisasi serta sebaik apapun design sistem pengendalian manajemen dalam organisasi bisa menjadi sia-sia tanpa adanya dukungan dari kepemimpinan yang kuat, begitu juga sebaliknya. Pelatihan kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan, karena pelatihan itu merupakan media untuk meningkatkan sumber daya manusia, seperti yang diungkapkan oleh Mintapraga (2016) bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu media untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkaitan dengan keterampilan-keterampilan pemimpin termasuk pegawai dan peningkatan pengetahuan serta kemampuan teknis substantif maupun teknis administrasi, keterampilan, kecakapan serta profesionalisme pemimpin maupun pegawai sejalan dengan semakin pesatnya kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diterapkan dalam kinerja organisasi. Ada beberapa tujuan pendidikan dan pelatihan, sebagaimana dijelaskan oleh Bariqi (2018) yang menyatakan ada beberapa tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan, salah satunya adalah (1). Produktivitas (*Productivity*), melalui media pelatihan, dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan

perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi. (2). Kualitas (*Quality*) Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

Sertifikasi Kesesuaian Syariah

Sertifikasi Kesesuaian Syariah atau Akreditasi Syariah juga memiliki peran sebagai pengendalian islami dalam institusi bisnis. Seperti yang diungkapkan di dalam mukadimah pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (2018) bahwa untuk mendukung perkembangan Lembaga Perekonomian Syariah di Indonesia tersebut diperlukan dukungan para pihak terkait guna memberikan pembinaan, pengawasan dan arahan yang memungkinkan pengembangan lembaga-lembaga tersebut berjalan dengan sehat dan berkelanjutan. Salah satu bentuk dukungan yang diberikan Majelis Ulama Indonesia adalah dibentuknya Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) pada tanggal 10 Februari 1999. DSN-MUI dibentuk untuk melaksanakan tugas MUI dalam menetapkan fatwa dan mengawasi penerapannya guna menumbuhkembangkan usaha bidang keuangan, bisnis, dan ekonomi syariah di Indonesia. Sertifikasi kesesuaian syariah yang dikeluarkan oleh DSN-MUI untuk institusi bisnis. Lingkup sertifikasi kesesuaian syariah meliputi akad, produk, dan/atau semua aspek dalam institusi tersebut termasuk aspek Pengendalian Islami. Pada aspek SOP Pengendalian yang dikeluarkan oleh manajemen institusi bisnis, setelah manajemen sudah mengeluarkan SOP Pengendalian tersebut, selanjutnya manajemen harus memonitoring, melaporkan, memantau, mengontrol dan mengevaluasi, karena 3 tahun berikutnya dilakukan re-Sertifikasi Kesesuaian Syariah. Seperti yang di jelaskan pada Standar Operasional dan Prosedur Penerbitan Sertifikat Kesesuaian Syariah (2016) bahwa sertifikat Kesesuaian Syariah adalah sertifikat yang diterbitkan oleh DSN-MUI berdasarkan surat keputusan DSN-MUI untuk Lembaga Bisnis dan/atau Lembaga Perekonomian yang menyatakan bahwa akad, produk, dan/atau kegiatan lembaga tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip syariah/fatwa DSN-MUI, yang masa berlakunya 3 tahun dan dapat diperpanjang.

Visi Misi Islami Media Pengendalian Islami Budaya Organisasi

Sistem pengendalian dalam organisasi berperan membantu manajemen mencapai visi dan misinya dengan langkah yang efektif dan tepat sasaran, seperti yang diungkapkan oleh Senduk & Andono (2013) bahwa semua pengendalian yang diterapkan organisasi diharapkan bisa membantu manajemen organisasi untuk melihat celah yang belum tersentuh oleh pengendalian yang telah ada, dalam rangka untuk mencapai visi & misinya dengan cara yang efektif dan tepat sasaran. Di samping visi dan misi, manajemen juga merumuskan nilai organisasi, nilai ini menggambarkan unsur-unsur nilai positif dan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, seluruh komponen dalam organisasi harus mampu menerapkan unsur-unsur tersebut. Manajemen melalui departemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus mensosialisasikan visi dan misi serta nilai kepada para bawahannya dengan menggunakan komunikasi bahasa yang mudah dipahami, menarik dan mudah diingat oleh bawahannya. Mengkomunikasikan visi dan misi ini bertujuan untuk efektivitas organisasi dalam mencapai cita-citanya seperti yang tercantum pada visi dan misi organisasi. Visi dan misi Islam pada umumnya dimiliki organisasi Islam, ciri

