

Kerangka Kerja

# Pengendalian Internal

*Syaria'iah* Di Perguruan Tinggi  
Islam

(Sebuah Inspirasi dari Unida Gontor)



Mohamad Djasuli

Kerangka Kerja

# Pengendalian Internal

*Syariah*

Di Perguruan Tinggi  
Islam

(Sebuah Inspirasi dari Unida Gontor)

Mohamad Djasuli

---

**KERANGKA KERJA**  
**PENGENDALIAN INTERNAL SYARIAH**  
**DI PERGURUAN TINGGI ISLAM**  
**(SEBUAH INSPIRASI DARI UNIDA GONTOR)**

---

Ditulis oleh:

**Mohamad Djasuli**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT. Literasi Nusantara Abadi Grup**  
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari  
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144  
Telp : +6285887254603, +6285841411519  
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com  
Web: www.penerbitlitnus.co.id  
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip  
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku  
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Januari 2024

Perancang sampul: Hasanuddin

Penata letak: Hasanuddin

**ISBN : 978-623-114-220-7**

viii + 184 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Januari 2024



## PRAKATA

Pertama-tama, penulis mengucapkan syukur kepada Allah Swt. yang senantiasa memberikan berkah dan karunia-Nya sehingga buku yang penulis susun telah selesai dan sampai ke tangan pembaca yang budiman. Melalui buku ini, penulis berharap turut memberikan wawasan/ pengetahuan baru bagi pembaca; serta juga bagi peneliti lain yang akan menelitik pengendalian internal di segala bidang, terutama bidang pendidikan. Harapannya, buku ini dapat dijadikan panduan/pedoman bagi para peneliti.

Buku ini ditulis secara khusus untuk membangun kerangka kerja Pengendalian Internal Syariah (PIS) sebagai alternatif dari kerangka kerja COSO. Kerangka kerja ini nantinya akan diterapkan di salah satu perguruan tinggi berbasis pesantren yakni Universitas Darussalam Gontor. Kerangka kerja dibangun atas paradigma Islam sehingga sesuai dengan perguruan tinggi yang berbasis Islam sekaligus yang kental akan tradisi pesantren.

Pengendalian internal di perguruan tinggi sejatinya digunakan sebagai pertahanan diri untuk meminimalisir perilaku individu yang terlibat di dalam organisasi dari perbuatan yang melanggar aturan. Sistem pengendalian internal ini penting untuk diterapkan sebab hingga saat ini masih banyak kasus penyimpangan dan korupsi yang terjadi di lingkungan perguruan tinggi. Dengan demikian, diperlukan sistem khusus yang mampu menanggulangi kasus-kasus penyimpangan tersebut.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, kerangka kerja pengendalian internal yang tepat untuk diterapkan di Universitas Darussalam Gontor

adalah yang berbasis atau berlandaskan tauhid (*divine unity*). Konstruksi utama dari visualisasi kerangka kerja PIS berbentuk kubus sebagai metafora dari Ka'bah yang di dalam MANTUBI memiliki nilai ketundukan dan keteraturan untuk selalu berfokus pada satu titik yaitu keridhaan dari Allah Swt.

Komponen utama dari kerangka kerja PIS adalah dimensi PIS, hierarki manajemen, dan fungsi-fungsi manajemen pada PT yang keseluruhannya dilingkupi dengan nilai-nilai PIS. Nilai-nilai PIS diperoleh dari sintesis atas MANTUBI dalam ibadah haji, realitas PI Universitas Darussalam Gontor, serta konfirmasi ajaran teks Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah.



# DAFTAR ISI

<b>Prakata .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>v</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
Pengendalian Internal sebagai Pertahanan Diri Perguruan Tinggi di Indonesia .....	2
<b>AGAMA, SAINS, PARADIGMA, DAN ASUMSI FILOSOFIS AL-AMIN.....</b>	<b>8</b>
Relasi Agama dan Sains.....	8
Paradigma Islam .....	11
<i>Al-Amin</i> sebagai Konsep Diri dalam Paradigma Islam .....	18
Konsep Diri <i>Al-Amin</i> : Kajian Ontologi, Epistemologi, Aksiologi..	22
<b>ISLAMISASI PENGENDALIAN INTERNAL (PI) .....</b>	<b>35</b>
<i>COSO Framework</i> dalam Pengendalian Internal.....	35
Kelemahan <i>COSO Framework</i> dalam Praktik Pengendalian Internal.....	40
Tinjauan Kritis terhadap Ketidaksempurnaan <i>COSO     Framework</i> .....	43
Konsep Islamisasi Ilmu Pengetahuan.....	51
Islamisasi Ilmu Pengetahuan di UNIDA .....	54

<b>UNIVERSITAS DARUSSALAM GONTOR .....</b>	<b>57</b>
Sejarah Berdirinya .....	57
Visi, Misi, dan Tujuan .....	58
Struktur Organisasi .....	60
Penerapan <i>Sibghah Al-Gontory</i> .....	62
<b>KONSEP DASAR PENGENDALIAN INTERNAL SYARIAH BERDASARKAN MANTUBI: METAFORA AMANAH KETUNDUKAN NABI IBRAHIM.....</b>	<b>69</b>
Konsep Pengendalian Internal Syariah (PIS) .....	69
Nilai-Nilai PIS dalam Mantubi.....	73
Nilai-Nilai PIS: Saat Memenuhi Panggilan Ibadah Haji.....	82
Nilai-Nilai dalam Pelaksanaan Ibadah Haji .....	97
Nilai-Nilai PIS: Setelah Memenuhi Ibadah Haji.....	105
<b>KONSTRUKSI PIS: REALITAS UNIDA GONTOR DAN AJARAN AL-QUR'AN, AL-HADIS, SERTA AS-SUNNAH.....</b>	<b>108</b>
PI di UNIDA: Aplikasi PIS dan Hukum Tidak Tertulis .....	108
Membangun Fondasi dan Mengondisikan Lingkungan .....	111
Pelaksanaan Manajemen UNIDA Gontor.....	125
PI dalam Ajaran Al-Qur'an, al-Hadis, dan as-Sunnah .....	133
<b>KERANGKA KERJA PENGENDALIAN INTERNAL SYARIAH .....</b>	<b>146</b>
Nilai-Nilai Kerangka Kerja PIS .....	146
Dimensi Kerangka Kerja PIS .....	149
Hierarki Manajemen dan Fungsi Manajemen Perguruan Tinggi Islam bagi Kerangka Kerja PIS .....	158
Rencana Kerangka Kerja PIS .....	160

**PERBANDINGAN PIS DENGAN PI COSO FRAMEWORK DAN  
KONSEP THREE LINES OF DEFENSE ..... 164**  
    Konstruksi Kerangka Kerja PIS dan *COSO Framerwork* ..... 164  
    Kerangka Kerja PIS dan Konsep *Three Lines of Defense* ..... 168

**Kesimpulan.....170**  
**Daftar Pustaka..... 172**





## PENDAHULUAN

Hingga saat ini, kecurangan dan korupsi yang terjadi di dalam organisasi atau entitas masih menjadi permasalahan. Kecurangan dan korupsi yang terjadi dalam organisasi tentunya memberikan dampak yang buruk bagi organisasi, baik dalam skala kecil maupun skala besar. Dampak terburuk dapat menyebabkan organisasi gulung tikar dan terlibat dalam masalah hukum seperti kisah klasik Enron, Lehman Brothers, dan Lippo Bank. Kejadian tersebut menunjukkan bahwa Pengendalian Internal (PI) dibutuhkan sebagai salah satu solusi untuk meminimalisasi kejadian tersebut. Lebih tepatnya, pengendalian internal berfungsi untuk menjaga dan mengawal agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Namun, kecurangan dan korupsi masih kerap terjadi baik di lingkungan organisasi privat, instansi pemerintah, maupun sektor pendidikan, begitu pula di Indonesia. Sejak 2016 hingga 2021 data ICW menunjukkan sektor pendidikan menempati lima tingkat teratas dalam hal tindak pidana korupsi yang ditangani oleh Aparat Penegak Hukum (Sjafrina & N, 2021).

Tingkat korupsi di sektor pendidikan menjadi titik perhatian jika dilihat dari temuan kecurangan dalam institusi Perguruan Tinggi (PT) yang berbasis umum maupun berbasis keagamaan, termasuk PT di bawah naungan pesantren yang diindikasikan kurang berhasil dalam mencegah, mendeteksi, dan menginvestigasi kecurangan dan korupsi yang memberikan konsekuensi kerugian bagi organisasi (Sofyani, Hasan dkk., 2021; Sofyani, Saleh dkk., 2021). Faktor penyebab utama kasus kecurangan dan korupsi dapat terungkap karena adanya tip dan pemeriksaan oleh auditor internal ataupun oleh auditor eksternal (ACFE, 2022). Hal tersebut

membuktikan pentingnya PI dalam suatu organisasi (Al-Thuneibat dkk., 2015; Belloli, 2006; Harasheh & Provasi, 2022; Wang, Cui, & Jin, 2023, Rosman dkk., 2016; Sofyani, Hasan, dkk., 2021; Sofyani, Saleh, dk., 2021).

Selama ini kecurangan dan korupsi yang terjadi di berbagai PT pengendalian internalnya telah menggunakan COSO *Framework* yang notabene dianggap terbaik dan sangat terkenal, bahkan telah digunakan oleh berbagai organisasi publik maupun privat di seluruh dunia. Dengan demikian, apakah PI dengan menggunakan COSO *Framework* belum cukup untuk mencegah terjadinya kecurangan dan korupsi? Apakah ada komponen yang hilang? Apakah absennya Tuhan yang menyebabkan ini terjadi? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang membuat penulis tergugah untuk mengamati lebih dalam demi melakukan konstruksi kerangka kerja Pengendalian Internal Syariah (PIS) dengan memunculkan konsep-konsep dan nilai-nilai Islam sebagai alternatif dari PI COSO *Framework* yang sudah ada.

## **Pengendalian Internal sebagai Pertahanan Diri Perguruan Tinggi di Indonesia**

---

Perguruan tinggi di Indonesia, khususnya perguruan tinggi swasta yang berada di bawah naungan pesantren belum semuanya memiliki PI, kecuali PTN dan PT Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang telah diberikan amanah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Jika dilihat dari tahun PP tersebut, masih belum ada dua dekade usianya karena reformasi birokrasi di Indonesia baru dimulai tahun 1998. Keberadaan PP tersebut hingga kini masih belum bisa dikatakan berhasil. Hal ini karena hingga 10 tahun terakhir, nyatanya terdapat beberapa kasus tindak pidana korupsi di PT yang melibatkan rektor atau wakil rektor. Contohnya seperti

1. Rektor Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto (Detik, 2013);
1. Wakil Rektor Bidang SDM dan Administrasi Universitas Indonesia (Gungun, 2013);
2. Rektor Universitas Galuh Ciamis (Nugraha, 2013);

3. Rektor IAIN Cirebon (Romdhon, 2014);
4. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang (Kompas.com, 2014);
5. Pejabat Universitas Islam Negeri (UIN) Imam Bonjol Padang (AntaraSumbar.com, 2017);
6. Mantan Rektor Universitas Airlangga (Sawitri, 2016);
7. Rektor IAIN Pontianak (Ant, 2017); dan
8. Rektor Universitas Lampung (Hidayat, 2022).

Banyaknya kasus-kasus penyimpangan dan korupsi dalam pengelolaan keuangan negara di lingkungan pendidikan mengindikasikan bahwa dunia pendidikan tidak luput dari ancaman kecurangan dan dapat menjadi ancaman terhadap kredibilitas pemerintah. Walaupun opini audit dari BPK pada PT dengan status PTN dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Ristek dan Teknologi (Kemdikbudristek), serta PTKIN dan Kementerian Agama (Kemenag) sebagai induk dari seluruh institusi PT sudah mencapai level tertinggi yaitu wajar tanpa pengecualian (WTP) pada tahun anggaran 2017—2021, namun kasus-kasus kecurangan dan korupsi masih terus ditemukan.

Fenomena kecurangan dan korupsi di perguruan tinggi yang terjadi saat ini mayoritas terkait dengan plagiasi karya ilmiah dan dokumen akreditasi, penerimaan mahasiswa jalur mandiri, jual-beli suara menteri pada pemilihan rektor (politisasi pimpinan universitas), jual beli ijazah, jual beli gelar akademik, serta kecurangan pada pengadaan barang dan jasa turut menyeret sejumlah pejabat pada PTN, PTKIN, maupun PTS termasuk PT Islam di pesantren masuk ke meja hijau atau bahkan ke balik jeruji besi (Kompas, 2016). Dunia pendidikan yang seharusnya menjadi cahaya penerang, menjadi obor yang menerangi seluruh aktivitas civitas akademika dan lapisan masyarakat, justru menjadi sumber kegelapan yang menghilangkan *murū'ah* atau marwahnya<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Murū'ah* secara bahasa bermakna kehormatan dan harga diri. Perguruan tinggi sebagai wadah candradimuka sengaja dicerai dengan kasus korupsi dan kecurangan. Secara implisit ini akan berdampak pada kesadaran masyarakat yang memiliki *negative value* terhadap perguruan tinggi. Pada akhirnya, perguruan tinggi kehilangan keahormatannya

Dalam pandangan Islam, hal tersebut terjadi sebagai akibat dari *nafs al-lawwamah*<sup>2</sup> dan *nafs al-ammârah*<sup>3</sup> walaupun juga ada unsur ketidaktahuan akan regulasi maupun atas kesengajaan (Shadily, 1980). Namun secara sistematis, terdapat sistem pengendalian yang tidak berjalan dengan baik di dalam keseluruhan PT. Dengan kata lain, PI belum dapat mencegah terjadinya kecurangan tersebut. Pemimpin institusi PT sebagai pihak yang paling berwenang dalam pelaksanaan PI pada PT yang dipimpinnya sebaliknya berperan sebagai pelaku kecurangan dan korupsi. Padahal, PI diyakini sebagai sebuah kerangka kerja untuk mencegah terjadinya berbagai jenis kecurangan dan korupsi pada sebuah institusi (Belloli, 2006; Harasheh & Provasi, 2022; Wang dkk., 2023).

Kegagalan dalam mencegah kecurangan dan korupsi akan menimbulkan masalah serius dalam organisasi (Fitriyah, 2016; Mohd-Sanusi dkk., 2015). Dari sinilah dapat disimpulkan bahwa fungsi PI dalam PT belum maksimal. Pada sisi yang lain, kerangka kerja PI yang diadopsi merupakan sistem PI yang diyakini sebagai kerangka kerja yang paling paten untuk dapat diterapkan pada berbagai jenis institusi, baik milik

---

sebagai kawah candradimuka pendidikan, pengajaran, penelitian, pengabdian, dan pembentukan akhlakul karimah dalam persepsi masyarakat.

<sup>2</sup> Nafsu yang di dalamnya berkumpul kekuatan marah, syahwat, dan lain-lain yang bersifat kebinatangan. Para sufi biasa menyebutnya dengan *nafs al-madzumah* (jelek/hawa nafsu). Al-Ghazali menyebutnya dengan *nafs al-lawwamah* (jiwa yang menyesal/nafsu yang membuat jiwa menyesal). *Nafs al-lawwamah* merupakan nafsu yang dimiliki oleh orang yang ibadahnya amat sedikit sehingga di akhirat menimbulkan perasaan selalu kurang (menyesal). Hal ini terjadi karena manusia terlena dengan kemewahan duniawi yang sesungguhnya menipu dan juga melupakan kepentingan akhirat yang abadi. Dalam konteks ini yang termasuk *nafs al-lawwamah* adalah kenikmatan-kenikmatan duniawiah, seperti harta benda, jabatan, wanita, kendaraan, popularitas, keegoisan, kecurangan, pembangkangan, dan lain sejenisnya (Al-Ghazali, 2002).

<sup>3</sup> Nafsu yang menenggelamkan dirinya dalam kejahatan mengikuti nafsu marah, syahwat, perut, dan godaan syaitan. Nafsu ini disebut juga *al-nafs al-amarat bi al-su'* (jiwa yang jahat karena suka mendorong orang berbuat dosa). Nafsu ini adalah nafsu yang mendorong manusia untuk selalu berbuat jahat. Dengan kata lain, manusia dibuat terbelenggu dan diarahkan pada kejahatan. Seperti yang termaktub dalam QS Yusuf [12]: 53, “Dan aku tidak membebaskan diriku (dari kesalahan), karena sesungguhnya nafsu itu selalu menyuruh kepada kejahatan, kecuali nafsu yang diberi rahmat oleh Tuhanku....”. Berdasarkan ayat tersebut, *nafs al-ammârah* selalu mengarahkan manusia untuk berbuat jahat, seperti dengki (*hasad*), sombong (*takabbur*), dendam (*haqud*), mengumpat, merasa baik (*ujub*), mencari kesalahan orang (*tajassus*), dusta (*kadzib*), riya, dan lain sejenisnya (Irawan, 2010).

pemerintah maupun swasta yang selanjutnya direplikasi secara utuh oleh pemerintah Indonesia ke dalam Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). Kerangka kerja PI yang dimaksud adalah COSO *Framework*, yang telah diadopsi oleh hampir seluruh organisasi dan negara di seluruh dunia.

Berbicara mengenai PI, tidak akan terlepas dari COSO *Framework* yang juga diadopsi secara utuh dalam PP No. 60 Tahun 2008 tentang SPIP beserta turunannya termasuk Permendiknas No. 47 Tahun 2011 tentang Satuan Pengawasan Intern di Lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional. COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) adalah sebuah inisiatif dari beberapa lembaga swasta yang resah atas maraknya penggelapan keuangan saat itu (1985) sehingga merumuskan sebuah kerangka kerja PI yang terus berkembang hingga saat ini dan merupakan kerangka kerja PI yang paling banyak digunakan di dunia (Anderson & Eubanks, 2015; COSO, 2013b; Marks, 2011).

PI COSO *framework* dalam Executive Summary yang dikeluarkan oleh COSO pada Mei 2013 mendefinisikan PI sebagai “internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance” (COSO, 2013b).

Proses tersebut digambarkan pada sebuah kubus pada gambar 1 di bawah ini. Sisi kubus yang menghadap ke atas merupakan proses yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu *operations*, *reporting*, dan *compliance*. Sementara sisi kubus yang menghadap ke samping kanan menggambarkan tingkatan pada entitas, di mana yang tertinggi adalah level entitas, kemudian di bawahnya level divisi, lalu level unit operasional, dan yang terbawah adalah level fungsi pada organisasi. Sisi kubus yang menghadap ke depan adalah lima elemen yang disusun pada PI COSO *framework* sebagai instrumen PI yang digunakan pada setiap level organisasi dan pada setiap aktivitas dari operasional, pelaporan, dan kepatuhan.



**Gambar 1** COSO Cube

Sumber: (Anonymous, 2013, p. 6)

Komponen pertama adalah *control environment* (lingkungan pengendalian), yang mana merupakan dasar dari penerapan PI pada organisasi sebab meliputi integritas dan nilai-nilai etika yang diterapkan. Komponen kedua adalah *risk assessment* (penilaian atas risiko) yaitu kemampuan organisasi dalam melaksanakan identifikasi risiko, menata kelola risiko yang teridentifikasi, dan menangkap tanda-tanda *red flags*<sup>4</sup> atas kemungkinan terjadinya kecurangan (*fraud potential*). Komponen ketiga adalah *control activities* (aktivitas pengendalian) merupakan komponen yang mengisyaratkan organisasi untuk membangun aktivitas-aktivitas kontrol melalui prosedur dan kebijakan dengan memanfaatkan teknologi agar dapat melakukan mitigasi atas risiko-risiko yang telah diidentifikasi, ditata kelolakan, maupun risiko yang sifatnya tidak dapat diprediksi. Komponen keempat adalah *information & communication* (informasi dan komunikasi) bahwa organisasi harus membangun kanal komunikasi secara internal maupun eksternal untuk mendukung implementasi dari PI organisasi. Komponen kelima adalah *monitoring activities* (aktivitas pengawasan) yaitu kegiatan evaluasi atas pelaksanaan PI dan melakukannya secara berkala dengan pihak-pihak yang bertanggung

<sup>4</sup> *Red flags* merupakan kondisi yang janggal atau berbeda dengan keadaan normal. Seorang auditor internal ataupun eksternal harus memahami kondisi lapangan ketika melakukan *on the spot* pemeriksaan. Keadaan janggal ini dapat menjadi dasar skeptis adanya indikasi kecurangan dalam lingkungan organisasi.

jawab atas pelaksana PI pada masing-masing level yang telah ditentukan oleh organisasi (Anderson & Eubanks, 2015; COSO, 2013b).

Kelima komponen ini merupakan sebuah kesatuan yang saling melengkapi, diterapkan pada setiap level organisasi (kubus yang menghadap ke samping kanan) dan pada setiap tahapan organisasi (kubus yang menghadap ke atas). Tiap-tiap komponen PI memiliki prinsip-prinsip (*principles*) dan poin-poin yang perlu diperhatikan (*point of focus*) sebagai panduan bagi organisasi dalam melakukan implementasi dari PI COSO *framework*.



# AGAMA, SAINS, PARADIGMA, DAN ASUMSI FILOSOFIS AL-AMIN

## Relasi Agama dan Sains

---

Penerapan paradigma Islam menggabungkan kekuatan agama dan kekuatan pemikiran sains bahkan ketauhidan, keimanan, dan ketakwaan sebagai fondasi untuk membangun sebuah entitas berikut elemen-elemennya. Relasi dipahami sebagai usaha pepaduan antara agama dan sains. Relasi tidak dimaksudkan sebagai peleburan atau pencampuran antara agama dan sains agar entitas masing-masing tetap ada dan terjaga. Identitas dan watak dari keduanya tidaklah hilang. Relasi yang dimaksud di sini adalah upaya memposisikan agama dan sains secara sehat dan konstruktif dalam arti kontributif bagi kemajuan agama dan sains, bukan “*ayatisasi*” dengan cara mencocok-cocokan ayat-ayat Al-Qur’an dengan temuan-temuan sains modern. Jika memang yang terakhir ini tujuannya maka disinyalir upaya relasi yang diharapkan kurang valid dan tidak konstruktif (Bagir, 2005: 18).

