

Pengendalian Manajemen
Berbasis *Ahlussunnah Wal Jama'ah*

Penulis

Dr. Aida Nahar, SE, M.Si

Prof. Anis Chariri, SE., M.Com., Ph.D., Akt

Tri Jatmiko Wahyu Prabowo, M.Si., Ph.D., Akt

Diterbitkan oleh:



Pengendalian Manajemen Berbasis *Ahlussunnah Wal Jama'ah*

Penulis

Dr. Aida Nahar, SE, M.Si

Prof. Anis Chariri, SE., M.Com., Ph.D., Akt

Tri Jatmiko Wahyu Prabowo, M.Si., Ph.D., Akt

Editor

Purwo Adi Wibowo

Layout

Gesi Mei Silvia Wahyu Dinta Pratama

Desain cover

Tim Desain

Cetakan ke 1, Edisi 1, Januari 2021

Diterbitkan oleh:

UNISNU Press

Alamat: Kampus UNISNU Jepara

☎ 08957-1000-3000 ; ☎ 0857-2930-2000

IG: @pressunisnu ; FB: Unisnu Press Jepara

Email: unisnupress@unisnu.ac.id

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

x + 128 hlm. ; 15,5 x 23 cm.

ISBN 978-623-91604-8-7

Hak cipta pada penulis; hak penerbitan pada UNISNU Press

Tidak boleh direproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk

apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR
Pengendalian Manajemen
Berbasis *Ahlussunnah Wal Jama'ah*



Tidak dapat dipungkiri, bahwa semua organisasi yang hidup, dan akan tetap ingin *survive* dalam era *the unprecedented speed of changes and transformation* ini harus mengelola perubahan dan merencanakan pengembangannya dengan baik. Demikian pula untuk tujuan agar organisasi tersebut *survive* diperlukan pengendalian manajemen yang baik yang berisi nilai yang bisa lebih memastikan organisasi memiliki kendali kemajuan sekaligus mengalami kemajuan.

Tata kelola lembaga dan organisasi secara internal harus sedemikian rupa sehingga tetap hidup dan berkembang dan sekaligus memiliki kendali nilai dan kendali efektivitas dan organisasi. Dengan demikian salah satu kebutuhan yang paling pokok dalam manajemen organisasi ialah pendekatan yang sistematis merangkum kebutuhan asasi tentang pengembangan, pengendalian arah organisasi, pengendalian kepemimpinan, optimalisasi SDM dan potensi kultur organisasi serta penentuan

tolok ukur keberhasilan dan batasan sistem kultur organisasi yang dipilih

Dengan selesainya penulisan buku berjudul Pengendalian Manajemen Berbasis *Ahlussunnah Wal Jama'ah* ini saya merasa ikut bersyukur, karena dengan demikian akan muncul pemikiran mendalam bagaimanakah cara mengelola organisasi khususnya *Ahlussunnah Wal Jama'ah* dengan lebih baik, lebih modern, lebih efisien, lebih terpadu dan lebih sistematis yang berguna secara kajian ilmiah maupun dalam tataran praktis yang memastikan organisasi tetap jalan di atas rel yang ditentukan. Secara teoritis, konsep Pengendalian Manajemen sesungguhnya ialah tentang pengawasan organisasi atau dikenal sebagai Management Control System yang berisi pengendalian terhadap manajemen organisasi terutama di organisasi bisnis atau perusahaan.

Dalam konteks pengembangan manajemen pengendalian (management control system) dalam organisasi diperlukan standarisasi nilai dan kultur organisasi. Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dengan demikian menjadi strategi pencapaian Visi Misi organisasi. Tata kendali organisasi tidak hanya harus kuat dan jelas, namun dia harus bisa dioperasionalkan secara managerial. Sistem pengendalian tak bisa lagi sebagai hiasan, dia harus menjadi arus utama dan kredo pengembangan dan perubahan lembaga. Pada perkembangan yang sekarang ini lembaga atau organisasi yang sudah maju seperti Nahdlatul Ulama sangat memerlukan pengendalian yang biasa dilakukan oleh jajaran Syuriah.

Bicara soal manajemen pengendalian dalam organisasi sosial dibutuhkan orkestrasi yang padu, konsisten dan berkelanjutan yang dilakukan oleh penasihat organisasi di level yang tertinggi sampai level terendah. Walau dalam tataran mencapai kemajuan harus ada *continous changes*, harus ada energi perubah yang kuat dan harus ada lingkungan yang kondusif untuk terjadinya inovasi dan harus ada ideologi kemajuan namun seperti halnya organisasi sosial yang berbasis nilai seperti Nahdlatul Ulama, tidak semua perubahan akan dipilih. Mengapa karena dalam Nahdlatul Ulama ada kaidah Al Muhafadatu Ala qadiimishhoolih, Wal Ahdu Bijadiidil Aslah. Ideologi kemajuan ini belakangan ini harus ditopang oleh pengejawantahan nilai tradisonalitas dan pengembangan yang terbatas.

Dalam konteks pengendalian manajemen, pemimpin organisasi dimanapun tidak hanya memajukan tapi juga menjaga, tidak saja modernisasi tapi juga harus melakukan internalisasi tradisi dalam organisasi. Dengan pengendalian sistem nilai tradisi orang-orang dalam organisasi akan dapat menentukan sendiri sendi-sendi internal dan eksternalnya. Dengan demikian syarat yang harus dipenuhi oleh pengelola organisasi ialah kemampuan untuk berpikir *innovative*, bertindak cepat, dinamis dengan memanfaatkan sumber-sumber potensial baik dari dalam, maupun instansi terkait lainnya namun juga tak bebas nilai, tak boleh meninggalkan rel nilai yang dilembagakan selama ini. Di sinilah hal ikhwal pengendalian manajemen yang dibahas dalam buku ini.

Dalam khasanah pengembangan lembaga dan kepemimpinan khususnya dalam rangka manajemen modern di Nahdlatul Ulama di semua tingkatan, tidak hanya dituntut untuk memiliki kharisma, tapi juga, harus memiliki kapabilitas manajerial dan secara cerdas membaca dan memahami lingkungannya. Dari berbagai pengalaman lembaga swasta maupun lembaga publik dan lembaga bisnis faktor kapabilitas pemimpin dan manajemen di bawahnya juga merupakan faktor sangat menentukan. Hal ini walau secara spesifik tidak dibahas tersendiri dalam buku ini namun sudah tersirat adanya pesan besar bahwa segala sesuatunya harus terkelola dan melembaga, tidak tergantung oleh seseorang saja.

Rangkuman dari semua kebutuhan pengendalian manajemen tidaklah simpel dan tidak pernah ringan untuk dikembangkan. Tantangan tersebut justru muncul bagaimana mencari momentum dengan tindakan yang sistematis dan memiliki daya tahan untuk mempertahankan nilai-nilai organisasi Islam masa perubahan zaman yang dahsyat ini yang disebut sebagai *the un-precendeted speed of communication and transportation* yang membawa perubahan cepat melebihi kecepatan perubahan dalam organisasi. Dalam hal ini problem muncul bisa muncul internal sistem yang melingkupi lembaga lembaga tersebut atau yayasan yang menaunginya yang kadang ingin *progressive* yang ditawarkan oleh kalangan SDM muda namun kadang sebaliknya kalangan tua cenderung status quo dan kelewat tradisional.

Buku ini cukup komplit membahas berbagai hal kunci yang dibutuhkan dalam mengelola perubahan, optimasi sumber daya dan yang paling penting ialah memahami apa yang terjadi serta tuntutan luar, tuntutan pasar dan kebutuhan jaman. Buku ini diharapkan berkontribusi untuk memberi referensi strategis bagaimana mengelola lembaga Pendidikan Islam di tengah tantangan baru yang settingnya berubah total dalam berbagai dimensi; misalnya dimensi lingkungan pengguna hasil pendidikan yang berubah serba cepat dan menuntut sistem baru sebagaimana keadaan sekarang ini.

Buku ini masih menyisakan berbagai pertanyaan akademik dimana konsep pengendalian sebagaimana yang dimaksud adalah standar nilai ataupun managerial values yang bisa menjadi koridor pengawasan dan pengendalian organisasi, namun buku ini belum menyebutkan oleh siapa dan dalam segi mana Aswaja dipakai sebagai pengendali organisasi.

Saya memiliki kesan bahwa penulis buku ini memiliki semangat untuk membawa nilai nilai *Ahlusunnah Wal Jama'ah* sebagai landasan nilai pengendalian organisasi namun penulis belum sempat secara sistematis dan spesifik mengemukakan nilai nilai Aswaja yang mana yang dikhususnya sebagai pelana pengendalian organisasi secara teoritis maupun fraksis. Dalam pemahaman penulis bahwa tradisi tradisi tawassuth, i'tidal, tawazzun, tasammuh bahkan praktek praktek ritual sosial seperti istighotsah, shalawatan, barzanji, tahtimul qur'an haul, tahlil

adalah nilai nilai yang diklaim sebagai nilai yang sesuai dengan nilai pengendalian.

Saya bersyukur dapat memberi kata pengantar buku ini dan berharap agar buku ini dapat menjadi tantangan pemikiran untuk menemukan nilai nilai pengendalian organisasi. Namun demikian buku ini perlu diperbaiki lagi beberapa babnya khususnya mengenai basis nilai *span of control* mana yang diasumsikan sebagai nilai pengendalian, control values yang mana yang secara spesifik dipakai sebagai nilai pengendalian, lembaga pengawas mana sebagai body of internal and external control dalam organisasi sekaligus memilah milah nilai yang mana dari lautan nilai *Ahlussunnah Wal Jama'ah* yang terbuka yang secara spesifik diperuntukkan sebagai nilai pengendalian manajemen sebagaimana dimaksudkan dalam judul buku.

Selamat membaca.

Malang, 11 Januari 2021

Direktur Pascasarjana Unisma Malang

Prof. H.M. Mas'ud Said, MM., Ph.

PRAKATA

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan sebuah buku yang berjudul “Pengendalian Manajemen berbasis *Ahlussunnah Wal Jama'ah*”. Solawat serta salam kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menyediakan dirinya untuk menjadi pengabdikan terbaik kepada Allah SWT dan selalu memikirkan umat-umatnya. Semoga kita dapat selalu meneladani dan mengikuti sunah-sunahnya. Aamiin.

Penulisan buku pengendalian manajemen berbasis *Ahlussunnah Wal Jama'ah* dimaksudkan untuk memunculkan pemikiran tata kelola lembaga dan organisasi yang berdasarkan nilai-nilai *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Tata kelola lembaga dan organisasi yang *Ahlussunnah Wal Jama'ah*, harus mendasarkan diri pada prinsip agama sebagai pengendalian agama (*religious control*). Pengendalian agama menjadi pondasi untuk menjalankan tradisi-tradisi dan simbol-simbol organisasi. Pengendalian agama tersebut dijadikan pondasi dalam menjalankan pengendalian budaya (*culture control*) dan pengendalian organisasi (*organizational control*) untuk mencapai keberkahan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang memberikan dorongan untuk menulis ide-ide yang selama ini menjadi renungan dan diskusi. Ucapan terima kasih, penulis ucapkan juga kepada *civitas academica* Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan tulisan sehingga terbitnya buku ini.

Wassalamu'alaikum wr wb.

Jepara, 11 Januari 2021
Penulis

Dr. Aida Nahar, SE, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I MENGENAL SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	1
A. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen	1
B. Tata Kelola Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen.....	8
C. Sistem Pengendalian Manajemen dalam Konteks Lingkungan	10
BAB II ORGANISASI NAHDLATUL ULAMA DAN NILAI AHLUSSUNAH WAL JAMA'AH.....	17
A. Sistem Pengendalian Manajemen Organisasi Nahdlatul Ulama.....	17
B. Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen	22
C. Nilai-Nilai Religiositas dan Perilaku Manusia: Sudut Pandang Tradisi Nahdlatul Ulama	31
BAB III SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM STRUKTUR PERGURUAN TINGGI NAHDLATUL ULAMA	45
A. Prinsip Agama <i>Ahlussunnah Wal Jama'ah</i> sebagai wujud Sami'na Wa'atho'na dalam Akidah, Syariat dan Akhlak..	45

B. Tradisi Religi dan Simbol-simbol Islam: Benteng Kehidupan Organisasi dan Transenden.....	62
C. Konsep Ahlul Halli Wal'aqdi sebagai Badan Formatif dan Perwakilan Tertinggi Organisasi Nahdlatul Ulama	76
D. Kepatuhan pada Aturan dan Pemimpin sebagai Upaya Pencapaian Tujuan Organisasi	79
E. Tatakelola Organisasi yang Reformatif sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi.	86
F. Asas Manfaat dan Skala Prioritas dalam Prinsip Keseimbangan Perencanaan Keuangan.	88
G. Evaluasi Kinerja untuk Keberlanjutan Organisasi	91
H. Konsep Musyawarah dalam Formal Action Planning: Keadilan dan Keikhlasan Mencapai Tujuan	99
I. Amanah, Jujur dan Ikhlas dalam Bekerja Untuk Mendapatkan Rezeki Yang Berkah.....	106
J. Keberkahan sebagai Puncak Tujuan Organisasi	111
DAFTAR PUSTAKA	117
BIOGRAFI PENULIS	127



BAB I

MENGENAL SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

A. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Konsep pengendalian manajemen telah banyak dideskripsikan oleh beberapa peneliti. Peneliti pertama yang memperkenalkan konsep pengendalian (*control*) manajemen adalah Anthony (1965) yang mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai sistem pengelolaan sumber daya yang diperoleh serta penggunaannya dilakukan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Konsep tersebut diperkuat oleh pernyataan Flamholtz (1983), Ouchi dkk. (1979) dan Kloot (1997) yang menunjukkan bahwa pengendalian manajemen digunakan sebagai alat untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi untuk tercapainya keselarasan tujuan, kepentingan organisasi secara institusi sejalan dengan kepentingan anggota organisasi secara individual. Artinya, konsep pengendalian manajemen memiliki keterkaitan yang erat dengan tujuan organisasi.

Selain keterkaitannya dengan aspek tujuan organisasi, Govindarajan (1988); Gupta dan Govindarajan (1985); Langfield-smith (1997), mengaitkan pengendalian manajemen dengan strategi organisasi, dengan menjelaskan bahwa kebijakan-kebijakan bisnis yang diambil dalam rangka

pengendalian organisasi dengan perumusan strategi bisnis telah menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Konsep pengendalian manajemen dikembangkan lagi oleh Simons (1987, 1990) dan Dent (1990) yang menyatakan bahwa pengendalian manajemen mencakup struktur dan sistem internal yang digunakan untuk mendukung strategi organisasi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan mendorong kinerja yang unggul. Oleh karenanya efektivitas pengendalian manajemen diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Lebih lanjut Simons (1995) mengembangkan kerangka pengendalian (*control*) manajemen sebagai sebuah sistem yang formal dengan menggunakan *information system* yang dapat mempertahankan atau mengubah pola kegiatan yang tidak sekedar berfokus pada pencapaian sasaran, tetapi juga berorientasi pada inovasi. Kerangka pengendalian manajemen tersebut dikenal dengan istilah *levers of control* (Simons, 1995, 2000), yang terdiri dari:

1. *Belief Control System*

Sistem ini menggambarkan sistem formal organisasi yang digunakan untuk menjelaskan nilai-nilai inti organisasi, tujuan dan arah organisasi, termasuk visi dan misi organisasi.

2. *Boundary control system*

Boundary control system berkaitan dengan sistem pengendalian formal yang digunakan untuk mengomunikasikan sistem dan aturan organisasi oleh top manajer, antara lain sistem penganggaran, sistem perencanaan serta kode-kode etik organisasi.

3. *Diagnostic control system*

Diagnostic control system berkaitan dengan sistem umpan balik yang dilakukan untuk memantau kebermanfaatan organisasi serta mengevaluasi kegiatan, antara lain sistem penganggaran, sistem perencanaan laba, sistem pencapaian tujuan dan sistem pemantauan kegiatan.

4. *Interactive control system*

Interactive control system berkaitan dengan proses komunikasi antara manajer *dengan* anggota organisasi, antara lain sistem untuk forum diskusi manajer dengan anggotanya serta sistem yang dirancang untuk agenda-agenda penting organisasi.

Selain itu, pandangan tentang pengendalian manajemen disampaikan oleh Merchant dan Stede (2007), yang menawarkan sistem pengendalian manajemen dalam bentuk semua perangkat atau sistem yang dipakai manajer (atasan) untuk menjamin bahwa perilaku dan keputusan anggota organisasi konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi.

Fokus utama pengendalian manajemen bagi suatu organisasi adalah membentuk perilaku anggota organisasi dengan cara yang diinginkan, dengan manfaat yang dapat dihasilkan adalah tercapainya tujuan organisasi. Lebih lanjut Merchant dan Stede (2007) mengemukakan ada tiga faktor utama penggunaan pengendalian manajemen bagi suatu organisasi, yaitu *lack of direction*, *motivational problems*, dan *personal limitations*.

Lack direction berkaitan dengan faktor penggunaan sistem pengendalian (*control*) manajemen yang disebabkan (salah satu alasannya) rendahnya kinerja organisasi akibat anggota organisasi melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi (Merchant dan Stede, 2007). Dengan demikian, salah satu fungsi dari sistem *control* manajemen adalah menginformasikan keterlibatan anggota organisasi tentang bagaimana anggota tersebut dapat memaksimalkan kontribusi untuk pemenuhan tujuan organisasi.

Faktor kedua, *motivational problem* merupakan faktor penggunaan sistem pengendalian manajemen yang disebabkan adanya *self-interest*. Artinya terjadi ketidaksesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi secara alami (Merchant dan Stede, 2007). Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen digunakan oleh organisasi untuk memotivasi perilaku positif anggota organisasi guna

mendorong mereka konsisten bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi.

Faktor terakhir adalah *personal limitations*. *Personal limitations* terjadi karena adanya keterbatasan pribadi dari anggota organisasi. Dalam hal ini, anggota organisasi tidak memiliki pengetahuan atau informasi yang memadai untuk melakukan pekerjaannya.

Dalam pandangan Merchant dan Stede (2007), sistem pengendalian manajemen mempunyai tiga fungsi pengendalian, yaitu *result controls*, *action controls*, dan *people controls*. *Result control* dilakukan dengan memberikan *reward* untuk kinerja terbaik yang dihasilkan oleh anggota organisasi. *Action controls* dilakukan dengan mengendalikan anggota organisasi untuk memastikan mereka berperilaku dan bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. *People control* digunakan untuk membangun kesadaran bagi anggota organisasi dengan cara mengendalikan dirinya sendiri untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen dari beberapa peneliti di atas memiliki beberapa persamaan yaitu pengendalian manajemen menggambarkan suatu proses pimpinan organisasi atau manajer berupaya mencapai tujuan organisasi serta menerapkan strategi organisasi dengan cara mengajak anggota lain dari organisasi. Terdapat tiga alasan suatu organisasi

membutuhkan penerapan sistem pengendalian manajemen secara efektif, yaitu terjadinya *lack of direction, motivational problem, dan personal limitation* (Merchant dan Stede, 2007).

Pengendalian organisasi yang efektif dapat dilihat dari empat karakteristik utama, yaitu spesifikasi tujuan, ukuran keberhasilan tujuan, model dugaan pengukuran *outcome* dari aktivitas pengendalian, serta dorongan dan kemampuan untuk bertindak (Otley dan Berry, 1980). Sistem pengendalian manajemen harus membantu proses pengintegrasian, memotivasi, pemberian *support* dalam proses pengambilan keputusan, mengomunikasikan tujuan, pemberian umpan balik, dan lain-lain (Armstrong dkk., 2010). Sistem pengendalian manajemen yang baik tidak hanya melakukan *control internal* perusahaan tetapi juga melakukan perubahan eksternal yang sensitif terhadap organisasi.

Sistem pengendalian manajemen mampu menunjang pencapaian tujuan organisasi apabila konstruksi sistem pengendalian manajemen dirancang dengan menyesuaikan kondisi lingkungan organisasi (Hopwood, 1972a; Marquet-Pondeville, 2001). Pandangan ini dipertegas oleh Chenhall (2003) yang menemukan bahwa perancangan dan penggunaan konstruksi sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan ketika sistem tersebut akan diterapkan serta tergantung pada sejumlah faktor

situasional. Lebih lanjut Kald dkk. (2000) serta Riccaboni dkk. (2010) menemukan bahwa kinerja organisasi yang tinggi tercapai ketika ada kesesuaian antara lingkungan organisasi dengan strategi, struktur, dan sistem internal.

Secara umum penelitian-penelitian sistem pengendalian manajemen menjelaskan bahwa sistem pengendalian akan lebih dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi apabila konstruksi dan penggunaan sistem sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi, karakteristik organisasi, dan tergantung pada sejumlah faktor situasional organisasi (Chenhall, 2003; Hopwood, 1972; Marquet-Pondeville, 2001). Sebaliknya *dysfunctional behavior* bagi anggota organisasi akan terjadi jika timbul ketidaksesuaian sistem organisasi dengan karakteristik organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Anthony dan Govindarajan (2007) yang menjelaskan bahwa sistem pengendalian organisasi (juga biasa disebut sebagai sistem pengendalian *administrative* atau birokratis) merupakan sebuah perancangan yang digunakan untuk menyesuaikan kehendak pimpinan organisasi terhadap anggotanya dengan cara mengatur atau mengarahkan aktivitas anggota organisasi.

Perlu dipahami bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di suatu organisasi pada dasarnya bukan merupakan sistem mekanisme tertutup, tetapi sistem terbuka yang dipengaruhi oleh anggota organisasi dan lingkungannya

(Carenys, 2012). Sistem pengendalian manajemen dipandang sebagai fenomena sosial yang berkaitan erat dengan diri manusia itu berada. Hal ini mempunyai arti bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen suatu organisasi tidak dapat disamakan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen organisasi lainnya yang mempunyai perbedaan karakteristik lingkungan. Dengan kata lain, tidak ada sistem pengendalian manajemen yang bersifat universal, yang mana desainnya sangat tergantung pada konteks organisasi termasuk karakteristik tata kelolanya.

B. Tata Kelola Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen

Tata kelola suatu organisasi tidak dapat lepas dari sistem pengendalian manajemen (Merchant dan Stede, 2007; Suriyanto dan Mustamu, 2014). Tata kelola yang baik dapat menghasilkan sistem pengendalian yang baik atau berjalan dengan lebih efektif. Hal ini disebabkan sistem pengendalian manajemen berfokus pada cara pimpinan organisasi untuk membuat keputusan agar anggota organisasi dapat berperilaku dengan tepat. Pimpinan yang mampu menjalankan tugasnya dengan kemauan yang teguh dan bertanggung jawab cenderung dapat menghasilkan organisasi yang mempunyai sistem pengendalian manajemen yang lebih baik. Sedangkan

tata kelola suatu organisasi berkaitan dengan serangkaian kebijakan, aturan, kebiasaan, proses, dan aspek institusional lainnya (nilai-nilai, norma, dan lain-lain) yang memengaruhi proses memberikan arahan, proses mengelola, serta pengendalian suatu organisasi. Tata kelola organisasi berfokus pada pengendalian perilaku anggota organisasi, yang mana melalui arahan pimpinan, perilaku anggota organisasi dapat terkendali dengan baik. Oleh karena itu, pembahasan sistem pengendalian manajemen tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial tata kelola dan pengendalian suatu organisasi

Sistem pengendalian manajemen dipandang sebagai fenomena sosial yang berhubungan erat dengan keberadaan diri manusia (Miller, 1994). Sistem pengendalian manajemen yang berlaku di suatu organisasi tidak dapat disamakan dengan sistem pengendalian manajemen organisasi lain yang mempunyai karakteristik lingkungan dan nilai-nilai organisasi yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik lingkungan dan nilai organisasi menjadi alasan perlunya dilakukan pembahasan yang diarahkan ke permasalahan bagaimana sistem pengendalian manajemen mampu mempengaruhi tindakan individu anggota organisasi dan sebaliknya. Aktor individu secara sadar dan aktif membangun sendiri realitas sosial, sehingga tiap individu berpotensi memberi makna atas apa yang dilakukan (Berger dan Luckmann, 1991). Realitas

sosial terdapat dalam berbagai konstruksi mental, dengan mendasarkan pada pengalaman sosial, bersifat lokal, dan khusus serta tergantung pada individu yang melakukan pengamatan.