dari visi dan misi Islam seperti yang diungkapkan oleh Sakdiah (2014) adalah (1). Berlandaskan Al Qur'an dan Hadist, (2). Organisasinya memiliki aktivitas syi'ar Islam. (3). Organisasinya untuk kepentingan Islam. (4). Organisasi memiliki tujuan islami. Dan (5). Kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dilakukan secara Islami.

Disamping mengkomunikasikan, manajemen juga memiliki kewajiban dalam hal mengembangkan visi dan misi organisasi, dalam pengembangannya manajemen harus menghubungkannya dengan nilai organisasi sehingga nilai-nilai organisasi bisa diderivatiskan menjadi nilai-nilai yang lebih luas.

Akad Sebagai Wujud Pengendalian Islami Dalam Etika Bisnis

Salah satu wujud etika bisnis islami adalah memberlakukan akad secara islami dalam institusi. Langkah kongkret berikutnya adalah Institusi melakukan *review* atau pengajuan fatwa terhadap akad-akad lama maupun baru kepada Komite Syariah kemudian diteruskan pengajuannya kepada Dewan Syariah.

Etika bisnis Islami merujuk pada etika yang bersumber dari Rosulullah SAW, Baidowi (2011) menyatakan bahwa Beliau telah memiliki banyak panduan etika untuk praktek bisnis, salah satunya sebagai berikut; (1). Kejujuran, (2). Menolong atau memberi manfaat kepada pihak lain, (3), Tidak boleh menipu, (4). Tidak boleh menghasut, (5). Tidak menimbun barang dan lain-lain. Panduan etika ini diwujudkan dalam azas-azas dalam akad islami, seperti yang diungkapkan oleh Arwani (2011) bahwa dalam hukum kontrak syariah terdapat asas-asas perjanjian yang melandasi penegakan dan pelaksanaannya. Azas tersebut antara lain, adalah; (1). Azas kejujuran dan kebenaran, (2). Azas kemanfaatan dan kemaslahatan, (3). Azas itikad baik, (4). Azas keadilan dan (5). Azas persamaan atau kesetaraan.

Pemberlakuan akad islami dalam organisasi ini memiliki kaitan dengan pengendalian. Manajemen sudah menetapkan kebijakan dan prosedur dalam organisasi bahwa akad islami harus ada dan menjadi dasar bagi organisasi ketika memiliki kesepakatan dengan pihak lain baik eksternal maupun internal. Akad islami memberikan keuntungan tidak hanya bagi para pihak yang bersepakat saja tapi juga untuk kepentingan dan kemaslahatan bagi masyarakat yang lebih luas.

Pengajian Rutin Pada Aspek Etos Kerja Dan Motivasi Kerja

Pengembangan yang terkait dengan nilai institusi dan turunannya diwujudkan dalam pengajian rutin, media pengajian rutin ini dalam organisasi bisa meningkatkan etos kerja karyawan. Manajemen melalui departemen Sumber Daya Manusia berperan dalam proses ini.

Disamping itu pengajian rutin juga merupakan bentuk pengembangan pengendalian islami pada aspek etos kerja di dalam organisasi. Pengajian tidak lagi hanya dilakukan di masjid atau hanya dilakukan oleh kalangan-kalangan tertentu, tapi di era sekarang ini, pengajian bisa dilakukan di organisasi bisnis. Ada beberapa tujuan dan manfaat diselenggarakannya pengajian rutin dalam organisasi yaitu untuk mempererat tali silaturahmi antar karyawan, pengajian bisa memberikan sarana belajar bagi karyawan, memberikan siraman rohani kepada karyawan supaya etos kerja meningkat, membentuk kepribadian dan mental positif bagi karyawan, membangun pengendalian dalam diri karyawan dan sebagainya. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Oktavia & Mastanora (2019) bahwa pengajian merupakan salah satu bentuk dakwah atau tabligh, karena di dalam forum pengajian itu sendiri selalu ada upaya menyampaikan ajaran-ajaran Islam