Relasi agama dan sains dikelompokkan ke dalam empat madzhab (Slamet, 2019: 234—235). *Pertama*, pandangan yang mempertentangkan antara agama dan sains. Keduanya dianggap saling berlawanan. *Kedua*, pandangan yang menempatkan agama pada satu wilayah dan sains pada wilayah yang lain. Keduanya mengandung unsur tidak adanya keterkaitan. Pandangan ini dikenal dengan madzhab independen dalam pandangan Barbour (1971) dan kontras dalam pandangan Haught (2004). *Ketiga*, pandangan yang melihat adanya keterkaitan antara agama dan sains. Keterkaitan ini dianggap penting dikarenakan kesadaran bahwa keduanya

sesungguhnya bisa saling memberikan pengaruh. Pandangan ini disebut madzhab dialog atau kontak. *Keempat*, pandangan yang menekankan “pertemuan” dan “keterpaduan” pada “akar” yaitu asumsi metafisis keilmuwan menyangkut alam dan manusia yang menjadi objek kajian agama dan sains.

Dari empat madzhab di atas, yang akan digali lebih dalam adalah madzhab yang merelasikan agama dan sains. Alasannya, diskursus mengenai relasi agama dan sains di era sekarang semakin penting dan menarik untuk dibahas. Relasi pada era pascamodern berbeda dengan era modern. Di era pascamodern (*millenium*), relasi bersifat universal sehingga dapat menghilangkan sekat-sekat pembatas yang tak hanya dalam arti fisik teritorial, tetapi juga dalam arti yang lebih luas seperti hilangnya batas-batas disiplin keilmuwan yang selama ini dijaga dan dipertahankan secara ketat. Sementara relasi pada era modern hanya menekankan pada spesialisasi (Tilaar, 2004: 15).

Pada era saat ini, pembahasan dan pengembangan sains tidak mungkin berdiri sendiri, tetapi selalu berelasi dengan persoalan-persoalan lain, termasuk agama. Begitu juga, pembahasan mengenai agama tidak akan pernah lepas dari pengaruh-pengaruh yang ditimbulkan oleh kemajuan sains dan teknologi. Di sinilah relasi agama dan sains menjadi penting untuk didiskusikan. Ilmu yang pada hakikatnya mempelajari alam semesta dan manusia sebagaimana adanya mulai mempertanyakan hal-hal yang lebih bersifat substansial yaitu moral dan agama. Misalnya, pertanyaan mengenai untuk apa sebenarnya sains harus digunakan? Di mana batas-batas wewenang penjelajahan sains? Ke arah mana pengembangan sains harus dilakukan? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini menjadi penting. Untuk menjawabnya, para ilmuwan harus berpaling pada moral dan agama. Ini berarti diskusi mengenai relasi agama dan sains merupakan sesuatu yang tak terelakkan (Suriasumantri, 1992: 233—235). Begitupun dalam pengonstruksian PIS selain memperhatikan realitas dan lingkungan yang ada, hal yang sangat penting adalah mendasarkan pada konsep-

konsep dan kerangka yang ada di dalam sebuah agama dan sains agar selalu terkoneksi dengan Sang Pencipta.

Islam memandang begitu pentingnya relasi agama dan sains sehingga menempatkan ilmu dan ilmuwan dalam kedudukan yang tinggi, bahkan sejajar dengan orang-orang yang beriman (beragama) (QS Al-Mujadilah [58]: 11). Hal ini bisa dilihat dari banyaknya nash, baik Al-Qur'an maupun Al-Hadis serta laku lampah Nabi (As-Sunah) yang menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu, bahkan wahyu yang pertama kali turun adalah ayat yang berkenaan dengan ilmu yakni perintah untuk membaca.

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)

“Bacalah dengan (menyebut) Nama Tuhanmu yang menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah dan Tuhanmulah Yang Paling Pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam. Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya” (QS al-‘Alaq [96]: 1—5).

Wahyu pertama yang diterima Nabi saw. tersebut mengisyaratkan tuntutan relasi agama dan sains. Perintah ”iqra” menghendaki pengembangan ilmu dan perintah ”bi-ism rabbik” menghendaki pengembangan moral (agama). Atas dasar ini, pengembangan ilmu dan peradaban Islam kurun awal pada masa Bani Umayyah dan Abbasiyah bersifat harmoni/berelasi (Mahzar, 2004: 92). Dalam filsafat (Islam), pembicaraan mengenai Tuhan atau kebenaran yang pertama (*al-haqq al-awwal*) dipandang sebagai pembahasan paling penting, di mana Tuhan merupakan ide yang paling pokok dalam agama (Nasution, 1978: 14). Oleh sebab itu, Islam menganjurkan pemeluknya untuk belajar sains dan filsafat agar manusia mampu memahami hakikat dan realitas di balik tabir kehidupan alam dan sosial. Selain itu, agar manusia mampu melaksanakan tugasnya atas amanah yang telah diberikan sebagai khalifah Allah yang *al-amin* (selain sebagai *abd al-allah*) di muka bumi dengan baik dan benar.

Seperti yang sudah dipahami bersama, sejak paruh kedua abad XIX hingga sepanjang abad XX, kesadaran tentang perlunya relasi agama dan sains dimunculkan kembali oleh para pemikir pembaharuan Islam, seperti Jamaluddin al-Afghani, Syekh Muhammad Abduh, Sir Sayyid Ahmad Khan, Rasyid Ridha, dan para cendekiawan muslim lainnya di berbagai negeri Islam, termasuk di Indonesia (Fakhri, 1987: 379). Seiring berkembangnya waktu sejak memasuki abad XX hingga permulaan abad XXI saat ini, wacana relasi agama dan sains makin muncul ke permukaan, terlebih lagi untuk kasus Indonesia, setelah berdirinya beberapa Universitas Islam Negeri dan berdirinya PT yang berlabel dan bernafaskan Islam di beberapa pondok pesantren dan nonpesantren.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka kerja PIS yang dikonstruksi dalam melalui proses relasi agama dan sains dalam paradigma Islam yaitu berdasarkan Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah dengan memperhatikan ilmu pengetahuan PI konvensional dan ilmu pengetahuan lain yang memiliki keterkaitan.

## **Paradigma Islam**

---

Paradigma dapat digunakan sebagai alat untuk memperbaiki berbagai tindakan yang pernah dilakukan dan menentukan berbagai tindakan yang perlu dilakukan di masa depan. Paradigma juga bermanfaat untuk menata berbagai gagasan, perasaan, dan nilai dalam satu ikatan pandangan yang tersatukan mengenai kenyataan yang kemudian dapat digunakan sebagai standar untuk menilai berbagai perubahan norma dan budaya yang terjadi di masyarakat (Hiebert, 2008: 28—30). Satu konsep tentang paradigma yang dianggap penting adalah tentang konsep Tuhan. Konsep dan kedudukan mengenai Tuhan dalam paradigma seseorang sangatlah penting. Wall (2001) menyatakan bahwa ketika seseorang memercayai Tuhan, maka keberadaan rancangan dan makna kehidupan menjadi niscaya.

Nilai moral manusia tidaklah berasal dari satu konversi dan kesepakatan, melainkan Tuhan itulah yang berkedudukan sebagai puncak sumber kebaikan. Al-Maududi (1967: 14) memandang bahwa paradigma

Islam adalah *Islami Nazariyat (Islamic Vision)* yang berarti “pandangan hidup yang dimulai dari konsep keesaan Tuhan (*shahadah/tauhid*) yang berimplikasi pada keseluruhan kegiatan kehidupan manusia di dunia secara menyeluruh”. Menurut Sayyid Qutb (1960: 41) paradigma Islam adalah *al-tasawwur al-Islami*, yang berarti “akumulasi dari keyakinan asasi yang terbentuk dalam pikiran dan hati setiap muslim, yang memberi gambaran khusus tentang wujud dan apa-apa yang terdapat di balik itu, yang bukan merupakan ciptaan manusia sebab akal manusia tidak dapat menciptakannya—sebab ia berasal dari Allah.

Paradigma Islam adalah sebuah pandangan hidup paripurna yang mengutamakan konsep akidah dan tauhid sebagai sumber dari segala kegiatan kehidupan manusia dalam berpikir dan berperilaku yang berpedoman pada Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah. Konsep akidah di sini mengandung ikatan vertikal-transendental antara seorang hamba dan penciptanya. Konsep tauhid dimaknai sebagai pengesaan kepada Allah (*unitas*) dalam segala hal, baik Dzat, sifat, maupun perbuatan; dan menolak konsep animisme, dinamisme, politeisme, ateisme, sekularisme, dikotomi pengetahuan, liberalisme, dan materialisme.

Paradigma Islam tersebut disertai dengan kesadaran yang utuh bahwa segala sesuatu berawal dan berakhir kepada Tuhan (*Al-Awwal* dan *Al-Aakhir*). Paradigma Islam bertujuan bahwa Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah diharapkan dapat melahirkan suatu konstruksi pengetahuan yang memungkinkan memahami realitas sebagaimana Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah memahaminya.

Penulis berkeyakinan dengan menjadikan Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah sebagai sebuah paradigma akan memantik ketertarikan dan rasa penasaran para akademisi dan pengkaji sebab masih belum banyak ilmuwan yang menganjurkan pemikiran seperti ini. Hal ini terjadi karena biasanya orang berpikir bahwa Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah hanya sebagai sumber norma atau ajaran dan suri tauladan sehingga tidak ada teori-teori ilmu sosial yang dihasilkan sebagai sebuah epistemologi atau sebaliknya ada yang memahami bahwa Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah

sebagai kitab ilmu pengetahuan dan suri tauladan yang telah berkembang, akan tetapi tidak menghasilkan apa-apa. Padahal di dalamnya banyak mengandung suatu konstruksi pengetahuan. Konstruksi pengetahuan pada mulanya dibangun dengan tujuan agar manusia memiliki “hikmah” untuk membentuk perilaku yang sejalan dengan sistem nilai Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah. Selanjutnya konstruksi pengetahuan dapat digunakan untuk merumuskan desain besar mengenai sistem Islam termasuk sistem ilmu pengetahuannya.

Islam mengandung ajaran ilmu pengetahuan yang universal. Dalam arti, ajarannya mengandung seluruh masalah kehidupan manusia dan mendorong manusia untuk belajar sebanyak mungkin. Ayat-ayat yang terkandung dalam Al-Qur’an dan untaian sabda Nabi saw. dalam Al-Hadis serta laku lampahnya memiliki banyak ajakan kepada manusia untuk terus menelaah dan mengkaji segala apa yang ada di bumi (Nasbi, 2016). Akan tetapi, pada masa kontemporer sekarang banyak para ilmuwan muslim yang mengabaikan peranan ilmu pengetahuan Islam hingga akhirnya masa kejayaan ini mundur dan berpindah ke barat yang telah bangkit dari masa kelamnya (*dark/age*) (Taufik & Yasir, 2017). Hingga ketika seorang berpikir tentang Islam maka yang terlintas hanyalah Islam yang dapat ditampilkan dalam sebuah kanvas, dalam artian hanya berupa kajian yang sempit dan mengikat. Sebab, pada saat ini Islam hanya dibatasi seputar keagamaan dan mengabaikan Islam yang sebenarnya hadir sebagai tata cara kehidupan yang kaffah (Sardar, 1984: 1).

Islam adalah agama universal yaitu agama yang pemberlakuannya tidak dibatasi oleh tempat dan waktu. Islam sesuai untuk semua golongan manusia dari zaman Nabi Adam hingga Nabi Muhammad saw. sebab Islam bukanlah agama baru, tetapi penyempurna dari agama-agama sebelumnya (QS al-Maidah [5]: 3). Islam menjadikan semua terasa indah dan mencakup semua aspek. Keuniversalan Islam terlihat pada konsep tauhid yang menjadi sendi ajarannya. Pada ranah eksoteris, antara Islam dan agama-agama lainnya (Misalnya, Kristen, Hindu dan Budhha) dalam kaitannya dengan konsep spiritualitas hanya memiliki

metode atau cara yang berbeda-beda. Namun, perbedaan tersebut tidaklah bersifat kontradiktif dan sebaliknya lebih condong pada perbedaan secara sistematis. Sementara pada ranah esoteris, secara umum berorientasi pada dimensi yang sama yakni tercapainya penyatuan transendental atau penyatuan dengan Tuhan yang dalam bahasa Arab disebut dengan tauhid.

Islam tidak membedakan warna kulit, bahasa, bangsa, pangkat, dan derajat. Inti ajaran Islam bukanlah terletak pada kesukuan atau leluhur, melainkan pada keesaan Allah Swt. Di segi hukum, keuniversalam Islam juga terlihat pada prinsip-prinsip hukum yang dimilikinya. Berdasarkan prinsip kesatuan umat manusia, hukum Islam memberikan jaminan dan perlindungan kepada setiap orang tanpa diskriminansi. Dengan demikian, pandangan sebahagian orang yang mengatakan bahwa Islam hanya sesuai untuk bangsa Arab tidak mempunyai dasar yang kuat. Justru Islam adalah agama yang universal untuk berbagai umat dan berbagai macam aliran. Keuniversalan Islam dapat dilihat dari ciri-cirinya.

1. Agama Allah: agama Islam bersumber dari Allah, berupa wahyu langsung (Al-Qur'an).
2. Mencakup aspek seluruh kehidupan, baik individu, masyarakat, berbangsa, dan bernegara.
3. Berlaku untuk semua umat hingga akhir zaman.
4. Sesuai dengan fitrah manusia.
5. Menempatkan akal pada tempat yang sebaik-baiknya.
6. Menjaga rahmat bagi alam semesta.
7. Berorientasi ke depan tanpa melupakan masa kini.
8. Menjanjikan *al-Jaza'* (Dewi, 2013).

Suyuthi (2009) menjelaskan universalisme Islam sebagai argumen-argumen dan dasar-dasar tentang ide universalisme baik secara historis, sosiologis, maupun teologis. Adapun substansi ajarannya dapat dilihat dari beberapa sisi, yaitu: (1) pengertian perkataan Islam itu sendiri yaitu sikap pasrah kepada Tuhan yang merupakan tuntutan alami manusia; (2) merupakan kenyataan bahwa Islam adalah agama yang paling banyak memengaruhi hati dan pikiran berbagai ras, bangsa, dan suku dengan

kawasan yang cukup luas hampir meliputi semua ciri klimatologis dan geografis dan di dalamnya terdapat kemajemukan rasial serta budaya (Madjid, 2005: 425–426); (3) Islam berurusan dengan alam kemanusiaan karena Islam bersama manusia tanpa pembatasan ruang dan waktu; dan (4) karakteristik serta kualitas dasar-dasar ajaran Islam yang mengandung nilai-nilai tauhid, etika dan moral, bentuk dan sistem pemerintahan, sosial, politik dan ekonomi, partisipasi demokrasi (musyawarah), keadilan sosial, perdamaian, pendidikan dan intelektualisme, etika kerja, lingkungan hidup, dan sebagainya.

Mengenai keuniversalan, Nurchalish mengatakan (Zamhari, 2004: 53) bahwa dalam pidato perpisahannya Nabi Muhammad menyampaikan pesan. *Pesan pertama*, prinsip persamaan seluruh umat manusia karena Tuhan seluruh umat manusia adalah satu (sama), dan ayah atau moyang seluruh umat manusia adalah satu (sama) yaitu Adam. *Pesan kedua*, darah atau nyawa-yaitu hidup manusia adalah suci karena mutlak dilindungi dan tidak boleh dilanggar. *Pesan ketiga*, kejahatan tidak akan menimpa kecuali atas pelakunya sendiri. *Pesan keempat*, manusia tidak kembali menjadi sesat dan kafir kemudian saling bermusuhan.

Dalam memahami universalisme Islam, menurut Abdurrahman Wahid ada lima jaminan dasar yang diberikan Islam kepada individu dan kelompok masyarakat. Kelima jaminan dasar ini tersebar dalam literatur hukum Islam (*al-Kitab al-Fiqhiyyah*). Jaminan dasar akan sikap *cosmopolitan* yang dilandasi oleh keyakinan akan sifat keterbukaan Islam. Secara tekstual, keyakinan tersebut didapatkan pada penafsiran Gus Dur terhadap konsep kesempurnaan Islam yang termaktub dalam QS al-Maidah [5]: 3. Ayat ini kemudian ditafsiri oleh banyak ulama sebagai penanda bagi kesempurnaan Islam dalam segenap bidang, baik agama, sistem masyarakat, serta sistem negara. Bagi Gus Dur, konsep kesempurnaan Islam terdapat pada sifatnya yang terbuka untuk menerima masukan dari sistem lain selama tidak bertentangan dengan aqidah. Potensi Islam kemudian terdapat pada keterbukaan bagi pengembangan wawasan baru secara terus-menerus dalam menjawab tantangan zaman.

Dalam hal ini, substantifisme Islam yang membuka ruang bagi keterbukaan tersebut, bukan rumusan-rumusan detail formalnya. Hal sama terlihat dari ketidaksetujuan Gus Dur terhadap pemasukan orang Yahudi dan Nasrani sebagai kafir— suatu kelompok yang memusuhi Islam. Jika Al-Qur'an dikaji secara mendalam, maka akan didapatkan bahwa konsep kafir hanya merujuk pada kelompok yang menolak Tuhan, sedangkan ahli kitab dilihat masih memiliki konsep ketuhanan sehingga tidak bisa dimasukkan ke dalam kelompok kafir. Dalam hal ini, Gus Dur kemudian melakukan pembedaan antara definisi “tegas” yang dianggap penting dalam menafsiri ayat *asyidda'u ala al-kuffar ruhamau bainahum* (bersikap tegas di antara orang-orang yang santun mengasihi di antara sesama mereka) (QS al-Fath [48]: 29). Atas dasar inilah, tidak heran jika Gus Dur akrab dengan non-muslim dan terlibat dalam berbagai pembelaan atas diskriminasi minoritas yang dialami umat Kristen dan Konghucu.

Dalam kaitan ini, Gus Dur telah melakukan rekonstruksi terhadap penafsiran firman Allah Swt., “orang-orang Yahudi dan Nasrani tidak akan senang kepadamu hingga kamu mengikuti agama mereka” (QS al-Baqarah [2]: 120). Ketidaksenangan Yahudi-Nasrani dalam ayat ini dianggap sebagai hal yang wajar. Menurut Gus Dur, pihak yang tidak rela (*walan tardha*) bukan hanya non-muslim, tetapi juga kaum muslim sebab masing-masing agama memiliki *truth claim* yang absolut dan tidak menerima kebenaran dari pihak lain. Sementara kalimat *'anka* bukan bermakna wahai kamu (Muhammad), melainkan berarti kebenaran yang dibawa yakni Islam. Dengan panafsiran ini, Gus Dur tidak memiliki kecurigaan terhadap non-muslim dan secara terbuka melakukan kerja sama dengan mereka dalam urusan sosio kemasyarakatan.

Dengan demikian, dalam rangka memperkuat keberadaan dan implementasi paradigma Islam maka buku ini akan menelaah lebih dalam nilai spiritualis dan religius yang terkandung. Paradigma tersebut membangun keilmuan melalui kesadaran akan kehadiran Tuhan dan perasaan selalu diawasi dan dikendalikan oleh-Nya kemudian memahami

dan mempraktikkan berdasarkan wahyu dan nilai-nilai ajaran agama yang dianutnya. Kesadaran atas hadirnya Tuhan dan perasaan selalu diawasi Tuhan harus selalu dibangkitkan. Paradigma Islam lahir setelah posmodernisme sehingga masih tergolong baru. Paradigma ini dapat menjadi ajang wacana penuangan pemikiran guna membangun atau menjadikan paradigma Islam sebagai paradigma yang paripurna.

Kandungan nilai spiritualis dan religius akan memperdalam kajian paradigma Islam. Nilai spiritualis digunakan sebagai jalan lapang yang menawarkan kebebasan dan kreativitas seseorang dalam proses menemukan dan mengonfirmasi kebenaran dengan cara membangkitkan kesadaran ketuhanan dan merasakan kehadiran-Nya berlandaskan ketauhidan, keimanan, dan ketakwaan yang membuat manusia merasa dalam pengendalian-Nya (Kamayanti, 2016; Mulawarman, 2011; Triyuwono, 2012). Sementara, nilai religius digunakan sebagai proses untuk menemukan, mengonfirmasi, memahami, dan mempraktikkan kebenaran ajaran agama berdasarkan wahyu Tuhan, sabda Nabi, serta laku lampah Nabi yang menyatukan aspek objektivitas, subjektivitas, dan normatif (Kamayanti, 2016a; Mulawarman, 2010b; Triyuwono dkk., 2016).

Paradigma Islam menunjukkan bahwa keilmuan umat muslim selain untuk mengenal dan menghadirkan Allah dalam segala hal juga untuk mencapai *sa'adah* atau meraih kebahagiaan (Husaini, 2013). Kebahagiaan ini dapat dicapai melalui zikir sesuai ajaran agama yang diyakininya (Madjid, 1992). Di antara banyak jenis aktivitas zikir, menghafal Al-Qur'an dan sholawat merupakan zikir yang memiliki makna khusus. Berdasarkan pandangan penghafal Al-Qur'an bahwa "... menghafal Al-Qur'an adalah zikir terindah sepanjang kehidupan" (Makhyaruddin, 2016: 118). Jika zikir merupakan pangkal iman dan ilmu sedangkan menghafal Al-Qur'an adalah jenis zikir terindah, maka dapat disimpulkan bahwa Al-Qur'an merupakan sumber dan pangkal ilmu serta menghafalnya adalah bentuk zikir terindah untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan hikmah dari Allah.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka kerja pengendalian internal syariah dibangun atas paradigma Islam yang mengandung nilai akidah, ketauhidan, keimanan, dan ketakwaan serta nilai-nilai lainnya yang ada di dalam Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah. Kemudian untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dalam mengonstruksikan kerangka kerja pengendalian internal syariah maka dikombinasikan dengan melakukan salat, zikir, doa, tafakur, dan tawakal untuk memperoleh petunjuk atas bimbingan Allah Swt.

Salah satu wujud dari ketundukan seorang muslim tecermin dari kesadaran, ketidakberdayaan, dan pengakuan akan kekalahan dirinya bahwa seluruh sifat, sikap, dan perbuatannya akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt. Kesadaran tersebut terwujudkan dalam sifat amanah, jujur, dan bertanggung jawab yang terangkum dalam konsep diri seorang *Al-Amin*. Konsep diri *Al-Amin* merupakan jati diri yang sesuai dengan paradigma Islam dan sekaligus menjadikannya sebagai dasar serta nyawa dalam mengonstruksi PIS.