Sistem pengendalian manajemen yang ada di suatu organisasi merupakan sistem terbuka bagi pengaruh para anggota organisasi dan lingkungannya (Carenys, 2012). Sistem terbuka dianalogikan sebagai sistem untuk mempertahankan kehidupan suatu organisme yang dilakukan melalui proses-proses pertukaran dengan lingkungannya. Sistem pengendalian manajemen organisasi terbentuk dari interaksi pelaku organisasi dengan lingkungannya. Tindakan atau perilaku anggota organisasi mengandung suatu interpretasi dan pemaknaan. Setiap tindakan dan hasil karya pelaku organisasi dianggap senantiasa sarat dan diilhami oleh corak kesadaran tertentu yang terbenam dalam sanubari atau dunia makna pelakunya. Tindakan manusia dipahami dengan melakukan upaya menyingkap tabir makna yang tersembunyi di balik realita yang tampak atau yang terekspresi di permukaan.

C. Sistem Pengendalian Manajemen dalam Konteks Lingkungan

Sistem pengendalian manajemen harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi (Carenys, 2012; Chenhall, 2003; Hopwood, 1972a; Kald dkk., 2000; Marquet-

Pondeville, 2001; Merchant dan Stede, 2007; Riccaboni dkk., 2010). Organisasi harus mempunyai sikap responsif, jika ingin bertahan dalam lingkungan organisasi yang mengalami perubahan menjadi semakin kompleks dan kompetitif.

Perubahan lingkungan organisasi tersebut mengharuskan setiap organisasi menghadapinya melalui pelaksanaan berbagai strategi, guna meningkatkan kinerja anggota organisasi. Hal ini mempunyai arti bahwa pimpinan organisasi harus tetap fokus pada orang-orang yang terlibat dalam organisasinya, karena respons mereka yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan sistem pengendalian manajemen. Keberhasilan sistem pengendalian manajemen hanya dapat dirasakan dari pengaruhnya terhadap perilaku (Merchant dan Stede, 2007; Ouchi, 1979).

Perilaku dibentuk dengan sadar oleh manusia berdasarkan pengalamannya. Kesadaran manusia selalu terarah dan ditentukan oleh objek yang berada di luar diri manusia, sehingga hubungan individu dengan masyarakat dan segala pranatanya, selalu bersinggungan secara dialektis (Berger dan Luckmann, 1991). Istilah dialektika mengandung arti terdapat hubungan antara organisasi dengan lingkungan. Organisasi dan lingkungan merupakan penentu dari perubahan yang terjadi di suatu organisasi (Neimark dan Tinker, 1986). Terjadinya lingkungan organisasi yang berubah, dilakukan dengan cara

memahami perubahan yang ada dalam masyarakat. Oleh karena itu, perubahan dan pembentukan perilaku anggota organisasi berasal dari pengalaman individu yang berkaitan erat dengan dunia sosial.

Pengaruh dunia sosial dalam pengalaman hidup individu seseorang disebut juga dengan konstruksi sosial (Ngangi, 2011). Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa realitas sosial merupakan konstruksi sosial (Berger dan Luckmann, 1991) yang diwujudkan oleh individu karena individu adalah manusia yang bebas dalam melakukan hubungan antara manusia satu dengan manusia yang lain. Oleh karena itu, individu anggota organisasi tersebut menjadi penentu dalam konstruksi dunia sosial berdasarkan kehendaknya. Individu mempunyai peran sebagai media kreasi dalam mengonstruksi dunia sosialnya.

Konstruksi sosial merupakan sebuah pandangan bahwa semua nilai, ideologi, dan institusi sosial merupakan buatan manusia (Berger dan Luckmann, 1991). Konstruksi sosial atas realitas merupakan proses sosial yang dilakukan melalui tindakan dan interaksi, karena individu secara subjektif dapat menciptakan secara terus menerus suatu realita yang dimiliki dan dialami bersama. Terjadinya konstruksi sosial mengandung makna bahwa terdapatnya relasi sosial antara individu dengan lingkungan atau orang di sekitarnya (Berger

dan Luckmann, 1991). Individu mengonstruksi sendiri pengetahuan atas realitas yang dilihat berdasarkan pada struktur pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

Berdasarkan teori konstruksi sosial Berger dan Luckman (1991), sistem pengendalian manajemen Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama (PTNU) merupakan realitas objektif sekaligus subjektif. Keberadaan Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama sebagai realitas objektif tidak dapat dibantah lagi. Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama merupakan lembaga pendidikan formal tertinggi yang didirikan oleh organisasi keagamaan Islam Nahdlatul Ulama. Sebagai realitas objektif, Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama berada di luar dari individu dalam organisasi. Sedangkan sebagai realitas subjektif, individu dalam organisasi berada di dalam Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama sebagai bagian yang tidak terpisahkan. Konstruksi sistem pengendalian manajemen dipandang sebagai realitas sosial, yang berkaitan dengan proses dialektis, yang dilakukan melalui tiga proses (Berger dan Luckmann, 1991):

1. Proses eksternalisasi

Eksternalisasi merupakan ekspresi diri manusia melalui kegiatan mental dan fisik ke dalam dunia. Proses eksternalisasi merupakan bentuk ekspresi diri manusia dalam masyarakat. Dalam tahap ini, masyarakat dipandang sebagai produk manusia (*society is a human product*)

2. Proses objektivasi

Objektivasi merupakan hasil yang telah diperoleh dari kegiatan eksternalisasi manusia, berupa realitas objektif (wujud yang nyata), baik mental maupun fisik. Proses objektivasi memandang masyarakat sebagai realitas objektif (*society is an objective*), atau proses interaksi sosial yang dilembagakan atau mengalami proses institusionalisasi. Realitas objektif menentukan individu manusia melalui proses internalisasi (yang menggambarkan realitas subjektif).

3. Proses internalisasi

Internalisasi merupakan proses menyerap dunia objektif ke dalam kesadaran, sehingga individu secara subjektif ditentukan oleh struktur dunia sosial. Proses internalisasi merupakan suatu proses identifikasi diri yang dilakukan oleh individu manusia di tengah lembaga-lembaga sosial tempat individu tersebut menjadi anggotanya. Proses internalisasi menjadikan manusia sebagai hasil dari masyarakat (*man is a social product*)

Sistem pengendalian manajemen PTNU sebagai realitas objektif, yang terjadi melalui pelembagaan dan legitimasi. Pelembagaan terjadi saat semua aktivitas manusia yang dilakukan bersama dan terus menerus berubah pelan-pelan menjadi kebiasaan hingga aturan umum atau tradisi yang

tidak dipertanyakan lagi oleh individu lainnya. Hal ini mempunyai arti bahwa tiap tindakan yang dilakukan secara berulang-ulang pada akhirnya akan menjadi suatu pola yang kemudian dapat dibentuk kembali dan dipahami oleh pelakunya sebagai pola yang dimaksudkan itu (Berger dan Luckmann, 1991). Sedangkan tujuan melakukan legitimasi adalah untuk mengintegrasikan makna-makna yang sudah diberikan dalam proses-proses kelembagaan yang berlainan yang akan menghasilkan makna-makna baru. Legitimasi berfungsi untuk membuat objektivasi yang sudah dilembagakan menjadi tersedia secara objektif dan masuk akal secara subjektif (Berger dan Udell, 2015).

Sistem pengendalian manajemen juga dipandang sebagai realitas subjektif atau realitas internal (Berger dan Luckmann, 1991). Pandangan realitas subjektif tercapai dengan cara melakukan suatu sosialisasi. Sosialisasi dilakukan dengan tujuan untuk memelihara dan mentransformasikan realitas subjektif tersebut. Sosialisasi dilakukan dalam konsep struktur sosial tertentu yang dilihat muatan isinya serta dilihat tingkat keberhasilan. Kebiasaan, norma serta aturan-aturan dalam masyarakat atau sosial yang terlembaga dalam masyarakat akan dicoba dipahami oleh individu. Melalui proses internalisasi, struktur sosial mengarahkan perkembangan sosial individu untuk sepenuhnya menjadi

bagian dari masyarakat. Pemahaman sosial secara makro yang berkaitan dengan aspek-aspek strukturalnya, diperoleh melalui analisis manusia terhadap kehidupan sosialnya atau sosial psikologis. Struktur kesadaran subjektif individu dalam sosiologi pengetahuan menempati posisi yang sama dalam memberikan penjelasan realitas sosial. Setiap individu menyerap bentuk tafsiran tentang realitas sosial secara terbatas sebagai cermin dari dunia objektif.

Dalam proses internalisasi, tiap individu mengalami perbedaan dalam dimensi penyerapan, ada dimensi penyerapan lebih ke aspek internal, namun ada juga dimensi penyerapan ke arah aspek eksternal. Tidak semua individu anggota organisasi dapat menjaga keseimbangan antara penyerapan dimensi realitas sosial dengan penyerapan secara objektif. Individu membutuhkan penjelasan dan pembenaran atas kekuasaan yang terjadi di masyarakat saat individu tersebut menerima realitas dari lembaga sosialnya. Dengan demikian, hubungan antara individu dengan institusinya adalah sebuah dialektika (*intersubjektif*) yang diekspresikan dengan tiga momen: *society is human product, society is an objective reality, human is a social product*. Dialektika ini dimediasikan antara peranan-peranan individu dalam tatanan institusional yang dipresentasikan dengan pengetahuan individu yang didasarkan pada memori pengalaman (Waters, 1994).



BAB II

ORGANISASI NAHDLATUL ULAMA DAN NILAI AHLUSSUNAH WAL JAMA'AH

A. Sistem Pengendalian Manajemen Organisasi Nahdlatul Ulama

Nahdlatul Ulama merupakan organisasi keagamaan (*jam'iyah*) yang digunakan sebagai tempat bagi para ulama dan para pengikutnya, yang didirikan atas dasar kesadaran dan keinsafan bahwa setiap manusia dapat memenuhi kebutuhannya, bila bersedia hidup bermasyarakat (Thohir, 2019). Tujuan didirikan organisasi Nahdlatul Ulama adalah untuk memelihara, melestarikan, mengembangkan, serta mengamalkan ajaran Islam yang berhaluan *Ahlussunnah Wal Jama'ah* dengan mengikuti salah satu mazhab empat: Hanafi, Syafi'i, Maliki dan Hambali serta untuk mempersatukan langkah para ulama dan pengikut-pengikutnya. Selain itu, organisasi Nahdlatul Ulama didirikan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, serta untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, Nahdlatul Ulama menjadi organisasi yang bergerak dalam bidang keagamaan yang bertekad ikut membangun insan pribadi dan/atau masyarakat yang bertakwa kepada Allah

SWT, cerdas, terampil, berakhlak mulia, tentram, adil dan sejahtera. Untuk mewujudkan cita-cita dan tujuannya, NU bergerak melalui serangkaian ikhtiar yang didasari oleh dasar-dasar paham keagamaan yang membentuk kepribadian khas NU. Inilah yang kemudian disebut sebagai Khittah Nahdlatul Ulama.

Khittah Nahdlatul Ulama merupakan landasan berpikir, bersikap dan bertindak warga NU yang harus tercermin pada tingkah laku perorangan maupun organisasi serta dalam setiap proses pengambilan keputusan (Navis, dkk, 2016). Khittah Nahdlatul Ulama ini ditetapkan pada muktamar NU ke-27 tahun 1984 yang merupakan alat pengendali untuk warga *nahdliyyin*. Khittah Nahdlatul Ulama ini mengatur enam hal baik berkaitan dengan prinsip maupun pedoman dalam berperilaku. Enam hal tersebut antara lain dasar-dasar paham keagamaan, dasar kemasyarakatan, perilaku kemasyarakatan, langkah ikhtiar yang dapat dilakukan, fungsi organisasi dan kepemimpinan ulama, serta prinsip dalam bidang kehidupan berbangsa dan bernegara

Pertama, berkaitan dengan dasar-dasar paham keagamaan, Nahdlatul Ulama mempunyai landasan paham *Ahlussunnah Wal Jama'ah* (Aswaja) yang diterapkan menurut kondisi kemasyarakatan di Indonesia, meliputi dasar-dasar amal keagamaan maupun kemasyarakatan. Dasar paham

keagamaan NU bersumber kepada sumber ajaran Islam yaitu Al-Qur'an dan al-Hadis serta al-Ijma' dan al-Qiyas (Tohir, 2019). Berdasarkan landasan tersebut, Nahdlatul Ulama menggunakan pendekatan dalam bidang akidah, fikih, dan tasawuf. Dalam bidang akidah, Nahdlatul Ulama mengikuti paham *Ahlussunnah Wal Jama'ah* yang dipelopori oleh Imam Abu Hasan Al-Asy'ari dan Imam Abu Manshur Al-Maturidi. Dalam bidang fikih, Nahdlatul Ulama mengikuti pendekatan (al-mazhab) salah satu dari 4 (empat) mazhab, yaitu Abu Hanifah An-Nu'man, Imam Malik bin Anas, Imam Mihammad bin Idris As-Syafi'i, dan Imam Ahmad bin Hambal. Sedangkan dalam bidang *tasawuf*, Nahdlatul Ulama mengikuti Imam Junaid Al-Baghdadi dan Imam Ghazali. Selain itu, Nahdlatul Ulama mempunyai paham keagamaan yang bersifat menyempurnakan nilai-nilai yang sudah ada serta menjadi ciri-ciri suatu kelompok manusia dan tidak bertujuan untuk menghapus nilai-nilai tersebut.

Kedua, berkaitan dengan dasar kemasyarakatan. Dasar sikap kemasyarakatan untuk warga *Nahdliyyin* didasarkan pada paham keagamaan *Alussunnah Wal Jama'ah* yang bercirikan sikap *tawasuth* dan *i'tidal*, sikap *tasamuh*, sikap *tawazun*, serta sikap *amar ma'ruf nahi munkar*. *Ketiga*, berkaitan dengan perilaku kemasyarakatan yang mempunyai karakteristik baik secara perorangan maupun organisasi, antara lain: menjunjung

tinggi nilai-nilai maupun norma-norma ajaran Islam, menjunjung tinggi sifat keikhlasan dan berkhidmah dan berjuang, menjunjung tinggi persaudaraan (*al-ukhuwah*), persatuan (*al-ittihad*) serta kasih mengasihi, meluhurkan kemuliaan moral (*al-akhlak al-karimah*), dan menjunjung tinggi kejujuran (*ash-shidqu*) dalam berpikir, bersikap dan bertindak, serta selalu siap untuk menyesuaikan diri dengan setiap perubahan yang membawa manfaat bagi kemaslahatan manusia.

Keempat, berkaitan dengan langkah ikhtiar yang dapat dilakukan oleh warga *nahdliyyin*, antara lain peningkatan silaturahmi/ komunikasi/ interelasi antar Ulama, serta peningkatan kegiatan di bidang keilmuan/ pengkajian/ pendidikan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh Nahdlatul Ulama senantiasa berorientasi pada kemaslahatan umat dan bukan untuk kepentingan pribadi saja. Selain itu, khidmah para ulama untuk kepentingan umat menjadi inti dalam perjuangannya.

Kelima, berkaitan dengan fungsi organisasi dan kepemimpinan Ulama. Nahdlatul Ulama sebagai *jam'iyah diniyah* yang mengusung paham *Ahlussunnah Wal Jama'ah*, dengan menempatkan para ulama sebagai pengelola, pengendali, pengawas, dan pembimbing utama jalannya organisasi. Pengendalian terhadap warga atau anggota

dilakukan melalui kiai yang lazim disebut dengan ulama “*NU Kultural*”. Ulama-ulama inilah yang selama ini membina warga dan anggota yang kepatuhan mereka masih tertuju kepada kiai panutan mereka masing-masing dan bukan kepada lembaga atau organisasi. Besarnya peran kiai dalam pengendalian warga dan anggota organisasi, maka dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan, pengurus NU secara struktural mengadakan rapat-rapat internal, namun juga mengadakan musyawarah NU dengan mengikutkan para ulama kultural (kiai) yang di tingkat PBNU dikenal dengan Munas Alim Ulama.

Sedangkan poin *keenam*, berkaitan dengan bidang kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam bidang ini, Nahdlatul Ulama berusaha menerapkan prinsip persaudaraan (*ukhuwah*), toleransi (*tasamuh*), berjamaah, dan juga komunikasi yang diaplikasikan dalam bentuk musyawarah dalam masyarakat. Sebagai organisasi kemasyarakatan, NU tidak terpisah dari keseluruhan bangsa Indonesia yang memegang teguh toleransi dan prinsip persaudaraan, hidup berdampingan, baik sesama umat Islam maupun sesama warga negara dengan perbedaan keyakinan.

B. Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen

Budaya merupakan dasar memahami kehidupan sosial manusia yang berkaitan dengan seluruh cara hidup masyarakat (Robertson, 1981). Budaya terdiri dari semua produk bersama dari masyarakat, baik produk material dan non material. Budaya material berkaitan dengan semua artefak atau benda fisik. Manusia menciptakan dan memberi arti pada benda fisik tersebut. Sedangkan budaya non material berkaitan dengan kreasi yang lebih abstrak, yaitu bahasa, gagasan, kepercayaan, peraturan, adat istiadat, dan mitos.

Budaya dan masyarakat saling berkaitan erat. Budaya terdiri dari produk bersama dari masyarakat, sedangkan masyarakat terdiri dari orang-orang yang berinteraksi dengan suatu budaya (Robertson, 1981). Suatu masyarakat tidak dapat hidup tanpa budaya, dan budaya tidak akan ada tanpa masyarakat yang mempertahankannya. Masyarakat menciptakan budaya dan budaya akan berganti menciptakan perilaku masyarakat. Masyarakat membuat lingkungan sosialnya sendiri dengan menciptakan berbagai aturan dan pola perilaku yang membentuk kehidupan masyarakat.

Dalam kehidupan sehari-hari, budaya mengikat kehidupan suatu masyarakat yang menciptakannya, baik dalam organisasi bisnis maupun bangsa. Budaya suatu organisasi

akan menjadi berbeda dengan masyarakat yang lain, jika dilakukan melalui cara-cara berinteraksi dan bertindak dalam kehidupan masyarakat. Budaya menciptakan keseragaman perilaku atau tindakan anggota masyarakat serta mengikat anggota kelompok/masyarakat tersebut menjadi satu kesatuan pandangan. Hal ini terjadi juga dalam budaya organisasi, sebab budaya organisasi dibentuk dan didirikan di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang menciptakannya.

Fokus Budaya organisasi terletak pada kepercayaan, nilai dan makna yang digunakan oleh anggota organisasi untuk memahami karakteristik organisasi (Schultz, 1995). Hal ini berarti bahwa karakteristik organisasi muncul dan terbentuk karena adanya praktik budaya yang diciptakan oleh organisasi tersebut yang mendorong setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Budaya menggambarkan sebuah fenomena-fenomena yang bersifat kolektif, yang berasal dari lingkungan sosial yang sama di mana manusia tersebut berada. Budaya terdiri dari aturan yang tak tertulis, yang membedakan anggota satu kelompok dengan kelompok lain (Hofstede dkk., 2010).

Berbeda dengan Hofstede dkk. (2010), Tepeci (2001) mendefinisikan budaya sebagai alat untuk mengarahkan perilaku anggota organisasi yang terdiri dari norma-norma dan nilai-nilai. Nilai-nilai diinternalisasi oleh individu sebagai

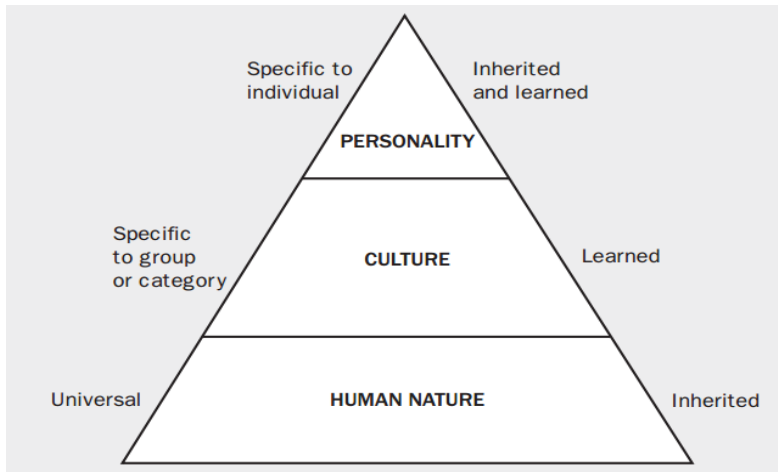
bagian dari fungsi manusia sebagai aktor internal, untuk menjadi bagian dari budaya organisasi (Baligh, 1994). Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang memunculkan suatu sistem dan makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi.

Berkaitan dengan definisi budaya, Hofstede dkk. (2010) mengemukakan bahwa belum ada definisi yang baku tentang budaya organisasi, namun sebagian besar orang akan setuju bahwa budaya organisasi ini meliputi hal-hal yang bersifat:

1. *Holistic* artinya budaya bersifat holistic, tidak sekedar gabungan dari beberapa bagian organisasi;
2. *Historical determined* artinya budaya merefleksikan sejarah dari organisasi;
3. *Related to the things anthropologists study*, artinya budaya berhubungan dengan ilmu antropologi, seperti berkaitan dengan ritual-ritual dan symbol-simbol;
4. *Socially constructed* artinya budaya organisasi dibentuk secara sosial dan bersama-sama oleh sekelompok masyarakat;
5. *Soft*, artinya budaya merupakan sesuatu yang halus, yang tidak dapat diraba dan dilihat;
6. *Difficult to change* artinya budaya merupakan sesuatu yang tidak mudah untuk diubah dalam jangka pendek.

Secara umum budaya didefinisikan sebagai pemikiran yang terprogram secara kolektif yang membedakan antara anggota satu komunitas dengan anggota komunitas yang lain. Konsekuensinya, definisi budaya organisasi dapat diparalelkan dengan definisi budaya secara umum, yaitu pemikiran yang terprogram secara kolektif berkenaan dengan serangkaian nilai, keyakinan dan norma sosial yang cenderung menjadi milik bersama oleh para anggotanya yang selanjutnya mempengaruhi pemikiran dan tindakan anggota organisasi sehingga dapat membedakan anggota-anggota satu organisasi dengan anggota organisasi yang lain (Flamholtz, 1995).

Budaya dalam sebuah organisasi terbentuk oleh pimpinan tertinggi (pendiri dan pimpinan kunci) serta anggota-anggota organisasi lainnya turut serta membangun suasana budaya organisasi (Hofstede dkk., 2010). Akibatnya, budaya tidak diwariskan, tetapi budaya berasal dari "lingkungan sosial seseorang, tidak dari gen seseorang" (Hofstede dkk., 2010). Budaya berkaitan erat dengan sifat manusia (*human Nature*) dan kepribadian (*personality*) seseorang di sisi yang lain. Hal ini menjadi alasan bahwa perlu dibedakan dari sifat manusia, budaya dan kepribadian individu, seperti Hofstede dkk. (2010) menggambarkan perbedaan antara tiga hal tersebut pada gambar berikut:



Gambar 2. 1. *Three Levels of Uniqueness in Mental Programming*

Sumber: Hofstede dkk. (2010).

Dari gambar 2.1 terlihat bahwa sifat manusia (*human nature*) bersifat universal atau umum dan diturunkan oleh orang tuanya, namun budaya berbeda antara tiap kelompok atau kategori manusia. Hal ini berarti budaya dipelajari oleh manusia dalam kelompok tersebut agar mereka dapat berperan dalam kelompok. Di puncak piramida, menggambarkan kepribadian (*personality*), yang mencerminkan program mental secara khusus, yang berbeda antara satu manusia dan manusia lain. Sifat dari kepribadian adalah diturunkan oleh orang tuanya sekaligus didapat dari pembelajaran di kelompoknya yang berkaitan dengan budaya.