yang bertujuan untuk mengajak atau membina umat manusia untuk selalu berada di jalan Islam, sehingga tercipta kedamaian dan kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat kelak. Metode pengajian rutin yang diadakan organisasi pada umumnya berbentuk ceramah kemudian dilanjutkan dengan tanya jawab serta diskusi. Penceramah atau ustad didatangkan dari lingkungan terdekat organisasi dan diadakan sebulan sekali setelah sholat ashar. Materi yang disampaikan dalam pengajian rutin itu biasanya berkaitan dengan muamalah, aqidah, ketauhidan, akhlaq dan ajaran-ajaran yang lain. Pengajian rutin yang diadakan oleh organisasi ini bermanfaat bagi pengembangan pengendalian pada aspek etos kerja karena dalam pengajian itu juga disampaikan materi-materi tentang pengendalian diri, hal ini sesuai dengan temuan Oktavia & Mastanora (2019) yang menunjukkan bahwa manfaat dari mengikuti pengajian rutin yang diadakan di Masjid membuat masyarakat lebih meningkatkan kesadaran beragamanya dalam aspek wawasan dan pengetahuan, serta peningkatan aspek sikap.

Pengajian rutin dan kegiatan Romadhon yang rutin diadakan secara periodik juga merupakan bentuk motivasi organisasi terhadap karyawan dalam organisasi. Motivasi karyawan sendiri juga merupakan pengembangan pengendalian Islami. Organisasi mengadakan pengajian rutin dan kegiatan di bulan romadhon bertujuan untuk membangun motivasi positif karyawan. Langkah motivasi positif karyawan ini memiliki ciri yaitu pada metode yang digunakan organisasi melalui pimpinannya dalam memotivasi atau mempengaruhi karyawannya bersifat positif, contoh memberikan hadiah, menjanjikan promosi jabatan, memberikan penghargaan dan lain sebagainya. Salah bentuk motivasi yang diberikan organisasi pada karyawannya adalah memperhatikan kebutuhan religius karyawannya, salah satunya seperti diadakannya pengajian rutin dan kegiatan romadhon. Harjito (n.d.) menyatakan bahwa akhir-akhir ini organisasi sudah banyak menyediakan fasilitas kerohanian untuk karyawannya melalui pembangunan masjid, menyelenggarakan sholat berjamaah, mengadakan pengajian bersama secara rutin, menyelenggarakan kegiatan romadhon dan sebagainya.

Menghafal Al Qur'an Merupakan Pengendalian Islami Dalam Aspek Penilaian

Pada permulaan Islam, setiap kali Rosulullah SAW menerima wahyu dari Allah swt, Beliau selalu meneruskannya kepada para sahabat dan meminta kepada mereka untuk menghafalkan. Semua sahabat yang menerimanya mampu menguasai dan menghafal isi wahyu yang diturunkan kepada Rosulullah SAW. Tradisi menghafalkan ini terus berlanjut sampai sekarang, menghafalkan Al Qur'an ini bertujuan untuk memelihara keotentikan atau keaslian ayat-ayat dalam kitab suci. Menghafal merupakan proses menanamkan materi dan informasi kedalam benak individu. Al Qur'an sendiri di dalamnya memiliki kandungan banyak fungsi, salah satunya adalah fungsi pengendali. Dengan langkah menghafal Al Qur'an berarti berupaya menanamkan rasa pengendalian di dalam dirinya. Hal ini juga diungkapkan pada temuan Wisudaningsih (2018) yang menyatakan bahwa tekanan al-Qur'an terlebih dahulu pada intropeksi diri, evaluasi diri pribadi sebagai pimpinan apakah selama ini keputusannya sudah sejalan dengan pola dan kerja berdasarkan planning dan program yang telah dirumuskan semula.