### ***Al-Amin sebagai Konsep Diri dalam Paradigma Islam***

Sejatinya, umat muslim yang *al-amin* diibaratkan sebuah pohon yang berakar kuat menghujam bumi, batangnya kokoh, dahannya menjulang ke langit, daunnya rindang, dan buahnya banyak serta berkualitas baik. Gelar *al-amin* diberikan kepada Nabi Muhammad saw. sebagai makhluk yang terbaik, yang bermanfaat bagi orang lain (*khoir al-nas, anfa'uhum li al-nas*).

Jika ditinjau dari kacamata manajemen diri, maka akar pohon adalah konsep diri. Batang adalah kepribadian dan perilaku. Sementara buah adalah tindakan. Untuk menjadi muslim sejati atau yang digambarkan sebagai pohon yang berakar kuat, berbatang kokoh, dan berbuah banyak, umat muslim harus lebih mengenal dirinya dan Tuhannya, beraqidah, beriman dan bertakwa, beribadah secara benar, berakhlak baik, serta selalu melakukan *tazqiyat al-nufus* sebagaimana yang telah ada dan dicontohkan oleh Rasulullah.

Sikap dan pandangan manusia terhadap seluruh keadaan dirinya inilah yang akan menjadi konsep diri sebagai cara pandang seseorang terhadap dirinya, juga nilai-nilai yang dianutnya. Setelah melalui proses muhasabah (introspeksi diri), kontemplasi dan bertafakur, serta selalu bertanya dan berdoa kepada Pencipta diri (*Rabbi zidni 'ilma war zuqni fahman*) maka lahirlah sebuah konsep diri *al-amin*.

*Al-Amin* merupakan konsep yang selaras jika digunakan untuk mengonstruksi PIS. Kesadaran akan perlunya penerapan konsep diri *al-amin* dalam PIS maupun komponen-komponen PIS menjadi semakin penting sebab masih banyak orang yang belum mampu memegang amanah yang dipercayakan terhadap dirinya dan belum mampu mengendalikan dirinya dari ketergodaan *nafs al-lawwamah* dan *nafs al-ammarah* yang sering muncul dari kalbunya.

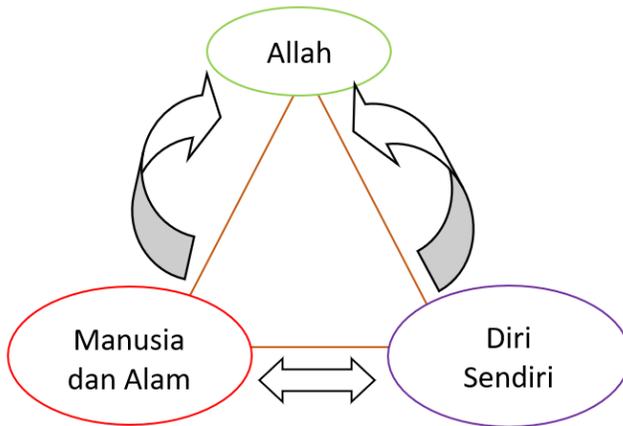
Hal ini terbukti dari adanya kecurangan, korupsi, dan kesalahan sengaja yang terjadi mulai dari pembentukan struktur organisasi, tujuan-tujuan organisasi yang dijalankan, pembagian tugas, pembagian wewenang, dan pemisahan fungsi masing-masing jabatan yang tidak dijalankan secara benar. Amanah sebagai salah satu sifat dari konsep diri *al-amin* yang erat kaitannya dengan PIS karena amanah merupakan simbol dari sifat akidah dan berketuhanan yang memadukan konsep trilogi yang terdiri dari keyakinan (*Islamic faith*), pengetahuan (*knowledge*), dan tindakan (*action*) yang sekaligus akan menjadi landasan bagi seseorang yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas dalam melakukan tugas dan kewajibannya.

Dalam konteks PIS, amanah ditafsirkan sebagai tanggung jawab dan akuntabilitas. Dalam arti bahwa seluruh pihak yang terlibat dalam menjalankan suatu entitas (dari level tertinggi hingga pelaksana) harus bertanggung jawab dan juga dimintai pertanggungjawabannya kepada diri mereka sendiri, *stakeholders*, lingkungan (alam semesta), dan juga kepada Tuhan, tidak semata bagi pemilik modal atau demi keuntungan materiil seperti pencapaian kinerja (*performance*) maupun pencapaian laba yang tinggi.

Dalam Islam, orang yang menyandang predikat *al-amin* adalah orang-orang yang mempunyai sifat amanah, jujur, bertanggung jawab, dan akuntabel untuk menunaikan segala beban dan kewajiban. Inilah yang diteladankan oleh Nabi Ibrahim sebagai bapaknya para nabi dan diteruskan oleh Nabi Muhammad saw. Amanah merupakan konsep penting dalam Al-Qur'an yang berkaitan dengan ketauhidan dan hakikat spiritual keberagamaan seorang muslim (Raharjo, 1996). Islam menyebutkan secara jelas tentang kewajiban menunaikan amanah baik dalam Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah, bahkan amanah menjadi syarat keberagamaan dalam kehidupan.

Konsep diri *al-amin* inilah yang dijadikan dasar untuk menjaga dan menjalankan amanah di muka bumi dalam rangka menjalankan tugas yakni memberikan kesejahteraan (materi dan nonmateri) bagi seluruh manusia dan alam semesta. Konsep diri *al-amin* merupakan salah satu yang harus dikembangkan ketika manusia ingin menyucikan jiwa dan mengenal Allah sebab ia seakar dengan keimanan. Artinya, sifat amanah lahir dari kekuatan iman seseorang. Semakin tipis iman seseorang maka semakin pudar amanah pada dirinya. Hal ini selaras dengan Hadis Nabi saw., "*tidak ada keimanan bagi orang yang tidak melaksanakan amanah* (HR. Ahmad)".

Konsep diri *al-amin* merupakan ejawantah dari amanah dan ketundukan manusia terhadap seluruh dimensi pokok agama Islam karena melibatkan aspek vertikal (*hablum min al-Allah*) yakni beban pertanggungjawaban kepada Allah dan dua aspek horizontal (*hablum min al-nas wa hablum min al-'alam* dan *hablum min al-nafs*). Pertama, aspek syariah terutama dalam kaitannya dengan muamalah atau hubungan manusia dengan manusia dalam kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi. Kedua, hubungan manusia dengan lingkungan atau alam semesta serta hubungan manusia dengan dirinya sendiri. Ketiga macam hubungan amanah tersebut yang penulis sebut sebagai "trilogi amanah". Itulah sebabnya mengapa konsep diri Al-Amin menjadi salah satu substansi pokok agama Islam.



**Gambar 2** Trilogi Amanah

Dalam praktiknya, konsep diri *al-amin* sangatlah sulit untuk diaplikasikan. Mengucap janji dalam sumpah jabatan yang mengatasnamakan Tuhan tidaklah menjadi jaminan para pengucap janji untuk tidak melakukan kecurangan dan korupsi. Begitu juga di instansi PT, dalam sepuluh tahun terakhir terdapat beberapa kasus tindak pidana korupsi yang melibatkan rektor atau wakil rektor maupun berbagai level di bawahnya. Banyaknya kasus penyimpangan dan korupsi dalam pengelolaan keuangan negara di lingkungan pendidikan tersebut mengindikasikan bahwa dunia pendidikan tidak luput dari ancaman kecurangan dan korupsi. Kasus tersebut hanyalah satu kasus dari sekian ribuan kasus yang terjadi di Indonesia, yang diakibatkan manusia tidak bisa memegang gelar *al-amin* dan bahkan tidak mampu mempertanggungjawabkannya.

Manusia yang memiliki konsep diri *al-amin* melihat dunia dengan berfokus pada tugasnya sebagai insan yang memiliki tujuan akhir kepada Tuhannya. Dalam setiap tanggung jawab yang dipercayakan (termasuk kekuasaan dan kedudukan), manusia akan bertanya kepada dirinya sendiri “apakah saya pemimpin yang baik?” Dalam konteks PIS, jangan pernah membayangkan bahwa pemimpin hanyalah *Top Management Team* (TMT) seperti CEO atau rektor atau direktur, namun semua level adalah pemimpin pada stratanya. Contohnya kepala biro, kepala bagian,

kepala sub-bagian hingga staf pada jajaran tenaga kependidikan hingga dekan, wakil dekan, ketua jurusan, kepala badan/lembaga/laboratorium, kepala unit bisnis, ketua program studi hingga dosen merupakan individu-individu yang memikul tanggung jawab dan merupakan pimpinan pada levelnya masing-masing.

Jika masing-masing individu memiliki konsep diri *al-amin*, maka akan melanjutkan pertanyaan diri menjadi sebuah rencana-rencana pemikiran dan tindakan yang tidak hanya berpusat pada dirinya (materi, kebanggaan, dan reputasi) namun juga kepada seluruh pihak yang berhubungan dengannya dalam pelaksanaan. Jadi, formulasi konsep diri *al-amin* adalah konsep diri pemegang amanah yang lahir dari kekuatan akidah berlandaskan ketauhidan, keimanan, ketakwaan (ketundukan), keikhlasan, akhlakul karimah, dan ketawakalan serta hakikat spiritual keberagamaan yang memadukan keyakinan, pengetahuan, dan tindakan dalam menjalankan tugas serta kewajibannya sebagai bentuk pertanggungjawaban dirinya kepada manusia, alam, dan Tuhan.

## **Konsep Diri Al-Amin: Kajian Ontologi, Epistemologi, Aksiologi**

### **1. Kajian Ontologi**

Selain berhubungan dengan isi atau subjek ilmu, ontologi juga bersinggungan dengan pertanyaan esensial “apa itu realitas?” atau “apa hakikat dan ciri-ciri realitas?” Jawaban dari pertanyaan ini tentu tergantung pada pandangan filsafat yang dianut oleh ilmuwan, yang pada gilirannya akan berakibat pada klaim dapat diterimanya temuan penulisan (Djamhuri, 2012). Sebagai pengikut konsep *al-amin* dan golongan nonpositivis (*non-mainstream*), buku ini akan menjelaskan bagaimana seorang *al-amin* memandang sebuah realitas. Dengan demikian, pandangannya berbeda dengan golongan positivis sebagai produk barat-modern yang menganggap dirinya sebagai makhluk pasif. Memahami dirinya hanya sebagai makhluk materi sehingga melihat realitas atau benda-benda hanya sebagai materi.

Seorang *al-amin* sebagai bagian dari *homo-aminicus* dan golongan nonpositivis menganggap dirinya sebagai makhluk yang aktif, di mana melihat realitas tidak hanya berupa fisik-material, tetapi meliputi nonfisik atau non-indrawi (bersifat gaib). Bahkan sedari awal Islam memiliki pandangan bahwa tidak ada pemisahan yang saling meniadakan antara kedua entitas tersebut (Husaini, 2013). Dari pandangan inilah yang membuat pendekatan Islam lebih universal dan holistik. Secara lebih mendalam, seorang *al-amin* memandang dan memahami realitas sebagai amanah. Apa maksudnya amanah? Apa saja tingkatan dari realitas amanah? Pertanyaan ini akan dikupas secara tuntas dalam bagian ini.

Salah satu cermin moral dan etika Islam dalam masyarakat teosentris dan etika-religius adalah sikap jujur, bertanggung jawab, dapat dipercaya, berakhlakul karimah, dan akuntabel dalam menjalankan tugas sesuai kepercayaan dan ajaran yang agamanya. Istilah inilah yang sering disebut "amanah". Ontologi *al-amin* merujuk pada Al-Qur'an yang berkali-kali tercantum kurang lebih dalam sepuluh jenis pembahasan, yaitu:

- a. pengertian amanah (QS Yusuf [12]: 11, 64, dan 65);
- b. amanah harus ditunaikan (QS al-Baqarah [2]: 283; QS Ali Imran [3]: 75; dan QS an-Nisa' [4]: 58);
- c. memikul amanah (QS al-Ahzab [33]: 72);
- d. mengkhianati amanah (QS al-Anfal [8]: 27);
- e. amanah jin (QS an-Naml [27]: 39);
- f. amanah dalam memerintah (QS Yusuf [12]: 54);
- g. amanah dalam pekerjaan (QS al-Qasas [28]: 26);
- h. amanah dalam menjalankan nasihat pada orang lain (QS al-A'raf [7]: 68);
- i. amanah malaikat (QS asy-Syu'ara' [26]: 193), (QS at-Takwir [81]: 1—21); dan
- j. amanah dalam kekuasaan (QS Yusuf [12]: 54) (Depag RI, 2009).

Kata "amanah" secara etimologi (*lughowi*) adalah bentuk masdar dari kata kerja *amina-ya'manu-amn(an)*, *amanat(an)*, *aman(an)*, *iman(an)*, *amanat(an)* yang secara leksikal berarti "tenang dan tidak takut" (Al-Ashfahani, 2017). Meskipun begitu, kata tersebut tidak dipergunakan sebagai masdar tetapi sebagai *isim maf'ul* (kata sifat sebagai objek) dengan pengertian "segala sesuatu yang dipercayakan seseorang kepada orang lain dengan rasa aman" (Ridha, 1987). Menurut pengertian secara terminologi (*istilahi*), amanah adalah sesuatu yang diserahkan orang lain untuk dipelihara dan dikembalikan bila saatnya atau bila diminta oleh pemiliknya (Shihab, 2012a).

Penggunaan kata "amanah" lainnya adalah dalam konteks pembicaraan tentang kesediaan manusia melaksanakan amanah yang ditawarkan oleh Allah Swt. setelah sebelumnya tidak satu pun makhluk yang sanggup memikulnya. Hal ini dinyatakan di dalam QS al-Ahzab [33]: 72. Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *al-amanah* (الامانة) di dalam ayat ini adalah "*ath-tha'ah*" (الطاعة = ketaatan atau kepatuhan) yang ditawarkan Allah kepada langit, bumi, gunung-gunung sebelum ditawarkan pada bapak manusia—Adam a.s. Langit dengan segala hormatnya menolak tawaran itu karena sangat berat. Akan tetapi manusia siap menerima dan memelihara amanah dengan sebaik-baiknya (Al-Dimasyqi, 2000).

Tafsir Al-Kabir menjelaskan bahwa kata *al-amanah* (الامانة) di sini bermakna *at-taklif* (pembebanan) sebab orang yang tidak sanggup memenuhinya berarti membuat utang atas dirinya. Adapun orang yang melaksanakannya akan memperoleh kemuliaan (Ar-Razi, 1990). Penulis berpendapat bahwa langit, bumi, dan gunung-gunung pada ayat tersebut mengandung makna simbolik yaitu simbol dari sifat Tuhan. Maksudnya, untuk membayangkan bahwa amanah itu sedemikian berat sehingga benda-benda yang sedemikian berat seperti langit, bumi, dan gunung-gunung yang cukup kuat serta teguh sekalipun tidak sanggup menanggung dan memikulnya.

Dengan demikian, dapat diperoleh kesimpulan bahwa semuanya bermuara pada makna kepercayaan, kejujuran, tanggung jawab, akuntabel, aman, dan tenteram. Dalam realitasnya yang dimaksud dengan amanah adalah segala sesuatu yang dipercayakan, sebuah tanggung jawab berat yang harus dilaksanakan dan dipertahankan serta pada saatnya harus dikembalikan kepada yang berhak dengan aman (Tuhan, manusia, alam, dan diri sendiri).

Berdasarkan hasil penelusuran, ada beberapa tingkatan dari realitas amanah jika merujuk pada isyarat QS an-Nisa' [4]: 58, QS al-Anfal [8]: 27, QS al-Mu'minin [23]: 8, dan QS al-Ma'arij [70]: 32, yaitu: (1) realitas amanah yang paling besar antara manusia kepada Tuhannya; (2) realitas amanah yang sedang antara manusia kepada sesama manusia dan alam semesta; dan (3) realitas amanah yang kecil antara manusia terhadap dirinya sendiri (Al-Maraghi, 1993).

Pertama, realitas amanah yang paling besar antara manusia kepada Tuhannya (*habl min al-Allah*) yaitu apa yang telah dijanjikan Allah kepadanya untuk dipelihara berupa melaksanakan perintah-Nya, menjauhi segala larangan-Nya, dan menggunakan segala perasaan serta anggota badannya untuk hal-hal yang bermanfaat baginya dan mendekatkannya kepada Tuhan. Amanah kepada Tuhan dapat dinyatakan sebagai amanah Allah Swt. dan Rasul-Nya berupa aturan dan anjuran-anjuran agama yang harus dilaksanakan. Di dalam atsar dikatakan bahwa seluruh maksiat adalah khianat kepada Allah.

Kedua, realitas amanah yang sedang antara manusia kepada sesama manusia dan alam semesta (*habl min al-nas dan habl min al-'alam*), di antaranya dapat berupa sesuatu, baik materil maupun non-materil yang dipercayakan seseorang kepada orang lain dengan rasa aman dan tenteram. Termasuk mengembalikan titipan kepada pemiliknya, tidak menipu, menjaga rahasi,a dan lain sebagainya yang wajib dilakukan terhadap keluarga, kaum kerabat, pemerintah, institusinya, makhluk hidup lainnya, dan lingkungannya.

Tanggung jawab rektor sesuai dengan janji-janji yang telah disampaikan pada saat kampanye dan sudah tertuang dalam visi dan misinya serta tanggung jawab pimpinan PT terhadap seluruh jajaran dekan/kabiro/kabag/kasubag, staf dan karyawan dalam berbagai level yang berada di bawah kepemimpinannya juga merupakan sebuah amanah. Terlebih lagi tanggung jawab rektor dan pimpinan PT selain kepada seluruh civitas akademika juga terhadap masyarakat di sekitarnya, makhluk hidup yang ada dalam wilayahnya, dan kepada Tuhannya. Pada posisi atau kedudukan manapun dalam masyarakat, di situ terdapat amanah manusia dan Allah yang wajib dipelihara dan ditunaikan kepada yang berhak.

Ketiga, realitas amanah yang kecil antara manusia terhadap dirinya sendiri (*habl min al-nafsi*). Amanah kepada diri sendiri berupa segala nikmat yang ada pada manusia yang berguna bagi dirinya sendiri sehingga ia memiliki sifat jujur dan dapat dipercaya. Seperti halnya memilih yang paling pantas dan bermanfaat baginya dalam masalah agama dan dunianya serta tidak mengerjakan yang berbahaya baginya di dunia dan di akhiratnya (Al-Maraghi, 1995: 114).

Adanya keyakinan bahwa sumber dari segala sumber ilmu adalah Allah Swt. melalui ayat *qauliyah* (*quraniyah*), *kauniyah*, serta *nafsiyah* (*insaniyah*) maka ontologi Islam dalam konsep *al-amin* meliputi entitas yang tidak hanya bisa dibuktikan secara fisik-indrawi, akan tetapi juga dengan pembuktian lainnya (Husaini, 2013; Mustofa, 2014). Islam memandang ilmu secara holistik dan integralistik, sebagaimana Mustofa (2014) beranggapan bahwa pada dasarnya Ilmu adalah satu, hanya areanya saja yang berlainan sesuai dengan aspek yang ditekuni dan dikaji oleh manusia.

Konsep *al-amin* yang menganut *homo-aminicus* dalam ontologi ilmu Islam memiliki pandangan filosofis bahwa seluruh ilmu atau realitas adalah sebuah amanah, bisa diamati dan dibuktikan secara fisik-ndrawi maupun non fisik-ndrawi. Berbeda dengan penganut konsep *homo-economicus* sebagai sumber dari ontologi ilmu barat-

modern yang pandangan filosofisnya membuat isi atau bidang kajian ilmu hanya yang bisa diamati dan dibuktikan secara fisik (Husaini, 2013; Santoso, 2010). Ilmu yang seperti ini menolak untuk mengkaji hal-hal yang bersifat non-fisik (Zarkasyi, 2012). Hal-hal non-fisik dianggap wilayah di luar ilmu atau tidak ilmiah. Ilmu yang seperti ini paradigmanya jelas akan menolak hal yang bersifat psikis, mental, spiritual, dan religius. Menurut Armas dalam Husaini bahwa dalam realitanya, ilmu barat-modern dalam bingkai mainstream berbasis paradigma sekuler yang beranggapan bahwa sejarah sebagai sumber ilmu (Husaini, 2013).

Kesadaran realitas tersebut akan menuntun dan membimbing manusia untuk dapat memandang dan memahami realitas yang ada di sekitarnya—dalam buku ini fokus pada realitas PIS—sebagai amanah dari Allah. Pelaksanaan amanah tersebut melalui peleburan jiwa manusia dalam ucapan, tindakan, dan kebijakannya untuk selalu dicelup dan diwarnai (*di-sibghah*) dengan nilai ketauhidan, keimanan, ketakwaan (ketundukan), keikhlasan, akhlakul karimah, dan ketawakalan sebagai ciri atau identitas *al-amin* di dunia. Peleburan jiwa tersebut merupakan realitas ontologi *al-amin* dan menjadi pedoman, landasan, serta pegangan dalam setiap nafas, pikiran, dan tindakan manusia sebagai *al-amin* di dalam mengonstruksi PIS sebagai jati diri manusia yang amanah.

Melalui kontemplasi dan mujahadah maka formulasi konsep ontologi versi *al-amin* adalah sebuah kesadaran di dalam memandang dan menganggap seluruh realitas atau objek yang ada di dunia sebagai amanah dari Allah yang dipercayakan, dipertanggungjawabkan, dan dikembalikan dengan aman pada saatnya, baik yang bersifat fisik-indrawi maupun bersifat non-fisik indrawi sesuai ajaran agama yang berlandaskan Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah.

## 2. Kajian Epistemologi

Berbeda dari ontologi, epistemologi berhubungan dengan proses keilmuwan. Proses yang dimaksud di sini adalah jawaban atas per-

tanyaan “bagaimana memperoleh pengetahuan dengan pandangan realitas yang sudah dipilih?” (Daud, 2005; Djamhuri, 2012; Zarkasyi, 2005a). Hal ini sejalan dengan ungkapan Ahmad Tafsir bahwa epistemologi membicarakan sumber ilmu pengetahuan dan bagaimana cara memperoleh ilmu pengetahuan (Tafsir, 2000). Oleh sebab itu, epistemologi menempati posisi yang sangat strategis karena membicarakan tentang bagaimana ilmu-ilmu yang benar dan bagaimana cara untuk mendapatkan pengetahuan yang benar.