Harris dan Metallinos (2002) menyatakan bahwa budaya terdiri dari nilai-nilai/norma dan praktik. Norma diwujudkan melalui peran-peran tertentu dalam struktur kepribadian dan perilaku organisasi yang menyatu dalam sistem sosial di mana organisasi tersebut itu berada. Orang memiliki kecenderungan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya mereka baik dilakukan secara sadar maupun tidak sadar dengan maksud bahwa perilaku mereka tidak akan sangat berbeda dari orang lain di sekitar mereka. Adaptasi ini yang menyebabkan suatu perilaku diterima yang bertujuan untuk mendapatkan legitimasi sosial. Hal ini berarti budaya berorientasi pada nilai-nilai dasar dan pola-pola normatif yang dilembagakan dalam sistem sosial dan diinternalisasikan dalam struktur kepribadian para anggotanya.

Isi budaya tidak dapat ditransmisikan secara genetik, tetapi segala sesuatu dalam budaya harus dipelajari (Robertson, 1981). Dengan demikian, budaya berfungsi sebagai alat untuk merespons lingkungan. Lebih lanjut Robertson (1981) mengemukakan budaya berkaitan dengan norma dan nilai.

1. Norma (*norms*)

Norma (*norms*) merupakan aturan atau pedoman bersama yang menentukan perilaku yang sesuai dalam situasi tertentu. Norma (*norms*) menentukan bagaimana seharusnya orang berperilaku dalam keadaan tertentu

dalam masyarakat tertentu. Norma (*norms*) berkaitan dengan sifat manusia (*human nature*) dan kontrol sosial (*social control*). Sifat manusia (*human nature*) sangat diwarnai oleh kepercayaan budaya setempat. Budaya sangat tergantung pada budaya tempat manusia hidup.

Setiap masyarakat harus memiliki sistem kontrol sosial yang merupakan sarana untuk memastikan bahwa anggota masyarakat secara umum berperilaku dengan cara yang diharapkan dan disetujui oleh masyarakat sekitar. Beberapa kontrol sosial atas individu dapat dilakukan oleh orang lain, baik secara formal maupun informal. Kontrol sosial formal dapat dilakukan oleh pemerintah atau lembaga formal masyarakat lainnya yang dapat dikodifikasikan dalam undang-undang serta didukung oleh sanksi dan penghargaan atas kesesuaian dan hukuman atas ketidaksesuaian. Sedangkan kontrol sosial informal dapat dilakukan melalui reaksi orang lain dalam kehidupan sehari-hari.

2. Nilai (*Values*)

Nilai merupakan gagasan atau ide yang dibagi secara sosial tentang apa yang baik, benar dan yang diinginkan. Nilai bersifat abstrak dan berkonsep umum, sedangkan norma merupakan aturan perilaku atau pedoman masyarakat dalam situasi tertentu. Nilai masyarakat itu penting karena

nilai mempengaruhi isi norma masyarakat. Contoh, jika anggapan masyarakat tentang pendidikan itu baik maka normanya, masyarakat akan membuat ketentuan untuk pendidikan. Pada prinsipnya nilai dapat ditelusuri ke nilai sosial dasar. Meskipun semua norma mengekspresikan nilai sosial, banyak norma bertahan lama setelah kondisi yang memunculkan norma tersebut terlupakan.

Lebih Lanjut Flamholtz (1983) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai salah satu komponen pengendalian selain dari inti sistem pengendalian dan struktur organisasi suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan pola yang terdiri dari nilai, norma dan kepercayaan yang bersama-sama dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi. Pola dari nilai, norma dan kepercayaan tersebut akan membantu suatu organisasi dalam membentuk perilaku setiap anggota organisasi. Bila budaya organisasi telah dapat digambarkan, maka elemen pengendalian lainnya (misal struktur organisasi dan inti sistem pengendalian) akan membantu menyebarkan dan menguatkan budaya ini dalam penerapan strategi organisasinya, pembuatan keputusan dan mengambil suatu tindakan.

Pernyataan Flamholtz (1983) dipertegas oleh Wahyudi (2004) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem pengendalian manajemen untuk mengatur

perilaku anggota organisasi. Hal ini dipertegas juga oleh Meyer dan Rowan (1977) dan Chenhall (2003). Meyer dan Rowan (1977) menyatakan bahwa untuk memahami konstruksi sistem pengendalian manajemen suatu organisasi, diperlukan pemahaman perilaku anggota organisasi, yang mana perilaku anggota organisasi tersebut ditentukan oleh nilai-nilai, norma dan keyakinan yang diselenggarakan oleh organisasi tertentu. Chenhall (2003) juga menemukan bahwa budaya merupakan salah satu faktor dalam mengonstruksi sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi. Pandangan ini menyiratkan bahwa budaya organisasi dapat dibangun untuk mendorong pelaksanaan sistem pengendalian manajemen di organisasi yang dilakukan oleh anggotanya.

Berkaitan dengan pengendalian budaya, beberapa peneliti menemukan bahwa terdapat tiga aspek pengendalian budaya, yaitu

1. Pengendalian budaya berbasis nilai

Simons (1995) membuat konsep pengendalian nilai melalui apa yang dijelaskan sebagai sistem keyakinan (*belief system*). Hal ini diartikan sebagai serangkaian definisi organisasional yang eksplisit, yang dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan diperkuat secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan, serta arah bagi organisasi. Contoh sistem keyakinan yang

menyampaikan nilai-nilai adalah visi, misi dan tujuan organisasi.

2. Pengendalian budaya berbasis simbol

Pengendalian berbasis simbol dilakukan saat organisasi menciptakan ekspresi-ekspresi yang terlihat, misalnya konstruksi gedung/tempat kerja, cara berpakaian. Hal ini dilakukan untuk membuat jenis budaya tertentu (Schein, Edgar, 2010).

3. Pengendalian budaya berbasis klan

Pengendalian budaya berbasis klan berfokus pada ide bahwa para individu terekspos ke respons sosialisasi yang menanamkan serangkaian skill dan nilai-nilai (Efferin dan Hopper, 2007; Ouchi, 1979). Pengendalian klan beroperasi dengan menetapkan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan melalui seremonial dan ritual-ritual dari klan tersebut

C. Nilai-Nilai Religiositas dan Perilaku Manusia: Sudut Pandang Tradisi Nahdlatul Ulama

Nahdlatul Ulama (NU) merupakan sebuah organisasi non-pemerintah paling besar yang masih bertahan dan mengakar di kalangan bawah serta organisasi ulama tradisional yang memiliki pengikut yang besar jumlahnya (Siraj, 2006). Nahdlatul Ulama merupakan sebuah organisasi Islam yang besar di Indonesia yang lahir sebagai kebangkitan

ulama atau kebangkitan cendekiawan Islam. Organisasi ini berdiri pada tanggal 13 Januari 1926 dan bergerak di bidang pendidikan, sosial, dan ekonomi. Nahdlatul Ulama menurut istilah Nahdlatul Ulama adalah *al-Muhafadzah 'alal Qodimish Shalih wal Akhdzu bil Jadidil Ashlah* (menjaga dan mempertahankan tradisi lama yang baik dan berkreasi untuk membuat peradaban baru yang lebih baik (Siraj, 2006).

Kelahiran Nahdlatul Ulama bermula dari keterbelakangan yang dialami bangsa Indonesia baik secara mental, maupun ekonomi yang diakibatkan oleh *penjajahan* maupun diakibatkan dari kungkungan tradisi, yang akhirnya menggugah kesadaran kaum terpelajar untuk memperjuangkan martabat bangsa Indonesia dengan jalan pendidikan dan organisasi (Siraj, 2006). Gerakan perjuangan tersebut muncul pada tahun 1908 yang dikenal dengan “Kebangkitan Nasional”. Penderitaan dan ketertinggalan dengan bangsa lain menyebabkan rakyat pribumi sadar dan semangat kebangkitan muncul, yang memang harus disebar kemana-mana ke seluruh rakyat.

Perjalanan Nahdlatul Ulama berawal dari tahun 1914 dengan berdirinya kelompok kajian pencerahan Tashwirul Afkar, kemudian berkembang menjadi Nahdlatul Tujjar pada tahun 1916, kemudian pada tahun 1918 menjadi Syubbanul Wathan, yang kemudian di tahun 1924 berkembang menjadi

Nahdlatul Wathan, dan akhirnya pada tahun 1926 berkembang menjadi Nahdlatul Ulama. Pada hakikatnya, perkembangan tersebut tidak pernah mengubah atau memudarkan jati diri Nahdlatul Ulama, yakni mengembangkan *mainstream* ke Indonesian yang dijiwai semangat keislaman secara inklusif dan kultural.

Munculnya organisasi Nahdlatul Ulama bermula saat Raja Ibnu Saud hendak menghancurkan semua peninggalan sejarah Islam maupun pra Islam, yang selama ini banyak dizarahi karena dianggap bid'ah serta hendak menerapkan asas tunggal yakni mazhab Wahhabi di Mekkah, hal ini disambut hangat dari kaum modernis di Indonesia, baik kalangan Muhammadiyah di bawah pimpinan Ahmad Dahlan maupun PSII di bawah pimpinan HOS Tjokroaminoto. Sebaliknya, kalangan pesantren yang terkenal dengan kaum tradisionalis yang selama ini membela keberagaman, menolak pembatasan bermazhab dan penghancuran warisan peradaban tersebut.

Dengan adanya perbedaan sikap dari kalangan pesantren, maka kalangan pesantren dikeluarkan dari anggota kongres Al-Islam di Yogyakarta pada tahun 1925. Dampak keluar dari kongres tersebut, kalangan pesantren juga tidak dilibatkan sebagai delegasi dalam *muktamar 'Alam Islami* (Kongres Islam Internasional) di Mekkah yang akan

mengesahkan keputusan tersebut. Bahkan ada sumber lain yang menyebutkan bahwa KH Hasyim Asy'ari, KH Wahhab Hasbullah dan sesepuh NU lainnya melakukan *walk out*. Berawal dari dikeluarkannya dari kongres, maka kalangan pesantren terpaksa membuat delegasi sendiri yang dinamakan komite Hijaz, yang diketuai oleh KH Wahhab Hasbullah. Komite Hijaz ini didirikan karena adanya dorongan dan keinginan yang gigih untuk menciptakan kebebasan bermazhab serta peduli terhadap pelestarian warisan peradaban.

Atas desakan komite Hijaz yang terdiri dari kalangan pesantren serta adanya pertentangan umat Islam dari segala penjuru di dunia, maka raja Ibnu Saud mengurungkan niatnya. Buah dari desakan dan pertentangan tersebut, maka Mekkah membebaskan pelaksanaan ibadah sesuai dengan mazhab yang dianutnya, dan aturan tersebut berlaku sampai saat ini. Perjuangan untuk pembebasan bermazhab di Mekkah dan penyelamatan peninggalan sejarah dan peradaban yang sangat berharga tersebut, merupakan peran dari kalangan pesantren yang pertama dan berskala internasional.

Berangkat dari Komite Hijaz dan munculnya berbagai organisasi yang bersifat embrional dan *ad hoc*, serta untuk mengantisipasi perkembangan zaman, maka ada dorongan setelah itu untuk membentuk organisasi yang lebih mencakup dan lebih sistematis. Organisasi tersebut bernama Nahdlatul

Ulama (kebangkitan ulama) yang didirikan pada tanggal 16 Rajab 1344 H (13 Januari 1926). Organisasi ini muncul setelah berkoordinasi dengan berbagai kiai dan munculnya kesepakatan antar kiai. Organisasi tersebut dipimpin oleh KH Hasyim Asy'ari sebagai Rais Akbar.

Upaya untuk menegaskan prinsip dasar dan memperkuat organisasi ini, maka KH Hasyim Asy'ari merumuskan prinsip dasar dan rumusan pola pikir dan perilaku untuk warga Nahdlatul Ulama. Prinsip dasar serta pola pikir dan perilaku tersebut tercantum dalam kitab Qanun Asasi dan kitab *I'tiqad Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Kedua kitab tersebut kemudian diejawantahkan dalam *khittah* NU yang dijadikan sebagai dasar dan rujukan warga NU dalam berpikir dan bertindak dalam bidang sosial, keagamaan dan politik.

Nahdlatul Ulama menganut paham *Ahlussunnah Wal Jama'ah* yang merupakan sebuah paham yang mempunyai pola pikir untuk mengambil jalan tengah antara ekstrim *aqli* (rasionalis) dengan kaum ekstrim *naqli* (*skripturalis*). Berdasarkan pola pikir tersebut, maka pemikiran organisasi Nahdlatul Ulama bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah, selain itu juga menggunakan kemampuan akal ditambah dengan realitas empiris. Pola pemikiran seperti itu, merujuk pada pemikir-pemikir terdahulu antara lain, pemikir bidang teologi yaitu Abu Hasan Al-Asy'ari dan Abu Mansur Al-Maturidi,

selanjutnya dalam bidang fikih, merujuk pada empat mazhab yaitu Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hambali, sedangkan dalam bidang tasawuf, merujuk dan melakukan pengembangan metode yang mengintegrasikan antara tasawuf dengan syari'at, yaitu tokoh Imam Al-Ghazali dan Junaid Al-Baghdadi.

Nahdlatul Ulama melakukan perumusan kembali metode berpikir, baik dalam bidang agama (*fiqh*) maupun sosial, serta bidang politik dalam merumuskan kembali hubungan Nahdlatul Ulama dengan negara. Perumusan pola pemikiran tersebut terjadi pada *khittah* tahun 1984 yang merupakan momentum penting dalam menafsirkan kembali ajaran *Ahlussunnah Wal Jama'ah*, serta perumusan pola pemikiran tersebut.

Dalam bidang teologi, Nahdlatul Ulama menganut paham *Ahlussunnah Wal Jama'ah* (Aswaja) yang masih memerlukan penyempurnaan, sebab pengertian Aswaja yang ada selama ini masih dibatasi pada mazhab-mazhab tertentu, misalnya dalam masalah akidah mengikuti aliran Imam Abu Hasan Al-Asy'ari dan Abu Mansur Al-Maturidi, dalam fikih mengikuti paham Muhammad bin Idris Al-Syafi'I, dan dalam bertasawuf mengikuti Abu Al-Qosim Al-Junaidi Al-Baghdadi dan Abu Hamid Al-Ghazali.

Pengenalan paham *Ahlussunnah Wal Jama'ah* (Aswaja) kepada mayoritas kaum *nahdliyyin* masih secara

sekilas dan elementer, yang kemudian tidaklah heran bila Aswaja dalam kelompok ini mempunyai ciri-ciri praktis, antara lain memaknai kata *sayyidina* (yang kami mulyakan) dalam menyebut nama Nabi Muhammad SAW. Selain itu dalam salat subuh mengamalkan qunut, dalam salat terawih menggunakan 20 rakaat, meyakini dan menjalankan tradisi tahlil dan pembacaan manakib, melakukan marhabanan dalam upacara syukur hari kelahiran, serta cenderung mengakomodir terhadap tradisi lokal. Warga *nahdliyyin* mengenal sifat 50; 20 sifat wajib bagi Allah, 20 sifat mustahil, dan satu sifat jaiz bagi Allah, 4 sifat wajib bagi rasul, 4 sifat mustahil dan 1 sifat jaiz bagi rasul yang ditulis oleh Imam Abu Abdillah As-Sanusi dalam karyanya *al-Aqoid al-Sanusiyah al-Kubro* yang dikenal dengan nama *Umadatu Ahlul Taufiq wat Tashdiq* kemudian dieksposisi oleh al-Dasuki dari Mesir dalam karyanya Ummul Barahin pada abad ke-19.

Berhubung Nahdlatul Ulama bertarekat *mu'tabarah*, maka Nahdlatul Ulama mempunyai sikap (berplatform) moderatisme *tawasuth* dan *i'tidal*, *tawazun*, *tasamuh*, serta *amar ma'ruf nahi munkar* yaitu sikap yang lebih mengutamakan persaudaraan daripada memperuncing perbedaan dan *khilafiah*. Sikap dasar moderatisme tersebut diharapkan menumbuhkan sikap kemasyarakatan warga Nahdliyyin yang bercirikan sikap moderatisme (Mun'im, 2014).

Sikap moderatisme dalam menjalankan tata kelola organisasi, identik dengan nilai-nilai organisasi yang menjadi ciri khas Nahdlatul Ulama (Muhtadi, 2004). Penjabaran nilai-nilai religiusitas organisasi Nahdlatul Ulama antara lain:

1. *Tawasuth* dan *I'tidal*

Nilai *tawasuth* dan *i'tidal* menggambarkan sikap tengah yang berintikan kepada prinsip hidup yang mengharuskan menjunjung tinggi sikap lurus dan berlaku adil di tengah-tengah kehidupan bersama. Dengan sikap dasar ini, Nahdlatul Ulama selalu menjadi kelompok panutan yang bersikap dan bertindak lurus dan selalu bersifat membangun serta menghindari segala bentuk pendekatan yang bersifat *tatharruf* (ekstrim).

Sikap dasar ini mengacu pada QS. Albaqarah ayat 143 yang berisikan antara lain perintah menjadi umat yang adil saat menjadi saksi atas perbuatan manusia, serta QS. Al-Maidah ayat 9 yang berisikan perintah untuk menjadi saksi yang adil serta perintah menjadi orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah. Selain itu ada larangan untuk berlaku tidak adil yang disebabkan adanya kebencian terhadap suatu kaum. Oleh karena itu, perintah berlaku adil disebabkan adil itu lebih dekat kepada takwa.

2. *Tasamuh*

Tasamuh merupakan sikap toleran terhadap perbedaan pandangan dalam berbagai bidang, antara lain dalam bidang kemasyarakatan dan kebudayaan serta paling utama dalam bidang keagamaan, terutama hal-hal yang bersifat *furu'* atau menjadi masalah *khilafiyah*. Sikap dasar ini mendasarkan pada QS. Al-Hujurat ayat 13 yang mempunyai makna antara lain adanya perintah untuk saling mengenal. Hal ini disebabkan Allah menciptakan manusia yang terdiri dari seorang laki-laki dan perempuan serta menjadikan manusia hidup berbangsa-bangsa dan bersuku-suku. Selain itu, adanya perintah Allah kepada umat manusia untuk bertakwa, karena orang yang bertakwa menjadi orang yang paling mulia di sisi Allah.

3. *Tawazun*

Tawazun merupakan sikap seimbang dalam berkhidmah. Khidmah kepada Allah SWT harus serasi dengan khidmah kepada sesama manusia serta kepada lingkungan hidupnya. Kepentingan masa lalu harus selaras dengan masa kini dan masa mendatang. Posisi dalam kekuasaan suatu organisasi, pemimpin lebih melihat pada prasyarat yang dipenuhi dengan kekuasaan tersebut sudah dipandang memenuhi kaidah normativitas atau tidak. Sikap dasar ini berlandaskan pada QS. Al-Hadid ayat 25 yang

mengandung makna antara lain perintah melaksanakan keadilan yang disebabkan Allah telah mengutus Rasul-Rasul untuk membawa bukti-bukti yang nyata serta menurunkan Al-Kitab dan neraca (keadilan).

4. *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*

Amar ma'ruf nahi munkar mendeskripsikan sebagai sikap yang selalu peka untuk mendorong perilaku yang baik dan berguna serta bermanfaat bagi kehidupan bersama. Selain itu harus peka untuk mencegah dan menolak terhadap semua hal yang dapat menjerumuskan dan merendahkan nilai-nilai kehidupan. Sikap dasar ini didasarkan pada QS. Ali Imron ayat 104 dan 110 yang mengandung arti bahwa jika ingin menjadi umat yang terbaik dan umat yang beruntung, maka umat manusia harus menyerukan kebajikan dengan melakukan sikap *ma'ruf* serta mencegah dari hal-hal yang *munkar*.

Mayoritas warga Nahdlatul Ulama adalah rakyat jelata dengan beragam profesi, baik yang berada di kota maupun di desa serta basis pendukung warga NU sebagian besar berada di pulau Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan Sumatera. Secara sosial ekonomi, pendukung Nahdlatul Ulama mempunyai kohesi yang tinggi dengan menganut ajaran *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Pada umumnya pendukung Nahdlatul Ulama memiliki ikatan cukup kuat dengan dunia pesantren yang

merupakan tempat cagar budaya Nahdlatul Ulama serta merupakan pusat pendidikan rakyat.

Basis pendukung Nahdlatul Ulama mengalami pergeseran. Hal ini terjadi karena mengikuti proses pembangunan dan perkembangan industrialisasi yang memunculkan adanya program migrasi dari desa ke kota serta memasuki sektor industri. Jika selama ini basis NU lebih kuat di sektor pertanian di pedesaan, maka dengan migrasi tersebut menyebabkan basis NU di perkotaan juga cukup dominan. Selain itu, sejalan dengan cepatnya mobilitas sosial yang terjadi selama ini, maka terjadi sistem pendidikan yang terbuka, serta semakin meluasnya basis intelektual dalam Nahdlatul Ulama.

Berbagai bidang usaha telah dilakukan oleh Organisasi Nahdlatul Ulama, antara lain bidang agama, pendidikan, ekonomi serta sosial dan budaya. Pergerakan dakwah Islamiyah dan peningkatan rasa persaudaraan yang berpijak pada semangat persatuan dalam perbedaan, telah dilakukan oleh organisasi Nahdlatul Ulama di sektor agama. Selain itu, organisasi Nahdlatul Ulama juga telah menyelenggarakan pendidikan yang bermuatan nilai-nilai Islam, mulai dari pendidikan formal dan non formal. Penyelenggaraan pendidikan tersebut bertujuan untuk membentuk umat manusia yang bertakwa, berbudi luhur, serta berpengetahuan luas yang

dalam hal ini organisasi Nahdlatul Ulama telah melakukan pergerakan di sektor pendidikan.

Selanjutnya, organisasi Nahdlatul Ulama juga telah berusaha meningkatkan kesejahteraan rakyat serta melakukan penyesuaian-penyesuaian kebudayaan yang terjadi di masyarakat dengan nilai-nilai keislaman dan kemanusiaan. Pergerakan tersebut menunjukkan bahwa organisasi Nahdlatul Ulama juga melakukan pergerakan di bidang sosial dan budaya. Sedangkan pergerakan di sektor ekonomi, organisasi Nahdlatul Ulama telah berusaha untuk mengutamakan perkembangan ekonomi rakyat yang merupakan salah satu bentuk pemerataan kesempatan untuk menikmati hasil pembangunan.

Secara umum motif utama kelahiran Nahdlatul Ulama adalah sebagai gerakan dakwah yang menyebarkan Islam *Ahlussunnah Wal Jama'ah* dan sebagai institusi pendidikan (*Ma'arif*). Nahdlatul Ulama bertekad untuk mengangkat harkat dan harga diri bangsa dari ketertinggalan dari bangsa-bangsa lain melalui gerakan pendidikan (*Ma'arif*). Upaya untuk mewujudkan tekad Nahdlatul Ulama tersebut, maka dibentuklah divisi pendidikan yang terorganisir dengan baik tetapi tetap berada dalam naungan Nahdlatul Ulama. Divisi pendidikan Nahdlatul Ulama mendirikan lembaga pendidikan

yang mengusung paham *Ahlussunnah Wal Jama'ah* (ASWAJA).

Pemberian pengajaran yang bersifat modern dengan memasukkan ilmu-ilmu keduniaan (*Fardhu Kifayah*) kepada generasi muda NU dengan tetap mempertahankan paham ASWAJA merupakan pendorong utama berdirinya Lembaga Pendidikan Ma'arif (Siraj, 2006). Beberapa produk Lembaga Pendidikan Ma'arif adalah didirikannya lembaga-lembaga pendidikan mulai dari madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Diniyah sampai dengan Perguruan Tinggi. Pengelolaan lembaga pendidikan ma'arif harus dikelola dengan professional tanpa meninggalkan rutinitas nilai-nilai *Ahlussunnah Wal Jama'ah* (Aswaja). Perguruan tinggi merupakan salah satu lembaga pendidikan Ma'arif.

Lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi di bawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama, mempunyai tradisi keagamaan yang berdasarkan pada nilai-nilai organisasi yang menjadi ciri khas organisasi Nahdlatul Ulama. Nilai-nilai tersebut terumuskan dan *inherent* dalam tata kelola operasional organisasi. Tata kelola organisasi membutuhkan sistem pengendalian manajemen guna merancang strategi dalam pencapaian tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen tidak hanya berbicara teknik dan mekanistik tetapi berkaitan dengan perilaku anggota organisasi. Perilaku anggota

organisasi Nahdlatul Ulama khususnya perguruan tinggi Nahdlatul Ulama menerapkan nilai-nilai religiositas organisasi tersebut yang terdiri dari *tawasuth* dan *i'tidal*, *tawazun*, *tasamauh*, serta *amar ma'ruf nahi munkar*.



BAB III

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM STRUKTUR PERGURUAN TINGGI NAHDLATUL ULAMA

A. Prinsip Agama *Ahlussunnah Wal Jama'ah* sebagai wujud Sami'na Wa'atho'na dalam Akidah, Syariat dan Akhlak

PTNU merupakan perguruan tinggi yang mengelola organisasi dengan berlandaskan pada prinsip agama Islam yang *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. PTNU menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Perguruan tinggi membangun *university branding* melalui *global networking for global partnership* sesuai dengan ajaran *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Hal ini mempunyai dampak bahwa tata kelola mulai dari penerimaan pegawai tetap, PTNU harus memenuhi syarat antara lain taat dan aktif menunaikan syari'at agama Islam *Ahlussunnah Wal Jama'ah*.

Setiap pegawai wajib menjunjung tinggi norma hukum yang berlaku serta taat dalam menjalankan agama Islam *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Hal ini sesuai dengan visi dan misi beberapa Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama antara lain adalah melaksanakan manajemen yang professional dalam mengelola Perguruan Tinggi yang berlandaskan kaidah islami. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, perguruan tinggi dibawah

naungan organisasi Nahdlatul Ulama mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mewujudkan perguruan tinggi dengan organisasi dan tata kelola yang profesional;
2. Untuk mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu;
3. Untuk mewujudkan perguruan tinggi berjati diri Islami dan memiliki nilai dasar *Ahlussunnah Wal Jama'ah an-nahdliyah* yang merupakan landasan untuk membangun keimanan, pemikiran, sikap dan berperilaku seluruh *civitas academica*.

Prinsip *Ahlussunnah Wal Jama'ah* ada 3 prinsip, yang harus ditaati yaitu prinsip akidah atau iman, prinsip syariat atau Islam dan akhlak atau tasawuf atau ihsan. Prinsip akidah sebagai keyakinan *civitas academica*. Prinsip syariat yang menjadi sumber hukum dalam menjalankan tata kelola *civitas academica*. Prinsip akhlak yang menjadi pedoman dalam berperilaku.

Tata kelola perguruan tinggi dibawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama mensyaratkan pegawai yang menjalankan praktik harus mempunyai akidah yang sama yaitu Islam. Aturan-aturan akademik termasuk aturan akuntansi mengacu pada prinsip syariat. Dalam menjalankan kehidupan akademik harus sesuai dengan prinsip akhlak.

Tata kelola Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama menggunakan prinsip agama Islam yang *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. Prinsip tersebut menjadi dasar perguruan tinggi harus taat dan patuh (*sami'na wa atho'na*) dalam akidah, syariat, dan akhlak. Perguruan tinggi taat dan patuh pada akidah atau keyakinan agama Islam dengan melaksanakan organisasi menggunakan dasar hukum atau syariat Islam serta perilaku sesuai akhlak-akhlak yang baik atau ihsan.

Perilaku manusia dibentuk oleh akal (*aql*) dan hati (*qalb*) (Al-Ghazali, 2009a). Akal merupakan insting yang diciptakan untuk menalar khususnya fenomena alam, sedangkan hati merupakan pemimpin bagi seluruh organ tubuh manusia, yang menjadi penentu kepribadian individu, mengontrol perilaku serta dorongan baik maupun buruk. Pengetahuan yang diterima akal, akan mendorong hati untuk melakukan ketaatan dan kebaikan. Akan tetapi, jika hati gagal melakukannya, maka akan mendorong perilaku manusia untuk condong kepada kejahatan (Cholik, 2015). Oleh karena itu, kemampuan pengendalian diri manusia, erat hubungannya dengan berfungsinya hati yang condong kepada ketaatan.

Hati manusia akan condong kepada ketaatan, jika memiliki keyakinan atau prinsip religius (Nur, 2015). Prinsip religius laksana lentera yang menerangi hati nurani manusia. Prinsip religius membuat hidup lapang secara spiritual dan

menyelamatkan dari tekanan faktor-faktor spiritual, yang akan mencerahkan hati manusia. Sebaliknya, jika manusia tidak memiliki keyakinan religius, maka manusia akan melihat dunia gelap gulita, kotor, tidak ada artinya, dan akibatnya hati manusia akan tetap gelap gulita di dunia. Oleh karena itu dalam mengendalikan perilaku manusia dalam suatu organisasi diperlukan prinsip agama. Prinsip agama dijadikan pondasi dalam sistem pengendalian manajemen, yang dalam hal ini dilihat dalam organisasi di PTNU.

Prinsip agama yang dianut oleh PTNU adalah Islam yang *Ahlussunnah Wal Jama'ah*. *Ahlussunnah* merupakan mazhab atau paham ajaran atau mengikuti sunnah Rasulullah SAW dan para sahabatnya (Muhammad, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa *ahlussunnah* merupakan ajaran yang telah terkonsep semenjak Rasulullah SAW diutus menyampaikan risalah.

Ahlussunnah merupakan ajaran Islam yang percaya adanya konsep Islam, Iman dan Ihsan (Muhammad, 2013). Ketiga konsep tersebut, dikembangkan oleh para ulama menjadi tiga konsep kajian. Konsep Islam melahirkan konsep kajian syariat, konsep Iman melahirkan konsep kajian akidah dan konsep ihsan melahirkan konsep kajian akhlak. Hal ini sesuai hadis riwayat Muslim yang menyatakan bahwa:

“Umar *radhiyallahu ‘anhu* menceritakan suatu hari ketika kami (para sahabat Nabi) duduk duduk di sisi Rasulullah SAW tiba-tiba datanglah seorang laki-laki yang

mengenakan baju yang sangat putih dan berambut sangat hitam, tidak tampak adanya bekas-bekas perjalanan jauh dan tidak ada seorangpun diantara kami (para sahabat Nabi) yang mengenalnya. Kemudian laki-laki tersebut duduk di hadapan Nabi lalu menempelkan kedua lututnya kepada lututnya Rasulullah SAW, seraya berkata: “ya Muhammad, beritahukan aku tentang Islam? Maka bersabdalah Nabi Muhammad SAW:”Islam adalah engkau bersaksi bahwa tidak ada ilah (tuhan yang disembah) selain Allah, dan bahwa Nabi Muhammad adalah utusan Allah, engkau mendirikan salat, menunaikan zakat, puasa Ramadhan dan pergi haji jika mampu”. Kemudian Laki-laki tersebut berkata:”anda benar”. Kami (para sahabat Nabi) heran, dia yang bertanya kemudian dia pula yang membenarkan. Kemudian laki-laki tersebut bertanya lagi: ”Beritahukan aku tentang iman”. Lalu Rasulullah bersabda: *”Engkau beriman kepada Allah, malaikat-malaikat-Nya, kitab-kitab-Nya, rasul-rasul-Nya dan hari akhir dan engkau beriman kepada takdir yang baik maupun yang buruk”*. Kemudian laki-laki tersebut berkata: “anda benar”. Kemudian laki-laki tersebut bertanya lagi: *”Beritahukan aku tentang ihsan”*. Lalu Rasulullah bersabda: *”Ihsan adalah engkau beribadah kepada Allah seakan-akan engkau melihat-Nya. Jika engkau tidak melihatnya, maka Allah melihat engkau”* (HR Muslim)”.

Hadis di atas menunjukkan bahwa Iman, Islam dan Ihsan mempunyai hubungan yang sangat erat, bahkan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, meskipun ketiganya dapat dibedakan satu sama yang lain. Iman merupakan cabang ilmu tauhid yang membahas kajian akidah. Islam merupakan cabang ilmu fikih yang membahas kajian syariat, sedangkan

Ihsan merupakan cabang ilmu tasawuf yang membahas kajian akhlak. Konsep *Ahlussunnah Wal Jama'ah* diringkas dalam Tabel 3.1.

Akidah menggambarkan suatu konsep atau sistem keyakinan yang memuat elemen-elemen dasar iman, serta merupakan sumber dan hakikat keberadaan agama. Syariat menggambarkan konsep atau sistem hukum yang berisi peraturan yang menggambarkan fungsi agama. Sedangkan akhlak menggambarkan suatu sistem nilai etika yang melukiskan arah dan tujuan yang hendak dicapai oleh agama. Ketiga kerangka dasar tersebut harus terintegrasi dalam mengendalikan tata kelola perguruan tinggi. Dalam ajaran Islam, integrasi ketiga komponen tersebut diibaratkan sebuah pohon yang terdiri dari akar, batang, dahan dan daun, serta buah. Akidah diibaratkan akar pohon. Sedangkan batang, dahan, dan daunnya adalah syariat. Sedangkan buahnya adalah akhlak.

Tabel 3. 1.
Konsep *Ahlussunnah Wal-Jama'ah*

Konsep	Ilmu	Kajian	Objek/ruang lingkup Kajian
Iman	Tauhid	Akidah	Rukun Iman
Islam	Fikih	Syariat	Rukun Islam
Ihsan	Tasawuf	Akhlak	Bagusnya akhlak sebagai buah dari keimanan dan peribadatan

Sumber: Muhammad (2013) yang dikembangkan oleh Penulis

Akidah berasal dari Bahasa arab yang berakar dari kata 'aqada ya'qidu- 'aqdan- 'aqidatan. 'Aqdan bermakna simpulan, kokoh serta ikatan perjanjian, yang terbentuk menjadi akidah atau keyakinan (Azty dkk., 2018). Keyakinan tersimpul dengan kokoh di dalam hati, yang bersifat mengikat serta mengandung makna perjanjian. Akidah merupakan keyakinan yang terpatri kokoh dalam hati setiap manusia terhadap sesuatu hal yang menjadi dasar aktivitas dan pandangan hidupnya.

Akidah *Ahlussunnah Wal Jama'ah* merupakan akidah yang diyakini Rasulullah SAW, para sahabat, ulama penerusnya hingga sekarang yang terhindar dari berbagai macam bid'ah akidah yang menyimpang darinya (Navis dkk., 2016). Ulama yang berjasa besar menjaga akidah *Ahlussunnah Wal Jama'ah* antara lain Abu al-Hasan al-Asy'ari (260-324 H/874-936 M) dan Abu Manshur al-Maturidi (238-333 H/852-944 M). Oleh karena itu, akidah Nahdlatul Ulama *annahdliyah* mengikuti mazhab Asy'ari atau Maturidi.

Mazhab al-Asy'ari merupakan mazhab teologis yang dinisbatkan terhadap pendirinya, al-Imam Abu al-hasan al-Asy'ari. Mazhab ini diikuti mayoritas kaum muslimin *Ahlussunnah Wal Jama'ah* dari dulu hingga kini. Mayoritas ulama dari berbagai kalangan seperti ahli hukum, ahli tafsir, ahli hadis, ahli teologi, ahli bahasa, gramatika, sejarah dan lain-lain adalah pengikut mazhab al-Asy'ari.

Al-Imam Abu Hasan al-Asy'ari hidup pada paruh kedua abad ketiga dan paruh pertama abad keempat hijriyah. Periode tersebut menyaksikan beragam peristiwa penting dalam dinamika ilmu kalam (teologi) secara spesifik, dan ilmu-ilmu keislaman yang lain pada umumnya. Disamping itu, periode tersebut merupakan masa-masa keemasan (*al-'ashr al-dzahabi*) ilmu pengetahuan Islam, dengan kebebasan berpikir yang menjadi identitas masa tersebut. Setiap orang berhak mengeluarkan pandangan dan memperkuatnya dengan beragam bukti dan argumentasi. Implikasinya, berbagai aliran pemikiran berkembang begitu pesat dengan meraup banyak pengikut dan pendukung yang membela dan mempertahankannya.

Selain mazhab al-Asy'ari, akidah Nahdlatul Ulama juga mengikuti mazhab al-Maturidi. Mazhab ini dipelopori oleh Abu Manshur al-Maturidi yang dilahirkan di sebuah kota kecil di daerah Samarkand bernama Maturid, di wilayah Transoxiana di Asia Tengah, daerah yang sekarang disebut Uzbekistan. Pendidikan al-Maturidi lebih dikonsentrasikan untuk menekuni teologi.

Kondisi sosial dan pemikiran Al-Asy'ari dan al-Maturidi adalah sama. Keduanya hadir untuk memenuhi kebutuhan mendesak yang menyerukan untuk menyelamatkan diri dari ekstremitas kaum rasionalis, yang dipelopori oleh kaum

Mu'tazilah maupun ekstremitas kaum tekstualitas yang dipelopori kaum Hanabilah. Untuk menghadapi kondisi tersebut, al-Asy'ari dan al-Maturidi berusaha mengambil jalan tengah untuk menghadapi kedua sistem pemikiran tersebut, dengan cara menggabungkan akal dengan syari'at. Akal untuk memahami Islam dengan tetap berpegang teguh pada prinsip al-Qur'an. Hal tersebut mempunyai makna bahwa adanya penggunaan dalil *'aqli* dan dalil *naqli* dalam menjalankan akidah Islam yang dilakukan secara seimbang.

Berdasarkan dalil-dalil *'aqli* dan *naqli*, ruang lingkup akidah dikenal sebagai rukun iman (Navis dkk., 2016), yang terdiri dari iman kepada Allah, malaikat, kitab-kitab Allah yang diturunkan kepada para utusannya, nabi dan rasul, hari akhir dan takdir Allah. Beriman kepada Allah, mengandung arti bahwa percaya dan menyakini akan sifat-sifat Allah yang sempurna dan terpuji. Allah SWT melalui Rasul-Nya, baik secara langsung melalui wahyu atau melalui sabda Rasul, telah menggariskan dasar-dasar keyakinan dalam Islam. Iman kepada Allah mengandung makna bahwa mempercayai bahwa Allah itu *maujud* (ada) yang disifati dengan sifat-sifat keagungan dan kesempurnaan, yang suci dari sifat-sifat kekurangan. Allah maha esa, tempat bergantung para makhluk, tidak ada yang setara dengan Allah, pencipta segala makhluk

yang melakukan segala yang dikehendaki-Nya dan mengerjakan dalam apa yang dikehendaki-Nya

Beriman kepada malaikat Allah, mempunyai arti bahwa Allah mempunyai makhluk yang disebut malaikat yang tidak pernah durhaka kepada Allah dan senantiasa taat menjalankan tugas yang dibebankan dengan sebaik-baiknya. Dengan beriman kepada malaikat, kita menyakini sepenuh hati bahwa Allah SWT telah menciptakan Malaikat sebagai makhluk gaib yang diutus untuk melaksanakan segala perintah Allah. Salah satu tugas malaikat adalah mengawasi apa yang manusia kerjakan, sehingga manusia akan berhati-hati dalam menjalani kehidupan agar terhindar dari dosa serta meningkatkan amal ibadahnya supaya masuk surga

Selain itu, kita juga harus beriman kepada kitab-kitab Allah SWT. Iman kepada kitab-kitab Allah, mengandung makna bahwa kita harus menyakini bahwa Allah telah menurunkan beberapa kitab kepada beberapa rasul untuk menjadi pegangan dan pedoman hidupnya guna mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat. Hal ini berarti kita beriman kepada kitab-kitab Allah yang telah diturunkan kepada para nabi atau rasul yang berisi wahyu Allah untuk disampaikan kepada seluruh umat manusia. Dengan beriman kepada kitab Allah, kita menyakini bahwa al-Qur'an benar-benar wahyu Allah, serta meyakini bahwa isi Al-Qur'an dijamin

kebenarannya, tanpa ada keraguan sedikitpun. Oleh karena itu, kewajiban mempelajari, memahami, dan menghayati isi kandungan Al-Qur'an serta mengamalkan ajaran Al-Qur'an dalam kehidupan sehari-hari, merupakan tanggungjawab kita.

Rukun iman yang keempat adalah iman kepada rasul, yang merupakan manusia pilihan Allah yang diangkat sebagai utusan dengan tujuan menyampaikan firman-firman Allah kepada umat manusia untuk dijadikan pedoman hidup. Hal ini mempunyai arti bahwa kita menyakini bahwa Allah memilih diantara manusia, beberapa orang yang bertindak sebagai utusan Allah (rasul) yang ditugaskan untuk menyampaikan segala wahyu yang diterimanya dari Allah melalui malaikat Jibril dengan menunjukkan ke jalan yang lurus agar selamat di dunia dan akhirat. Beriman kepada rasul merupakan salah satu media untuk mencapai keridhaan Allah dan keselamatan dari azabNya, serta menjadi dasar kebahagiaan dan keselamatan di dunia dan di akhirat.

Selanjutnya, beriman kepada hari akhir, yang merupakan percaya bahwa sesudah kehidupan dunia berakhir, masih ada kehidupan yang kekal yaitu kehidupan akhirat. Kehidupan akhirat dimulai dengan kehancuran alam semesta dan seluruh isinya serta berakhirnya seluruh kehidupan, kebangkitan seluruh umat manusia dari alam kubur, dikumpulkannya seluruh umat manusia di padang *Mahsyar*, perhitungan seluruh

amal perbuatan manusia di dunia, penimbangan amal perbuatan tersebut untuk mengetahui perbandingan amal baik dan amal buruk, sampai kepada pembahasan dengan surga atau neraka. Dengan beriman kepada hari akhir, kita merasa senang dan bersemangat dalam melakukan ketaatan dengan mengharapkan pahalanya kelak di hari akhir, serta akan merasa takut ketika melakukan kemaksiatan dan tidak suka kembali pada maksiat karena khawatir mendapat siksa di hari akhir

Iman yang terakhir adalah beriman kepada qada dan qadar. Qada berarti kehendak atau ketetapan hukum Allah terhadap segala sesuatu. Sedangkan qadar berarti ukuran atau ketentuan Allah terhadap segala sesuatu. Percaya bahwa segala sesuatu pasti ditetapkan oleh Allah SWT baik itu terkait undang-undang, peraturan, dan hukum serta segala yang ada berkaitan dengan sebab dan akibat atas segala sesuatu yang terjadi. Dengan beriman kepada qada dan qadar, dalam diri manusia dilatih untuk lebih bersyukur dan mendekatkan diri kepada Allah SWT serta akan menempa dalam diri manusia untuk menjadi orang yang giat berusaha dan tidak cepat putus asa.

Implementasi akidah tersebut didasarkan pada hukum syariat. Syariah Islam merupakan peraturan hidup yang datang dari Allah SWT, yang digunakan sebagai pedoman hidup bagi seluruh umat manusia. Syariah berarti *way or path to the water*

source, yang mempunyai makna jalan yang lempeng, jalan yang dilalui air terjun serta jalan ke sumber air atau tempat orang-orang minum, khususnya pada jalan setapak menuju palung air yang tetap dan diberi tanda jelas terlihat mata (Shomad, 2012). Hal ini mengandung makna bahwa syariat merupakan jalan atau hukum yang ditetapkan Allah bagi manusia serta hukum yang jelas ditunjukkan Allah kepada manusia atau cara-cara beribadah lahir kepada Allah.

Pelaksanaan hukum tersebut, perlu dilakukan pengkajian-pengkajian dan penelitian-penelitian secara lebih mendalam dengan tujuan untuk mengetahui apa yang dikehendaki Allah. Hasil kajian dan penelitian tersebut tertuang dalam bentuk ketentuan yang terperinci yang disebut dengan fikih. Fikih *Ahlussunnah Wal Jama'ah*, mengikuti paham atau mazhab Abu Hanifah An Nu'man, Imam Malik bin Annas, Imam Muhammad Idris As-Syafi'I, dan Imam Ahmad bin Hanbal. Keempat Mazhab tersebut yang pemikiran mazhabnya masih banyak diikuti dan terdokumentasikan secara abadi oleh pengikutnya, serta masih eksis sampai zaman sekarang ini.

Implementasi konsep iman berdasarkan konsep Islam, akan terbentuk ihsan. Ihsan merupakan perbuatan yang terbaik dalam beribadah kepada Allah SWT. Ihsan meliputi tiga aspek yang fundamental, antara lain ibadah, muamalah dan akhlak.

Ihsan dalam beribadah mempunyai arti bahwa menunaikan semua jenis ibadah, seperti shalat, puasa, haji dengan cara yang benar dengan menyempurnakan syarat, rukun, sunnah dan adab adabnya. Aspek *ihsan* dalam muamalah sebagaimana yang tercantum dalam QS. An-nisa ayat 36, mempunyai arti berbuat baik terhadap sesama manusia dan makhluk Allah, yang antara lain ihsan terhadap kedua orang tua, ihsan kepada kerabat, anak yatim dan fakir miskin, tetangga dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahaya, ihsan dengan perlakuan dan ucapan yang baik kepada manusia serta ihsan terhadap binatang.

Aspek ihsan yang terakhir adalah akhlak yang merupakan hasil dari implementasi ibadah dan muamalah. Akhlak berasal dari kata *khuluq* yang berarti budi pekerti, perangai, tingkah laku atau tabiat (Abdullah, 2007; Al-Ghazali, 2009b; Moosa dan Mian, 2012). Akhlak berakar dari kata *khalafa* yang berarti menciptakan. Selain itu berakar dari kata *khalik* (pencipta), makhluk (yang diciptakan) dan *khalik* (penciptaan). Bermula dari kata tersebut, maka akhlak merupakan keterintegrasian antara kehendak Tuhan (Khalik) dengan perilaku manusia (makhluk).

Akhlak juga diartikan sebagai sifat yang tertanam dalam jiwa manusia yang memicu munculnya perbuatan-perbuatan dengan gampang dan mudah, tanpa memerlukan pemikiran dan

pertimbangan (Al-Ghazali, 2009a). Sifat yang tertanam dalam jiwa manusia yang bila diperlukan akan muncul secara spontan, bersifat konstan, tidak temporer, tidak memerlukan dorongan dari luar diri manusia, serta muncul tanpa memerlukan pemikiran atau pertimbangan terlebih dahulu. Akhlak berkaitan dengan tata perilaku seseorang terhadap orang lain dan lingkungannya. Jika tata perilaku tersebut mengacu pada kehendak Tuhan (khalik), maka nilai akhlak tersebut mengandung nilai akhlak yang hakiki. Akhlak tidak hanya sebagai tata aturan atau norma perilaku yang mengatur hubungan antar sesama manusia, namun akhlak juga mengatur hubungan antara manusia dengan Tuhan (khalik), bahkan mengatur juga hubungan manusia dengan alam semesta.

Akhlak yang baik dalam diri seseorang akan mencapai tingkat ihsan, jika telah menjalankan ibadah sesuai syari'at Allah serta seperti yang menjadi harapan Rasulullah. Ibadah yang dimaksud adalah menyembah Allah seakan-akan melihat-Nya, dan jika kita tidak dapat melihat-Nya, maka Allah senantiasa melihat kita. Jika hal tersebut telah dicapai, maka sesungguhnya telah mencapai puncak ihsan dalam ibadah, yang pada akhirnya akan berbuah menjadi akhlak atau perilaku.