Hafalan Al Quran Dan Pengajian Rutin Bagian Dalam Penilaian Kinerja

Institusi dalam menilai kinerja karyawan dengan langkah menjadikan aspek pengajian rutin, bacaan doa dan aspek menghafal Al Qur'an sebagai salah satu komponen penilaian. Latar belakang dimasukkannya kedua aspek tersebut adalah ada beberapa

organisasi yang sudah menerapkan dan hasilnya bahwa karyawan yang hapal Al Quran dan rajin mengikuti pengajian rutin memiliki kinerja baik. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Samsudin et al. (2020) bahwa aktivitas menghafal al-Quran bagi karyawan organisasi memberikan dorongan dan motivasi untuk berkinerja lebih baik. Manfaat dan tujuan yang didapatkan organisasi adalah meningkatkan kemapanan budaya organisasi, komunikasi tentang nilai budaya organisasi antar karyawan kualitasnya meningkat, aspek pengawasan dalam diri karyawan meningkat positif dan sebagainya, semua manfaat ini akhirnya berujung pada keuntungan atau profit organisasi menjadi meningkat.

Reward And Punishment System

Saat ini penerapan yang dijalankan institusi adalah pembayaran gaji atau upah tepat waktu sesuai tanggal yang ditetapkan sesuai akad di perijinan kerja. Institusi juga menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Penerapan sistem tersebut, institusi mengacu pada Standar Syariah. Penerapan sistem ini seragam kepada seluruh karyawan. Sistem tersebut adalah bagian dari kompensasi Sumber Daya Manusia Institusi yang didasarkan pada Standar Syariah.

Tujuan diberikannya *reward* atau hadiah kepada karyawan supaya menjadi lebih giat lagi semangat kerjanya dan memperbaiki serta meningkatkan kinerja atau dengan lebih sederhana, produktivitasnya lebih meningkat, organisasi percaya melalui *reward* dianggap bisa memotivasi karyawan untuk memiliki keunggulan kompetitif, sehingga antar karyawan terjadi kompetisi positif dalam meningkatkan kerjanya. Wujud *reward* bisa berupa gaji, bonus, insentif, promosi jabatan, tunjangan dan sebagainya. Sebaliknya dengan *punishment*, organisasi bisa memberikan *punishment* kepada karyawannya bila karyawannya melanggar peraturan organisasi atau merupakan ancaman bila terjadi pelanggaran peraturan organisasi. Tujuan organisasi memberikan *punishment* kepada karyawan adalah menghukum, memperbaiki pelaku pelanggar, ganti rugi, menakut-nakuti dan sebagainya. Sifat dari *punishment* ada yang bersifat preventif, dan represif. Metode *reward and punishment* ini sudah sangat populer bagi sumber daya manusia dalam organisasi. Keduanya baik itu *reward* dan *punishment* dikembangkan dan disesuaikan organisasi yang bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk berbuat baik dan meningkatkan produktivitas kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Hidayatulloh (2019) bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh secara Simultan terhadap kinerja karyawan pada organisasi.

Rekrutmen Dalam Institusi Sesuai Peraturan Dan Ketentuan Institusi Syariah

Wujud Pengendalian Islami yaitu dengan adanya peraturan Institusi dan ketentuan Institusi syariah sejalan dengan pengembangan SDM institusi. Disamping itu rekrutmen dalam institusi bisnis islam mensyaratkan bahwa calon karyawan harus muslim dan memiliki kemampuan membaca Al Qur'an. Melatar belakanginya syarat tersebut karena organisasi sudah memiliki akreditasi kesesuaian syariah yang mensyaratkan bahwa keseluruhan karyawan harus muslim dan bisa membaca Al Qur'an. Dalam perspektif Islam, proses rekrutmen memiliki peran yang penting terhadap proses pencapaian tujuan organisasi. Islam juga menekankan bahwa proses rekrutmen harus baik dan benar supaya tujuan rekrutmen itu bisa mendapatkan sumber daya manusia yang diinginkan organisasi tercapai. Calon karyawan harus sehat jasmani dan rohani, sehingga mampu menjalankan tugas dengan baik dan benar serta mampu untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang

diberikan. Calon karyawan harus memiliki karakter yang amanah, maksudnya calon karyawan harus memiliki kejujuran dan bisa dipercaya di dalam dirinya, calon karyawan harus jujur dan bisa dipercaya dalam menjaga dan melindungi semua yang sudah diamanahkan padanya dan mampu menjalankan tugas yang diembankan dengan sebaik-baiknya. Suropto (2012) menyatakan bahwa Islam sangat menjunjung tinggi hasil kerja yang dilandasi oleh kecakapan atau profesional, dan diperintahkan kepada seluruh umat muslim untuk mengerjakan dan menyelesaikan semua jenis pekerjaan dengan tekun dan sempurna. Organisasi banyak menggunakan ini sebagai dasar untuk merekrut calon karyawan dan salah satu syarat perekrutan adalah harus muslim dan memiliki kemampuan membaca Al Qur'an.

Standar Syariah Pemasaran Sebagai Pengendalian Islami Pemasaran

Pemasaran dalam organisasi harus mengikuti komponen-komponen yang ada di dalam standar syariah, yaitu tidak boleh ada unsur *ghoror* dan tidak boleh ada unsur *maysir*. *Ghoror* menurut Muchtar (2017) merupakan penampilan produk yang bisa berdampak pada kerusakan atau penampilan fisik produk yang menarik tapi dalam pelaksanaannya menimbulkan kebencian. Sedangkan *maysir* atau *impermissible game of chance* merupakan unsur perjudian, bahkan harta yang dikembangkan dengan jalan perjudian bukanlah termasuk hak milik Allah Swt. Sehingga *ghoror* dalam pemasaran bisa diartikan bahwa informasi-informasi yang disampaikan kepada masyarakat tidak boleh menipu atau menjanjikan banyak hal sebaliknya dalam pelaksanaannya bertolak belakang dengan janjinya. *Maysir* dalam pemasaran bisa dikonsepsikan bahwa produk yang dikomunikasikan kepada masyarakat tidak boleh mengandung atau berupa unsur perjudian.

Manfaat Penerapan Pengendalian Manajemen Islami

Beberapa manfaat yang dirasakan institusi ketika menerapkan pengendalian manajemen islami. Manfaat yang dirasakan adalah pada aspek kinerja non keuangan organisasi yang meliputi aspek kinerja organisasi, aspek sumber daya manusia, aspek kastemer dan stakeholder. Pertama, kinerja organisasi meningkat menjadi lebih produktif. Kedua, pada aspek sumber daya manusia, organisasi memiliki karyawan yang lebih bahagia, hubungan antar karyawan juga lebih harmonis dalam bekerja, karyawan juga lebih loyal karena kesejahteraan yang diberikan institusi, *turn over* karyawan menurun, dan karyawan juga lebih sejahtera dengan tingkat penghasilan yang sesuai dan tambahan insentif yang sesuai dari pendapatan institusi yang meningkat. Ketiga, pada aspek kastemer dan stakeholder lainnya. Kastemer juga merasa lebih puas atas layanan yang diberikan perusahaan, kepuasan pelanggan ini merupakan dampak dari kepuasan karyawan. Kinerja keuangan juga semakin meningkat. Semua manfaat yang dirasakan oleh institusi sesuai dengan beberapa tujuan dalam manajemen dan bisnis islam, Zaroni (2007) menyebutkan bahwa Bisnis dalam Islam bertujuan untuk mencapai empat aspek besar yaitu: (1). Target hasil berupa profit-materi dan benefit-non materi, (2). Pertumbuhan Institusi, (3). Kelangsungan Institusi, (4). Keberkahan Allah SWT untuk Institusi.