Realitas ilmu pengetahuan bagi seorang *al-amin* tidak hanya membahas hal-hal yang bisa diamati dan dibuktikan secara fisik, tetapi termasuk juga yang tidak bisa diamati dan dibuktikan secara fisik atau non-indrawi (bersifat ghoib). Ilmu pengetahuan yang benar menurut seorang *al-amin* adalah ilmu yang bersumber dari segala sumbernya ilmu yaitu dari Allah dan Rasulullah yang sudah tertera di dalam Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah. Pengetahuan dalam Al-Qur’an, Al-Hadis, dan As-Sunah adalah holistik dan utuh (berbeda dengan konsep sekuler tentang pengetahuan).

Ketiga sumber di atas merupakan dasar sumber Ilmu pengetahuan Islam yang tidak memisahkan antara ilmu dan ajaran agamanya sebab kata Islam itu sendiri berasal dari kata dasar *aslama* yang artinya “tunduk patuh” dan “tunduk patuh kepada kehendak atau ketentuan Allah”. Dalam QS Ali Imran [3]: 83, Allah menegaskan bahwa seluruh isi jagat raya, baik di langit maupun di bumi selalu berada dalam keadaan Islam, artinya tunduk patuh kepada aturan-aturan ilahi. Allah memerintahkan manusia untuk meneliti alam semesta yang berisikan ayat-ayat Allah.

Sudah tentu manusia takkan mampu menunaikan perintah Allah jika tidak memiliki ilmu pengetahuan. Itulah sebabnya, kata alam dan ilmu mempunyai akar huruf yang sama—‘*ain-lam-mim*. Untuk mengetahui cara yang benar dalam mendapatkan ilmu pengetahuan berkaitan erat dengan hasil yang ingin dicapai yaitu berupa ilmu pengetahuan. Pada kelanjutannya, kepiawaian seorang *al-amin* dalam

menentukan epistemologi sangat berpengaruh pada warna atau jenis ilmu pengetahuan yang dihasilkan.

Menurut konsep diri *al-amin* untuk melakukan kajian pemikiran agar menghasilkan ilmu pengetahuan yang benar sesuai dengan sumber yang ada di dalam Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah adalah dengan menggunakan *mujahadah*. Oleh karena itu *mujahadah* masuk dalam wilayah tasawuf. Dengan demikian, setiap orang menurut konsep *al-amin* harus melakukan *mujahadah* dan *musyahadah* untuk memperoleh ilmu ma'rifat yang sejati, ilmu pengetahuan yang benar sehingga tercapai kebahagiaan yang hakiki. Untuk memperoleh ilmu pengetahuan dengan *mujahadah* bisa dilakukan melalui dua model sistem berpikir, yakni model observasi pada Al Qur'an dan Al-Hadis yang bersifat tekstual-normatif dan model intuisi (*kasyf*) yang bersifat spiritual-intuitif, di mana masing-masing mempunyai pandangan yang berbeda tentang pengetahuan. Selain sebagai instrumen untuk mencari kebenaran, kedua epistemologi tersebut juga bisa digunakan sebagai sarana identifikasi cara berpikir seseorang. Pemahaman paling sederhana pada kedua epistemologi ini adalah jawaban dari pertanyaan "dengan apakah manusia mendapatkan kebenaran?" Jawabannya, bisa dengan menggunakan salah satu atau dengan cara menggabungkan dari kedua perspektif model tersebut.

Sejatinya kedua metode di atas sering digunakan oleh ulama-ulama Islam terdahulu dalam proses penggalan keilmuan, baik yang bersifat indrawi maupun non-indrawi (Kartanegara, 2005). Dalam hal ini Heryadi (2011) membagi jalan untuk memperoleh pengetahuan menjadi dua, yaitu jalan umum dan jalan khusus. Jalan umum artinya pengetahuan diperoleh melalui: (1) indra dan eksperimen; (2) pemikiran dan pembuktian; (3) teks (*naql*); dan (4) penyaksian batin (*syuhud bathini*). Sementara jalan khusus adalah jalan wahyu yang dialami oleh para nabi. Selain itu, mayoritas para ilmuwan Islam lebih menekankan pada pendekatan keilmuan yang "holistik dan integralistik". Nasr & Iqbal (2013) menyebutnya dengan

istilah integrasi (*integrated*) dan menyatu (*unification*). Hal ini terjadi sebab basis keilmuan para ilmuwan Islam tersebut adalah tauhid dan ditujukan kepada Tuhan dengan semata-mata mengharap ridhanya (Ahsin, 2004) agar tidak mengalami dilema-dilema seperti yang dialami ilmuwan barat-modern (Mustofa, 2014).

Sebenarnya jika dilihat dari sejarah keilmuan, epistemologi dalam paradigma *mainstream* (Barat-Modern) telah mengalami puncak kemajuan penerapannya pada ilmu-ilmu eksak sebab bidang yang dibahas ilmu ini adalah objek fisik. Oleh karena “silau dan terkesima” terhadap perkembangan ilmu eksak, ilmu sosial berusaha mengadopsi epistemologi positivis yang tidak jarang tanpa mempertimbangkan kesesuaiannya dengan sifat objek sosial dan akhirnya sampai pada suatu simpulan bahwa proses keilmiah yang tidak sesuai dengan paradigma ini dianggap tidak ilmiah.

Hal inilah yang juga terjadi di dalam kajian PI yang selama ini menggunakan *COSO Framework*. Sebagian besar penulisan PI memaksakan penggunaan paradigma positivis dan tidak berusaha mencari paradigma alternatif yang sesuai. Memang PI tidak bisa lepas dari bagaimana ilmu pengetahuan secara umum berkembang, namun sayangnya tidak pernah lahir penulisan kreatif dan inovatif (Ferrara, 2007; Scapens & Bromwich, 2010). Seharunys, pemikiran Ferrara (2007) dan Scapens & Bromwich (2010) perlu ditangkap sebagai ajakan yang tidak hanya mendasarkan pada satu paradigma, tetapi juga harus melampaui paradigma *mainstream*. Inilah yang ingin dicari dan digapai dalam kajian ini dengan menggunakan model-model epistemologi konsep *al-amin* dalam paradigma Islam yang dasar utamanya adalah akidah, tauhid, iman, takwa (tunduk), ikhlas, akhlakul karimah, dan tawakal sebab dari Allah-lah semua bersumber dan kepada Allah semuanya akan kembali.

Allah telah memberikan petunjuk di sekitar kita melalui realitas fisik dan non-fisik sebagai perwujudan dari ayat-ayat Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah yang seharusnya menjadi kesadaran penuh

dari manusia dalam melakukan pemikiran, analisa, dan berperilaku. Dengan demikian, hendaknya manusia yang sudah menempatkan kesadaran tersebut dalam dirinya akan haus untuk mempelajari ilmu-ilmu pengetahuan yang memiliki kemurnian yaitu ilmu yang tumbuh berdasarkan keimanan kepada Allah dan Nabinya yang diturunkan melalui Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah serta memberikan manfaat atau rahmat bagi alam semesta seperti halnya agama ini diturunkan. Hal tersebut akan memberikan kemampuan bagi manusia untuk melakukan saringan atau filterisasi atas ilmu dan pengetahuan yang diperoleh sepanjang perjalanan hidupnya.

Begitupula dalam ilmu PI, di mana perumusan tujuan, model, dan kerangka kerja hingga implementasinya merupakan rangkaian dari berbagai jenis bidang ilmu pengetahuan yang diramu sedemikian rupa oleh manusia hingga menghasilkan resep mujarab untuk mengobati permasalahan pengendalian dalam organisasi. Dengan demikian, manusia yang amanah akan mempelajari ilmu dengan meluruskan niatnya supaya tidak salah arah dalam mempelajari, menggali, dan mengimplementasikan keilmuwan tersebut dalam kehidupan sehari-hari karena tujuan utamanya adalah menggapai ridha-Nya dengan melaksanakan tugas amanah dari Tuhan dengan sebaik mungkin. Manusia yang memiliki kesadaran terhadap realitas petunjuk Allah dan berkeilmuwan hanya dengan niat karena Allah sajalah yang akan memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri terhadap nafsu buruk manusia (*nafs al-lawwamah dan nafs al-ammarah*).

Berdasarkan proses *tahannuts* konsep epistemologi versi *al-amin* adalah suatu konsep pemerolehan ilmu-ilmu dan pengetahuan yang benar, holistik, dan utuh dari sumber aslinya yaitu Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah yang dasar utamanya adalah tauhid, iman, takwa (tunduk), ikhlas dan berakhlakul karimah serta tawakal.

### 3. Kajian Aksiologi

Aksiologi dalam keilmuwan juga merupakan hal yang penting. Aksiologi berkaitan dengan tujuan ilmu dan berhubungan dengan

kegunaan atau untuk apa ilmu dimanfaatkan serta batas-batas wilayah dan arah perkembangan ilmu (Suriasumantri, 1990, 1992). Pada ranah ini, kajian keilmuan berhubungan dengan nilai baik dan buruk serta landasan moral bagi ilmuwan (Suriasumantri, 1986).

Aksiologi yang berakar pada konsep *al-amin* merupakan sebuah konsep atas aqidah dan muamalah manusia dalam menjalankan tugasnya sebagai pemegang amanah di muka bumi. Konsep *al-amin* terdiri dari beberapa nilai-nilai yang saling melengkapi, yaitu nilai amanah (dapat dipercaya), jujur, bertanggung jawab, dan akuntabel. Hal inilah yang membuat Rasulullah saw. memperoleh gelar *al-amin* dari Kaum Quraisy sebagai keturunan Nabi Ibrahim (*Abu al-Anbiya'*).

Amanah memiliki pemaknaan yang sangat mendalam sebab apapun yang diberikan Allah kepada hambanya merupakan amanah yang akan dipertanggungjawabkan di akhirat. Manusia yang *al-amin* harus memahami makna amanah secara komprehensif agar tidak salah melangkah dan bertindak. Nilai-nilai amanah meliputi: (1) menjaga hak Allah Swt., (2) menjaga hak sesama manusia, dan (3) menjauhkan dari sifat abai dan berlebihan, artinya penyampaian atas sesuatu haruslah tepat, tidak dikurangi, maupun ditambahi. Amanah berhubungan dengan hubungan manusia kepada Allah serta kepada sesama manusia dan lingkungannya, bahkan juga terhadap dirinya sendiri.

Pengendalian internal syariah dalam hal ini sangat mengutamakan nilai-nilai amanah dalam pelaksanaannya. Apapun bentuk atau model dari PI yang disusun oleh manusia tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa perilaku amanah dari para pelaksananya. Sebagai contoh, ketersampaian perintah dari pemimpin tingkat atas hingga kepada pelaksana di bawah menjadi sangat kacau jika penyampaiannya tidak lengkap atau berlebihan.

Sifat jujur sebagai nilai dari konsep *al-amin* mengacu pada karakter moral seperti integritas dan keterusterangan dalam berkata dan berperilaku. Banyak pepatah di dunia yang menempatkan jujur

pada tingkatan moral yang tinggi, seperti “kejujuran adalah kebijakan terbaik” oleh Benjamin Franklin (1706-1790) dan “kejujuran adalah bab pertama dalam buku kebijaksanaan” oleh Thomas Jefferson (1762–1826). Ada pula nilai-nilai lain yang dianut yaitu tidak merasa harus menyenangkan semua orang, tidak membohongi diri sendiri, dan berkepribadian yang tenang.

Pemimpin yang jujur akan mengatakan apa adanya sesuai dengan yang dilakukan dan dikatakan. Sebagai contoh, pengendalian internal di perguruan tinggi terdapat seorang pejabat pengadaan barang dan jasa yang tidak keberatan untuk membuka spesifikasi barang yang dipesan kepada pengguna karena telah memasukkan kriteria yang diberikan kepada pengguna saat proses lelang dilakukan serta tidak khawatir untuk mempertanggungjawabkan dan mengambil sikap ketika barang yang datang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diberikan.

Nilai lain dari konsep *al-amin* adalah tanggung jawab. Seseorang yang memiliki sifat tanggung jawab selalu memikirkan konsekuensi atas perkataan maupun tindakan sebelum melakukannya. Konsekuensi yang dijadikan pertimbangan tidak hanya kepada dirinya sendiri, tetapi juga kepada pihak lain termasuk pula Sang Pemilik Makhluk. Tanggung jawab timbul dari sanubari seorang manusia dengan tingkatan ketuhanan (*tauhid*) yang tinggi. Mengapa? sebab ia sudah sangat meminimalisasi sifat egosentris (*ke-aku-an*) pada setiap tindakan dan perkataannya. Seorang pimpinan perguruan yang dipilih oleh Senat Universitas dan oleh Menteri (jika PTN) dapat dikatakan bahwa ia telah menerima mandat dari civitas akademika. Tatkala ada yang tertangkap telah menerima “suap” maka jabatan yang ia terima dijalankan tanpa memiliki rasa tanggung jawab.

Konsep diri *al-amin* diterapkan secara hati-hati dalam kajian ini. Konsep diri *al-amin* mencerminkan ketauhidan, keimanan, ketakwaan (*ketundukan*), keikhlasan, akhlakul karimah, dan ketawakalan manusia kepada Allah sebagai pusat dari segala sesuatu. Pijakan

dengan menggunakan Allah sebagai dasar dan pusat dari proses berpikir, berkata, dan bertindak akan menghasilkan *output* yang benar dan baik. Dengan menerapkan konsep diri *al-amin*, diharapkan akan menghasilkan kerangka kerja yang dapat digunakan sebagai alternatif *COSO Framework*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep aksiologi versi *al-amin* adalah penerapan dan pemanfaatan nilai-nilai ilmu pengetahuan yang benar tidaklah bebas nilai, tetapi harus mengandung nilai-nilai akhlakul karimah, amanah, ikhlas, jujur, bertanggung jawab, dan akuntabel yang mencerminkan ketauhidan, keimanan, ketakwaan, serta ketawakalan kepada Allah.



# ISLAMISASI PENGENDALIAN INTERNAL (PI)

## ***COSO Framework dalam Pengendalian Internal***

---

PI merupakan proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain suatu entitas untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan terkait operasi, pelaporan, dan kepatuhan (COSO, 2013a). Pada dasarnya, PI tidak hanya COSO *framework*. Akan tetapi ternyata menjadi rujukan utama bagi negara dan entitas dalam menerapkan PI COSO *framework* yang memiliki tiga tujuan khusus agar entitas mampu mengelola risiko secara fokus pada level entitas. Tujuan khusus yang dimaksud adalah sebagai berikut (COSO, 2013b; Leitch, 2005).

1. Tujuan operasi (*operations objectives*): berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan.
2. Tujuan pelaporan (*reporting objectives*): berkaitan dengan pelaporan keuangan dan non-keuangan internal dan eksternal.
3. Tujuan kepatuhan (*compliance objectives*): berkaitan dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

COSO *framework* berupaya untuk memberikan kerangka kerja PI yang komprehensif atau menyentuh seluruh proses yang ada di dalam entitas atau organisasi. Oleh karena itu, kerangka kerja COSO dilengkapi dengan lima komponen yang mendukung entitas dalam mencapai tiga tujuan pengendalian di atas.

1. Lingkungan pengendalian (*control environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan landasan utama untuk semua komponen PI yang membentuk disiplin dan struktur organisasi serta terdiri dari seperangkat standar, proses, dan struktur yang menyediakan dasar untuk melaksanakan internal di seluruh organisasi. Dewan direksi dan manajemen senior menetapkan sebuah habituasi mulai dari manajemen puncak hingga seluruh tingkat pada organisasi atas mengenai pentingnya PI termasuk standar perilaku yang diharapkan. Lingkungan pengendalian tersebut terdiri dari integritas dan nilai-nilai etika organisasi serta parameter yang memungkinkan dewan direksi untuk melaksanakan tanggung jawab pengawasan tata kelolanya dan ketelitian di sekitar ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja. Lingkungan pengendalian yang dihasilkan memiliki dampak yang meluas pada keseluruhan sistem PI (COSO, 2013b).

2. Penilaian risiko (*risk assessment*)

Risiko didefinisikan sebagai kemungkinan bahwa peristiwa akan terjadi dan berdampak buruk pada pencapaian tujuan. Penilaian risiko melibatkan proses dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko terhadap pencapaian tujuan dari seluruh entitas dianggap relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Dengan demikian, penilaian risiko menjadi dasar untuk menentukan bagaimana risiko akan dikelola. Prasyarat untuk penilaian risiko adalah penetapan tujuan, terkait pada berbagai tingkat entitas. Manajemen menetapkan tujuan dalam kategori yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan dengan kejelasan yang cukup untuk dapat mengidentifikasi serta menganalisis risiko terhadap tujuan tersebut. Manajemen juga mempertimbangkan kesesuaian tujuan untuk entitas. Penilaian risiko juga mengharuskan manajemen untuk mempertimbangkan dampak dari kemungkinan perubahan dalam lingkungan eksternal dan dalam model bisnisnya sendiri yang dapat membuat PI tidak efektif.

3. **Aktivitas pengendalian (*control activities*)**  
Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang ditetapkan oleh kebijakan dan prosedur manajemen untuk membantu memastikan bahwa tujuan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan telah dilaksanakan. Aktivitas pengendalian dilakukan di semua tingkat entitas pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan di atas lingkungan teknologi. Sifat dari aktivitas pengendalian adalah preventif atau detektif dan dapat mencakup berbagai aktivitas manual serta otomatis, seperti pemisahan tugas atas otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan tinjauan kinerja bisnis.
4. **Informasi dan komunikasi (*information and communication*)**  
Informasi dan komunikasi adalah dua komponen yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab PI dalam mendukung tujuan manajemen. Informasi diperlukan bagi entitas untuk melaksanakan tanggung jawab PI agar tujuannya tercapai. Manajemen memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas baik dari sumber internal maupun eksternal untuk mendukung berfungsinya komponen PI lainnya. Komunikasi merupakan proses yang terus-menerus dan interaktif dalam menyediakan, berbagi, dan memperoleh informasi yang diperlukan baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi.
5. **Kegiatan pemantauan (*monitoring*)**  
Evaluasi digunakan untuk menentukan apakah masing-masing komponen ada dan berfungsi. Evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau kombinasi di antara keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen PI, termasuk pengendalian untuk memengaruhi prinsip-prinsip dalam setiap komponen telah ada dan berfungsi dengan baik. Evaluasi yang sedang berlangsung adalah pemantauan yang dibangun ke dalam proses bisnis di berbagai tingkat entitas memberikan informasi yang tepat waktu. Sementara evaluasi terpisah adalah yang dilakukan secara berkala akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tergantung

penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung, dan pertimbangan manajemen lainnya. Temuan dievaluasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh regulator, badan atau manajemen pembuat standar yang diakui, serta dewan direksi sebagaimana mestinya.

Argumentasi yang sering dijumpai pada beberapa literatur menunjukkan bahwa kerangka kerja PI yang dicetuskan oleh COSO *framework* menjadi *trendsetter* PI oleh berbagai entitas, baik organisasi perusahaan, institusi milik negara, dan lain sebagainya. Terdapat beberapa penilaian secara khusus mengenai COSO *framework* sebagai kiblat PI dengan lima prinsip dasar tersebut (Irham, 2014: 239; Sujarweni, 2015: 70).

1. Menurut *Committee of Sponsoring Organization of The Threadway Commission* (COSO), kelima komponen dasar pada kerangka kerja COSO telah saling berhubungan secara sistematis. PI dilaksanakan berdasarkan pada lima komponen tersebut. Oleh karena itu, organisasi akan dapat mengatasi semua kemungkinan dan menjaga keseimbangan dari berbagai faktor, baik faktor lingkungan, penilaian, prosedur, termasuk informasi dan pola komunikasi yang dijalankan, serta dilengkapi dengan bagaimana pemantauan dilakukan.
2. Kerangka kerja COSO dapat memperbaiki/meningkatkan kualitas laporan keuangan entitas melalui etika bisnis, PI yang efektif, dan *corporate governance*.
3. Kerangka kerja COSO dianggap sebagai kerangka kerja PI yang efektif dapat membantu pengurus juga menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya.
4. Kerangka kerja COSO sebagai PI berfungsi untuk mencegah menurunnya penilaian prestasi kerja pegawai yang berakibat buruknya penilaian prestasi kerja pekerja di sebuah institusi.
5. Kerangka kerja COSO menempatkan pimpinan sebagai tampuk yang mempunyai kewajiban menegakkan peraturan di dalam instansi karena sangat berpengaruh pada disiplin kerja seluruh pegawai.

6. Kerangka kerja COSO dijadikan kerangka kerja utama dalam PI karena diyakini dengan instrumen dasar kerangka kerja COSO akan memberikan kepastian dan ketetapan yang jelas tentang aspek PI itu sendiri.

Kelima komponen kerangka kerja COSO tersebut dilengkapi dengan 17 prinsip yang digunakan sebagai indikator dalam melakukan asesmen atas implementasi PI pada organisasi. Prinsip-prinsip yang dimaksud dipaparkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 1** Prinsip Kerangka Kerja PI COSO

<i>Control environment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Demonstrates commitment to integrity and ethical values</i></li> <li>2. <i>Exercises oversight responsibility</i></li> <li>3. <i>Establishes structure, authority, and responsibility</i></li> <li>4. <i>Demonstrates commitment to competence</i></li> <li>5. <i>Enforces accountability</i></li> </ol>
<i>Risk assessment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. <i>Specifies suitable objectives</i></li> <li>7. <i>Identifies and analyzes risk</i></li> <li>8. <i>Assesses fraud risk</i></li> <li>9. <i>Identifies and analyzes the significant change</i></li> </ol>
<i>Control activities</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. <i>Selects and develops control activities</i></li> <li>11. <i>Selects and develops general controls over technology</i></li> <li>12. <i>Deploys through policies and procedures</i></li> </ol>
<i>Information &amp; communication</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. <i>Uses relevant information</i></li> <li>14. <i>Communicates internally</i></li> <li>15. <i>Communicates externally</i></li> </ol>
<i>Monitoring activities</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. <i>Conducts ongoing and/or separate evaluations</i></li> <li>17. <i>Evaluates and communicate deficiencies</i></li> </ol>

Dengan demikian, munculnya argumentasi penilaian sempurna terhadap kerangka kerja COSO dalam PI dapat dipahami karena secara kasat mata kerangka kerja PI COSO memberikan gambaran dan langkah-langkah yang menyeluruh pada seluruh proses dan level organisasi. Selain itu, COSO sebagai pencetusnya juga memiliki sistem pendukung yang solid bagi para pendukungnya yaitu termasuk panduan implementasi dan evaluasi yang dapat diakses melalui websitenya. Selain itu, dukungan dan tinjauan yang diberikan oleh lembaga-lembaga audit bereputasi juga turut mendongkrak reputasi kesempurnaan dari kerangka kerja PI COSO ini.