Pelaksanaan ketiga aspek dalam ihsan akan membuahkan akhlak yang terpuji atau *akhlakul karimah*. *Akhlakul karimah*

juga merupakan buah dari pelaksanaan iman, islam dan ihsan yang mempunyai keterkaitan satu dengan yang lain. *Akhlakul karimah* yang menjadi penciri organisasi Nahdlatul Ulama adalah nilai *tawassuth* (moderat) dan *i'tidal* (tegak lurus), nilai *tawazun* (Proporsional), nilai *tasamuh* (toleransi) serta nilai *amar ma'ruf nahi munkar* (Burhani, 2012; Mun'im, 2014).

Nilai-nilai dasar sebagaimana yang dijelaskan di atas, merupakan salah satu pengendalian perguruan tinggi yang berhubungan dengan nilai yang oleh Simons (1995) dimasukkan dalam sistem keyakinan (*belief system*). Nilai-nilai dasar Perguruan Tinggi tersebut dikomunikasikan oleh para pimpinan Perguruan Tinggi secara formal untuk menentukan tujuan serta arah Perguruan Tinggi. Aplikasi nilai-nilai dasar tersebut memerlukan pemahaman *civitas academica* dalam berperilaku. Perilaku *civitas academica* harus sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Hal tersebut menjadi syarat dalam mengonstruksi sistem pengendalian manajemen di PTNU. Konstruksi sistem pengendalian manajemen dibentuk dari pemahaman anggota organisasi tentang nilai-nilai, norma dan keyakinan organisasinya, yang akan membentuk perilaku anggota organisasi tersebut (Meyer dan Rowan, 1977).

Penerapan nilai, keyakinan dan norma sosial tersebut merupakan salah satu pengendalian yang dibangun oleh anggota organisasi yang dalam hal ini adalah *civitas*

academica dengan menyesuaikan dengan lingkungannya. Hal ini sesuai dengan Chenhall (2003); Hopwood (1972b); Kald dkk. (2000); Marquet-Pondeville (2001); Merchant dan Stede (2007); Riccaboni dkk. (2010) serta Carenys (2012) yang mengungkap bahwa sistem pengendalian manajemen harus menyesuaikan dengan lingkungan di mana organisasi itu berada. Lingkungan PTNU berlandaskan pada agama Islam. Agama merupakan entitas objektif (berada di luar diri manusia) yang akan mengalami proses objektivitas sebagaimana saat agama berada dalam teks dan norma. Teks dan norma tersebut dilakukan proses internalisasi ke dalam diri individu *civitas academica* yang telah diinterpretasikan oleh anggota *civitas academica* menjadi *guidance* atau *way of life*. Hal tersebut mempunyai arti juga bahwa agama yang dijadikan dasar dalam pengelolaan Perguruan Tinggi juga mengalami proses eksternalisasi, karena agama menjadi sesuatu yang secara bersama-sama dipatuhi oleh masyarakat yang dalam hal ini adalah masyarakat di mana Perguruan Tinggi itu berada.

Nilai-nilai perguruan tinggi tersebut menjadi dasar tata kelola perguruan tinggi yang muncul melalui konsep eksternalisasi, internalisasi dan objektivasi. Konsep eksternalisasi memandang nilai perguruan tinggi merupakan produk dari manusia atau *civitas academica* yang oleh Berger dan Luckmann (1991) menyebutkan bahwa masyarakat

dipandang sebagai produk manusia (*society is a human product*). Nilai dasar perguruan tinggi berasal dari proses interaksi sosial yang dilembagakan yang mempengaruhi *civitas academica* melalui proses internalisasi.

B. Tradisi Religi dan Simbol-simbol Islam: Benteng Kehidupan Organisasi dan Transenden

Tata kelola organisasi khususnya dalam konteks PTNU, terbentuk dari struktur sosial yang berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan melakukan integrasi antar bagian serta melakukan *latency* atau tetap mempertahankan tradisi-tradisi serta simbol-simbol yang sudah tertanam dalam struktur tersebut. Sebagai Perguruan Tinggi di bawah binaan organisasi NU, maka PTNU tidak dapat lepas dari praktik-pratik ke-NU-an yang tetap dipertahankan dan terimplementasi dalam tata kelola kehidupan organisasi.

Sebagai perguruan tinggi binaan organisasi NU, Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama tetap melakukan berbagai tradisi-tradisi kultural dan simbol-simbol yang sudah tertanam dalam organisasi NU. Berbagai tradisi religi kultural tidak dapat dilepaskan dalam kehidupan berorganisasi, bahkan menjadi benteng kehidupan organisasi. Tradisi religi kultural yang terjadi di PTNU antara lain *istigasah*, *tahlil*, *haul*, ziarah kubur, *sholawat* dan *barjanzi*, dan tradisi tahtimul qur'an.

Tradisi istigasah merupakan sarana permintaan syafaat. Tradisi istigasah dilaksanakan dalam berbagai kegiatan yang pelaksanaannya terdapat perbedaan, namun mempunyai tujuan yang sama. Istigasah sebagai sarana berdoa bersama sivitas Academica dengan tujuan agar acara yang akan dilaksanakan berjalan lancar serta mendoakan kesuksesan mahasiswa dan ilmu yang bermanfaat.

Dalam kegiatan istigasah tersebut, nampak adanya harapan yang besar untuk mencapai tujuan suatu kegiatan dengan cara berdoa kepada Allah SWT. Seluruh peserta istigasah nampak mempunyai keinginan yang sama yaitu berharap acara wisuda berjalan dengan lancar serta mahasiswa yang akan diwisuda mendapatkan ilmu yang barakah dan mencapai kesuksesan. Acara wisuda disiapkan dengan baik oleh panitia dengan melakukan beberapa kali rapat koordinasi. Panitia berusaha semaksimal mungkin untuk kelancaran acara, namun mereka berkeyakinan bahwa kesuksesan semua tergantung pada Allah SWT. Oleh karena itu, selain mempersiapkan secara lahir dengan melakukan rapat rapat koordinasi panitia, mereka mengakhiri usaha mereka dengan berdoa bersama untuk kelancaran acara dan kesuksesan mahasiswa.

Istigasah berasal dari kata *istif'al* atau *istif'ala* dan *al-ghouts*. *Istif'ala* mempunyai arti permintaan atau permohonan,

sedangkan *al-ghouts* mempunyai arti pertolongan. Jadi istigasah mempunyai arti permintaan pertolongan ketika keadaan sukar atau sulit. Istigasah diperjelas dalam Al-Qur'an surat Al-Anfal ayat 9 yang menyebutkan:

“(Ingatlah wahai Muhammad), ketika kamu memohon pertolongan kepada Tuhanmu lalu dia mengabulkan permohonanmu (QS. Al-Anfal:9)”.

QS. Al-Anfal ayat 9 berkaitan dengan peristiwa yang dialami Nabi Muhammad SAW ketika berada di tengah berkecamuknya perang badar, yang pada saat itu Nabi Muhammad SAW memohon kepada Allah SWT untuk membantu nabi yang disebabkan adanya kekuatan musuh nabi yang jumlahnya tiga kali lipat lebih besar dari pasukan Islam. Berkat doa nabi Muhammad SAW, Allah mengabulkan dengan memberi bantuan pasukan tambahan berupa seribu pasukan malaikat. Peristiwa tersebut membuktikan bahwa doa yang tulus dari hati yang tunduk merupakan senjata yang ampuh atas izin Allah. Kemenangan nabi Muhammad dalam perang Badar menunjukkan kemenangan yang hanya dapat diperoleh hanya dengan restu dan kehendak Allah. Sungguh Allah maha perkasa yang tidak dapat dikalahkan oleh siapapun serta maha bijaksana dalam memutuskan segala urusan sebagaimana mestinya.

Berdasar ayat tersebutlah menjadi dasar PTNU melakukan tradisi istigasah. Istigasah merupakan permintaan bantuan oleh seseorang kepada orang yang dapat membantu memenuhi hajat atau menolak bahaya dalam situasi kritis atau lainnya (Abidin, 2009). Selain berdasarkan Al-Qur'an, dasar pelaksanaan tradisi istigasah juga berdasarkan hadis yang diriwayatkan Imam al-Bukhari yang berbunyi:

“Sesungguhnya Nabi SAW bersabda: “Sesungguhnya di hari kiamat nanti matahari berada sangat dekat dengan manusia, sehingga keringat membanjiri setinggi telinga. Ketika manusia dalam keadaan seperti itu, maka mereka meminta pertolongan Nabi Adam, kemudian Nabi Musa, lalu kepada Nabi Muhammad SAW. (HR. Bukhari)”.

Hadis tersebut menunjukkan bahwa manusia juga diperkenankan untuk meminta pertolongan kepada selain Allah SWT. Hal tersebut hanya bermaksud agar orang yang dimintai tolong, mendoakan kepada Allah SWT untuk orang yang meminta tolong tersebut dalam membebaskan dirinya dari kesulitan atau yang lainnya. Berdoa meminta pertolongan kepada Allah melalui perantara untuk menciptakan atau membuat sesuatu yang diinginkan. Istigasah atau meminta pertolongan kepada selain Allah SWT dengan keyakinan bahwa makhluk yang dimintai pertolongan itu sebatas sebagai sebab dan perantara saja serta berkeyakinan bahwa para nabi tidak memiliki kemampuan membuat apapun, mereka hanya diambil berkahnya dan dimintai bantuan karena kedudukannya

sebagai orang-orang yang dicintai Allah SWT. Pertolongan sekalipun pada hakikatnya hanya dari Allah, namun tidak menafikan bahwa Allah menjadikan beberapa sebab dan perantara untuk pertolongan-Nya.

Acara istigazah seringkali dilakukan secara bersama dengan kegiatan *khotmil Qur'an*. Kegiatan *khotmil Qur'an* terlaksana dan menyatu dalam kegiatan *civitas academica*, yang pelaksanaannya ada sedikit perbedaan, namun esensi pelaksanaannya sama.

Khotmil Qur'an merupakan acara yang rutin diselenggarakan Perguruan Tinggi sebagai sarana berdoa untuk kemajuan sivitas akademika dengan membagi pembacaan Al-Qur'an kepada seluruh pegawai yang diakhiri dengan acara khataman dan doa bersama. Acara *khotmil Qur'an* ini mempunyai tujuan untuk menjaga keistiqomahan spiritual *civitas academica* dan sebagai sarana mencari keberkahan dalam tata kelola *civitas academica*.

Tradisi lain yang menyatu dalam tata kelola organisasi di PTNU adalah tradisi tahlil. Pelaksanaan tahlil dimaksudkan agar *civitas academica* mengenang jasa pendahulu perguruan tinggi dengan mendoakan mereka. Pembacaan tahlil bertujuan agar para pegawai diajak untuk mendoakan para pendiri dan mengetahui siapa saja yang mendirikan perguruan tinggi dan

para pegawai yang sudah berjasa dalam perkembangan perguruan tinggi.

Pelaksanaan tahlil juga dilakukan dalam even khusus seperti saat penyelenggaraan haul pendiri perguruan tinggi. *Haul* mempunyai arti tahun, atau mendoakan tiap tahun (Navis dkk., 2016). Kegiatan *haul* tersebut, menunjukkan bahwa pelaksanaan tradisi *tahlil* yang sekaligus dikemas dalam acara formal merefleksi perjuangan salah satu pendirinya. Dengan membacakan *tahlil*, artinya *civitas academica* mengirim doa kepada pendiri Perguruan Tinggi dan para pegawai yang sudah meninggal. Pengiriman doa mempunyai arti memintakan kepada Allah SWT agar mendapat pengampunan, tempat yang layak di akhirat atau agar dibebaskan dari siksa. Hal ini dilakukan sebagai balas jasa atas perjuangan para pendiri dan para pegawai yang sudah meninggal dalam memperjuangkan kemajuan Perguruan Tinggi sampai saat ini. Selain pembacaan tahlil, terdapat acara refleksi perjuangan salah satu pendiri dengan menceritakan sejarah perjuangan pendiri, yang mencakup nasab, tanggal lahir atau wafat, jasa-jasa serta keistimewaan yang kiranya patut diteladani.

Tradisi tahlil dilakukan dengan tujuan untuk mengenang jasa pendiri dan para pegawai yang sudah meninggal dunia dengan cara mendoakan agar amalnya diterima Allah dan mendapat ampunan atas dosa yang telah mereka perbuat

semasa hidupnya. Tradisi ini menyatu dalam tata kelola organisasi. perguruan tinggi dapat melakukan tata kelola sampai saat ini berkat jasa-jasa pendiri. Upaya untuk mengenang jasa pendiri dilakukan dengan mendoakan mereka. Sarana berdoa tersebut dilakukan dengan melakukan tradisi tahlil.

Sarana mendoakan pendiri, Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama juga melakukan tradisi ziarah kubur. Ziarah kubur dilakukan saat memperingati hari jadi perguruan tinggi dan akan melakukan memulai kegiatan tahun ajaran baru.

Ziarah mempunyai arti kunjungan atau mengunjungi atau mendatangi (Munawwir, 1997). Sedangkan kata kubur mempunyai arti lubang yang digali di tanah berukuran 1 x 2 meter berbentuk persegi Panjang yang merupakan tempat penyimpanan jenazah (Poerwadarminta, 2007). Dengan demikian, ziarah kubur menggambarkan suatu tindakan seseorang untuk mengunjungi tempat pemakaman yang dilakukan, baik secara individu maupun kelompok masyarakat pada waktu tertentu yang mempunyai tujuan untuk mendoakan saudara atau keluarga yang telah meninggal dunia tersebut agar diberikan kedudukan atau posisi yang layak di sisi Allah SWT. Dengan doa dari keluarganya yang masih hidup tersebut, diharapkan arwahnya dapat tenang.

Ziarah kubur ini bertujuan untuk mengingat jasa pendiri dengan datang ke makam serta mendoakannya untuk mendapatkan barakah dari Allah dan mengambil *i'tibar*. *I'tibar* diibaratkan seseorang yang menyeberang dari apa yang disebutkan kepada apa yang tidak disebutkan (Al-Ghazali, 2009a). Hal ini mengisyaratkan makna bahwa dengan melakukan ziarah kubur akan menggugah kesadaran bahwa semua makhluk akan mati yang suatu saat akan dimakamkan. Hal ini sesuai pendapat Al-Ghazali (2009), dalam *ihya'ulumud dien*, juz 4 hal 521 yang menyebutkan bahwa secara umum, ziarah kubur disunnahkan. Ziarah kubur bertujuan untuk mengingatkan akan adanya kematian dan dapat mengambil pelajaran. Disunnahkan pula melakukan ziarah ke kuburan orang-orang shalih. Tujuan ziarah tersebut tidak lain untuk mendapatkan keberkahan (*tabarruk*) serta pelajaran.

Tradisi ke-NU-an *sholawatan* atau *barjanzi* atau *dzibaan* juga menyatu dalam tata kelola Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama. Tradisi *sholawatan* atau *barjanzi* atau *dziba'an* dilakukan saat memperingati hari kelahiran Nabi Muhammad SAW dengan melantunkan *shalawat* dan puji-pujian atas Nabi serta diiringi alunan nada rebana yang menjadi pesona keceriaan bulan Maulid. Tradisi ini dilakukan sebagai perwujudan atas kecintaan kepada Rasulullah SAW yang merupakan salah satu kewajiban semua umat Islam.

Pelaksanaan tata kelola Perguruan Tinggi diwarnai dengan melakukan tradisi *sholawat* dalam berbagai acara keagamaan, seperti acara halal bihalal yang dilakukan setelah para *civitas academica* menempuh cuti bersama dalam rangka merayakan hari Raya Idul Fitri. Kegiatan proses belajar mengajar Perguruan Tinggi dimulai dengan acara halal bihalal yang diikuti seluruh *civitas academica*.

Selain itu, tradisi *sholawat* juga dilakukan dalam acara memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW. Acara peringatan maulid nabi ini bukan sekedar pembacaan maulid dan shalawat dengan berbagai irama yang indah, namun terletak di arti dan makna bacaan maulid serta lantunan shalawat yang disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang diharapkan akan memberikan dampak dan keberkahan bagi *civitas academica*.

Kegiatan *sholawat* dilaksanakan sebagai wujud kecintaan para *civitas academica* terhadap Nabi Muhammad SAW serta mendoakan beliau agar Allah SWT menambahkan belas kasih dan keagungan kepadanya serta menambah kehormatan baginya untuk mendapatkan derajat yang sangat tinggi. Kegiatan tersebut mempunyai maksud bahwa Perguruan Tinggi *bertawasul* kepada Allah (melalui *sholawat* dalam mewujudkan hajat atau harapan). Kegiatan shalawat juga sebagai salah satu cara meneladani Rasulullah dalam

kehidupan pribadi yang nantinya akan mempengaruhi kehidupan Perguruan Tinggi.

Tradisi *sholawat* dilakukan berdasarkan perintah Allah dalam surat Al-Ahzab ayat 56, Allah SWT berfirman”

“Sesungguhnya Allah dan Malaikat-malaikatNya bershawat untuk Nabi. Hai orang-orang yang beriman, bershawatlah kamu untuk Nabi dan ucapkanlah salam penghormatan kepadanya (QS. Al-Ahzab:56)”.

Atas dasar firman Allah tersebut, *sholawatan* adalah wujud pelaksanaan perintah Allah SWT yang terdapat dalam Al-Qur’an. Tujuan pembacaan *sholawat* adalah untuk meningkatkan kecintaan dan meneladani Nabi Muhammad SAW yang dapat menjadi benteng moralitas *civitas academica*. Pembacaan shalawat Nabi dikemas menjadi perilaku sosial bermula dari perbuatan perorangan kemudian berkembang menjadi norma kelompok yang mempunyai daya ikat dan disebut tradisi. Tradisi shalawatan dilakukan dengan membaca *sholawat* kepada Nabi Muhammad SAW dan keluarganya, memintakan kepada Allah SWT agar memuji dan mengagungkan beliau Nabi Muhammad SAW di dunia dan di akhirat. Di dunia, dengan memuliakan penyebutan nama beliau Muhammad SAW, memenangkan agama dengan memulyakan syariat Islam yang beliau bawa. Sedangkan di akhirat, dengan melipatgandakan pahala kebaikan beliau Muhammad SAW, memudahkan syafa’at beliau kepada umatnya dan

menampakkan keutamaan beliau di hari kiamat di hadapan seluruh makhluk. Dengan banyak bershalawat kepada Rasulullah SAW menggambarkan tanda cinta kepada beliau Nabi Muhammad SAW serta mengharap limpahan rahmat, pengampunan, pujian dan keberkahan dari Allah SWT.

Dalam mencapai keberkahan, PTNU dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang bermuatan nilai-nilai islami. Sarana dan prasarana tersebut antara lain terdapat masjid dan hiasan-hiasan yang bernuansa islami. Setiap gedung dilengkapi dengan hiasan-hiasan kaligrafi yang bertuliskan ayat-ayat Al-Qur'an serta gambar-gambar pendiri organisasi NU antara lain KH Wahab Hasbullah dan KH Hasyim Asy'ari disertai petuahnya.

Merujuk sarana dan prasarana tersebut, nampak perguruan tinggi melakukan pengendalian dengan penggunaan simbol-simbol yang sesuai dengan lingkungan religius. Penggunaan simbol-simbol oleh perguruan tinggi merupakan salah satu pengendalian budaya. Pengendalian berbasis simbol ini diaplikasikan saat perguruan tinggi menciptakan ekspresi-ekspresi yang terlihat (Schein, 2010).

Tradisi-tradisi dan penggunaan simbol-simbol tersebut merupakan pelaksanaan nilai-nilai, norma sosial serta keyakinan yang dimiliki *civitas academica* Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama. Nilai, norma dan keyakinan tersebut

mempengaruhi pemikiran dan tindakan *civitas academica* yang teraplikasi dan menyatu dalam tata kelola perguruan tinggi. Pelaksanaan tradisi dan simbol disebut oleh Flamholtz (1995) sebagai budaya organisasi yang menggambarkan serangkaian nilai, keyakinan dan norma sosial yang cenderung dimiliki bersama oleh para anggotanya, dan dampak selanjutnya akan mempengaruhi pemikiran dan tindakan anggota organisasi.

Salah satu konstruksi sistem pengendalian manajemen di PTNU berasal dari sebuah keyakinan dan juga sebuah sudut pandang (*a viewpoint*) yang diajarkan oleh kebudayaan dan masyarakat (Ngangi, 2011). Budaya sebagai dasar memahami kehidupan sosial manusia yang berkaitan dengan seluruh cara hidup masyarakat (Robertson, 1981). Masyarakat menciptakan budaya dan budaya akan berganti menciptakan perilaku masyarakat yang dalam hal ini akan berimbas pada terciptanya budaya organisasi di mana organisasi itu berada. Masyarakat yang dalam hal ini adalah *civitas akademica* membentuk lingkungan sosialnya sendiri dengan menciptakan berbagai aturan dan pola perilaku yang membentuk kehidupan organisasi.

Budaya yang ada di perguruan tinggi memfokuskan pada kepercayaan nilai dan makna yang digunakan oleh *civitas academica* untuk memahami karakteristik perguruan tinggi. Perguruan tinggi mempunyai budaya yang membentuk

karakteristik organisasi, sehingga setiap anggota *civitas academica* akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Hal ini sesuai dengan penelitian Schultz (1995) yang menemukan bahwa budaya organisasi akan memfokuskan pada kepercayaan, nilai dan makna yang digunakan oleh anggota organisasi untuk memahami karakteristik organisasi. Budaya akan menggambarkan sebuah fenomena-fenomena yang bersifat kolektif, yang bersumber dari lingkungan sosial yang sama di mana organisasi itu berada (Hofstede dkk., 2010). Budaya organisasi terdiri dari norma atau aturan-aturan yang tidak tertulis yang dapat membedakan dengan organisasi yang lain.

Budaya suatu organisasi dilihat sebagai norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Tepeci, 2001). Anggota organisasi menjadi salah satu instrument dalam menciptakan realitas sosial yang objektif melalui proses eksternalisasi, sebagaimana manusia mempengaruhi realitas objektif tersebut melalui proses internalisasi. Proses internalisasi dijalankan dengan cara sosialisasi yang mencerminkan realitas subjektif yang menjadikan individu sebagai anggota masyarakat (Berger dan Luckmann, 1991).

Pelaksanaan tradisi-tradisi dan penggunaan simbol-simbol tersebut di atas, menunjukkan bahwa sebagai perguruan

tinggi di bawah naungan organisasi NU melakukan konstruksi sistem pengendalian manajemen yang menurut keyakinan *civitas academica* PTNU terdapat transendensi diri. Transendensi merupakan pengakuan bahwa manusia mempunyai ketergantungan pada Tuhan (Masbur, 2016). Pengalaman dengan Tuhan, dipahami sebagai mutlak, abadi dan tidak terbatas. Tuhan (Allah) sepenuhnya berada diluar dan di luar dunia, sebagai penggerak utama kesadaran diri non material yang berada di luar dunia. Transendensi merupakan pengakuan akan adanya norma-norma mutlak dari Tuhan yang tidak berasal dari akal manusia.

Transendensi berasal dari Bahasa latin *transcendere* yang pada dasarnya merupakan perpaduan dari *trans* dan *scandere* (Thomas, 2013). *Trans* mempunyai arti melampaui, atas, sedangkan *scandere* berarti memanjat. Transedensi mempunyai makna teologis yaitu ketuhanan, bermakna beriman kepada Allah, yang menghendaki manusia untuk mengakui otoritas mutlak Allah SWT dalam mengatasi (*beyond*)-mengatasi masa kini, mengatasi rasa suka dan rasa duka, bahkan mengatasi diri kita pada saat ini. Transenden membawa manusia melampaui batas-batas pengetahuan dan pengalaman, serta menempatkan pengetahuan dan pengalaman kedalam konteks yang lebih luas. Transenden membawa manusia kepada kesadaran akan sesuatu yang luar biasa, dan

tidak terbatas, baik didalam maupun diluar diri manusia. Transenden diri menjadi perluasan batas-batas konseptual seseorang di dalam diri melalui kegiatan instropeksi secara lahiriah melalui kekhawatiran tentang kesejahteraan orang lain dan secara temporal dengan mengintegrasikan persepsi masa lalu dan masa depan seseorang untuk meningkatkan masa kini (Reed, 1991).