Allah Hadir Dalam Institusi Dan Melimpahkan Rahmat Pada Semuanya

Menerapkan sistem pengendalian islami pada institusi bisa berdampak pada pembelajaran pada internal. Pembelajaran pada aspek peningkatan pelayanan sehingga kepuasan konsumen juga meningkat, sehingga pembelajaran ini berdampak pada

peningkatan kinerja keuangan yang lebih baik. Penerapan sistem ini juga mendatangkan rahmat dan berkah pada keseluruhan dalam Institusi. Allah SWT dirasakan hadir di tengah-tengah karyawan, seiring dengan itu, kepercayaan masyarakat kepada institusi semakin meningkat dan institusi juga semakin tumbuh. Kepercayaan kepada masyarakat, institusi bisa bermanfaat untuk masyarakat dan pertumbuhan institusi merupakan salah satu wujud rahmat Allah SWT. Zaroni (2007) menyatakan bahwa adapun dalam Islam, bisnis dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas dalam berbagai wujudnya, yang tidak dibatasi jumlah (kuantitas) kepemilikan hartanya (barang/jasa) termasuk profitnya, namun dibatasi dalam cara perolehan dan pendayagunaan hartanya (ada aturan halal dan haram).

Acuan, Sop Dan Penerapannya Harus Disesuaikan

Acuan dan SOP (Standar Operational Prosedur) serta peraturan institusi yang sudah disusun harus mengikuti akreditasi yang sesuai, sehingga mudah dikendalikan secara konsisten. Begitu juga dalam penerapannya, harus mempertimbangkan semua aspek situasi dan kondisi internal institusi. Pertimbangan ini bertujuan untuk efisiensi dan efektifitas pelaksanaan dalam organisasi, sehingga tujuan Sistem Pengendalian Islami dalam institusi dapat tercapai. Aspek situasi dan kondisi internal institusi ini meliputi aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, aspek aset, aspek budaya organisasi dan aspek yang lainnya. Aspek-aspek internal institusi ini berpengaruh dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Islami. Seperti yang diungkapkan Pratiwi & Ratnadi (2017) bahwa motivasi, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja sumber daya manusia pengawas internal dalam organisasi berpengaruh positif pada efektivitas penerapan SPI.

Simpulan

Pengembangan sistem pengendalian manajemen perspektif Islam perlu dilakukan karena beberapa alasan mendasar yaitu semakin banyak institusi Islam yang membutuhkan sistem manajemen yang juga dituntut untuk Islami tidak sekadar menerapkan atau mengadopsi sistem manajemen Barat yang cenderung bersifat sekuler dan materialistik. Dalam penerapannya pada organisasi ada 12 bentuk pengendalian islami. 12 bentuk itu adalah sebagai berikut:

1. Organisasi memiliki sistem pengendalian manajemen yang islami.
2. Sertifikasi halal dan akad syariah wujud rantai nilai industri islami
3. Pelatihan kepemimpinan wujud pengembangan pengendalian islami (pada aspek kepemimpinan islami).
4. Sertifikasi kesesuaian syariah
5. Visi misi islami media pengendalian islami budaya organisasi (pada aspek budaya organisasi islami).
6. Akad sebagai wujud pengendalian islami dalam etika bisnis (pada aspek etika bisnis islami).
7. Pengajian rutin pada aspek etos kerja dan motivasi kerja (pada aspek etos kerja islam).
8. Menghafal Al Qur'an merupakan pengendalian islami dalam aspek penilaian (pada aspek pengukuran kinerja islami & manajemen sdm islami).
9. Hafalan al quran dan pengajian rutin bagian dalam penilaian kinerja (pengukuran kinerja islami & manajemen sdm islam).
10. Reward and punishment system (pada aspek sistem kompensasi islami).

11. Pengembangan sistem pengendalian islami pada sumber daya manusia (pada aspek manajemen sdm islami)
12. Standar syariah pemasaran sebagai pengendalian islami pemasaran (pada aspek strategi persaingan bisnis islami).

Ada manfaat yang dirasakan organisasi, ketika menerapkan sistem pengendalian islami, manfaat itu adalah:

1. Manfaat aspek kinerja non keuangan organisasi yang meliputi aspek kinerja organisasi, aspek sumber daya manusia, aspek kastemer dan stakeholder. Pertama, kinerja organisasi meningkat menjadi lebih produktif. Kedua, pada aspek sumber daya manusia, organisasi memiliki karyawan yang lebih bahagia, hubungan antar karyawan juga lebih harmonis dalam bekerja, karyawan juga lebih loyal karena kesejahteraan yang diberikan institusi, *turn over* karyawan menurun, dan karyawan juga lebih sejahtera dengan tingkat penghasilan yang sesuai dan tambahan insentif yang sesuai dari pendapatan institusi yang meningkat. Ketiga, pada aspek kastemer dan stakeholder lainnya. Kastemer juga merasa lebih puas atas layanan yang diberikan perusahaan, kepuasan pelanggan ini merupakan dampak dari kepuasan karyawan. Kinerja keuangan juga semakin meningkat. Semua manfaat yang dirasakan
2. Allah Hadir Dalam Institusi Dan Melimpahkan Rahmat Pada Semuanya. Seiring dengan itu, kepercayaan masyarakat kepada institusi semakin meningkat dan institusi juga semakin tumbuh. Kepercayaan kepada masyarakat, institusi bisa bermanfaat untuk masyarakat dan pertumbuhan institusi merupakan salah satu wujud rahmat Allah SWT.

Manusia sebagai khalifatullah di bumi dituntut untuk memakmurkan bumi dengan menciptakan kehidupan berorganisasi, bersosial dan berekonomi secara Islami. Adanya prinsip bahwa dunia merupakan ladang akhirat maka segala aktivitas duniawi termasuk berorganisasi dan bermuamalat dapat bernilai ibadah untuk kebahagiaan dunia dan akhirat. Sistem pengendalian manajemen Islami merupakan bagian dari kegiatan berorganisasi dan bermuamalah secara Islami sehingga diharapkan juga akan bernilai ibadah.

Referensi

- Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia (2015) Data Bisnis Asuransi dan Reasuransi Indonesia TW IV 2015. Jakarta: Divisi Statistik dan Statistik AASI.
- Ahmad, Abdul Khaliq (2007) *Leadership and Work Motivation From the Islamic Perspective*, proceedings International Conference Management from Islamic Perspective, IIUM: Kuala Lumpur.
- Ahmad, Khaliq (2006) *Management from the Islamic Perspective*, International Islamic University Malaysia: Kuala Lumpur
- Al Qur'an dan Terjemahannya. 1995. Diterjemahkan oleh Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Penafsir Al Qur'an. Revisi Terjemah oleh Lajnah Pentashih Mushaf Al Qur'an Departemen Agama R.I., Edisi Baru Revisi Terjemah 1993. Semarang: CV. Alwaah.
- Ali, Abbas J. (2005) *Islamic Perspective on Management Organization*, Edward Elgar Publisher; UK.

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control System*, 12th Ed. Mc Graw Hill
- Azid, T., Asutay, M. & Burki, Umar (2007) "Theory of the Firm, Management and Stakeholders: an Islamic Perspective" *Islamic Economic Studies* Vol. 15, No. 1, July 2007
- Beekun, Rafiq Essa (2006) *Strategic Planning and Implementation for Islamic Organization*, Herndon, Virginia, US: The International Institute of Islamic Thought.
- Financial Service Authority (2015) *Islamic Banking Statistics*. Jakarta: OJK.
- Hossain, M. Musharaf (2007) *Case Studies of Muslim Managed Organizations in Bangladesh*, proceedings International Conference Management from Islamic Perspective, IIUM: Kuala Lumpur.
- Ismail, Muhammad (2009) *Tiga Fase Islamisasi Ilmu Pengetahuan Kontemporer*, diunduh dari: www.hidayatullah.com, 6 Nopember 2009.
- Kiswono, Bambang (2009) "Arah Kebijakan Pengembangan Perbankan Syariah", paper dalam *Proceeding Simposium Nasional IV Sistem Ekonomi Islam*, Yogyakarta: P3EI dan IAEI.
- Loqman, Muhammad dan Bulbul, A. (2007) *Convergence and Divergence Between Conventional Approach and Islamic Approach to Management*, proceedings International Conference Management from Islamic Perspective, IIUM: Kuala Lumpur.
- Muqorobin, Masyhudi (2009) "Islamic Economics Literature and the Development of Institutional Economics" paper dalam *Proceeding Simposium Nasional IV Sistem Ekonomi Islam*, Yogyakarta: P3EI dan IAEI.
- Nasution, Mustafa E., (2009) "Pendidikan Bank Islam: Bagi Masyarakat dan SDM Bank Islam", paper dalam *Proceeding Simposium Nasional IV Sistem Ekonomi Islam*, Yogyakarta: P3EI dan IAEI.
- Zein, Muhammad Shaifie (2009) "Dorong Perkembangan Asuransi Syariah dengan Sosialisasi Simultan" *Republika On Line*, 19 Maret 2009.
- Agusthio, M., & Efferin, S. (2014). Kepemimpinan Dalam Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Atlet di PB Suryanaga. *Calyptra*, 3(1), 1–16.
- Arwani, A. (2011). *Konsep Akad (Transaksi) Dalam Islam*. January 2011, 1–31.
- Atkinson, R., & Flint, J. (1998). Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies. *Social Research Update*, 33, 488.
- Bahrudin, E. (n.d.). *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*.
- Baidowi, A. (2011). Etika Bisnis Perspektif Islam. *JHI*, 9(2), 1–9.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69.
- CIPG. (2009). *Tentang Riset*.