Tidaklah heran bahkan sekelas negara pun menyadur kerangka kerja PI COSO sebagai regulasi yang terkait dengan sistem PI pemerintah. Dengan kata lain, dunia tergiring dengan pernyataan dasar COSO yang kemudian dianggap sebagai yang paling sempurna dalam PI selain adanya marketing di setiap istilah yang digunakan oleh COSO.

## **Kelemahan COSO Framework dalam Praktik Pengendalian Internal**

---

Sejak awal, *final report* dari COSO *framework* pada tahun 1992 telah banyak mengalami evolusi untuk menyempurnakan kerangka kerja awal hingga sekarang kerangka kerja tersebut menjadi COSO-ERM *framework* (Clark & Phillips, 2020). Namun ternyata sejak awal kerangka kerja PI COSO diluncurkan telah menuai kritik dari para praktisi maupun lembaga-lembaga profesional bidang audit. COSO pun memberikan jawaban dari kritik tersebut dengan menyatakan bahwa kerangka kerja tidak terlepas dari keterbatasan dalam penerapannya, yang dapat menyebabkan kurang efektifnya PI dalam organisasi. Keterbatasan tersebut disebabkan oleh beberapa hal berikut (Chalmers dkk., 2019; Marks, 2011).

1. Kerangka kerja PI COSO tidak memasukkan unsur lingkungan eksternal dan unsur *stakeholders*.
2. Dokumen kerangka kerja PI COSO mencampuradukkan kerangka kerja (struktur organisasi, kebijakan, dan pengaturan yang diterapkan untuk mempromosikan, mengintegrasikan, dan meningkatkan manajemen risiko) dengan proses yang digunakan untuk manajemen risiko, terutama yang digunakan untuk penilaian risiko, perlakuan risiko, serta pemantauan dan peninjauan.
3. Kerangka kerja PI COSO menyatakan bahwa risiko digambarkan sebagai peristiwa. Adapun peristiwa dijelaskan dan diilustrasikan dengan contoh kejadian mendadak dan akut. Padahal risiko sudah hadir sejak awal tujuan ditetapkan sehingga penilaian (*assessment*) atas perubahan yang terjadi baik di dalam organisasi (misalnya budaya kerja) dan di luar organisasi (misalnya tren peminatan lulusan PT)

harus dilakukan secara berkala untuk mengantisipasi terjadinya risiko yang paling buruk bagi institusi.

Berdasarkan uraian tersebut, PI tidak bisa mencegah penilaian buruk atau keputusan atau kejadian eksternal yang dapat menyebabkan sebuah organisasi gagal untuk mencapai tujuan operasionalnya. Ketiga penyebab kegagalan tersebut memiliki unsur penggerak atau manusia. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sistem PI yang efektifpun dapat mengalami kegagalan yang secara umum disebabkan oleh faktor manusia, sedangkan faktor peristiwa eksternal merupakan satu-satunya faktor yang kurang atau tidak dapat dikontrol oleh organisasi.

Lebih lanjut, dikemukakan bahwa keterbatasan-keterbatasan yang ada mungkin terjadi sebagai hasil dari penetapan tujuan-tujuan yang menjadi prasyarat untuk PI tidak tepat, penilaian manusia dalam pengambilan keputusan yang dapat salah dan bias, faktor kesalahan/kegagalan manusia sebagai pelaksana; kemampuan manajemen untuk mengesampingkan PI, kemampuan manajemen, personel lainnya, ataupun pihak ketiga untuk menghindari kolusi, dan juga peristiwa-peristiwa eksternal yang berada di luar kendali organisasi.

Selanjutnya Rahayu dan Suhayati (2010: 28) mengatakan bahwa keterbatasan dari PI ialah sebaik-baiknya desain dan operasi pengendalian intern, pengendalian intern hanya memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan dewan komisaris berkaitan dengan usaha untuk mencapai tujuan pengendalian intern organisasi. Hal tersebut disebabkan karena pengaruh dari keterbatasan bawaan yang melekat dalam pengendalian intern, yaitu:

1. pertimbangan manusia dalam pengambilan keputusan dapat salah;
2. pengendalian intern dapat rusak karena kegagalan yang sifatnya manusiawi seperti kekeliruan sederhana;
3. adanya kolusi antara personel sehingga pengendalian tidak efektif;
4. manajemen yang mengabaikan pengendalian intern; dan
5. biaya pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian tersebut.

Berdasarkan argumentasi tersebut, COSO *framework* yang ada di berbagai entitas diterapkan seakan-akan memang mempunyai kesempurnanya sebagai kerangka kerja PI, ternyata COSO *framework* sendiri bukan pengendalian yang sempurna apa lagi paripurna. Beberapa kelemahan COSO *framework* yang perlu diketahui adalah sebagai berikut (Hall & Singleton, 2007: 23; Sunarto, 2003: 138—140).

1. Kemungkinan terjadinya kesalahan karena COSO *framework* bukanlah sistem yang sempurna, yang dapat mengatasi semua permasalahan.
2. Pembelokan, karyawan dapat membelokkan sistem melalui kolusi atau cara lainnya. Ini sangat mungkin, mengingat COSO *framework* hanya berbicara pada segi teks dan sosiologisnya; bukan psikologis bahkan kejiwaannya.
3. Pengesampingan pihak manajemen karena pihak manajemen berada dalam posisi mengesampingkan semua prosedur pengendalian dengan cara pribadi mengenyampingkan transaksi atau dengan mengarahkan bawahan untuk melakukan hal tersebut. Artinya, pimpinan sekalipun masih mempunyai celah besar dalam konsep COSO *framework* yang dianggap sempurna untuk melakukan kesalahan atau kecurangan dan korupsi, terlebih lagi para bawahan.
4. Kondisi yang berubah-ubah, kondisi yang dapat berubah sepanjang waktu hingga PI efektif yang ada mungkin menjadi tidak efektif lagi. Apa lagi, antara lingkungan satu dengan lingkungan lainnya berbeda, polanya dan juga SDM yang ada juga bisa menjadi pengaruh besar dalam PI sebagaimana tawaran COSO *framework* tersebut.
5. Kolusi atau persekongkolan yang dilakukan oleh seorang pegawai dengan pegawai lainnya, atau dengan pelanggan, atau pemasok, bisa tidak terdeteksi oleh struktur pengendalian intern.
6. Biaya dan manfaat biaya penyelenggaraan suatu struktur pengendalian intern seyogyanya tidak melebihi manfaat yang akan diperoleh dari penerapan pengendalian intern tersebut.

Kerangka kerja PI COSO mengedepankan prinsip *materialism*, di mana seluruh tujuan, komponen, dan prinsip ditetapkan dan diukur berdasarkan perspektif material atau kebendaan yang kasat mata. Berbagai kelemahan dan analisis atas sifat *materialism* tersebut juga telah dijabarkan walaupun lingkungan pengendalian dirancang sebagai fondasi pelaksanaan PI. Namun ternyata tidak terlalu sakti apabila tidak disertai dengan sikap mentalitas ketuhanan sebagai jiwa dari pelaksanaannya. Oleh karena itu, pada akhirnya pelaksanaan *error* secara sengaja akan tetap terjadi ketika terkalahkan oleh nafsu buruk manusia itu sendiri.

### **Tinjauan Kritis terhadap Ketidaksempurnaan COSO Framework**

---

COSO *framework* oleh banyak kalangan dianggap ideal untuk diimplementasikan sebagai alat meminimalisir kerugian dan kecurangan. Tentu anggapan ini tidaklah benar. Di lapangan, kecurangan dan korupsi nyatanya terjadi di perguruan tinggi yang merupakan wadah kawah candradimuka bagi penerus bangsa. Dengan adanya peristiwa-peristiwa yang terjadi, patut diduga bahwa COSO *framework* yang selama ini diadopsi pada implementasi PI di institusi PT sesungguhnya bukanlah kerangka kerja yang ideal.

Pada akhirnya, kelemahan kerangka kerja PI COSO *framework* ditemukan walaupun secara umum telah dianggap sebagai *framework* yang “*fit for all*” bagi segala jenis organisasi di mana pun berada. Kelemahan-kelemahan teknis tersebut antara lain yang dirumuskan oleh COSO *framework* sendiri dengan memetakan keterbatasan yang ada pada implementasi kerangka kerjanya sebagai berikut (COSO, 2013b).

1. *Preconditions of internal control* (Kondisi awal sebelum dibangunnya PI)

PI tidak bisa mencakup seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu hal yang tidak dicakup adalah pra-kondisi entitas sebelum PI diterapkan. Kelemahan entitas dalam memilih, mengembangkan, dan mengevaluasi manajemen dapat membatasi kemam-

puannya dalam melakukan pengawasan terhadap PI. Selain itu, tidak tepatnya proses penetapan strategi dan tujuan akan mengakibatkan pemilihan tujuan yang tidak realistis, tidak tepat, dan tidak spesifik.

2. *Judgement*

Pengambilan keputusan bisnis yang berdasarkan waktu, informasi yang terbatas, serta di bawah tekanan, kemudian menghasilkan keputusan (penilaian) yang tidak tepat dan perlu diubah.

3. *Breakdowns*

Kerusakan yang dapat terjadi karena kesalahan pegawai atau personil dalam memahami instruksi PI atau instruksi yang tidak jelas.

4. *Management override* (Kemampuan manajemen untuk mengabaikan PI)

PI yang baik biasanya akan tetap berjalan walaupun manajemen mengabaikan PI itu sendiri. Namun, sifat mengabaikan tersebut memberikan dampak negatif pada organisasi.

5. *Collusion*

*Collusion* adalah kemampuan manajemen, personel lain, dan pihak ketiga untuk melakukan kolusi serta menimbulkan praktik kecurangan dan korupsi yang menjadi momok bagi setiap organisasi karena tidak hanya merugikan secara material, tetapi juga secara immaterial jika harus berhadapan dengan penegak hukum. Individu yang beraksi secara bersama-sama dapat menyembunyikan tindakan kecurangan dan korupsi kemudian mengubah informasi keuangan atau lainnya yang tidak dapat dicegah dan dideteksi oleh PI.

Kritik terhadap COSO *framework* juga dikemukakan oleh Purdy (2011)<sup>5</sup> dalam wawancaranya dengan Marks (2011). Berikut kritik yang dimaksud.

1. COSO *framework* terlalu memusatkan perhatian terhadap komponen internal padahal kondisi eksternal, seperti regulasi, persaingan

---

<sup>5</sup> Sebenarnya Purdy (2011) memberikan 10 kritik, namun penulis melakukan sintesis atas ke-10 kritik dan menggabungkan yang memiliki konten hampir sama hingga menjadi 5 poin.

usaha/lingkungan bisnis, lingkungan, dan *stakeholders* sebenarnya merupakan potensi risiko bagi perusahaan.

2. Pendekatan COSO *framework* pada estimasi level risiko dianggap mengurangi kredibilitas dan kegunaan proses manajemen risiko yang sudah ada.
3. COSO *framework* menjelaskan risiko sebagai ancaman dan mengesampingkan bahwa risiko adalah salah satu efek dari ketidakpastian (*uncertainty*) yang bisa jadi memberikan keuntungan di kemudian hari.
4. Pengguna COSO *framework* banyak yang mengalami kesulitan dalam membedakan respons terhadap risiko, aktivitas pengendalian, dan monitoring.
5. Materi pada COSO-ERM, khususnya pada bagian penanganan risiko tidak mudah untuk diterapkan dan jika menggunakan konsultan akan menimbulkan pemborosan.

Secara filosofis, COSO *framework* menggunakan filsafat *materialism* yang memiliki fondasi pengetahuan pada pengalaman indrawi (Hardiman, 2003). Filsafat ini biasanya dikembangkan tanpa mengikutsertakan hal-hal yang bersifat spiritual dan Ketuhanan (Golshani, 2004; Husaini, 2013; Kartanegara, 2005; Santoso, 2010). Ilmu yang seperti ini tidak menerima aspek non-fisik (psikis, mental, dan spiritual) yang tidak dapat diidentifikasi oleh indra manusia karena dianggap tidak ilmiah (Zarkasyi, 2012). Alasan yang diberikan adalah bahwa kebenaran yang dicari haruslah bersifat empiris yang bertumpu pada rasionalisasi indrawi.

Langkah-langkah teknis dalam COSO *framework* memiliki instrumen pengendali yang digunakan untuk mengukur kualitas PI pada masing-masing elemen. Proses pengukurannya menggunakan skoring yang diisi sesuai dengan pengamatan implementasi di lapangan, misalnya ketersediaan *standard operational procedure* (SOP), adanya satuan pengawas internal atau badan audit internal, dan *checklist* terlaksananya setiap prosedur yang telah ditetapkan di mana semuanya diukur secara empiris yaitu terukur dan dinilai secara indrawi. Hal tersebut mengantarkan

penulis bahwa COSO *framework* menganut filosofi *materialism*. Padahal, keilmuwan dalam Islam tidak hanya berupa fisik-material, tetapi juga meliputi non-fisik atau non-indrawi.

Selain bersifat *materialism*, kegagalan implementasi PI COSO *framework* sering kali disebabkan oleh adanya penyimpangan/pergeseran kelembagaan (*institutional drift*) dalam tubuh lembaga atau institusi termasuk PT yang menjadi bagian dari salah satu institusi pendidikan. Munculnya *institutional drift* yang kemudian mengakibatkan terjadinya perubahan di tubuh PT (PTN, PTKIN, PTS, termasuk PT Islami) disebabkan oleh adanya guncangan eksternal yang mengganggu struktur kelembagaan yang sudah mapan, seperti perubahan lingkungan dan demografis, atau pengenalan teknologi baru (Daron & Robinson, 2012) dan guncangan yang dipicu secara internal (*endogen*) karena adanya kontradiksi ketegangan-ketegangan internal dalam menyeimbangkan *input* dan *output* di antara subsistem dalam membangun struktur kelembagaan. Ketegangan internal merupakan suatu kondisi dalam hubungan antar-subsistem yang mengalami tekanan untuk berubah dan cara berubahnya menyebabkan ketidakseimbangan sistem (Seo & Creed, 2002; Zilber, 2002). Perubahan kelembagaan tidak terlepas dari teori pertumbuhan yang menyatakan pertumbuhan tidak dapat dihindari karena ini adalah salah satu upaya untuk bertahan bahkan bagi lembaga nirlaba sekalipun (Powell & Colyvas, 2008; Suddaby, 2010). Pertumbuhan sering kali mensyaratkan kriteria yang harus dipenuhi untuk memperoleh pengakuan dari pihak luar yang mana dalam usaha memenuhi kriteria tersebut, manusia mampu mengesampingkan nilai-nilai awal yang dianut oleh organisasi pada awal organisasi itu sendiri, di sinilah pergeseran kelembagaan itu terjadi.

PT dengan tujuan awal yang begitu mulia dapat bergeser menjadi tujuan yang mirip dengan korporasi melalui proses pendidikan yang mengajarkan *materialistik*, *self interest*, profesional, dan kompeten untuk memenuhi kepentingan perusahaan (Mulawarman, 2008). PT senantiasa hanya mementingkan prinsip administratif dalam meraih posisi terhormat tanpa memperhatikan nilai-nilai religiositas dan spiritualitas yang mulia

sebagai sebuah lembaga pendidikan. PI seharusnya memiliki peran penting untuk mencegah keterjadian pergeseran kelembagaan yang menyebabkan penyelewengan dari tujuan dan nilai yang murni. Namun ketidakhadiran nilai-nilai spiritual dan religius dalam PI mengakibatkan keterikatan pada nilai-nilai *materialism* dan malah menyeret PI untuk mendukung terjadinya distorsi nilai yang merupakan pertanda pergeseran kelembagaan dari nilai-nilai awalnya sebagai PT.

Perlu dipahami dan diingat pula bahwa kerangka kerja ataupun prosedur maupun sistem bukan sebuah otomatisasi yang berjalan sendiri tanpa manusia sebagai penggerakannya, mulai dari tingkatan staf hingga pimpinan tertinggi organisasi sebagai *leader* dalam pelaksanaannya (Al-Salmani, 2017; Yurniwati & Rizaldi, 2015b). Manusia inilah yang mengemudikan organisasi dalam mencapai tujuannya dalam gejala pertumbuhan organisasi yang juga harus dicapai dengan berbagai cara. Oleh karena itulah pergeseran kelembagaan sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia di dalam organisasi tersebut. Uniknyanya, sering dijumpai bahwa manusia yang terlihat sangat rajin menjalankan perintah agamanya ternyata tidak menjamin untuk tidak melakukan atau dituduh melakukan kecurangan dan korupsi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini terbukti ketika kita melihat kenyataan bahwa beberapa rektor atau pimpinan PT yang menjadi tersangka kasus korupsi ternyata dikenal sebagai orang yang taat beribadah, seperti Mantan Rektor UINSU (Molana, n.d.) yang merupakan Profesor bidang Syariah dan Hukum, dan mantan Rektor Universitas Airlangga yang juga dikenal sebagai tokoh salah satu organisasi masyarakat yang bergerak pada bidang keagamaan di Jawa Timur (Wahyudianta, n.d.). Jadi apapun yang terjadi dalam sebuah organisasi, termasuk sistem dan pengendaliannya sangat bergantung dengan manusia-manusia yang memelihara sistem dan menjalankan roda organisasi tersebut (Lavoie, 1989).

Apakah tidak ada komponen COSO *framework* yang mengisyaratkan tentang perilaku manusia? Jawabnya adalah “ada”. Pada komponen pertama dari COSO *framework*, yaitu komponen *control environment*

atau lingkungan pengendalian, di sinilah fondasi dari keseluruhan komponen lainnya karena terdapat integritas dan etika dari organisasi serta adanya individu-individu yang menerapkan jika menginginkan komponen lainnya berjalan (Nurhayati, 2016; Shu et al., 2018; Yurniwati & Rizaldi, 2015a). Tidak hanya itu, faktor manusia ternyata juga merupakan kelemahan dari implementasi COSO *framework*, yaitu terkait dengan penilaian atau pengambilan keputusan yang diduga bisa terjadi bias dan subjektif sehingga menyebabkan PI tidak optimal (COSO, 2013). Namun, ketika permasalahannya adalah keterjadian kecurangan maka hal tersebut bukan merupakan kelalaian yang tidak disengaja melainkan telah direncanakan sebelumnya.

Perilaku manusia bukanlah hal yang tiba-tiba begitu saja terjadi, sebelum berperilaku, akan terjadi perpaduan asa antara hati, pikiran, dan perasaan yang membentuk sebuah jiwa dan mental yang mengendalikan kehendak, sikap, dan perilaku manusia (Triyuwono dkk., 2016: 109). Bahkan berlembar-lembar peraturan, bermacam-macam kecanggihan sistem pengendalian dan beribu-ribu auditor handal tidak akan mampu mencegah kecurangan dan korupsi yang terjadi jika seluruh manusia dalam organisasi tidak memiliki jiwa, mental yang mulia, serta nilai-nilai ketauhidan, keimanan, ketundukan, dan ketakwaan.

Dampak dari keterbatasan dan kelemahan COSO *framework* dibuktikan dengan adanya kasus-kasus yang melibatkan auditor internal dan top manajemen (CEO, CFO, COO, dan lain-lain) yang merupakan bagian penting dalam pelaksanaan PI di dalam sebuah organisasi. Di antara mega kasus tersebut adalah kasus Enron pada tahun 2001 yang melibatkan CEO dan auditor internal<sup>6</sup>, kemudian kasus Lehman Brothers tahun 2008, dan kasus Lippo Bank tahun 2002. Ada pula beberapa kasus lain yang menimpa beberapa PT (PTN, PTKIN, PTS, termasuk PT islami) yang terjadi di Indonesia (Kusumaningtyas dkk., 2016). Kasus-kasus tersebut menunjukkan bahwa pemimpin organisasi (CEO, COO, dan sebagainya) dan pimpinan PT yang seharusnya menjadi *leader* dalam PI

---

<sup>6</sup> Merupakan salah satu kasus yang memicu munculnya SOX's Act 2002.

malah menjadi pemicu kegagalan pencapaian tujuan organisasi dengan melakukan kecurangan dan korupsi.

PI dibentuk dari komponen-komponen yang terpadu dalam sebuah kerangka kerja dan dilengkapi dengan prosedur, peraturan, dan sistem yang dianggap akan mampu meminimalisir terjadinya kerugian maupun kecurangan dan korupsi. Dengan menggunakan *tools* yang diatur secara global, seperti COSO *framework* untuk PI, IFRS untuk pelaporan keuangan, ISO untuk menunjukkan kendali mutu, dan lain sebagainya yang mana kesemuanya menunjuk manusia sebagai pusat segala keberadaan di dunia atau *spiritualisme humanis* (Protagoras, 480-411 SM) di mana yang dikedepankan adalah nalar atau logika (Triyuwono dkk., 2016). Paham inilah yang telah biasa digunakan oleh manusia belakangan ini dengan hanya menggunakan nalar dan logika dalam menjalankan kehidupan di dunia ini dan bersandar pada moral serta etika yang diyakini sudah dapat menjadi perisai penangkal keburukan, kecurangan, dan korupsi tanpa menoleh pada area *religiositas* atau ketuhanan sama sekali. Indikator ketercapaian yang digunakan adalah membandingkan *input* dengan *output* maupun *outcome* yang sering kali hanya berupa *checklist* atas sejumlah indikator dari bukti-bukti sekunder. Model-model seperti ini juga dikenal sebagai modernisasi atau westernisasi yang mulai dikembangkan sejak abad ke-17 (Hardiman, 2003; Triyuwono dkk., 2016).

Modernisasi sangat condong pada dunia barat semenjak berakhirnya Perang Salib. Mercusuar ilmu pengetahuan berada di dunia barat, Eropa, dan Amerika Utara. Semua yang dihasilkan oleh mereka menjadi acuan seluruh belahan dunia termasuk dunia Islam yang dulunya menjadi mercusuar ilmu pengetahuan. Namun sebenarnya ada komponen yang hilang pada Ilmu pengetahuan ciptaan dunia barat yaitu proses pengaktifan ruh dalam jiwa manusia sebagai dimensi *religiositas* dan *spiritualitas* untuk menjemput petunjuk ilmu. Telah banyak penulisan yang mengkaji hal ini dengan pendekatan bahwa tidak semua hal yang berasal dari barat dapat diterapkan dengan baik (Al-Salmami, 2017; Hardiman, 2014; Mulawarman, 2011; Triyuwono, 2004; Triyuwono dkk., 2016). Padahal

dengan hadirnya hati yang bersih dan ruh Tuhan pada diri para pemimpin, pengendali internal, penyusun laporan keuangan, pemeriksa, penjamin mutu, pelaksana tugas, dan seluruh manusia yang terlibat dalam elemen organisasi akan menghasilkan sebuah produk yang penuh berkah dan bermanfaat serta bernilai di mata Tuhan dan makhluknya (Triyuwono dkk., 2016).