C. Konsep Ahlul Halli Wal'aqdi sebagai Badan Formatif dan Perwakilan Tertinggi Organisasi Nahdlatul Ulama

Perguruan Tinggi mengelola sumberdaya berdasarkan pada implementasi tata kelola Perguruan Tinggi yang baik. Tata kelola Perguruan Tinggi yang baik dibangun untuk merealisasikan akuntabilitas Perguruan Tinggi. Prinsip tata kelola Perguruan Tinggi yang baik adalah dengan melakukan prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, kejujuran, *quality assurance* dan relevan, efektif dan efisiensi, dan *non profit* (Apriyanti, 2018).

Dalam menjalankan prinsip tata kelola Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama menggunakan konsep *ahlul halli wal'aqdi*. Konsep *ahlul halli wal'aqdi* berasal dari kata *ahlul* yang berarti orang yang berhak (yang memiliki), *halli* yang berarti melepaskan, menyesuaikan, memecahkan, dan *'aqdi* mempunyai arti mengikat, mengadakan transaksi, membentuk.

Konsep tersebut dapat diartikan konsep tata kelola yang membentuk lembaga perwakilan yang mengangkat orang yang memiliki kewenangan untuk merumuskan dan menentukan sesuatu atas nama Perguruan Tinggi. *Ahlul- Halli wal'aqdi* merupakan lembaga perwakilan yang menampung dan menyalurkan aspirasi atau suara *civitas academica*.

Konsep ini sudah dipakai pada masa khalifah empat khususnya pada masa Umar bin khattab yang membentuk *Ahlu-halli wal'aqdi* sebagai badan yang berhak memilih khalifah (Iqbal, 2014). Konsep *ahlul halli wal'aqdi* dilakukan khalifah Umar dengan mengangkat enam orang sahabat sebagai tim formatur. Tim tersebut bertugas melakukan musyawarah dalam menentukan siapa yang akan menggantikannya setelah meninggal.

Konsep *ahlul halli wal'aqdi* diimplementasikan dalam tata kelola perguruan tinggi dengan membentuk senat akademik. Senat akademik dibentuk berdasarkan statuta Perguruan tinggi yang ditetapkan oleh yayasan. Penyusunan statuta mengacu pada aturan pemerintah yang mana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014 mengenai penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi. Dalam peraturan pemerintah tersebut menyebutkan bahwa organisasi PTS ditetapkan oleh badan penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan mengenai tata kelola PTS diatur dalam statuta masing-masing PTS.

Penggunaan konsep *ahlul halli wal'aqdi* tersebut dilakukan dengan membentuk senat akademik. Senat akademik merupakan badan normatif dan perwakilan tertinggi *civitas academica* yang mempunyai salah satu fungsi sebagai badan pertimbangan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi.

Dengan adanya konsep *ahlul halli wal'aqdi* menunjukkan adanya Perguruan Tinggi mengendalikan perilaku *civitas academica* dengan membentuk senat yang bertugas sebagai badan normatif dan perwakilan tertinggi yang menjalankan fungsi penetapan, pengawasan dan pertimbangan kebijakan-kebijakan akademik. Oleh karena itu, pembentukan senat merupakan salah satu pengendalian perguruan tinggi untuk memastikan bahwa sumber daya manusia atau *civitas akademica* akan berperilaku sesuai harapan perguruan tinggi yang oleh Ouchi dkk (1979) disebut dengan pengendalian organisasi (*Organizational Control*) yang lebih spesifik disebut oleh Malmi dan Brown (2008) sebagai *administrative control* dalam tata kelola PTNU. *Administrative control* merupakan pengendalian yang mengarahkan perilaku anggota organisasi melalui pengorganisasi individu maupun kelompok, memantau perilaku dan kepada siapa karyawan bertanggungjawab atas

perilakunya, dan proses menentukan bagaimana tugas atau perilaku harus dilakukan atau tidak dilakukan. *Administrative control* ini dilakukan melalui desain dan struktur organisasi (Abernethy dan Chua, 1996; Alvesson dan Kärreman, 2004; Emmanuel dkk., 1992; Malmi dan Brown, 2008; Otley dan Berry, 1980), struktur tata kelola organisasi (Abernethy dan Chua, 1996; Malmi dan Brown, 2008) serta melalui kebijakan dan prosedur (Macintosh dan Daft, 1987; Malmi dan Brown, 2008; Simons, 1987b).

Konsep *ahlul halli wal'aqdi* atau terbentuknya senat akademik menunjukkan bahwa terdapat struktur tata kelola yang jelas dalam perguruan tinggi. Tata kelola mengatur jalur formal wewenang dan akuntabilitas (Abernethy dan Chua, 1996). Tata kelola yang jelas memastikan bahwa perwakilan berbagai fungsi atau unit organisasi bertemu untuk mengoordinasikan kegiatan organisasi baik secara vertikal maupun horizontal.

D. Kepatuhan pada Aturan dan Pemimpin sebagai Upaya Pencapaian Tujuan Organisasi

Era digitalisasi saat ini, pertumbuhan pendidikan tinggi terus meningkat. Peningkatan tersebut menuntut perguruan tinggi untuk mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama terus berbenah

menyesuaikan program dan tata kelola untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Tujuan perguruan tinggi dapat tercapai jika manajemen dapat mengelola, menggerakkan serta menggunakan sumberdaya manusia secara efektif dan efisien.

Sumber daya manajemen merupakan salah satu elemen terpenting agar perguruan tinggi dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya elemen tersebut atau kualitas SDM yang kurang baik, perguruan tinggi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah terpenuhi. Oleh karena itu, perlu sebuah cara khusus dalam memberdayakan sumberdaya manusia yang ada di perguruan tinggi tersebut.

Pemberdayaan sumber daya manusia dapat dilakukan perguruan tinggi melalui berbagai cara dan dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Cara yang ditempuh yaitu melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal dan informal. Selain melalui sistem pendidikan yang berkualitas, perguruan tinggi perlu menanamkan akhlak yang baik untuk sumberdaya manusianya, karena akhlak mempunyai kedudukan yang terpenting dalam kehidupan manusia. Jatuh bangunnya serta jaya hancurnya perguruan tinggi tergantung pula pada akhlak *civitas academica* nya.

Salah satu penanaman akhlak bagi *civitas academica* dalam mencapai tujuan yang diterapkan adalah sikap *tawadhuk* atau sikap taat dan patuh pada aturan dan pimpinan perguruan tinggi. Aplikasi sikap *tawadhuk* perguruan tinggi kepada yayasan dilakukan dengan menjalankan aturan-aturan yayasan serta menghormati keputusan yayasan untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Begitu juga aplikasi sikap *tawadhuk* pegawai kepada perguruan tinggi dilakukan dengan menjalankan aturan-aturan perguruan tinggi serta menghormati setiap keputusan perguruan tinggi. Dengan menjalankan aturan-aturan dan keputusan-keputusan yayasan dan perguruan tinggi, *civitas academica* bekerja sama untuk mencapai tujuan perguruan tinggi.

Aplikasi sikap *tawadhuk* juga tercermin pada tradisi salim cium tangan kepada pihak yang lebih tua. Tradisi tersebut dilakukan oleh segenap *civitas academica*, baik dosen, tenaga kependidikan serta mahasiswa. Sikap *tawadhuk* tercermin dengan adanya kepatuhan *civitas academica* menjalankan aturan yang sudah ditetapkan pimpinan serta tetap menghormati keputusan dan kebijakan-kebijakan pimpinan perguruan tinggi dan yayasan. Selain itu munculnya tradisi salim cium tangan kepada dosen dan orang tua. Orang tua dalam perguruan tinggi adalah pimpinan dan pegawai senior yang dipandang sebagai orang yang berilmu.

Pengertian *tawadhuk* berasal dari kata *wadh'a* dan *ittadha'a*. *Wadh'a* mempunyai arti merendahkan, sedangkan *ittidha'a* mempunyai arti merendahkan diri, atau rendah terhadap sesuatu (Departemen Pendidikan Nasional, 2015). Pengertian *tawadhuk* secara istilah, adalah tindakan mengagungkan orang karena keutamaannya serta menampakkan kerendahan hati kepada sesuatu yang diagungkan.

Tawadhuk merupakan sikap rendah diri kepada Allah dan orang-orang yang dekat dengan Allah SAW. Orang yang dekat dengan Allah adalah orang-orang yang mendapatkan amanat dari Allah seperti ulama atau *warasatul anbiya'* (ulama pewaris nabi). *Tawadhuk* kepada Allah, mempunyai arti kita *tawadhuk* atau taat dan patuh dalam menjalankan ajaranNya, serta *tawadhuk* kepada ulama itu taat dan patuh serta mengikuti keteladannya.

Dalam tata kelola organisasi, *tawadhuk* dapat diterapkan kepada pimpinan. Pimpinan organisasi ibarat orang tua yang mengerti keinginan, kebutuhan dan mengarahkan anaknya untuk mengembangkan diri menuju ketercapaian tujuan organisasi. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk menjadi perekat dan pemersatu laksana fungsi orangtua terhadap anak-anaknya. Oleh karena itu, pemimpin harus dihormati, karena memiliki kecakapan/kelebihan sehingga

mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin mempunyai tugas mengajak anggota organisasi bekerja sama sesuai dengan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama. Selain itu, pemimpin juga harus mengawasi, meluruskan, membenarkan, memandu, mennerjemahkan, menetralisir, mengorganisasikan serta mentrasformasi kebutuhan dan harapan anggota organisasi. Oleh karena itu, demi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan, anggota organisasi harus taat, patuh dan menghormati setiap kebijakan kebijakan pimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tata kelola Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama terbangun sikap *tawadhuk* kepada aturan dan pimpinan perguruan tinggi. Sikap *tawadhuk* tercermin dalam tradisi salim cium tangan yang dilakukan oleh *civitas academica* terhadap pimpinan atau orang yang lebih tua. Sikap *tawadhuk* dan tradisi tersebut mengungkap adanya kepatuhan yang dilakukan *civitas academica*. Kepatuhan dilakukan dengan tujuan agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan perguruan tinggi.

Kepatuhan Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama juga terjadi pada pimpinan organisasi NU yang memayungi

perguruan tinggi. Kepatuhan kepada organisasi NU tercermin dari pengadopsian logo organisasi NU ke dalam logo perguruan tinggi. Logo organisasi NU dijadikan acuan oleh Perguruan Tinggi NU. Beberapa Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama mempunyai logo yang terdiri dari sembilan bintang dan bernuansa warna hijau, putih dan kuning.

Lambang sembilan bintang terdiri dari sebuah bintang yang paling besar dan delapan bintang kecil. Bintang besar terletak paling atas, yang menunjukkan adanya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW sebagai Rasulullah pemimpin umat manusia. Sedangkan delapan bintang kecil terdiri dari empat buah bintang sebelah kanan dan kiri. Empat buah bintang tersebut melambangkan adanya kepemimpinan khulafaur Rasyidin yaitu Abu Bakar Ash Shiddiq, Umar bin Khattab, Utsman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib. Sedangkan empat bintang lainnya melambangkan empat mazhab yaitu Hanafi, Maliki, Syafi'i dan Hambali. Sembilan bintang tersebut juga menggambarkan walisongo yang berhasil menyebarkan Islam di pulau Jawa tanpa pertumpahan darah. Sedangkan dua tangan terbuka melambangkan harapan dan do'a senantiasa digantungkan kepada Allah SWT.

Gambar dalam logo perguruan tinggi bernuansa warna hijau, kuning dan putih. Hijau melambangkan kesuburan tanah air Indonesia. Putih melambangkan kesucian, sedangkan

kuning melambangkan kejayaan.

Persamaan logo Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama tersebut mengadopsi dari lambang organisasi NU. Hal ini menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama melakukan adaptasi dengan aturan-aturan dan kemajuan dunia pendidikan dengan tetap mempertahankan identitas organisasi Induknya.

Sikap mempertahankan identitas organisasi induknya menunjukkan bahwa PTNU taat dan patuh kepada pimpinan. Taat dan patuh kepada pimpinan merupakan aplikasi dari sikap *tawadhuk*. Sikap *tawadhuk* merupakan sikap merendahkan hatinya dengan patuh terhadap orang yang lebih tua atau pimpinan organisasi (Rozak, 2017). Sikap *tawadhuk* dilakukan dengan tujuan untuk mencapai keberkahan.

Dengan adanya sikap patuh kepada pimpinan dan aturannya, menunjukkan bahwa PTNU telah melakukan *organization control* (Ouchi, 1979) atau pengendalian administratif (Malmi dan Brown, 2008). Sistem kontrol administratif merupakan sistem yang mengarahkan perilaku karyawan melalui proses menentukan bagaimana tugas atau perilaku harus dilakukan atau tidak dilakukan. Sistem kontrol administratif ini diwujudkan dengan adanya kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan yang jelas untuk mengarahkan anggota organisasi berperilaku. Kebijakan dan aturan ini harus

dipatuhi oleh anggota organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

E. Tatakelola Organisasi yang Reformatif sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi.

Saat era kompetisi seperti saat ini, perguruan tinggi sangat penting untuk membangun tata kelola yang baik dari semua aspek tata kelola baik transparansi, *fairness*, *accountability* maupun *responsibility*. Pencapaian semua aspek tersebut dapat dicapai dengan beberapa cara yang salah satunya dengan penggunaan teknologi seperti penggunaan sistem informasi manajemen akademik. Penggunaan teknologi tersebut ditempuh oleh Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama.

PTNU mempunyai tekad untuk menggunakan sistem informasi manajemen secara terintegrasi walaupun realisasi untuk mewujudkan hal tersebut membutuhkan waktu dan proses yang panjang. Penerapan sistem informasi manajemen PTNU harus dapat digunakan untuk mengelola proses penerimaan mahasiswa baru, registrasi mahasiswa, pembayaran akademik, portal mahasiswa, sistem pembelajaran dan pelaporan PDDIKTI.

PTNU harus mempunyai komitmen untuk peningkatan penggunaan teknologi informasi dalam tata kelolanya. Teknologi informasi bukan sebagai pelengkap saja, namun

akan menjadi penopang utama dalam menjalankan tata kelola perguruan tinggi. Oleh karena itu, perancangan dan penggunaan sistem tersebut dilakukan peningkatan dan perbaikan terus menerus sampai terintegrasinya semua pusat informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan pimpinan.

Penggunaan sistem informasi dalam menjalankan tata kelola perguruan tinggi, menunjukkan bahwa PTNU telah melakukan tata kelola yang reformatif. Reformatif mempunyai arti melakukan upaya untuk perbaikan menuju kearah yang lebih baik. Hal ini dilakukan untuk menyikapi perkembangan zaman. Seiring perkembangan zaman yang modern saat ini, teknologi informasi menjadi alat utama untuk melakukan proses tata kelola. Tata kelola perguruan tinggi swasta harus mengikuti aturan dari pemerintah sebagaimana tertuang dalam standar akreditasi perguruan tinggi. Oleh karena itu, tindakan reformasi ini dilakukan selain untuk mengikuti zaman, juga mengikuti aturan pemerintah untuk memperoleh legalisasi kepercayaan publik. Kegiatan reformasi dilakukan tergantung pada pengaruh politik administratif yang dibentuk sebagai perilaku reaksi adaptif di bawah tekanan kebijakan pemerintah (Andras, 2018).

Pelaksanaan tata kelola yang reformatif merupakan salah satu upaya pengendalian universitas dibidang organisasi yang

digunakan menyelaraskan tujuan individu pegawai dengan tujuan universitas. Penyelarasan tujuan tersebut oleh Ouchi dkk. (1979) disebut pengendalian organisasi (*organizational control*) atau lebih tepatnya pengendalian bidang administrasi yang oleh Malmi dan Brown (2008) disebut dengan *administrative control*. Pengendalian administrasi merupakan pengendalian yang berfokus pada peningkatan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi (Malmi dan Brown, 2008). Dengan penggunaan teknologi informasi akan memiliki dampak besar untuk peningkatan kinerja dosen (Karsen dkk., 2015) atau anggota organisasi (Saha dan Majumder, 2017) dan meningkatkan pula kinerja universitas (Lausa, 2016).

F. Asas Manfaat dan Skala Prioritas dalam Prinsip Keseimbangan Perencanaan Keuangan.

Perencanaan keuangan PTNU selayaknya menggunakan asas manfaat dan skala prioritas. Sebagai perguruan tinggi swasta, pendapatan PTNU paling banyak berasal dari mahasiswa. Oleh karena itu, dalam membuat perencanaan keuangan, PTNU selalu mempertimbangkan manfaat dari rencana kegiatan yang akan dilaksanakan, serta membuat skala prioritas kebutuhan yang akan terpenuhi. Semua kebutuhan dicukupi dengan mendasarkan pada skala prioritas atau

memakai asas manfaat. Belanja yang dianggarkan diupayakan untuk bermanfaat bagi mahasiswa maupun lembaga.

Belanja yang direncanakan akan dianalisis kemanfaatannya untuk *civitas academica*. Kegiatan yang diajukan dalam perencanaan keuangan dilihat kemanfaatannya dan dilihat skala prioritas dalam pemenuhan tri dharma perguruan tinggi. Hal tersebut membawa efek dalam perencanaan keuangan menggunakan prinsip keseimbangan antara pendapatan dan belanja.

Analisis keseimbangan tersebut dilihat pendapatan dan belanja tiap fakultas. Perencanaan keuangan tiap fakultas diusahakan tidak mengalami minus, yang artinya belanja lebih besar daripada pendapatan. Jika anggaran yang diajukan fakultas terjadi minus, maka universitas akan meminta fakultas untuk mereview kembali perencanaan pendapatan dan belanjanya. Proses review dilakukan dengan melihat kebermanfaatan kegiatan yang diajukan dan membuat skala prioritas kegiatan yang akan dipenuhi terlebih dahulu dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Jika belanja yang dianggarkan merupakan anggaran belanja pokok yang harus dipenuhi untuk menjalankan *civitas academica*, maka perguruan tinggi akan melakukan subsidi silang antara fakultas.

Dengan menerapkan asas manfaat, universitas akan merencanakan pengeluaran belanjanya berdasarkan skala prioritas. Kebutuhan mendasar dalam menjalankan tri dharma perguruan tinggi menjadi kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian universitas dalam perencanaan keuangan menerapkan asas manfaat dan skala prioritas, yang membawa efek perencanaan keuangan atau anggaran disusun dengan mempertimbangkan keseimbangan antara pendapatan yang direncanakan diperoleh dengan rencana belanja yang akan dikeluarkan dalam periode yang sama.

Anggaran pendapatan dan belanja universitas diusahakan untuk seimbang dengan mempertimbangkan asas manfaat dan skala prioritas kebutuhan universitas. Hal ini menunjukkan bahwa PTNU mempertimbangkan antara *cost-benefit* dalam perencanaan keuangan. Pertimbangan *cost-benefit* juga dipandang sebagai salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam menghasilkan informasi akuntansi yang berkualitas.

Pertimbangan *cost benefit* merupakan salah satu persyaratan pengungkapan informasi akuntansi, sebagaimana yang tercantum dalam karakteristik kualitatif informasi keuangan dalam elemen laporan keuangan SFAC (*statement of financial accounting concept*) No. 2 (Ghozali dan Chariri, 2014). Penyajian informasi akuntansi yang berkualitas,

memiliki kendala yang harus dihadapi. Kendala tersebut antara lain pertimbangan *cost benefit*, yang mempunyai arti bahwa informasi akuntansi keuangan akan diusahakan untuk disajikan dalam laporan keuangan, selama manfaat informasi yang diperoleh melebihi biaya yang diperlukan untuk menghasilkan informasi tersebut.

Asas manfaat dan skala prioritas dalam perencanaan di PTNU merupakan salah satu pengendalian organisasi, khusus dibidang perencanaan (*Planning Control*). *Planning control* merupakan bentuk pengendalian *ex-ante* atau pengendalian sebelum pelaksanaan kegiatan operasional organisasi dengan menetapkan tujuan organisasi yang akan mengarahkan upaya dan perilaku, menetapkan standar yang harus dicapai sehubungan dengan tujuan, memperjelas tingkat upaya dan perilaku yang diharapkan, serta memungkinkan terjadinya penyesuaian tujuan organisasi di seluruh area fungsional organisasi yang akan mengendalikan kegiatan kelompok atau individu (Malmi dan Brown, 2008). Pengendalian perencanaan universitas diwujudkan dalam prinsip keseimbangan dengan menggunakan asas manfaat dan skala prioritas.

G. Evaluasi Kinerja untuk Keberlanjutan Organisasi

Perkembangan zaman dan ketatnya persaingan dalam dunia Pendidikan, mendorong PTNU harus meningkatkan

kinerja, meningkatkan pengelolaan yang handal, terpercaya dan akuntabilitas. Untuk peningkatan hal tersebut, PTNU memerlukan perbaikan terus menerus dengan mengevaluasi kinerja keuangan dan non keuangan. PTNU harus mengevaluasi kinerja keuangan dengan mereview laporan keuangan secara periodik dan melakukan pemeriksaan laporan keuangan. Sedangkan evaluasi kinerja non keuangan, PTNU harus melakukan monitoring dan evaluasi terkait pembelajaran antara lain evaluasi kemampuan dosen, sarana dan prasarana, serta pelayanan akademik dan non akademik.

Laporan keuangan di PTNU harus disajikan secara bulanan dan tahunan. Laporan keuangan bulanan yang dibuat oleh perguruan tinggi adalah laporan realisasi anggaran. Laporan keuangan tersebut disajikan ke pimpinan dan kepala unit kerja untuk direview penerimaan pendapatan dan pengeluaran belanja. Berdasarkan laporan realisasi anggaran tersebut, pimpinan PTNU akan melakukan peninjauan kembali atas anggaran pendapatan dan belanja yang disusun di pertengahan tahun akademik. Jika realisasi pendapatan yang dianggarkan tidak sesuai, maka pimpinan PTNU akan mereview anggaran pendapatan yang mendekati realisasi dan mereview anggaran belanja yang memungkinkan akan ada pengurangan atau penambahan belanja.

Laporan tersebut digunakan oleh pimpinan untuk mereview secara periodik mengenai realisasi pendapatan yang diperoleh dengan realisasi belanja yang sudah dikeluarkan universitas dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Selain digunakan untuk review realisasi pendapatan dan belanja universitas, laporan tersebut juga dipakai pimpinan untuk mengevaluasi kinerja unit kerja selama periode tertentu.

Evaluasi kinerja dilakukan dengan mereview laporan keuangan bulanan. Laporan keuangan digunakan oleh pimpinan untuk mengingatkan kepada unit kerja tentang keterserapan anggaran serta untuk mengevaluasi keterserapan anggaran tersebut. Evaluasi dilakukan untuk mengukur kinerja unit atau bagian yang digunakan untuk mencapai tujuan serta menunjang pelaksanaan penjaminan mutu internal dan eksternal. Penjaminan mutu dilakukan untuk keberlanjutan hidup perguruan tinggi.

Laporan keuangan bulanan yang dibuat oleh bagian akuntansi perguruan tinggi, akan disajikan pula dalam laporan keuangan tahunan perguruan tinggi. Upaya untuk melihat tingkat kewajarannya, PTNU melakukan proses pemeriksaan laporan keuangan yang dilakukan oleh yayasan dan oleh auditor eksternal.

Laporan keuangan harus disajikan secara wajar. Tingkat kewajarannya dilakukan dengan cara memeriksa laporan

keuangan yang dilakukan oleh yayasan dan oleh auditor eksternal. Pemeriksaan dilakukan dengan tujuan melihat sejauh mana objektivitas dan kewajaran laporan keuangan yang sudah dibuat oleh perguruan tinggi. Laporan keuangan tersebut digunakan untuk menilai kinerja keuangan perguruan tinggi. Kinerja keuangan harus dipantau untuk kelangsungan hidup perguruan tinggi.