- Harjito, D. A. (n.d.). *Alternatif Upaya Pemberian Motivasi Kerja Kepada Karyawan Untuk Meningkatkan Kegairahan dan Semangat Kerja*.
- Hidayatulloh, M. R. (2019). *Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Mojokerto*.
- Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia, Pub. L. No. II/PO-MUI/II/2018, 11 1 (2018).
- Kamaruddin, M. I. H., & Ramli, N. M. (2017). A Case Study of Internal Control Practices in Islamic Non-Profit Organisations in Malaysia. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 8, 13–25.
- Lestari, F., & Azwar, B. (2019). *Strategi Rantai Pasok Halal di Malaysia (Proses Bisnis di Malaysia) Hak. CV. Kreasi Edukasi*.
- Leu, U. U. (2014). Akad Dalam Transaksi Ekonomi Syariah. *Tahkim*, X(1), 48–66.
- Mintapraga. (2016). Pengaruh Implementasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Administrasi. *Coopetition*, VII(1), 23–42.
- Muchtar, E. H. (2017). Muamalah Terlarang : Maysir dan Gharar. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 18(January), 89.
- Standar Operasional dan Prosedur Penerbitan Sertifikat Kesesuaian Syariah, Pub. L. No. Kep-01/DSN-MUI/VI/2016, 1 (2016).
- Oktavia, E., & Mastanora, R. (2019). Manfaat Mengikuti Pengajian Rutin dalam Meningkatkan Kesadaran Beragama Masyarakat. *Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 1(2), 66–74.
- Pratiwi, A. A. C., & Ratnadi, N. M. D. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Struktur Pengendalian Intern Lembaga Perkreditan Desa. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(1), 29–56.
- Ryan, Frances., Coughlan, Michael and Cronin, P. (2009). The one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation.*, 16(6), 309–314.
- Sakdiah. (2014). Karakteristik Manajemen Organisasi Islam. *Al Bayan*, 20(29), 59–78.
- Samsudin, Makhshun, T., & Farhan, M. (2020). Pengaruh Aktivitas Menghafal Al-Quran Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Rumah Tahfiz Darus Syifa' RSI Sultan Agung). *Al-Fikri*, 3(1), 56–77.
- Senduk, I. G., & Andono, F. A. (2013). Pencapaian Visi Misi Melalui Penerapan Action Dan Result Control : Studi Kasus Klub Bola Basket Surabaya Fever. *Calyptra*, 2(1), 1–12.
- Suripto, T. (2012). Manajemen Sdm Dalam Prespektif Ekonomi Islam : Tinjauan Manajemen Sdm Dalam Industri Bisnis. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 2(2), 239–250.
- Tracy, S. J. (2013). Qualitative research methods. In *Radiologic technology* (Vol. 82, Issue 2).
- Wisudaningsih, E. T. (2018). Controlling Organisasi Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan

Hadits. *Humanistika: Jurnal Keislaman*, 4(2), 39–55.

Zaroni, A. N. (2007). Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan dalam Kehidupan Ekonomi). *Mazahib*, 4(2), 172–184.