Apapun yang dibangun dengan paham barat pasti memiliki orientasi hasil (*output*) atau dampak (*outcome*) walaupun di dalamnya terdapat etika dan integritas yang dijadikan landasan dalam pelaksanaannya, namun juga sering dilanggar sendiri oleh para manusianya (Al-Salmani, 2017; COSO, 2013; Triyuwono dkk., 2016). Etika, integritas, maupun norma itupun hanya seperangkat aturan yang dibuat oleh manusia dengan mengedepankan ilmu pengetahuan dan nilai etika yang terbangun berdasarkan kepantasan dari logika manusia tanpa ada kehadiran Tuhan di dalamnya dan tanpa merasa dikendalikan oleh-Nya (Triyuwono dkk., 2016). Inilah perbedaan yang paling mencolok antara model barat atau *spiritualis humanis* yang mengesampingkan Tuhan dengan *spiritualis religius* yang menempatkan Tuhan sebagai pusat dari segala sesuatu dan merasakan bahwa segala yang dilakukan selalu dalam pengendalian dan pengawasan-Nya. *Spiritual humanis* atau mazhab barat merancang kerangka kerja dengan berorientasi hasil, sementara bagi *spiritualis religius* tidak hanya itu, namun mengharuskan sebuah landasan perilaku moral yang kuat yang sudah dibangun sebelumnya yaitu landasan Tuhan sebagai tauhid tertinggi yang menjadi satu kesatuan dengan hambanya.

Sejalan dengan kerangka kerja, model, dan prosedur lainnya yang merupakan produk barat maka dipastikan semuanya akan mengandung unsur *lack of spirituality component* dan *lack of spiritual faith*, sama-sama memusatkan diri pada *output* dan *outcome*, memasrahkan diri pada integritas, serta etika dan norma yang terbukti tidak cukup mampu untuk menahan godaan *moral hazard* pada diri manusianya. Entah itu berupa kurangnya komitmen pimpinan, lemahnya pimpinan dalam menghadapi kecurangan dan korupsi, terbutakannya auditor atas jabatan dan upah

jasanya maupun ketiadaan niat untuk bekerja dengan baik sesuai dengan yang diamanahkan karena faktor sekularisme, egoistik, kapitalistik, individualistik, anti-altruistik, materialistik, dan atheistik ((Asy'ari dkk., 2013; Ludigdo, 2007; Mulawarman, 2012; Nurhayati, 2016; Shu dkk., 2018; Triyuwono dkk., 2016: 111; Riyuwono, 1995; Yurniwati & Rizaldi, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, kajian yang dilakukan penulis diharapkan dapat mengonstruksi sebuah kerangka kerja PI berdasarkan ajaran-ajaran Islam sebagai alternatif dari kerangka kerja PI yang selama ini sudah digunakan (*COSO framework*) oleh hampir seluruh institusi di dunia— yang nantinya disebut sebagai kerangka kerja PIS.

### **Konsep Islamisasi Ilmu Pengetahuan**

---

Umat muslim saat ini membutuhkan suatu teori yang dianggap mampu untuk mendukung islamisasi pengetahuan dengan memberikan paradigma ilmiah sehingga timbul rasa percaya diri dan keberanian untuk berinteraksi dengan nilai atau konsep apapun yang dihasilkan manusia tanpa melihat ideologinya. Belum adanya teori islamisasi pengetahuan ini menyebabkan para ilmuwan muslim mengalami pembusukan pemikiran (*al-tafakkuk al-fikri*), fanatisme mazhab, terjebak pada pemikiran statis, dan mewarisi kekacauan politik yang berlangsung selama bertahun-tahun (Syahrur, 1990: 31).

Secara definitif ungkapan islamisasi ilmu pengetahuan terdiri dari tiga kata yaitu, islamisasi, ilmu, dan pengetahuan. Islamisasi artinya adalah pengislaman, pengislaman dunia, atau usaha mengislamkan dunia. Ilmu adalah cara berpikir dalam menghasilkan suatu kesimpulan yang berupa pengetahuan yang dapat diandalkan. Ilmu merupakan produk dari proses berpikir menurut langkah-langkah tertentu yang secara umum dapat disebut sebagai berpikir ilmiah (Syadaly & Mudzakir, 1997: 34). Adapun pengetahuan dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* disamakan artinya dengan ilmu yang berarti bahwa ilmu adalah pengetahuan. Jika disimpulkan dari masing-masing kata tersebut, maka islamisasi

ilmu pengetahuan secara etimologi adalah mengislamkan segala ilmu pengetahuan.

Terminologi islamisasi ilmu pengetahuan menurut Al-Faruqi ialah usaha untuk mendefinisikan kembali, menyusun ulang data, memikirkan kembali argumen dan rasionalisasi, menilai kembali tujuan dan melakukannya dengan cara yang membolehkan disiplin guna memperkaya visi dan perjuangan Islam. Islamisasi ilmu juga merupakan sebagai usaha yaitu memberikan defenisi baru, mengatur data-data, memikirkan jalan pemikiran dan menghubungkan data-data, mengevaluasi kembali kesimpulan-kesimpulan, dan memproyeksikan kembali tujuan-tujuan sehingga semua disiplin memperkaya wawasan Islam dan bermanfaat bagi cita-cita Islam (Al-Faruqi, 2003: 38).

Islamisasi ilmu pengetahuan menurut Muhammad Nuqaib al-Attas adalah pembebasan manusia dari tradisi magis, mitologis, animistis, kultur-nasional (yang bertentangan dengan Islam), dan dari belenggu paham sekuler terhadap pemikiran dan bahasa. Juga pembebasan dari kontrol dorongan fisiknya yang cenderung sekuler dan tidak adil terhadap hakikat diri atau jiwanya. Sebab manusia dalam wujud fisiknya cenderung lupa terhadap hakikat dirinya yang sebenarnya dan berbuat tidak adil terhadapnya. Islamisasi adalah suatu proses menuju bentuk asalnya yang tidak sekuat proses evolusi dan devolusi (Daud, 1998: 341). Untuk melakukan islamisasi ilmu pengetahuan tersebut, menurut al-Attas perlu melibatkan dua proses yang saling berhubungan. Pertama, melakukan proses pemisahan elemen-elemen dan konsep-konsep kunci yang membentuk kebudayaan dan peradaban barat. Kedua, memasukan elemen-elemen Islam dan konsep-konsep kunci ke dalam setiap cabang ilmu pengetahuan masa kini yang relevan (Hashim, 2005: 35).

Secara umum, islamisasi ilmu tersebut dimaksudkan untuk memberikan respons positif terhadap realitas ilmu pengetahuan modern yang sekularistik dan Islam yang terlalu religius dalam model pengetahuan baru yang utuh dan integral tanpa pemisahan. Menurut pandangan al-Faruqi, ilmu pengetahuan dewasa ini sudah sekuler dan jauh dari

kerangka tauhid. Oleh karena itu, ia menyusun kerangka kerja, metode, dan langkah-langkah praktis menuju islamisasi ilmu pengetahuan. Selanjutnya, ia juga menyerukan adanya perombakan sistem pendidikan Islam yang mengarah pada islamisasi ilmu pengetahuan dan terciptanya paradigma tauhid dalam pengetahuan dan pendidikan. Oleh sebab itu, al-Faruqi kemudian menggariskan satu kerangka kerja dengan lima tujuan dalam rangka Islamisasi ilmu (Handrianto, 2010). Pertama, penguasaan disiplin ilmu modern. Kedua, penguasaan khasanah warisan Islam. Ketiga, membangun relevansi Islam dengan masing-masing bidang ilmu modern dan khazanah warisan Islam secara kreatif dengan ilmu-ilmu modern. Keempat, memadukan nilai-nilai dan khazanah warisan Islam secara kreatif dengan ilmu-ilmu modern. Kelima, pengarahan aliran pemikiran Islam ke jalan yang mencapai pemenuhan pola rencana Allah.

Adapun langkah-langkah dalam proses islamisasi ilmu pengetahuan harus berlandaskan pada esensi tauhid yang memiliki makna bahwa ilmu pengetahuan harus mempunyai kebenarannya. Beberapa prinsip dalam pandangan Islam sebagai kerangka pemikiran metodologi dan cara hidup Islam, yaitu keesaan Allah, kesatuan alam semesta, kesatuan kebenaran, dan kesatuan pengetahuan. Menurut al-Faruqi, kebenaran wahyu dan kebenaran akal tidak bertentangan tetapi saling berhubungan dan saling melengkapi. Karena bagaimanapun, kepercayaan terhadap agama yang ditopang oleh wahyu merupakan pemberian dari Allah dan akal juga merupakan pemberian dari Allah yang diciptakan untuk mencari kebenaran (Habib, 2007: 53).

Menurut Al-Attas, ilmu pengetahuan dalam budaya dan peradaban barat justru menghasilkan krisis ilmu pengetahuan yang berkepanjangan. Ia berpendapat ilmu yang berkembang di barat tidak semestinya harus diterapkan di dunia muslim. Ilmu bisa dijadikan alat yang sangat halus dan tajam untuk menyebarluaskan cara dan pandangan hidup sesuatu kebudayaan. Karena sejatinya, ilmu bukan bebas nilai (*value free*), tetapi sarat nilai (*value laden*) (Handrianto, 2010). Untuk itu, ada beberapa proses

dalam islamisasi ilmu pengetahuan yaitu sebagai berikut (Muhaimin & Mujib, 1993: 99).

1. Mengisolir unsur-unsur dan konsep-konsep kunci yang membentuk budaya dan peradaban barat, dan setiap bidang ilmu pengetahuan modern sehingga jika tidak sesuai dengan pandangan hidup Islam maka fakta menjadi tidak benar. Selain itu, ilmu-ilmu modern juga harus diperiksa dengan teliti. Ini mencakup metode, konsep, praduga, simbol, dan ilmu modern beserta aspek-aspek empiris, rasional, dan yang berdampak terhadap nilai serta etika.
2. Memasukkan unsur-unsur Islam beserta konsep-konsep kunci dalam setiap bidang dan ilmu pengetahuan saat ini yang relevan.

Apabila kedua proses tersebut selesai dilakukan maka islamisasi akan membebaskan manusia dan magis, mitologi, animisme, dan tradisi budaya nasional yang bertentangan dengan Islam.

### **Islamisasi Ilmu Pengetahuan di UNIDA**

---

Konsep islamisasi pengetahuan di lingkungan UNIDA merupakan usaha menjadikan seluruh aspek dalam universitas, baik akademik maupun nonakademik selaras dengan cara pandang, prinsip-prinsip ajaran, nilai-nilai etik, hukum, dan norma Islam. Islamisasi ini bermakna membebaskan manusia pertama-tama dari tradisi, mitologis, dan animistik, kultur-nasional yang bertentangan dengan Islam dan belenggu paham sekuler atas pemikiran dan bahasanya. Islamisasi juga bermakna pembebasan dari dorongan fisiknya yang cenderung sekuler dan tidak adil terhadap hakikat diri atau jiwanya. Adapun ruang lingkup islamisasi yang ada di UNIDA Gontor, antara lain 1) islamisasi jiwa; 2) islamisasi ilmu; 3) islamisasi perilaku; 4) islamisasi lembaga dan sistem; 5) islamisasi produk; dan 6) penerapan islamisasi ilmu pengetahuan (Lestari & Salma, 2020).

Pada dasarnya, islamisasi jiwa sebagai pondasi awal untuk memulai islamisasi ilmu ataupun perilaku. Dalam pemikiran Syed Muhammad Naquib al-Attas, pembebasan jiwa harus digerakkan terlebih dahulu dari pandangan tradisional dan sekuler untuk mewujudkan sumbernya

ilmu dalam jiwa (Amrullah dkk., 2021). Islam sebagai ujung tombak pembebasan menjadi seluruh aspek dalam diri manusia (keyakinan/keimanan, perasaan, pemikiran dan perbuatan) selaras dengan *worldview*, prinsip-prinsip ajaran, nilai-nilai, hukum, dan norma Islam. Islamisasi jiwa adalah inti dari islamisasi dan pokok dari bidang islamisasi lainnya. Pangkal atau kata kunci islamisasi jiwa adalah tauhid. Pondasi jiwa sebagai yang utama maka pembebasan atas nama "Islam" akan menjadi pembebasan atas aspek-aspek lainnya.

Islamisasi ilmu akan tersambung secara langsung dengan islamisasi jiwa yang menjadi seluruh aspek pengetahuan (terminologi, epistemologi, *framework*, konsep, asumsi, teori dan metodologi serta prosesnya) selaras dengan *worldview*, prinsip-prinsip ajaran, nilai-nilai, hukum dan norma Islam.

Islamisasi perilaku yang menjadikan seluruh aspek perilaku (sikap, tindak tanduk, tingkah laku, penampilan, tradisi, dan budaya) selaras dengan *worldview*, prinsip-prinsip ajaran, nilai-nilai, hukum, dan norma Islam. Perilaku sebagai bentuk islamisasi jiwa dan ilmu yang terpatri dalam lubuk manusia. Pengetahuan islamisasi itulah yang akan menggerakkan prinsip kebudayaan manusia yang tetap berpegang teguh pada nilai tauhid (Lestari & Salma, 2020). Nilai-nilai panca-jiwa Gontor yang terimplementasi menjadi laku lampa yang berakhlaq mulia dalam lingkungan kehidupan UNIDA Gontor.

Islamisasi lembaga dan sistem dalam seluruh aspek lembaga keuangan (*finance*), pengembangan staf/pegawai (*development*), usaha bisnis, dan administrasi yang selaras dengan *worldview*, prinsip-prinsip ajaran, nilai-nilai, hukum, dan norma Islam.

Islamisasi produk terhadap seluruh bentuk produk yang dihasilkan individu baik dosen, mahasiswa, alumni, atau universitas baik berupa seni, budaya, pemikiran, sarana-prasarana, undang-undang, dan lain sebagainya.

Tradisi yang sudah diterapkan oleh tiga tokoh, yakni K.H. Imam Zarkasy, K.H. Ahmad Sahal, dan K.H. Zainuddin Fannanie melekat

di seluruh kehidupan pendidikan kultural di UNIDA Gontor. Pancajiwa merupakan wujud islamisasi jiwa yang terpatikan di setiap insan yang menggerakkan UNIDA Gontor. Termasuk dalam proses pengimplementasian islamisasi ilmu pengetahuan, UNIDA Gontor memiliki strategi tersendiri dalam merealisasikannya melalui kegiatan-kegiatan penunjang di dalam kelas berupa integrasi antara pembelajaran mata kuliah umum dengan islamisasi ilmu tersebut dan juga pengajaran mata kuliah keislaman di setiap fakultas serta juga di luar kelas berupa pengadaan kajian islamisasi.



# UNIVERSITAS DARUSSALAM GONTOR

## Sejarah Berdirinya

---

UNIDA Gontor merupakan perguruan tinggi swasta wakaf<sup>7</sup> yang mempunyai basis pesantren. Dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi, UNIDA Gontor mempertahankan visi, misi, dan jiwa pesantren. Tidak hanya karena dinaungi oleh pesantren, akan tetapi juga karena penekanan dalam pengembangan keilmuannya yang sangat memperhatikan visi dan misi yang diambil dari nilai-nilai luhur agama yang ada di lingkungan pesantren.

UNIDA Gontor sebagai perguruan tinggi swasta yang telah berusia cukup lama tentu telah melewati perjalanan panjang secara institusional pendidikan. UNIDA Gontor didirikan pada tahun 1963 dengan nama Institut Pendidikan Darussalam (IPD). Kemudian pada 1994 berubah menjadi Institut Studi Islam Darussalam (ISID). Selanjutnya, pada 2014 UNIDA Gontor berubah menjadi Universitas Darussalam melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nomor 197/E/O/2014 tentang Izin Pendirian Universitas Darussalam Gontor.

UNIDA Gontor hingga kini masih tetap mempertahankan penyelenggaraan pendidikan dengan basis pesantren. Secara akademik, UNIDA Gontor memperhatikan kualitas keilmuan melalui kurikulum dan *framework* kajian keislaman di samping juga kajian pengetahuan umum.

---

<sup>7</sup> Kutipan langsung tentang pernyataan wakaf dari Piagam Wakaf Pondok Modern Darussalam Gontor. 1959 “..agar Pondok Modern Gontor yang diwakafkan dikembangkan menjadi universitas Islam yang berarti dan bermutu serta menjadi pusat pengkajian Islam dan Bahasa Arab sebagai bahasa Al-Qur’an”.

Berdasarkan peta perjalanan dan perjuangannya, kini UNIDA Gontor telah ikut andil dalam meningkatkan sumber daya manusia yang juga menjadi prioritas, baik melalui pendidikan formal maupun forum-forum ilmiah di dalam maupun luar negeri. Untuk menunjang hal tersebut, UNIDA Gontor menekankan pada bidang-bidang seperti lembaga yang ada di lingkungannya, di antaranya Pusat Penulisan dan Pengembangan (Puslitbang), Lembaga Penerbitan dan Publikasi, pusat-pusat studi seperti Centre for Islamic and Occidental Studies (CIOS), Program Kaderisasi Ulama (PKU), dan lainnya sarana pengembangan intelektual para dosen dan civitas akademika.

Kajian-kajian tersebut, ditambah dengan kegiatan-kegiatan akademik dan penunjang akademik lainnya yang berjalan dengan dinamis dan efektif karena seluruh mahasiswa dan sebagian besar dosen tinggal di dalam kampus. Artinya, kedekatan tempat tinggal antara dosen dan mahasiswa menjadi nilai lebih untuk kemudian dijadikan media pengembangan tanpa terbatas oleh ruang dan waktu dalam berinteraksi, bertukar informasi, dan berkonsultasi. UNIDA Gontor menerapkan PT dengan sistem asrama (*boarding system*) untuk mendukung lingkungan pembelajaran yang efektif dan efisien. Mengikuti tradisi PMDG, UNIDA Gontor menetapkan bahasa Arab dan bahasa Inggris yang digunakan sebagai pengantar pengajaran dan bahasa komunikasi untuk seluruh civitas akademika. Sistem asrama pada UNIDA Gontor mendukung perpaduan antara kegiatan olah zikir (ibadah), olah pikir (akademik), olah rasa (seni), dan olahraga agar antara aktivitas keduniaan dan akhirat tetap berimbang.

### **Visi, Misi, dan Tujuan**

---

Visi UNIDA Gontor adalah menjadi universitas bersistem pesantren yang bermutu dan berarti sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan yang berorientasi pada islamisasi ilmu pengetahuan kontemporer dan sebagai pusat kajian bahasa Al-Qur'an untuk kesejahteraan umat manusia.

Untuk menguatkan visi tersebut, dibuatlah misi-misi sebagaimana berikut.

1. Menyelenggarakan pendidikan, pengajaran penulisan, dan pengabdian kepada masyarakat dalam kerangka islamisasi ilmu pengetahuan kontemporer dan pengembangan bahasa Al-Qur'an.
2. Mengembangkan sistem perguruan tinggi pesantren sebagai basis kehidupan kampus dalam rangka mengembangkan berbagai kompetensi yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.
3. Membangun kerja sama dengan berbagai pihak di dalam dan di luar negeri dalam rangka mengembangkan tridarma perguruan tinggi, pengembangan SDM, dan penguatan jaringan kerja.

Adapun tujuan dari didirikannya UNIDA Gontor adalah sebagai berikut.

1. Terselenggaranya pendidikan, pengajaran, penulisan, dan pengabdian kepada masyarakat dalam kerangka islamisasi ilmu pengetahuan kontemporer dan pengembangan bahasa Al-Qur'an.
2. Dihasilkannya insan yang beriman, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, berpikiran kreatif, menguasai 10 kompetensi dasar yang meliputi *complex problem solving, critical thinking, creativity, people management, coordinating with others, emotional intelligent, judgement and decision making, service orientation, negotiation, dan cognitive flexibility* yang mampu mengamalkan ilmunya secara kreatif, inovatif dan profesional, serta sanggup berkompetisi di tingkat nasional maupun internasional.
3. Terjalin kerja sama dalam berbagai bidang dengan berbagai pihak, baik dalam maupun luar negeri dalam rangka mengembangkan tridarma perguruan tinggi, pengembangan SDM, dan penguatan jaringan kerja.

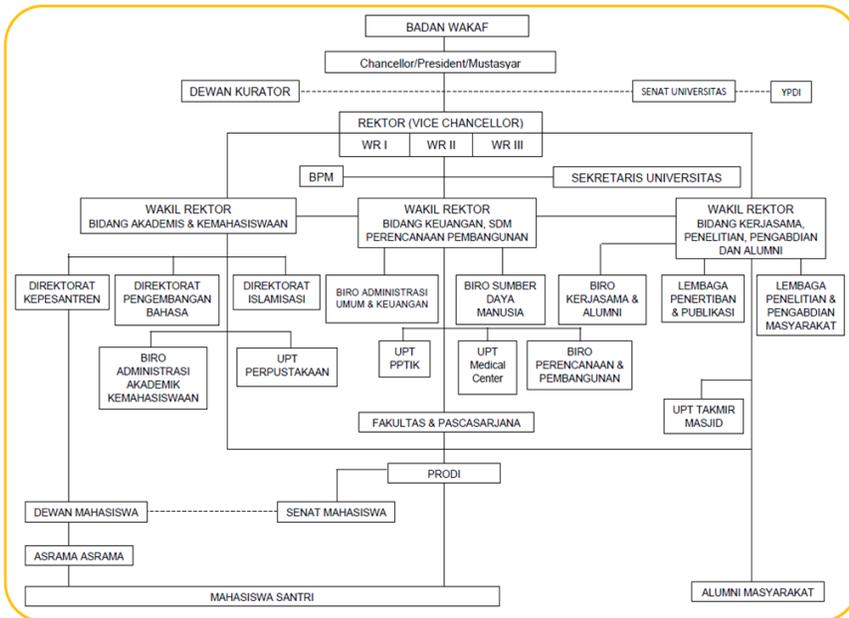
Visi, misi, dan tujuan dari UNIDA Gontor tersebut digunakan sebagai *sibghah* (identitas) UNIDA Gontor yang akan melengkapi *Sibghah Al-Gontory* yang merupakan identitas dari PMDG.