Selain melakukan pemeriksaan laporan keuangan, PTNU juga harus melakukan evaluasi kinerja non keuangan. Wujud pelaksanaan evaluasi kinerja non keuangan adalah dengan melakukan monitoring dan evaluasi penilaian pelaksanaan pembelajaran. Penilaian pelaksanaan pembelajaran terdiri atas penilaian kemampuan atau kinerja dosen, pelayanan akademik, pelayanan sistem informasi, pelayanan kesehatan serta berkaitan dengan sarana dan prasarana perguruan tinggi. Pelaksanaan penilaian pelayanan akademik dilakukan oleh PTNU dengan melibatkan mahasiswa untuk menilainya.

PTNU harus melakukan peningkatan kompetensi dosen serta pelayanan kepada mahasiswa. Pelaksanaan peningkatan kompetensi tersebut dapat dilakukan oleh PTNU dengan survey ke mahasiswa dengan menyebar kuesioner. Mahasiswa menilai kinerja dosen pengampu dari mata kuliah yang sudah diambil oleh mahasiswa di semester sebelumnya. Selain itu,

mahasiswa juga menilai kinerja pelayanan akademik dalam berbagai bidang.

Penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan untuk menilai pelaksanaan yang sudah berjalan yang selanjutnya dari hasil penilaian tersebut, perguruan tinggi melakukan evaluasi yang digunakan untuk peningkatan pelaksanaan pembelajaran. PTNU harus melakukan penilaian dosen, pelayanan akademik, pelayanan sistem informasi, pelayanan kesehatan serta berkaitan dengan sarana dan prasarana universitas. Penilaian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara online yang diberikan kepada mahasiswa. Pengisian kuesioner kemampuan dosen meliputi aspek kompetensi keperibadian, kompetensi sosial, serta kompetensi pedagogik. Mahasiswa mengevaluasi atau menilai kompetensi dosen serta kualitas pelayanan akademik dan non akademik. Penilaian mahasiswa dilakukan saat mahasiswa akan mengisi KRS secara online. Hasil pengisian kuesioner tersebut, dijadikan evaluasi pimpinan dalam menilai kinerja dosen dan tenaga kependidikan.

Penilaian dosen dilihat dari tri dharma perguruan tinggi dan *attitude*, sedangkan tenaga kependidikan hanya dinilai *attitudenya*. Aspek yang dinilai dalam menilai kinerja dosen dan tenaga kependidikan adalah integritas, profesional, kepribadian, kemampuan berkomunikasi, *leadership*, kerjasama tim, pengembangan diri, penilaian kualitas secara

keseluruhan. Integritas terdiri dari kedisiplinan, kejujuran, motivasi kerja, etos kerja, moralitas, etika terutama 3S (salam, senyum, sapa).

Aspek profesional yang dinilai adalah kemampuan menerapkan keahlian/keilmuan dalam pekerjaan, produktivitas kerja, inovasi, kemampuan menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan, kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta sikap responsif terhadap kebutuhan institusi. Aspek keperibadian terdiri dari kematangan emosi/pengendalian diri, kepercayaan diri. Aspek komunikasi yang dinilai adalah kemampuan menyampaikan ide dan pendapat. Aspek *leadership* yang dinilai adalah kemampuan manajerial, kemampuan sebagai motivator dalam lingkungan kerja. Aspek kerjasama tim yang dinilai adalah kemampuan dalam bersosialisasi dalam lingkungan kerja, keterbukaan terhadap kritik dan saran, kemampuan bekerja dalam tim. Aspek pengembangan diri yang dinilai adalah motivasi dalam mempelajari hal baru untuk kemajuan institusi/perusahaan. Sedangkan aspek penilaian kualitas secara keseluruhan yang dinilai adalah atasan memberi penilaian terhadap pegawai secara keseluruhan, serta mengisi aspek paling kurang/lemah dari pegawai yang sangat perlu dibenahi. Ada total nilai dan peringkat nilainya.

PTNU harus juga melakukan evaluasi kinerja non keuangan dengan menilai pelaksanaan pembelajaran. Evaluasi dilakukan dengan menilai kemampuan atau kinerja dosen, pelayanan akademik, pelayanan sistem informasi, pelayanan kesehatan serta berkaitan dengan sarana dan prasarana universitas. Evaluasi ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Perguruan Tinggi yang berkualitas dapat menjamin keberlangsungan hidup universitas.

Keberlanjutan usaha dalam istilah akuntansi dikenal dengan istilah konsep akuntansi keberlanjutan. Akuntansi keberlanjutan (*sustainability accounting*) muncul pada awal tahun 1990 dan terus berkembang sampai tahun 2002 muncul *sustainability reporting guidelines* (Lamberton, 2005).

Konsep *sustainability accounting* merupakan suatu alat atau teknik yang digunakan manajemen perusahaan untuk membantu perusahaan menjadi lebih *sustainable*. *Sustainable* mempunyai makna bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada informasi finansial saja, namun perusahaan harus berfokus strategi keberlanjutan. Strategi keberlanjutan menghubungkan antara strategi bisnis perusahaan dengan kerangka kerja keberlanjutan, yang membuat perusahaan tidak hanya berfokus pada dampak finansial saja, namun manajemen perusahaan juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari setiap keputusan bisnis.

Konsep *sustainability accounting* tidak hanya diterapkan dalam dunia bisnis, tapi sudah berkembang ke sektor pendidikan khususnya universitas. Konsep *sustainability* universitas pertama kali ditemukan oleh Lozano (2006) yang menilai tingkat penerapan konsep keberlanjutan universitas dengan menemukan metode baru yang bernama *Graphical Assessment of Sustainability in Universities* (GASU). Konsep GASU kemudian berkembang dengan munculnya *sustainability tracking, assessment & rating system* (STARS) sistem yang dikembangkan oleh *the association for the advancement of sustainability in higher education* (AASHE) pada tahun 2008. STRAS system merupakan kerangka kerja untuk memahami kinerja keberlanjutan, khususnya perguruan tinggi.

Akuntansi keberlanjutan (*sustainability accounting*) mendorong pimpinan universitas untuk melakukan pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan secara periodik. Penerapan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dalam tata kelola PTNU telah mendorong pimpinan untuk memikirkan tindakannya jauh ke depan, salah satunya dengan menjaga kualitas pelayanan akademik dan non akademik.

Kualitas pelayanan akademik dan non akademik dicapai dengan melakukan umpan balik dengan menggunakan standar kinerja. Penggunaan standar kinerja digunakan untuk

mengukur kinerja dengan membandingkan kinerja dengan standar. Pengukuran kinerja tersebut merupakan bagian dari pengendalian organisasi (Ouchi, 1979) yang oleh Malmi dan Brown (2008) disebut dengan *cybernetic control*.

Pengendalian *cybernetic* dalam konteks PTNU, universitas mengevaluasi kinerja sebagai proses mengukur kinerja sistem, melakukan umpan balik dari hasil evaluasi, serta memberikan informasi mengenai varian yang tidak diinginkan dalam sistem. Kontrol *cybernetic* merupakan pengendalian dalam melaksanakan tugas sehari-hari yang dilakukan secara langsung oleh individu anggota organisasi melalui struktur dan proses organisasi. Universitas mengendalikan pegawai dengan peraturan-peraturan, seperti standar operasional prosedur, anggaran, dan standar-standar, yang digunakan pula sebagai alat ukur kinerja pegawai.

H. Konsep Musyawarah dalam Formal Action Planning: Keadilan dan Keikhlasan Mencapai Tujuan

Tata kelola universitas PTNU dilaksanakan melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan tindak lanjut peningkatan. Fungsi perencanaan berkaitan dengan proses penetapan kebijakan, regulasi, penyusunan program dan anggaran, serta merumuskan cara atau prosedur untuk melaksanakannya. Fungsi perencanaan di PTNU dilaksanakan

dengan konsep musyawarah.

Musyawarah dilakukan oleh pimpinan PTNU untuk meminta masukan dari unit-unit kerja yang ada di lingkungan universitas dalam penyusunan perencanaan jangka panjang, menengah dan jangka pendek serta anggaran yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan universitas. Pimpinan universitas dan unit kerja membahas bersama perencanaan jangka panjang dan menengah yang mengacu pada tujuan universitas. Hasil musyawarah pembahasan rencana jangka panjang dan menengah, menghasilkan suatu kesepakatan yang akhirnya diputuskan untuk disahkan dan menjadi panduan kerja tahunan.

Rencana jangka panjang dan menengah menjadi acuan untuk pimpinan meminta unit kerja mengusulkan program kerja dan anggaran untuk satu tahun kedepan. Usulan unit kerja dibahas bersama mengenai kelayakan dan kebermanfaatannya dalam forum musyawarah atau forum rapat kerja. Hasil dari forum tersebut menghasilkan suatu keputusan yang akan dijadikan acuan kerja satu tahun mendatang.

Perencanaan yang ada dibuat melalui forum musyawarah yang merupakan suatu forum untuk membahas penyusunan perencanaan jangka panjang, dan menengah. Perencanaan jangka panjang dan menengah tersebut akan digunakan pimpinan dan unit kerja dalam penyusunan dan pembahasan

program kerja dan anggaran satu tahun ke depan. Penyusunan program kerja dan anggaran universitas dilakukan oleh pimpinan dengan meminta usulan dari unit kerja yang selanjutnya dibahas bersama dalam forum musyawarah yang disebut dengan forum rapat kerja.

Konsep musyawarah dalam perencanaan dilakukan dengan mengundang para pejabat universitas untuk memaparkan program kerja dan anggaran yang selanjutnya dibahas bersama kebermanfaatan program tersebut. Dalam forum musyawarah, para pejabat yang ada di unit kerja merasa ada pemikiran dan keterlibatan dalam membuat perencanaan. Selain itu forum musyawarah juga sebagai ajang pendekatan pimpinan kepada unit kerja dalam melaksanakan tata kelola universitas.

Forum musyawarah juga dilakukan oleh PTNU dalam perencanaan pembelajaran. Musyawarah dalam perencanaan pembelajaran dilakukan oleh pimpinan dengan melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di *civitas academica*. Konsep musyawarah menggambarkan suatu konsep cara dalam memecahkan suatu permasalahan dalam tata kelola organisasi sebagai upaya untuk mencapai kesepakatan. Proses musyawarah didasarkan pada kompromi, yang digunakan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi seluruh anggota organisasi. Proses musyawarah

bertujuan untuk mengembalikan keharmonisan sosial suatu organisasi. Konsep musyawarah tumbuh dari semangat kooperatif yang berasal dari budaya gotong royong yang ada di Indonesia (Logsdon, 1978; Nicholson, 2009).

Musyawarah berasal dari kata *syura* yang kata kerjanya *syawara-yusyawiru* yang berarti menjelaskan, menyatakan atau mengajukan dan mengambil sesuatu (Rahman, 2017). *Syura* atau musyawarah merupakan suatu tindakan untuk saling merundingkan atau suatu forum untuk saling meminta dan menukar pendapat mengenai suatu perkara. *Syura* dapat juga dipahami sebagai suatu forum tukar menukar ide, gagasan atau pikiran dari beberapa orang, termasuk saran-saran yang diajukan dalam memecahkan suatu masalah. Ide, gagasan atau pikiran serta saran-saran tersebut dijadikan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan oleh pimpinan organisasi. Dengan musyawarah, permasalahan-permasalahan dapat ditemukan suatu jalan keluar yang sebaik-baiknya setelah semua pihak menyuarakan pandangannya tentang permasalahan yang menyangkut universitas secara umum, disamping membawa antar unit kerja lebih dekat satu sama lain.

Dengan musyawarah, *civitas academica* menjadi terdidik dalam mengeluarkan pendapat dan mempraktikkannya, bukan hanya berasal dari pendapat seseorang pemimpin sekalipun pendapatnya benar. Karena orang banyak yang bermusyawarah

akan jauh dari melakukan kesalahan daripada diserahkan kepada seseorang yang cenderung membawa bahaya bagi *civitas academica*. Anjuran melaksanakan musyawarah tertuang dalam QS. Ali Imron ayat 159.

Berdasarkan ayat tersebut jelas nampak bahwa ada perintah untuk melakukan musyawarah dan tawakkal kepada Allah. Hasil dari musyawarah harus dijadikan acuan untuk melaksanakannya serta jangan risau dengan hasilnya. Dalam menjalankan hasil musyawarah, jangan menyalahkan musyawarah jika ada hal yang tidak sesuai dengan harapan.

Konsep musyawarah dijalankan dengan mengajak anggota rapat untuk memberikan pendapat, ide atau gagasan serta pikiran dalam memutuskan suatu perkara atau masalah organisasi. Dengan keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan keputusan, maka anggota rapat akan merasa terikat terhadap keputusan musyawarah tersebut, sehingga akan ada rasa memiliki terhadap isi keputusan musyawarah serta dapat mempertanggungjawabkannya secara bersama-sama. Musyawarah bertujuan untuk mencapai suatu kesepakatan yang diambil dengan prinsip tidak boleh merugikan salah satu pihak atau anggota dalam musyawarah, serta tidak boleh mengandung unsur paksaan didalamnya, sehingga *civitas academica* akan melaksanakan hasil keputusan tersebut dengan penuh tanggungjawab dan tanpa adanya unsur paksaan.

Musyawarah mengandung maksud untuk pendekatan, pemikiran dan keterlibatan unit kerja. Dengan adanya pemikiran dan keterlibatan unit kerja dalam perencanaan, unit kerja akan merasakan keadilan serta ikut bertanggungjawab dalam pelaksanaannya, yang akhirnya membawa akibat pada pelaksanaan kerja yang dilakukan tanpa paksaan atau penuh keikhlasan. Oleh karena itu, dengan konsep musyawarah, pelaksanaan program kerja dan anggaran yang merupakan hasil dari musyawarah tersebut, akan dijalankan oleh unit kerja dengan penuh keikhlasan.

Konsep musyawarah dalam anggaran disebut juga dengan istilah anggaran partisipatif. Anggaran partisipatif menggambarkan suatu proses pembuatan anggaran dengan menggunakan partisipasi dari manajer tingkat menengah dan tingkat bawah (Garrison dkk., 2018; Hansen dan Mowen, 2013). Partisipasi dari unit-unit kerja yang ada di universitas diwujudkan dengan usulan program kerja dan anggaran yang selanjutnya usulan tersebut dibahas bersama dalam forum musyawarah antara pimpinan dengan unit kerja. Dengan usulan tersebut menunjukkan adanya keterlibatan dari unit kerja dalam pencapaian tujuan universitas, yang diharapkan dengan keterlibatan tersebut, unit kerja mengetahui program kerja dan anggaran serta merasa bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan universitas.

Forum musyawarah tersebut menghasilkan suatu kesepakatan antara pimpinan dan unit kerja untuk berkomitmen merealisasikan program dan anggaran yang telah disepakati tersebut. Komitmen ini muncul karena unit kerja merasa dihargai dan merasa diberlakukan adil oleh pimpinan. Unit kerja merupakan unsur yang sangat esensi dalam pembuatan anggaran, yang akan berimbas pada keakuratan dan keandalan anggaran yang pada akhirnya akan ada kecenderungan untuk lebih terdorong merealisasikan program dan anggaran dengan tanpa paksaan atau ikhlas menjalaninya.

Konsep musyawarah yang diterapkan di PTNU merupakan salah satu pengendalian organisasi khusus di bidang perencanaan yang oleh Malmi dan Brown (2008) disebut dengan *planning control*. *Planning control* merupakan bentuk pengendalian *ex-ante* atau pengendalian sebelum pelaksanaan kegiatan operasional organisasi dengan menetapkan tujuan organisasi yang akan mengarahkan upaya dan perilaku, menetapkan standar yang harus dicapai sehubungan dengan tujuan, memperjelas tingkat upaya dan perilaku yang diharapkan, serta memungkinkan penyelarasan tujuan organisasi di seluruh area fungsional organisasi yang akan mengendalikan kegiatan kelompok atau individu. *Planning control* diwujudkan universitas dengan perencanaan jangka panjang, perencanaan yang lebih strategis serta

perencanaan tindakan atau program kerja tahunan. Penyusunan perencanaan tersebut dilakukan melalui forum musyawarah yang akan menumbuhkan rasa keadilan dan keikhlasan dalam mewujudkan perencanaan tersebut.

I. Amanah, Jujur dan Ikhlas dalam Bekerja Untuk Mendapatkan Rezeki Yang Berkah

Semakin ketatnya persaingan perguruan tinggi saat ini, menuntut universitas untuk mencapai tujuan yang membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas. Tanpa dukungan sumberdaya manusia yang berkualitas, kegiatan universitas tidak dapat terlaksana dengan baik, meskipun pengelolaan universitas didukung dengan sarana prasarana serta sumberdaya alam yang handal. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam pencapaian tujuan universitas.

Sumberdaya manusia merupakan kunci pokok keberhasilan suatu organisasi (Knight, 2015; Menefee dkk., 2006). Sebagai kunci pokok, pengelolaan sumberdaya manusia yang sesuai nilai-nilai organisasi menjadi sangat krusial untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan pembentukan pola pikir dan perilaku sumberdaya manusia suatu organisasi ditentukan oleh nilai-nilai yang ditanamkan dalam organisasi tersebut.

Nilai-nilai yang ditanamkan PTNU adalah nilai-nilai yang membentuk pola pikir dan perilaku *civitas academica* untuk bekerja yang jujur, dapat dipercaya dan bekerja dengan hati atau ikhlas. Pola pikir *civitas academica* dibentuk dengan pemahaman bahwa pekerjaan yang dijalani adalah *amanah* yang harus dikerjakan dengan sungguh sungguh. *Amanah* yang diberikan oleh Allah untuk melakukan *amar ma'ruf nahi mungkar*. *Amanah* dari para pewakif yang telah mewakafkan hartanya untuk pengembangan pendidikan. *Amanah* dari pimpinan universitas untuk mengembangkan universitas menjadi lebih maju dan berkualitas. *Amanah* dari masyarakat dan para orang tua mahasiswa untuk membentuk pendidikan yang berkualitas yang dapat mengubah perilaku menjadi yang lebih baik. Dengan pola pikir *amanah* tersebut, *civitas academica* harus mampu menjaga dan melaksanakan *amanah* tersebut dengan baik.

Upaya untuk menjalankan *amanah* tersebut, *civitas academica* harus melakukan pekerjaan dengan jujur dan keikhlasan. Nilai *amanah* mempunyai arti bahwa dalam mengerjakan setiap pekerjaan, pegawai berusaha mengerjakannya dengan sebaik mungkin dan sungguh-sungguh, tidak cepat menyerah mengerjakan sesuatu yang mengandung tantangan, memiliki komitmen kuat dalam berkarya, serta selalu bekerja keras, berjuang dan rela

berkorban demi mencapai kesuksesan. Hal ini dikarenakan pegawai menjadi orang yang dipercaya (*muktamar*) dalam pengelolaan universitas.

Kepercayaan yang diberikan tersebut dijalankan dengan cara pegawai harus melakukan pekerjaan dengan kejujuran. Salah satu aplikasi dari nilai kejujuran dilakukan dengan melaporkan kegiatan atau pertanggungjawaban kegiatan keuangan dan non keuangan harus apa adanya, tidak dimanipulasi. Selain kejujuran, pegawai melakukan pekerjaan harus ikhlas. Pegawai melakukan suatu pekerjaan tanpa adanya tekanan dan paksaan, serta dilakukan dengan tulus, semata mengharap ridha Allah SWT, yang akhirnya akan mendatangkan rezeki yang berkah

Penerapan nilai *amanah*, jujur dan ikhlas selayaknya tercantum pada dokumen keperibadian PTNU. Salah satu peran yang diemban oleh *civitas academica* merupakan peran yang mulia karena peran tersebut berada dalam domain Pendidikan. Pendidikan sebagai pondasi masyarakat memerlukan para pengemban yang benar-benar dapat dipercaya. Oleh karena itu, segenap *civitas academica* PTNU harus paham akan peran masing-masing yang kemudian ditindak lanjuti dengan pelaksanaan peran yang diembannya. Pelaksanaan peran tersebut dijalankan dengan profesionalitas dan memegang teguh etika yang ada. Pengemban peran

tersebut dapat memberikan pertanggungjawaban yang benar dan jujur.

Penanaman nilai kejujuran selayaknya ditekankan oleh PTNU dalam pengelolaan keuangan, yang outputnya adalah laporan keuangan. Laporan keuangan yang diterbitkan harus dapat digunakan sebagai pengambil keputusan oleh pimpinan. Oleh karena itu, Pimpinan sangat bergantung pada kebenaran laporan keuangan. Kebenaran laporan keuangan dapat dijamin dengan cara menerbitkan laporan keuangan yang dihasilkan harus andal (*reliable*).

Keandalan laporan keuangan merupakan salah satu kualitas informasi yang berdampak pada ketergantungan pemakai informasi keuangan pada kebenaran informasi yang dihasilkan (Ghozali dan Chariri, 2014). Dalam konteks kerangka konseptual dasar penyusunan dan penyajian informasi keuangan yang diterbitkan oleh IAI (2009), agar informasi keuangan memiliki keandalan, informasi harus dapat diuji kebenarannya (*verifiable*), netral, dan menggambarkan keadaan secara wajar sesuai kejadian atau peristiwa yang digambarkan (*representational faithfulness*). Karakteristik kualitatif tersebut direvisi oleh IAI (2019) sebagaimana tercantum dalam kerangka konseptual pelaporan keuangan yang menyebutkan bahwa karakteristik kualitatif informasi keuangan yang berguna terdiri dari karakteristik kualitatif

fundamental dan karakteristik kualitatif peningkat. Salah satu karakteristik kualitatif fundamental adalah representasi yang tepat, selanjutnya dijelaskan dalam paragraf 2.13 yang menyebutkan bahwa agar dapat menunjukkan representasi yang tepat (*Representation Faithfulness*) dengan sempurna, tiga karakteristik harus dimiliki adalah lengkap, netral dan bebas dari kesalahan

Representation Faithfulness mempunyai arti bahwa informasi keuangan harus dapat dipercaya angka dan penjelasan yang dapat dilaporkan. Sebagaimana yang tercantum dalam SFAC no. 8 yang dikeluarkan oleh FASB tahun 2010 yang merupakan pengganti SFAC no. 2 yang dikeluarkan oleh FASB tahun 1980, *Representation Faithfulness* dalam informasi keuangan terdiri dari *complete, neutrality, free from error* (FASB, 2010; Nobes dan Stadler, 2015; Scott, 2015). Informasi keuangan harus menggambarkan keadaan yang sebenarnya secara wajar dan dapat diuji kebenarannya. Upaya untuk mencapai itu, informasi keuangan yang disajikan harus lengkap (*complete*), netral dan bebas dari kesalahan.

Penerapan nilai amanah, kejujuran dan keikhlasan, akan membentuk pola pikir atau perilaku bekerja diniatkan ibadah kepada Allah SWT. Bekerja yang diniatkan ibadah, diharapkan akan mendapat rezeki yang berkah.

Penanaman nilai amanah, kejujuran dan keikhlasan

merupakan salah satu pengendali pimpinan dalam memberikan *reward* dan kompensasi. Penanaman nilai tersebut akan menjadikan perilaku *civitas academica* bersikap menerima *reward* dan kompensasi dari pimpinan dengan senang hati serta mempunyai rasa syukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT. Dengan rasa senang dan bersyukur tersebut, akan menjadikan *reward* dan kompensasi yang berkah.

Keberkahan dalam *reward* dan kompensasi yang diterima menjadi salah satu pengendali pimpinan kepada dosen dan tenaga kependidikan universitas. Pengendalian *reward*/kompensasi ini akan memotivasi dan meningkatkan kinerja individu dan kelompok, yang dilakukan melalui pemberian hadiah untuk mengendalikan arah usaha, durasi usaha dan intensitas usaha (Malmi dan Brown, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan universitas mengendalikan perilaku anggota organisasi yang dalam konteks universitas adalah dosen dan tenaga kependidikan universitas, dengan memberikan *reward* dan kompensasi yang berkah.

J. Keberkahan sebagai Puncak Tujuan Organisasi

PTNU merupakan suatu organisasi yang mempunyai visi misi demi mencapai tujuan dan program kerja yang telah disepakati. Keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan tersebut tergantung dari tata kelola yang dilakukan oleh

perguruan tinggi tersebut. Tata kelola PTNU selayaknya dilaksanakan untuk mengatur dan mengendalikan hubungan antara pihak manajemen dengan seluruh pihak yang berkepentingan terhadap perguruan tinggi.

PTNU selayaknya menjalankan tata kelola untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan dengan mengacu aturan dari pemerintah. Namun, untuk mencapai hal tersebut, PTNU mengharapkan adanya keberkahan dalam mencapainya.

Keberkahan berasal dari kata barokah yang berarti kebajikan yang banyak (Fatah, 2017). Dalam kamus Bahasa arab Munawwir (1997), berkah berasal dari kata *barokah*, *mubarak*, atau *tabarruk*, yang berarti nikmat. Berkah juga mempunyai arti karunia Tuhan yang mendatangkan kebaikan bagi kehidupan manusia (Departemen Pendidikan Nasional, 2015).

Sedangkan dalam kamus Al-Qur'an Al-Ashfahani (2017), berkah berasal dari kata *al-barakatu*, yang artinya ditetapkannya kebaikan oleh Allah dalam sesuatu. Sesuai firman Allah SWT, dalam ayat Al-A'raf, ayat 96, yang menjelaskan bahwa jika suatu penduduk dalam suatu negeri beriman kepada Rasul-rasul mereka ketika para rasul itu datang kepada mereka dan bertakwa yakni melaksanakan perintah Allah dan menjauhi laranganNya pastilah Allah

melalui makhluknya, melimpahkan kepada mereka berkah-berkah yakni kebajikan yang sangat banyak dari langit dan bumi yang menghasilkan kesejahteraan lahir dan bathin (Shihab, 2012). Kata berkah dalam ayat tersebut, tertulis dalam bentuk jamak, yaitu *barakaah* yang berarti aneka kebajikan ruhani dan jasmani. Keberkahan diartikan kebajikan yang sangat banyak. *Barakaah* tersebut mempunyai makna sesuatu yang mantap atau juga berarti kebajikan yang melimpah dan beraneka ragam serta berkesinambungan.

Kata berkah dapat juga berarti *mubarakan*, yang mempunyai makna mantap, berkesinambungan dan tidak bergerak, kebajikan yang banyak (Fatah, 2017). Atas dasar ini, sesuatu yang berkah mempunyai arti bahwa mengandung kebajikan yang mantap dan berkesinambungan, tidak ada habisnya. Mencakup kebajikan duniawi dan ukhrawi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, keberkahan dapat disimpulkan sebagai berbagai kebajikan, kebahagiaan, pertumbuhan serta kenikmatan dalam jasmani dan ruhani.

Keberkahan menggambarkan segala sesuatu yang banyak dan melimpah, yang meliputi berkah-berkah material dan spiritual, seperti keamanan, ketenangan, kesehatan, harta, anak dan usia. Sedangkan dalam syarah shahih muslim karya Imam Nawawi, *berkah* bermakna kebaikan yang banyak dan abadi (Al-Bu'dani, 2011). Berkah memiliki dua arti, yaitu

tumbuh, berkembang atau bertambah, serta kebaikan yang berkesinambungan. Kebaikan atau tambahan kebaikan, baik kebaikan berupa bertambahnya harta, rezeki, maupun berupa kesehatan, ilmu, dan amal kebaikan (pahala).

Sesuatu dapat dikatakan mempunyai keberkahan, ketika dapat menghasilkan tambahnya kebajikan, kebahagiaan serta kenikmatan. Berkah tidak dapat dipahami sebagai dimensi *ilahiyah* dalam artian membatalkan hukum sebab akibat dan peran serta aktif manusia yang bersangkutan untuk mendapatkannya. Tanpa adanya usaha dan ikhtiar, *barakah* tidak akan datang dengan sendirinya. Ada proses atau langkah-langkah yang harus dilewati untuk mendapatkannya tidak instan dan *taken for granted* langsung dari Allah.

Barakah merupakan hal yang sakral dan misterius (Falakh, 2013). Barakah mengandung ada misteri *ilahiyah* yang terkadang dibiarkan “tidak rasional”, meskipun dalam analogi hukum sebab akibat, ternyata barokah tetap rasional. Hal ini disebabkan bahwa barakah mempunyai arti *an-nama' waz ziyadah* yang berarti tumbuh dan bertambah. Kebaikan selalu dibalas dengan kebaikan. Hanya saja, balasannya mungkin tidak sama, bahkan mungkin lebih besar.

Kata barakah dapat didefinisikan dengan kata majemuk *ziyadatul khoir* atau bertambahnya kebaikan (Mujieb dkk., 2009). Secara istilah barakah dapat diartikan sebagai kebaikan

yang bersumber dari Allah SWT yang ditetapkan terhadap sesuatu sebagaimana mestinya. Dengan kebaikan yang bersumber dari Allah SWT, akan menjadikan apa yang diperoleh dan dimiliki selalu berkembang dan bertambah besar manfaat kebaikannya.

Konsep *barakah* adalah keberkahan yang membawa kekuatan untuk mendapatkan kelapangan hidup (nikmat) dan adanya nilai tambah (*ziyadah*) berupa amal sholeh yang mempunyai corak dimensi *Ilahiyah* dan sosial karena amal sholeh dalam doktrin Islam dijanjikan akan pahala oleh Allah dan amal sholeh itu sendiri mempunyai dampak positif terhadap kehidupan sosial. Misal menyantuni fakir miskin, anak yatim, bersedekah, dalam lain-lain. Dengan adanya kelapangan hidup dan peduli dengan sesama, tentunya akan mendatangkan kenyamanan dan kemakmuran hidup (*assa'adah*) bagi orang-orang yang melaksanakannya.

Adanya berkah pada sesuatu mempunyai arti bahwa adanya kebajikan yang menyertai sesuatu itu, misalnya berkah dalam waktu, makanan, rizqi, kehidupan, dan sebagainya. Waktu yang berkah berarti banyak kebajikan yang dapat terlaksana pada waktu itu. Berkah pada makanan berarti cukupnya makanan yang sedikit untuk mengenyangkan orang banyak yang biasanya tidak cukup untuk orang sebanyak itu. Rizqi yang berkah mempunyai arti cukupnya rizqi untuk

mencukupi kebutuhan duniawi. Berdasarkan contoh tersebut terlihat bahwa keberkahan berbeda-beda sesuai dengan fungsi sesuatu yang diberkahi itu.

Keberkahan dapat dicapai bukan secara otomatis, tetapi karena adanya limpahan karunia dari Allah SWT (Fatah, 2017). Keberkahan bukan berarti campur tangan *ilahi* dalam bentuk membatalkan sebab-sebab yang dibutuhkan sesuatu untuk lairnya. Karunia ini bukan berarti membatalkan peranan hukum sebab akibat yang telah ditetapkan oleh Allah SWT, tetapi menganugerahkan kepada siapa yang akan diberi keberkahan, kemampuan untuk menggunakan dan memanfaatkan hukum-hukum tersebut seefisien dan semaksimal mungkin sehingga keberkahan dapat hadir.

Keberkahan dalam menjalankan tata kelola universitas, artinya Allah menganugerahkan kemampuan kepada manusia dalam *civitas academica* universitas yang akan dianugerahi keberkahan, aneka sebab yang ada sehingga suasana akademik damai, tidak terpuruk, sehingga universitas dapat berkelanjutan, kendati fasilitas sangat terbatas. Dengan adanya keberkahan dalam pengelolaannya, universitas dapat dengan mudah mengatur atau mengelola universitas. Keberkahan akan nampak dalam upaya *civitas academica* untuk menyesuaikan diri berbagai sebab yang dapat mengantar kepada wujudnya keberkahan itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M.Y. (2007), *Studi Akhlak Dalam Perspektif Al-Qur'an*, Amzah, Jakarta.
- Abernethy, M.A. dan Chua, W.A.I.F. (1996), "A Field Study of Control System " Redesign ": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice *", Vol. 13 No. 2, pp. 569–607.
- Al-Ashfahani, A.-R. (2017), *Kamus Al-Qur'an: Penjelasan Lengkap Makna Kosakata Asing (Gharib) Dalam Al-Qur'an*, Pustaka Khazanah Fawa'id, Depok Jawa Barat.
- Al-Bu'dani, F.A. (2011), *Berkah Karena Sedekah*, Gema Insani, Jakarta.
- Al-Ghazali, I. (2009a), *Ihya' 'Ulumiddin*, CV Asy-Syifa', Semarang.
- Al-Ghazali, I. (2009b), "Ihya' Ulumuddin Jilid 3", CV Asy-Syifa', Semarang.
- Alvesson, M. dan Kärreman, D. (2004), "Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm", *Accounting, Organizations and Society*, available at: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5).
- Andras, I. (2018), "Small entrepreneurship development in Belarus: Sociological retrospective and perspectives", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, available at: <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2017-0039>.
- Anthony, R. (1965), *Planning and Control System*, Harvard University Press, Boston.
- Anthony, R.N. dan Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, McGraw-Hill Education, Boston.

- Apriyanti, H.W. (2018), “Islamic Good University Governance”, *Proceedings of International Conference "Internationalization of Islamic Higher Education Institutions Toward Global Competitiveness*, Semarang, pp. 100–105.
- Armesh, H., Salarzahi, H. dan Kord, B. (2010), “Management Control System”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2 No. 6, pp. 193–206.
- Azty, A., Sitorus, L.S., Sidik, M., Arizki, M., Najmi, M., Siregar, A., Siregar, N.A., dkk. (2018), “Hubungan antara Aqidah dan Akhlak dalam Islam”, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol. 1 No. 2, pp. 122–126.
- Baligh, H.H. (1994), “Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure.”, *Management Science*, Vol. 40 No. 1, pp. 14–27.
- Berger, A.N. dan Udell, G.F. (2015), “Did Risk-Based Capital Allocate Bank Credit and Cause a " Credit Crunch " in the United States ?”, *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 26 No. 3, pp. 585–628.
- Berger, P.L. dan Luckmann, T. (1991), *The Social Construction of Reality Treatise in the Sociology*, Penguin Books, england.
- Burhani, A.N. (2012), “Al-Tawassut wa-l I’tidal: The NU and Moderatism in Indonesian Islam”, *Asian Journal of Social Science*, Vol. 40 No. 5/6, pp. 564–581.
- Carenys, J. (2012), “Management Control Systems: A Historical Perspective”, *International Journal of Economy, Management Dan Social Sciences*, Vol. 1 No. 1, pp. 1–18.

- Chenhall, R.H. (2003), “Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 2–3, pp. 127–168.
- Cholik, A.A. (2015), “Relasi Akal dan Hati menurut al-Ghazali”, *Jurnal Studi Agama Dan Pemikiran Islam (Jurnal Kalimah)*, Vol. 13 No. September, pp. 287–310.
- Dent, J.F. (1990), “Strategy , Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research”, Vol. 15 No. 112, pp. 3–25.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2015), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke Empat., Gramedia, Jakarta.
- Efferin, S. dan Hopper, T. (2007), “Management control , culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 32, pp. 223–262.
- Emmanuel, C., Otley, D. dan Merchant, K. (1992), *Readings in Accounting for Management Control*, Springer-Science Business Media, B.V., United Kigdom.
- Falakh, S. (2013), *Dinamika Sistem Kontrol Manajemen Pada Pondok Pesantren Salafiyah*, Universitas Diponegoro.
- FASB. (2010), Disertasi *Conceptual Framework: Statement of Financial Accounting Concepts No. 8*, Financial Accounting Foundation.
- Fatah, A. (2017), “Keberkahan AL-Aqsha Perspektif Hermeneutika Schleiermacher”, *Jurnal Penelitian*, Vol. 14 No. 1, pp. 1–22.
- Flamholtz, E. (1995), “Managing Organizational Transitions : Implications for Corporate and Human Resource Management”, *European Management Journal*, Vol. 13

No. 1, pp. 39–51.

Flamholtz, E.G. (1983), “Accounting, Budgeting, and Control Systems in Their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 No. 2/3, pp. 153–169.

Garrison, R.H., Nooren, E.W. dan Brewer, P.C. (2018), *Managerial Accounting*, Sixteenth., Mc Graw Hill Education, New York.

Ghozali, I. dan Chariri, A. (2014), “Teori Akuntansi: International Financial Reporting Standard (IFRS)”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Govindarajan, V. (1988), “a Contingency Approach To Strategy Implementation At the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms With Strategy.”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 828–853.

Gupta, A.K. dan Govindarajan, V. (1985), “Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance”, *Accounting, Organization and society*, Vol. 10 No. 1, pp. 51–66.

Hansen, D.R. dan Mowen, M.M. (2013), *Akuntansi Manajerial*, Edisi Dela., Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Harris, L.C. dan Metallinos, G. (2002), “The fact and fantasy of organizational culture management: a case study of Greek food retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, pp. 201–213.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations*, Mc Graw Hill, New York.

Hopwood, A.G. (1972a), “An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation”, *Journal of*

- Accounting Research*, Vol. 10 No. 1972, pp. 156–182.
- Hopwood, A.G. (1972b), “The relationship between accounting and personnel management - past conflicts and future potential”, *Personnel Review*.
- IAI. (2019), *Standar Akuntansi Keuangan: Kerangka Konseptual Pelaporan Keuangan*, IAI online.
- Iqbal, M. (2014), *Fiqh Siyasah: Kontekstualisasi Doktrin Politik Islam*, Kencana, Jakarta.
- Kald, M., Nilsson, F. dan Rapp, B. (2000), “On Strategy and Management Control : The Importance of Classifying the Strategy of the Business”, Vol. 11, pp. 197–212.
- Karsen, M., Siswono dan Widianty. (2015), “The Role of Information Technology to Improve Lecture Performance”, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol. 72 No. 3, pp. 458–463.
- Kloot, L. (1997), “Organizational learning and management control systems: responding to environmental change”, *Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 47–73.
- Knight, J. (2015), “Investing in Human Resource Development: Strategic Planning for Success in Academic Libraries”, *Advances in Library Administration and Organization*, Vol. 33, pp. 1–42.
- Lamberton, G. (2005), “Sustainability accounting — a brief history and conceptual framework”, *Accounting Forum*, Vol. 29, pp. 7–26.
- Langfield-smith, K.I.M. (1997), “Management Control Systems and Strategy: A Critical review”, *Accounting, Organization and Society*. Vol. 22 No. 2, pp. 207–232.
- Lausa, S.M. (2016), “Operational Efficiency of Information Technology and Organizational Performance of State Universities and Colleges in Region VI, Philippines”,

Asia Pacific Journal of Muldisciplinary Research, Vol. 4
No. 4, pp. 34–43.

Logsdon, M.G. (1978), “Traditional Decision Making in Urban Neighborhoods”, *Cornell University Press: Southeast Asia Program Publications at Cornell University*, Vol. 26, pp. 95–110.

Lozano, R. (2006), “A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU)”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, pp. 963–972.

Macintosh, N.B. dan Daft, R.. (1987), “Management Control Systems and Departmental Interdependencies: An Empirical Study”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 No. 1, pp. 49–61.

Malmi, T. dan Brown, D.A. (2008), “Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions”, *Management Accounting Research*, available at:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.

Marquet-Pondeville, S. (2001), “The Control Systems In The Environmental Management Framework”, *Ninth International Conference of Greening of Industry Network*, Vol. 1, Bangkok, pp. 8–9.

Masbur. (2016), “Integrasi Unsur Humanisasi, Liberasi dan Transidensi dalam Pendidikan Agama Islam”, *Jurnal Edukasi*, Vol. 2 No. 1, pp. 44–59.

Menefee, M.L., Parnell, J.A., Powers, E. dan Ziemnowicz, C. (2006), “The Role of Human Resources in the Success of New Businesses”, *Southern Business Review*, No. 1996.

Merchant, K.A. dan Stede, W.A. Van der. (2007), *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Second., Prentice Hall, USA.

- Meyer, J.W. dan Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *Chicago Journals*, Vol. 83 No. 2, pp. 340–363.
- Miller, P. (1994), *Accounting as Social and Institutional Practice: An Introduction*, Crambridge University Press, England.
- Moosa, E. dan Mian, A.A. (2012), *Islam*, Elsevier Inc., available at:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-373932-2.00234-9>.
- Muhammad, N.H. (2013), *Benteng Ahlussunnah Wal Jamaah*, Nasyrul 'ilmi, Kediri Jawa Timur.
- Mujiieb, M.A., Ismail, A. dan Syafi'ah. (2009), *Ensiklopedia Tasawuf Imam Ghazali: Mudah Memahami Dan Menjalankan Kehidupan Spiritual*, Hikmah.
- Mun'im, A. (2014), "Piagam Perjuangan Kebangsaan", Setjen PBNU, Jakarta.
- Munawwir, A.. (1997), *Kamus Al-Munawwir: Arab-Indonesia Terlengkap*, Edisi Kedu., Penerbit Pustaka Progressif, Surabaya.
- Navis, A., Anam, F.K., Muntaha, A., Chodir, F., Ramli, I., Khozin, M., Suharto, Y., dkk. (2016), *Khazanah Aswaja: Memahami, Mengamalkan Dan Mendakwahkan Ahlussunnah Wal Jama'ah*, Aswaja NU Center PWNU Jawa Timur, Jawa Timur.
- Neimark, M. dan Tinker, T. (1986), "The Social Construction of Management Control Systems", *Accounting, Organizational and Society*. No. 4, pp. 369–395.
- Ngangi, C.R. (2011), "Konstruksi Sosial dalam realitas Sosial", ASE. Vol. 7 No. 2, pp. 1–4.
- Nicholson, D. (2009), *Environmental Mediation in Indonesia*:

Environmental Dispute Resolution in Indonesia, Brill, Nedherland.

- Nobes, C.W. dan Stadler, C. (2015), “The qualitative characteristics of financial information , and managers ’ accounting decisions: evidence from IFRS policy changes The qualitative characteristics of financial information , and managers ’ accounting decisions: evidence from IFRS policy”, *Accounting and Business Research*, pp. 1–30.
- Nur, C.M. (2015), “Peran Keyakinan Religius dalam Mewujudkan Nilai-nilai Akhlak di Kalangan Masyarakat Aceh”, *Jurnal Mudarrisuna*, Vol. 5 No. 1, pp. 1–16.
- Otley, D. dan Berry, A.J. (1980), “Control, organisation and accounting”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 No. 2, pp. 231–244.
- Ouchi, W.G. (1979), “A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms”, *Management Science*, Vol. 25 No. 9, pp. 833–848.
- Poerwadarminta, W. (2007), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Edisi Ketii., Balai Pustaka.
- Rahman, M. (2017), “Demokrasi dalam Filsafat Pendidikan Barat dan islam (Kajian tentang Nilai-nilai Demokrasi dan Implementasinya dalam konteks Pendidikan Indonesia)”, *Cendekia: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 3 No. 2, pp. 13–23.
- Reed, pamela G. (1991), “Toward a Nursing Theory of Self-transcendence: Deductive Reformulation Using Developmental Theories”, *Advances in Nursing Science*, pp. 64–77.
- Riccaboni, A., Leone, E.L., Riccaboni, A. and Leone, E.L. (2010), “Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability”, available

at:<https://doi.org/10.1108/17410401011014221>.

- Robertson, I. (1981), *Sociology*, Second Edi., Worth Publishers, Inc, America.
- Rozak, P. (2017), “Indikator Tawadhu dalam Keseharian”, *Jurnal Madaniyah*, Vol. 1 No. XII, pp. 174–187.
- Saha, A. dan Majumder, S. (2017), “Impact of Information Technology on Performance Appraisal”, *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, Vol. 4 No. 6, pp. 81–89.
- Schein, Edgar, H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edi., Jossey-Bass, San Fransisco.
- Schultz, M. (1995), *On Studying Organizational Cultures*, Walter de Gruyter, Berlin: New York.
- Scott, W.R. (2015), *Financial Accounting Theory*, Seventh Ed., Pearson, Toronto.
- Shihab, M.Q. (2012), *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*, Lentera Hati, Jakarta.
- Shomad, A. (2012), *Hukum Islam: Penormaan Prinsip Syari'ah Dalam Hukum Indonesia*, Edisi Revi., Kencana, Jakarta.
- Simons, R. (1987a), “Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 No. 4, pp. 357–374.
- Simons, R. (1987b), “Accounting Control System and Business Strategy: An Empirical Analysis”, *Accounting, Organizations and Society*.
- Simons, R. (1990), “The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 No. 1/2, pp. 127–143.

- Simons, R. (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems to Drive Strategic*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts
- Siraj, S.A. (2006), *Tasawuf Sebagai Kritik Sosial: Mengedepankan Islam Sebagai Inspirasi Bukan Aspirasi*, Mizan, Bandung.
- Surianto, S.V. dan Mustamu, R.H. (2014), “Implikasi Manajerial Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dengan Menggunakan Analytical Hierarchy Process”, *Agora*, Vol. 2 No. 2.
- Tepeci, M. (2001), *The Effect of Personal Values, Organization Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in The Restaurant Industry*, The Pennsylvania State University.
- Thomas, C.. (2013), Disertasi “Towards an Aesthetic of Emily Dickinson’s Trancendence”, Gandhi University.
- Wahyudi, I. (2004), Disertasi *Symbolism, Rationality and Myth in Organizational Control System: An Ethnographic Case Study of PBS Jakarta Indonesia*, University of Wollongong.
- Waters, M. (1994), *Modern Sociological Theory*, Sage Publication, New York.

BIOGRAFI PENULIS



Aida Nahar, lahir di Jepara, 21 Nopember 1977. Belajar ilmu akuntansi bermula dari STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang selesai tahun 1999. Sejak tahun 1998, penulis dipercaya menjadi asisten dosen yang merupakan pengalaman pertama mengajar untuk merintis karir menjadi dosen. Setelah lulus, penulis mendapat panggilan untuk mengabdikan di salah satu PTS di kabupaten Jepara. PTS tersebut adalah STIE Nahdlatul Ulama (STIENU) yang saat ini sudah berubah menjadi Universitas Islam Nahdlatul Ulama (Unisnu). Untuk meningkatkan kompetensi dalam karir menjadi dosen, penulis melanjutkan studi di Magister Akuntansi Universitas Diponegoro yang lulus tahun 2002. Selanjutnya penulis mendapat kesempatan melanjutkan studi S3 di Universitas Diponegoro yang lulus tahun 2020.



Anis Chariri adalah Guru Besar Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Penulis menyelesaikan Program Sarjana dari Universitas Gadjah Mada (1991), Program Master of Commerce dari University of New South Wales, Australia (1996) dan Program doctoral (PhD) dari University of Wollongong,

Australia (2007). Selama ini bidang kajian yang ditekuni adalah isu-isu akuntansi dari perspektif sosiologi (Pelaporan keuangan, akuntansi forensik, corporate governance, pengungkapan sosial lingkungan dan sejenisnya). Selain menjadi dosen/peneliti, penulis juga aktif sebagai asesor BAN-PT dan *Peer Review Team* Akreditasi Internasional Pendidikan Bisnis (*The Alliance on Business Education and Scholarship For Tomorrow, A 21St Century Organization* – ABEST21, Tokyo Jepang).



Tri Jatmiko Wahyu Prabowo, lahir di Sleman, 26 Oktober 1971, merupakan dosen tetap pada jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang, dari tahun 2000 sampai sekarang. Penulis menyelesaikan Program Sarjana Ekonomi untuk bidang Akuntansi dari Universitas Gadjah Mada (1996). Magister Sains untuk bidang Akuntansi dari Universitas Gadjah Mada (2000 dan program Philosophy of Doctor (Ph.D.) untuk bidang *Accounting and Corporate Governance* dari Macquarie University, Sydney, Australia (2015). Bidang keahlian yang dimiliki penulis adalah Akuntansi Pemerintahan dan Penelitian Kualitatif.