## Struktur Organisasi

---

Sebagai institusi yang di dalamnya terdiri atas struktur organisasi, UNIDA Gontor termasuk instansi yang berbeda. Selain karena independensi PT swasta, juga dikarenakan UNIDA Gontor merupakan institusi yang tidak dapat dilepaskan dari pesantren PMDG. Oleh karena itu, dalam struktur organisasinya UNIDA Gontor memiliki perbedaan dengan struktur organisasi perguruan tinggi swasta lainnya.

Struktur di lingkungan UNIDA Gontor dimulai dari para pendiri yaitu TRIMURTI sebagai peletak dasar-dasar PMDG dan UNIDA Gontor, kemudian terdapat struktur badan wakaf yang dibentuk oleh para TRIMURTI guna menggawangi UNIDA Gontor yang memang sebagian besar asetnya merupakan wakaf dari masyarakat luas. Setelah itu terdapat struktur Yayasan UNIDA Gontor yang di dalamnya terdiri dari struktur yayasan dan juga struktur UNIDA Gontor mulai dari rektor dan wakil rektor. Hal tersebut nampak jelas bahwa PMDG khususnya di UNIDA Gontor tidak pernah memisahkan struktur yang ada meski kemudian UNIDA Gontor dijalankan secara administrasi berada di luar PMDG. Kondisi ini menandakan bagaimana satu-kesatuan yang saling memperkuat terus dipegang dan dijaga, baik struktur tersebut sebagai simbol utama dalam UNIDA Gontor ataupun dalam implementasinya baik di PMDG dan di UNIDA Gontor.



**Gambar 3** Struktur Organisasi UNIDA GONTOR

Dapat dilihat dari bagan struktur di atas bahwa terdapat beberapa bagian yang berada langsung di bawah Rektorium, yaitu BPM dan Sekretariat Universitas. Dari struktur organisasi tersebut belum nampak adanya SPI. Berdasarkan informasi dari Rektor, ke depannya SPI tersebut akan dibentuk. Untuk sementara ini, tugas dan fungsi PI dari SPI masih dilaksanakan oleh Warek II yang dibantu BAUK dan BPM. BPM (Badan Penjaminan Mutu) yang ada pada struktur tersebut hanya mengawal penjaminan mutu internal atau kualitas dari bidang akademik.

Hasil penelusuran menunjukkan bahwa pengawasan bidang non-akademik dilaksanakan oleh Wakil Rektor II dan jajaran di bawahnya yaitu Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK) dan Biro Sumber Daya Manusia (BSDM). Sementara pengawasan terhadap adanya penyimpangan pada bidang akademik dilakukan oleh BPM yang tetap bekerja sama dengan Warek II dan BAUK. Sedangkan pengawas tertinggi terhadap berjalannya aktivitas UNIDA Gontor adalah Badan Wakaf dan PMDG.

## ***Penerapan Sibghah Al-Gontory***

---

Perguruan tinggi merupakan kawah candradimuka untuk menempa pribadi agar menjadi lebih baik melalui aktivitas yang berada dalam lingkup keilmuan dan pengabdian. Terkhusus pada PT dengan latar belakang Islam, kampus merupakan salah satu bentuk aplikasi keagamaan dan aktivitas ibadah yang tinggi nilainya di depan Sang Pencipta. Selain itu, lingkungan PT erat hubungannya dengan sirkulasi administratif termasuk adanya pengelolaan anggaran demi kemajuan suatu institusi pendidikan, khususnya di PT dengan latar belakang atau nuansa keislaman seperti UNIDA Gontor.

UNIDA Gontor merupakan institusi pendidikan tinggi yang juga menjadi bagian dari PMDG sehingga keberadaannya dan eksistensinya tidak dapat lepas dari lingkungan pesantren. Namun demikian, manajemen pengelolaan di UNIDA Gontor sedikit banyak dimodifikasi atau diadaptasi dengan keadaan di lingkungan universitas pada umumnya. Sebagaimana yang telah termaktub dalam visi dan misi UNIDA Gontor, sistem yang dikembangkan di UNIDA Gontor adalah sistem perguruan tinggi pesantren. Yang dimaksud dengan perguruan tinggi pesantren adalah perguruan tinggi yang menerapkan sistem kehidupan dan nilai-nilai pondok pesantren. Sebagaimana didefinisikan oleh K.H.Imam Zarkasyi bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan yang menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan, asrama sebagai tempat tinggal, kiai sebagai sentral figurinya, dan pendidikan serta pengajaran Islam sebagai aktivitas utamanya.

Apabila dikaitkan dengan pusat pendidikan di UNIDA Gontor, tidak hanya terdapat tri pusat pendidikan, tapi bahkan catur pusat pendidikan. Keempat pusat itu adalah masjid, kelas, asrama, dan kehidupan kampus. Semua itu di bawah pengasuhan Rektor sebagai Kiai dan sentral figurinya bersama dengan para dosen dan mahasiswa senior. Dengan demikian, interaksi mahasiswa-mahasiswa dan dosen-mahasiswa dalam berbagai kegiatan akademik dan kepesantrenan dapat berjalan dengan optimal. Dalam berbagai kegiatan kepesantrenan, mahasiswa tersebut dibimbing

langsung oleh para staf dan dosen. Hal ini mengharuskan adanya pendidikan keteladanan yang langsung diberikan oleh pimpinan, dosen, dan tendik kepada seluruh mahasiswa.

Sejak awal berdirinya UNIDA Gontor sampai sekarang, PI atau pengawasan yang diterapkan di lingkungan UNIDA Gontor sebagai pola manajemen dalam pengelolaan yang digunakan oleh institusi tidak lepas dari PI atau pengawasan yang diterapkan oleh PMDG secara keseluruhan. Hal itu dilakukan demi menghindari kecurangan dan korupsi seperti adanya penipuan (*tadlis* atau *khilaba*), keliru (*ghabn*), tipuan (*ghushsh*), tidak seimbang (*gharar*), trik (*taghrir*), dan suap (*risywah*), terutama dalam pengelolaan semua jenis pendanaan baik yang masuk maupun yang keluar termasuk pengelolaan nonpendanaan (akademik) di lingkungan PMDG.

Biasanya, tata kelola yang baik dan bersih di lingkungan pondok pesantren yang sekaligus sebagai basis pendidikan dengan nuansa keagamaan Islam masih menemui banyak keterbatasan, terutama dalam mengelola administrasi pendidikan dan keuangan. Namun, di lingkungan UNIDA Gontor mempunyai keunggulan dalam pengelolaan administrasi dan keuangan serta semua aspek tata kelola di lingkungan pesantren karena memiliki identitas (*Sibghah Al-Gontory*) yang menjadi ciri khas dari keseluruhan pendidikan yang ada di lingkungan pesantren. Dalam implementasinya PMDG sangat mementingkan adanya *shibghah* tersebut yang diambil dari nilai-nilai luhur pesantren sebagai penguatan tradisi keilmuan pesantren yang dicetuskan oleh *founding father*.

Pengasuh atau pimpinan pondok meminta adanya penekanan dalam spiritual kepada semua pihak yang terlibat langsung dan berada di lingkungan pesantren di samping juga pembentukan budi pekerti (akhlak) serta pola pikir yang selalu dihubungkan dengan nilai spiritual dan nilai religi syariah Islam sebagai landasan utamanya, khususnya dalam mengelola administrasi pendidikan dan keuangan serta segala aspek yang ada di lingkungan pesantren. Namun kemudian dengan berjalannya waktu, pengelolaan administrasi pendidikan dan keuangan dan segala aspek lainnya di lingkungan pesantren mengalami pembenahan dan

perbaikan-perbaikan dengan tujuan memaksimalkan semua tenaga dan fasilitas untuk memajukan pesantren sebagai institusi pendidikan Islam, terutama cara dan tata cara yang berdasarkan pada syariah Islam.

Pola atau manajemen PI yang diterapkan oleh PMDG untuk mempertahankan pengelolaan keuangan menerapkan sistem ekonomi proteksi demi terciptanya kemandirian ekonomi pesantren. PMDG juga mengutamakan potensi sendiri dengan motto “dari santri untuk santri”. Penerapan sistem ini dikarenakan PMDG selalu berkomitmen dan istikamah terhadap penanaman serta penguatan akidah (keimanan), syariah dan akhlak dalam segala bidang kehidupan (Gontor, 2022). Begitupun juga penerapan PI di UNIDA Gontor sebagai bagian dari salah satu institusi pendidikan di lingkungan PMDG.

Terdapat beberapa nilai-nilai penting yang dijadikan pijakan dan landasan oleh UNIDA Gontor dalam penerapan PI di lingkungannya sebagai implemetasi dari *Sibghah Al-Gontory* PMDG, antara lain (1) nilai-nilai luhur esensial; dan (2) nilai-nilai luhur instrumental (Fahham, 2013; Mardiyah, 2015: 130). Nilai-nilai luhur esensial adalah nilai-nilai yang dikonstruksi oleh perintis pesantren dan menjadi bagian dari kepribadian yang tidak terpisahkan antara dirinya dan pesantren (Fahham, 2013). Sementara nilai-nilai luhur instrumental adalah nilai-nilai yang dikonstruksi dari abstraksi berbagai konsep, pemikiran, dan motto para pendiri pesantren. Spektrum nilai-nilai tersebut terakumulasi menjadi falsafah dan motto kelembagaan, falsafah dan motto kependidikan, dan falsafah dan motto pembelajaran, orientasi, serta sintesis (Syukri Zarkasyi, 2005: 4–5).

Nilai-nilai luhur esensial di UNIDA Gontor dapat dipresentasikan dalam dua bentuk, yaitu panca-jiwa (*al-ahasul khamsah*) dan motto (*asy-sy'ar*) (Fahham, 2013). Sebagai nilai luhur esensial yang pertama, panca-jiwa mempunyai arti lima jiwa atau spirit yang mewarnai perjuangan lembaga pendidikan UNIDA Gontor. Panca-jiwa juga merupakan etos kerja seluruh penghuni kampus UNIDA Gontor sekaligus sebagai landasan bagi seluruh gerak dan langkah dalam berbagai bidang. Jiwa inilah yang

memberikan kehidupan kampus yang hakiki sehingga hilangnya ruh ini pertanda akhir dari nafas dan kehidupannya. Panca-j jiwa merupakan tata nilai, ide, falsafah, dan jiwa pesantren yang menjadi pedoman bagi civitas akademika dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari (*mode of conduct*) dengan fokus utama untuk mencapai tujuan UNIDA Gontor. Kelima jiwa tersebut adalah: 1) keikhlasan (*al-ikhlas*), 2) kesederhanaan (*al-bisathah*), 3) kemandirian (berdikari) (*al-i'timadu 'ala al-nafs*), 4) ukhuwwah islamiah (*al-ukhuwwatu al-islamiiyyah*), dan 5) kebebasan (*al-hurriyyah*) (Zarkasyi dkk., 2020). Kelima jiwa ini tidak diajarkan di kelas, tetapi dipraktikkan dalam kehidupan kampus.

UNIDA Gontor juga menjalankan beberapa motto pendidikan tasawuf dari PMDG sebagai nilai luhur esensial kedua yang terilhami dari panca-j jiwa PMDG yang sering disebut oleh Pimpinan Pondok adalah motto PMDG. Adapun motto atau semboyan pendidikan tasawuf adalah: 1) berbudi tinggi (*al-akhlaku al-karimah*), 2) berbadan sehat (*al-jismu al-salim*), 3) berpengetahuan luas (*ats-tsaqaafah al-waasi'ah*), dan 4) berpikiran bebas (*al-afkaar al-munfatihah*).

Nilai-nilai luhur instrumental di UNIDA Gontor dapat dipresentasikan dalam beberapa bentuk falsafah, orientasi, dan sintesis (Fahham, 2013; Syukri Zarkasyi, 2005).

1. Falsafah kelembagaan

UNIDA Gontor berdiri di atas dan untuk semua golongan. Kampus UNIDA Gontor adalah lapangan perjuangan, bukan tempat mencari penghidupan. UNIDA Gontor itu milik umat, bukan milik kiai.

2. Falsafah kependidikan

Apa yang dilihat, didengar, dirasakan, dan dialami santri sehari-hari harus mengandung unsur pendidikan; berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas; jadilah ulama yang intelek, bukan intelek yang tahu agama; hidup sekali, hiduplah yang berarti; berjasalah tapi jangan minta jasa; sebesar keinsafanmu, sebesar itu pula keuntunganmu; mau dipimpin dan siap memimpin, patah tumbuh hilang berganti; berani hidup tak takut mati, takut

mati jangan hidup, takut hidup mati saja; seluruh mata kuliah harus mengandung pendidikan akhlak; sebaik-baik manusia ialah yang paling bermanfaat untuk sesamanya; pendidikan itu *by doing* bukan *by lips*; perjuangan itu memerlukan pengorbanan; bondo, bahu, piker, lek perlu sak nyawane; *I'malu fawqa ma amilu*; hanya orang penting yang tahu kepentingan dan hanya pejuang yang tahu arti perjuangan; sederhana tidak berarti miskin.

### 3. Falsafah pembelajaran

Metode lebih penting daripada materi, dosen lebih penting daripada metode, dan jiwa dosen lebih penting daripada dosen itu sendiri yang dalam bahasa Arab hal itu diungkapkan sebagai *al-tariqatu ahammu min al-madah*, *al-mudarrisu ahammu min al-tariqah*, *wa ruhu al-mudarrisi ahammu min almudarris*; Kampus memberi kail, tidak memberi ikan; ujian untuk belajar, bukan belajar untuk ujian; ilmu bukan untuk ilmu, tetapi ilmu untuk amal dan ibadah; pelajaran di kampus; agama 100% dan umum 100%; *man jadda wa jada* (siapa yang bersungguh-sungguh tentu dapat), *man jadda washala*, *man ijtahada hashala* (siapa bersungguh-sungguh tentu dapat dan barang siapa bersungguh-sungguh pasti berhasil).

### 4. Orientasi

UNIDA Gontor mementingkan pendidikan daripada pembelajaran. Arah, tujuan, dan orientasi pendidikan adalah kemasyarakatan; hidup sederhana; tidak berpartai; tujuan pokoknya ibadah *thalab al-ilmu*, bukan menjadi pegawai.

### 5. Sintesis

UNIDA Gontor merupakan perwujudan dari kehidupan kembali dari kebangkitan PMDG yang telah melakukan pembaruan dan melanjutkan PMDG lama yang dapat dianggap telah sirna pada generasi ketiga. Potret perguruan tinggi pesantren yang diinginkan oleh para pendiri adalah penyatuan (sintesis) dari kelebihan empat lembaga pendidikan yang sangat terkenal di dunia saat itu, yaitu Universitas al-Azhar di Mesir, Universitas Syanggit di Mauritania,

Universitas Muslim Aligarh di India, dan Perguruan Shnatiniketan di India (Syukri Zarkasyi, 2005). Dari figur keempat lembaga pendidikan itulah UNIDA Gontor berusaha untuk mengintegrasikan dan menyintesis semua keunggulan yang dimilikinya sesuai visi, misi, dan tujuan UNIDA Gontor.

Bagaimana caranya agar generasi penerus dapat melanjutkan apa yang telah dirintis oleh TRIMURTI, ditunjukkan oleh K.H. Imam Zarkasyi yang mewakili kedua kakaknya dalam penjelasannya bahwa berdasarkan pada nilai-nilai yang telah dijelaskan di atas kemudian dituangkan dalam apa yang disebut dengan istilah “Panca-Jangka”. Perencanaan di UNIDA Gontor dan PMDG dikonsepsi dalam bentuk program kerja dengan rumusan panca-jangka. Rumusan ini memberikan arah dan panduan untuk mewujudkan upaya pengembangan dan pemajuan tersebut. Panca-jangka meliputi bidang-bidang berikut (Zarkasyi dkk., 2020).

1. Pendidikan dan pengajaran  
Pendidikan dan pengajaran adalah berusaha dengan sepenuh tenaga, mencurahkan segenap pikiran, memusatkan segenap kekuatan ke arah kesempurnaan pendidikan, pengajaran, bimbingan serta asuhan, sampai meliputi kesempurnaan organisasi pemudanya.
2. Kaderisasi  
Kaderisasi menjadi sangat penting bagi kelangsungan lembaga. Sejarah memberikan pelajaran bahwa banyak lembaga pesantren dan perguruan tinggi yang mati karena proses kaderisasi sangat lemah.
3. Pergedungan  
Dalam rangka merealisasikan tujuan pendidikan yang efektif dan efisien, UNIDA Gontor senantiasa melakukan pembangunan, rehabilitasi, dan pemeliharaan pergedungan seiring bertambahnya santri.
4. *Chizanatullah* (Perluasan wakaf)  
Suatu syarat yang terpenting dan mutlak untuk keberlangsungan balai pendidikan, universitas atau perguruan tinggi adalah memiliki

sumber penghasilan tersendiri. Oleh sebab itulah usaha memperbesar *chizanatullah* terus berjalan.

5. Kesejahteraan keluarga

Panca-jangka ini bertujuan untuk memberdayakan kehidupan keluarga-keluarga yang membantu dan bertanggung jawab terhadap hidup dan matinya kampus secara langsung. Namun demikian, mereka tidak boleh menggantungkan penghidupannya kepada kampus.

Dengan demikian, UNIDA Gontor sebagai salah satu PT Islam yang berada di lingkungan pesantren bukan hanya mengajarkan sistem ilmu pengetahuan *an sich*, tetapi juga tempat menanamkan moral atau akhlak yang luhur serta mental yang kuat. Di UNIDA Gontor pidato-pidato kiai, rektor, dekan, dan jajaran civitas akademika di bawahnya selalu menanamkan filsafat hidup dan kata-kata hikmah yang memotivasi mahasiswa untuk meningkatkan kesadaran moral bagi seluruh mahasiswa.

Dalam pembinaan penerapan disiplin, peningkatan ibadah, pengembangan mental karakter, dan berbagai kegiatan penunjang akademik lainnya tidak lepas dari kontrol dosen yang mengajar di dalam kelas. Dengan sistem ini, seluruh civitas akademika di dalamnya beribadah, belajar, meneliti, dan mengabdikan kepada masyarakat yang kesemuanya itu tetap berlandaskan pada nilai-nilai dan jiwa pondok pesantren yakni PMDG. Dengan ketinggian akhlak dan keluasan ilmu pengetahuan yang berdasarkan keimanan itulah seseorang dapat memperoleh atau mencapai hikmah. Maka dari itulah "*The Fountain of Wisdom*" menjadi semboyan bagi UNIDA Gontor.

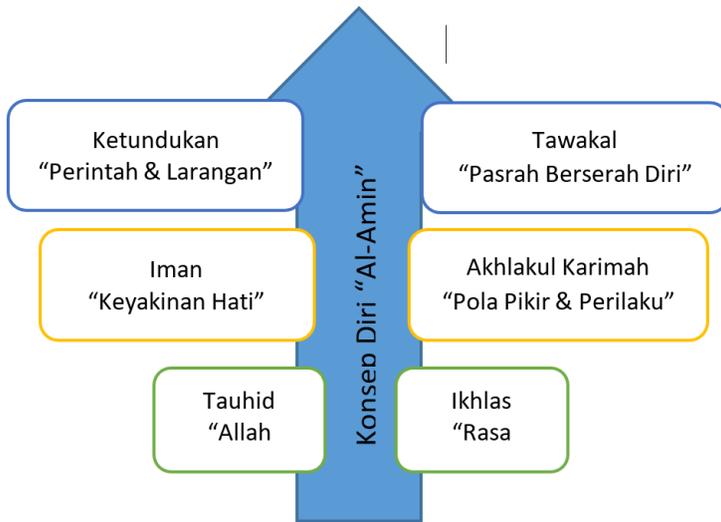


# KONSEP DASAR PENGENDALIAN INTERNAL SYARIAH BERDASARKAN MANTUBI: METAFORA AMANAH KETUNDUKAN NABI IBRAHIM

## **Konsep Pengendalian Internal Syariah (PIS)**

---

Konsep dasar PIS tidak terlepas dari konsep diri *al-amin* yang tertanam dalam amanah ketundukan Nabi Ibrahim. Konsep diri *al-amin* merupakan perwujudan dari sifat amanah mengenai kesediaan manusia untuk melaksanakan amanah yang diperintahkan oleh Allah Swt. setelah tidak satu pun makhluk yang sanggup memikulnya. Adapun amanah yang dimaksud tersebut terdiri atas tiga hal, yakni 1) hubungan amanah antara manusia dengan Tuhannya (*habl min al-Allah*); 2) hubungan amanah antarmanusia dan alam semesta (*habl min al-nas* dan *habl min al-alam*); dan (3) hubungan amanah antara manusia dengan dirinya sendiri (*habl min al-nafsi*). Kerangka kerja PIS akan dibangun atas fondasi tersebut, baik dalam proses perumusannya hingga pada kerangka kerja PIS yang akan dirumuskan. Proses membangun kerangka kerja PIS, berpedoman pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4** Konsep Dasar PIS

Konsep dasar di atas mencerminkan fondasi dari PIS yang akan dijabarkan melalui enam fondasi utama dari perwujudan *al-amin* dalam amanah ketundukan Nabi Ibrahim, yaitu (1) tauhid, (2) iman, (3) tunduk, (4) ikhlas, (5) akhlakul karimah, dan (6) tawakal. Keenam fondasi nilai utama ini berjalan beriringan dalam membentuk diri yang *al-amin* untuk mencapai satu kesatuan esa kepada Allah Swt.

Tauhid berjalan berdampingan dengan ikhlas bahwa peletakan fondasi utama terletak pada rasa rela menjadikan Allah Swt. sebagai Tuhan Yang Esa. Selanjutnya, ketauhidan akan membentuk nilai keyakinan "iman", sedangkan ikhlas akan membentuk nilai akhlakul karimah yang tertanam dalam pola pikir dan tindakan. Ketundukan dan tawakal sebagai nilai amanah atas perintah dan larangan yang ada dalam Al-Qur'an dan hadis.

Pelajaran konsep diri *al-amin* yang tertanam pada amanah ketundukan Nabi Ibrahim bahwa manusia yang *al-amin* harus memahami amanah secara komprehensif agar tidak salah dalam melangkah dan bertindak. Selain diberikan oleh Nabi Muhammad saw., contoh nyata juga telah diberikan oleh Nabi Ibrahim a.s. selama masa kenabiannya

yang menceminkan perilaku sebagai pribadi yang bersenyawa dengan konsep diri *al-amin*.

Gambar di atas merupakan gambaran sikap sebagai fondasi utama yang dapat mewujudkan konsep diri *al-amin* dalam menjalankan kehidupan. Tauhid dan iman merupakan perwujudan hubungan dengan Allah yang seyogyanya ada pada masing-masing umat Islam dengan melaksanakan ibadah dan syariat yang ditetapkan termasuk meniatkan segala sesuatu yang dilakukan sebagai ibadah kepada Allah. Akhlakul karimah adalah sikap manusia kepada semua makhluk Allah, baik yang bernyawa maupun yang tidak bernyawa. Akhlakul karimah juga merupakan wujud nyata dari bagaimana tingkat hubungan manusia dengan Allah Swt.

Sementara tunduk, ikhlas, dan tawakal merupakan wujud amanah atas diri sendiri yang dipraktikkan dengan selalu melakukan hal-hal yang baik bagi tubuh dan jiwa yang telah diberikan kepada Allah. Tidaklah lengkap sebagai seorang muslim jika hanya menjalankan salah satunya saja.

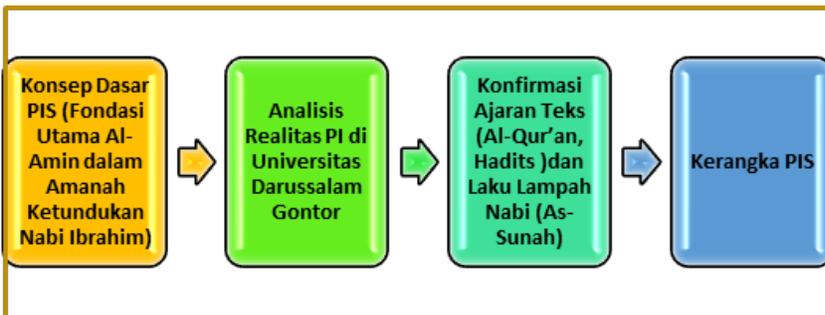
Konsep *al-amin* terdiri dari beberapa perwujudan yang saling melengkapi, yaitu nilai amanah (dapat dipercaya), jujur, dan bertanggung jawab yang merupakan perwujudan dari terpenuhinya keenam fondasi utama di atas. Amanah (dapat dipercaya) memiliki pemaknaan yang sangat mendalam sebab apapun yang diberikan Allah kepada hambanya merupakan amanah yang akan dipertanggungjawabkan di akhirat. Manusia yang *al-amin* harus memahami amanah secara komprehensif agar tidak salah melangkah dan bertindak. Nilai-nilai amanah meliputi: (1) menjaga hak Allah Swt., (2) menjaga hak sesama manusia, dan (3) menjauhkan dari sifat abai dan berlebihan.

Nilai berikutnya dari konsep *al-amin* adalah sifat jujur yang mengacu pada karakter moral, seperti integritas dan keterusterangan dalam berkata dan berperilaku. Terdapat beberapa nilai yang dianut oleh orang-orang yang jujur yaitu tidak merasa harus menyenangkan semua orang, tidak berbasabasi, tidak suka membohongi diri sendiri, dan memiliki kepribadian yang tenang. Pemimpin yang jujur akan mengatakan apa

adanya sesuai dengan yang dilakukan dan yang dikatakan karena tidak harus menutupinya untuk kesenangan orang lain.

Seseorang yang memiliki sifat tanggung jawab selalu memikirkan konsekuensi atas perkataan maupun tindakan sebelum melakukannya. Konsekuensi yang dijadikan pertimbangan tidak hanya kepada dirinya sendiri, tetapi juga kepada pihak lain termasuk Allah Swt. Tanggung jawab timbul dari diri manusia dengan tingkatan ketuhanan (tauhid) yang tinggi. Sebagai contoh, bagaimana seseorang yang telah diberikan amanah sebagai pimpinan dalam sebuah institusi pendidikan tinggi maka apapun latar belakang pendidikan dan riwayat profesionalnya, ia harus mampu memposisikan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab yaitu dengan membuka diri dengan belajar semua hal yang dibutuhkan untuk dapat mewujudkan PT yang unggul.

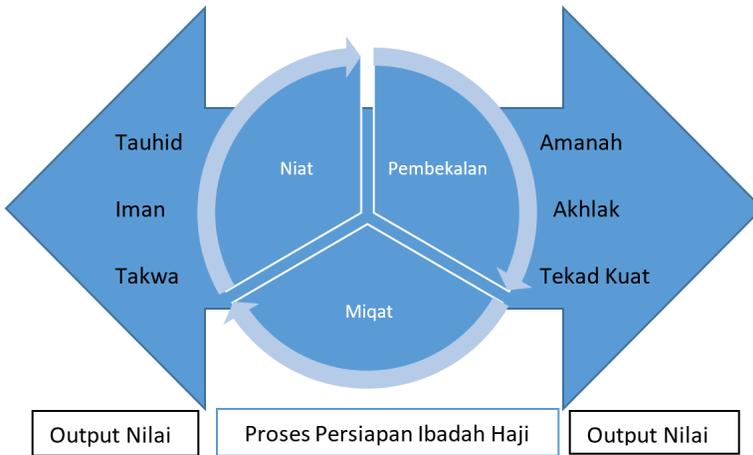
Penetapan fondasi utama perwujudan *al-amin* dalam Mantubi sebagai konsep dasar PIS merupakan titik bakal dari perjalanan menuju konstruksi kerangka kerja PIS.



**Gambar 5** Kerangka Kerja PIS

## Nilai-Nilai PIS dalam Mantubi

### Nilai-Nilai PIS: Sebelum Memenuhi Panggilan Ibadah Haji



**Gambar 6** Identifikasi Nilai-Nilai PIS dari Mantubi Sebelum Prosesi Ibadah Haji

Konstruksi kerangka kerja PIS dihubungkan dengan rangkaian proses sebelum pelaksanaan ibadah haji. Pertama, niat. Kedua, persiapan bekal jemaah haji. Ketiga, pengambilan miqat.

#### 1. Niat

Sebagai santri, penulis meyakini bahwa niat menjadi cikal bakal dari sebuah perbuatan yang dilakukan untuk mendapatkan keberkahan dari yang dikerjakan. Salah satu hadis Nabi Muhammad saw. yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim yang artinya “sesungguhnya segala perbuatan itu tergantung pada niatnya”. Makna dari hadis tersebut adalah bahwa setiap kegiatan yang dilakukan harus diniatkan karena Allah Swt. bukan karena hal lainnya. Kedudukan niat ternyata lebih utama dari amalannya itu sendiri, hal ini terdapat dalam hadis Nabi Muhammad saw. yang diriwayatkan oleh Imam Baihaqi yaitu bahwa “niat seorang mukmin lebih utama daripada amalannya”. Bahkan pada hadis Nabi Muhammad saw. lainnya yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim menyatakan bahwa ketika seorang mukmin

telah berniat namun tidak jadi melakukan, tetap akan memperoleh pahala satu kebaikan.

Kondisi niat yang dilakukan oleh penulis sifatnya berhubungan langsung dengan Allah Swt. Niat berada dalam benak masing-masing hamba Allah, tidak ada satu pun manusia yang mengetahui kecuali Allah. Pada tahap ini sebagai pintu masuk satu kesatuan jiwa hamba dengan Penciptanya. Segalanya butuh pengorbanan harta ataupun kesedian jiwa raga dalam melaksanakan ibadah haji. Karena itu, bagi setiap muslim yang telah memasuki usia baligh, diwajibkan untuk meniatkan diri melaksanakan ibadah haji walaupun nantinya belum tentu dapat berangkat. Untuk itu dapat kita lihat bahwa niat melakukan kebaikan akan memperoleh pahala satu kebaikan, dan percayakan kepada takdir Allah untuk keberangkatan ke tanah suci walaupun sebagai manusia tetap wajib pula untuk berikhtiar. Lurusnya niat akan memengaruhi hasil dari amalan yang dilaksanakan.

Penelaahan kerangka kerja PIS dimulai dari pembelajaran tentang kekuatan niat dalam melaksanakan ibadah haji. Niat sebagai interpretasi keyakinan individu terhadap sesuatu untuk memulai sebuah perbuatan dalam melaksanakan ibadah haji. Tahap awal prosesi pendirian organisasi, pendiri, dan orang-orang yang bekerja di institusi tersebut sejalan dengan Mantubi terkait dengan niat sebelum ibadah haji. Intensi pendirian organisasi seperti PT Islam biasanya dituangkan dalam visi, misi, serta tujuan jangka pendek organisasi. Sedangkan bagi pendiri dan civitas akademika PT Islam tersebut, intensi ini ada pada kalbu masing-masing individu dan hanya diketahui oleh dirinya dan Allah Swt. Oleh sebab itulah, sebagai umat Islam tentang pemahaman atas pentingnya niat ini menjadi krusial, hal ini menyangkut tugas manusia sebagai abdullah dan khalifah yang amanah (*al-amin*) di muka bumi. Niat itu kedudukannya suci seperti halnya berniat melaksanakan ibadah haji, harus menjauhkan diri dari niat duniawi seperti agar terlihat sebagai orang yang saleh/

salehah, memperoleh gelar haji atau hajjah didepan nama, agar dipuji sebagai orang yang paling bertakwa ataupun niat selain kepada Allah.

Penetapan niat karena Allah mengandung makna ketauhidan, yaitu *tauhid rububiyah* yakni mengesakan Allah Swt. sebagai pencipta alam semesta (QS al-A'raf [7]: 54) yang diwujudkan dengan *tauhid uluhiyah* yaitu mengesakan Allah Swt. dalam setiap langkah ataupun melaksanakan amalan dan ibadah harus semata-mata dilakukan hanya kepada Allah dan untuk Allah (QS al-Baqarah [2]: 163). Adapun nilai ilahiyah yang terkandung dari tahapan berniat sebelum pelaksanaan ibadah haji adalah nilai takwa dan keimanan. Sedangkan nilai insaniah yang dapat diidentifikasi adalah kesabaran, patuh, dan tawakal (Hasan, 2017; Zaimudin, 2018).

Ketakwaan dan keimanan Nabi Ibrahim a.s merefleksikan tekad dan niat penulis berangkat ke tanah suci. Pada kala itu Nabi Ibrahim mendapatkan perintah untuk mengasingkan Siti Hajar dan Nabi Ismail a.s ke lembah tanah yang tandus<sup>8</sup>. Nabi Ibrahim tetap patuh dan taat pada perintahNya walaupun baru saja selesai dengan kebahagiaannya setelah 20 tahun penantian mengharapkan seorang putra dari Siti Hajar. Allah Swt. mengujinya untuk mengasingkan keluarga kecil di lembah yang tanpa pepohonan, panas, dan gersang. Sungguh dari lubuk hati yang paling dalam, niat seorang hamba yang hendak menunaikan ibadah haji tidak akan pernah melampaui niat Nabi Ibrahim yang memiliki amanah ketundukan melaksanakan perintahNya.

Setelah niat itu sudah diikrarkan dalam hati dan pikiran serta ikhtiar dilakukan untuk memenuhi niat itu dengan sungguh-sungguh, maka selanjutnya adalah tawakal atas kehendak yang akan terjadi selanjutnya. Ketawakalan Nabi Ibrahim a.s diuji berkali-kali oleh

---

<sup>8</sup> Ya Tuhan kami, sesungguhnya aku telah menempatkan sebahagian keturunanku di lembah yang tidak mempunyai tanam-tanaman di dekat rumah Engkau (Baitullah) yang dihormati, ya Tuhan kami (yang demikian itu) agar mereka mendirikan shalat, maka jadikanlah hati sebagian manusia cenderung kepada mereka dan beri rezekilah mereka dari buah-buahan, mudah-mudahan mereka bersyukur (QS Ibrahim [14]: 37).

Allah Swt., mulai dari mengasingkan buah hati dan istrinya, bahkan menyembelih anaknya lewat risalah mimpi sejak 8 Dzulhijah mimpi yang pertama (hari tarwiyah<sup>9</sup>), kemudian 9 Zulhijah (hari arafah<sup>10</sup>), dan 10 Zulhijah (Hari Nahar).

Ya Allah hambamu memohon limpahan kesabaran dan perasaan tawakal hingga Engkau menakdirkannya pergi ke tanah suci untuk melaksanakan Ibadah Haji. Lalu, pada saat itu muncul di benak penulis niatan ingin meninggikan derajat di masyarakat dengan bertambahnya gelar "haji" di depan nama? Terbersit jelas iya, kita masih manusia biasa, namun setelah lewat tafakur secara terus menerus bukan itu tujuan dari berhaji yang sebenarnya, di sinilah letak iman dan takwa diuji. Apalagi setelah pada akhirnya Allah memberikan takdir bagi penulis untuk dapat menunaikan ibadah haji setiap tahun sebagai pembimbing haji pada KBIHU Al-Gratis. Keberangkatan penulis ke tanah suci sebagai pembimbing haji KBIHU menggunakan dana pribadi, bahkan uang saku sebagai ketua rombongan dan ketua-ketua rombongan lainnya serta uang saku seluruh ketua regu yang diterimanya dari pemerintah (kemenag RI) diminta untuk dikumpulkan lagi ke KBIHU Al-Gratis yang akan digunakan sebagai biaya tambahan untuk logistik dan biaya ziaroh selama di Haromaian. Niat penulis insyaallah tetap lurus yaitu menunaikan ibadah haji karena Allah serta membantu kelancaran ibadah haji para jemaah KBIHU Al-Gratis, khususnya jemaah lansia. Pelurusan niat dalam melaksanakan apapun, yaitu semata-mata ibadah karena Allah menjadi titik awal perjalanan dari semua hal atau kegiatan yang akan penulis lakukan.

Begitupun pada kerangka kerja PIS, metafora niat pada Mantubi ibadah haji menjadi dasar setiap langkah pihak-pihak yang ada di dalam institusi PT, yaitu menjadikan Allah sebagai tujuan atas segala

<sup>9</sup> Hari tarwiyah merupakan hari pertimbangan ketika Nabi Ibrahim a.s diperlihatkan dalam mimpi yang pertama untuk menyembelih anaknya.

<sup>10</sup> Hari arafah merupakan hari pengenalan, mengetahui ketika Nabi Ibrahim a.s diyakinkan dalam mimpi yang kedua untuk menyembelih anaknya bahwa itu benar dari Allah Swt.

amalan. Niat yang lurus dalam mendirikan dan menjalankan institusi PT Islam mengisyaratkan sebuah perwujudan iman dan takwa sebagai pengamalan dari sebuah hadis bahwa "permulaan dari semua tindakan adalah niat". Hal ini akan berdampak kepada para pendiri dan penggerak institusi tersebut menjalankan kesehariannya dalam menjalankan operasional intitusi PT tersebut yaitu semua diniatkan karena Allah. PT Islam perlu meletakkan dasar kultural organisasi dengan melibatkan Allah Swt sebagai *Sibghah Allah* dalam seluruh hierarki organisasi melalui universitas, fakultas, biro dan bagian, lembaga dan unit, dan unit bisnis.

## 2. Persiapan bekal jemaah haji

Bekal yang dimaksudkan di sini bukan hanya bekal yang bersifat barang berwujud seperti uang, pakaian, dan bekal duniawi lainnya. Namun juga bekal yang bersifat rohaniah atau kesiapan jiwa dari jemaah haji. Setelah pengukuhan niat sebagai tahap awal sebelum melaksanakan ibadah haji, maka langkah berikutnya bagi umat Islam adalah mempersiapkan bekal. Bekal utama yang harus dibawa ke Baitullah adalah takwa (QS al-Baqarah [2]: 197) (Istianah, 2016; Jurana, 2019). Bekal takwa adalah nilai ilahiyah yang wajib dimiliki oleh masing-masing individu yang berniat melaksanakan ibadah haji karena merupakan kesinambungan dengan niat kepada Allah.

Seseorang juga harus memiliki bekal takwa yang bernilai insaniah, seperti kebugaran jasmani, kesehatan mental, dan kecukupan materi (Jurana, 2019). Bekal insaniah yang pertama yaitu mental atau jiwa yang sehat yaitu bahwa jemaah haji harus berjiwa sehat, sadar akan dirinya dan sekitarnya dalam artian mampu pula menerima ilmu-ilmu yang diberikan dalam mempersiapkan diri melaksanakan Ibadah Haji tersebut. Kemudian, bekal insaniah yang kedua merupakan kesehatan jasmani. Persiapan untuk kesehatan jasmani bukanlah persiapan yang *instant* namun harus dilakukan secara berkala (*day to day activities*), yang seyogyanya dijadikan kebiasaan bagi umat Islam untuk menjaga kesehatannya. Kedua kesehatan tersebut sangat

diperlukan dan harus dipenuhi karena sebelum ke tanah suci, jemaah haji juga harus mencukupkan pengetahuannya tentang tata cara ibadah haji yang akan dipelajari melalui keikutsertaan dalam kegiatan manasik haji baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umroh (KBIHU). Persiapan bekal insaniah yang dilakukan penulis antara lain adalah membiasakan diri untuk olahraga jalan kaki paling tidak 3 hingga 6 km setiap hari dalam rentang waktu 1 hingga 2 bulan sebelum pemberangkatan ke tanah suci untuk menjaga kebugaran karena kegiatan dengan berjalan kaki merupakan mayoritas yang paling sering dijalankan oleh jemaah calon haji.

Bekal insaniah berikutnya yang juga harus dipersiapkan adalah bekal materi atau harta. Bekal materi terbagi menjadi tiga jenis, yaitu bekal untuk berangkat ke tanah suci, bekal untuk kembali ke tanah air dari tanah suci, dan bekal bagi keluarga yang ditinggalkan di tanah air. Bekal untuk berangkat dan pulang meliputi pula pendaftaran dan antrian yang mengikuti regulasi dari pemerintah Indonesia yang juga tidak terlepas dari regulasi yang ditetapkan oleh Kerajaan Arab Saudi sebagai tuan rumah. Jemaah haji harus bersabar menunggu giliran setelah melakukan pendaftarannya baik itu pendaftaran haji reguler maupun haji plus atau haji khusus. Keberangkatan tersebut sangat ditentukan dari jumlah kuota yang diterima oleh Pemerintah Indonesia dari Pemerintah Kerajaan Arab Saudi di mana setiap tahunnya dapat berubah yang dikarenakan oleh peristiwa-peristiwa yang luar biasa di antaranya adalah pandemi Covid-19 yang paling dahsyat karena kebijakan peniadaan penerimaan Ibadah Haji dari jemaah yang berasal dari negara selain Kerajaan Arab Saudi selama dua tahun. Dampak dari pandemi tersebut adalah semakin panjangnya antrian bagi jemaah haji Indonesia.

Penulis sebagai pembimbing jemaah haji KBIH Al-Gratis juga mempersiapkan bekal pribadi, dan penulis juga bertanya serta konfirmasi kepada jemaah untuk senantiasa siap secara rohani

dan jasmani. Penulis mencoba untuk mentafakuri apa yang sudah dilakukan Nabiullah Ibrahim a.s ketika pada tanggal 8 Zulhijjah yang dikenal hari Tarwiyah melakukan pendistribusian air atau perbekalan ketika perintah Ibadah Haji, khususnya Wukuf di Arafah. Nabi Ibrahim a.s melakukannya penuh dengan ketundukan kepada Allah Swt. bersama Nabi Ismail a.s. Penulis melakukan analisis Mantubi pada fase persiapan perbekalan jemaah haji memiliki kandungan makna dan nilai tanggung jawab<sup>11</sup> dan pantang menyerah<sup>12</sup> yang seharusnya juga dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari umat Islam di manapun berada. Dengan demikian, jemaah haji yang mempersiapkan diri secara baik akan menjadi jemaah (ihsan) karena telah memiliki kesadaran atas keadaannya dirinya, seperti (1) harta yang digunakan untuk perjalanan dan kesiapan di rumah haruslah harta yang halal (Istianah, 2016), (2) pemahaman yang memadai atas seluruh rukun dan tata laksana Ibadah Haji, (3) melatih jasmani dengan gaya hidup sehat dan olahraga, (4) berusaha memperbaiki perilaku dengan meninggalkan akhlak yang tercela, dan (5) meningkatkan kesabaran dalam menunggu takdir dari Allah atas pemberangkatan ke tanah suci. Kesabaran ini merupakan perwujudan dari ketauhidan (*divine unity*) dan keimanan umat mukmin.

Perwujudan pemaknaan Mantubi di atas dengan kerangka kerja PIS adalah bahwa niat pendiri dan penggerak institusi PT harus disertai dengan pembekalan yang memadai agar tujuan institusi dapat tercapai. Secara rinci dapat kita analogikan sebagai berikut, penetapan niat atau visi dan misi institusi harus diikuti dengan perilaku bertang-

---

<sup>11</sup> Akuntabilitas atau bertanggung jawab (Jurana, 2019). Menyiapkan bekal bagi masing-masing jemaah haji memiliki makna atau nilai pertanggungjawaban dari niat yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang telah dijelaskan bahwa penulis juga melaksanakan persiapan kebugaran jasmani selain bekal-bekal perjalanan terutama yang berhubungan dengan ritual peribadahan. Manusia tidak akan dapat mewujudkan niat tersebut jika ia tidak melaksanakan persiapan bekal

<sup>12</sup> Kegigihan atau pantang menyerah, dalam mewujudkan nilai akuntabel di atas, jemaah haji harus berpegang teguh pada kegigihan. Hal tersebut tertuang dalam firman Allah QS ash-Sharh [94]: 7 yang berbunyi “maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain)”

gung jawab dalam mencapainya. Apakah itu, mempersiapkan segala kebutuhan untuk operasionalisasi intitusi tersebut. Pimpinan intitusi harus memiliki tekad yang kuat atau gigih untuk mewujudkannya sekaligus menularkan kegigihan tersebut ke seluruh level institusi yang dipimpinnnya. Namun perlu diingat pula, kegigihan tersebut harus didukung dengan kesehatan jasmani, rohani serta kompetensi yang memadai agar dapat menjalankan operasional institusi secara profesional untuk menghasilkan segala hal yang baik (ihsan) melalui keluhuran moral (akhlak). Profesionalitas tersebut akan melahirkan sebuah perbekalan (sumberdaya manusia, sarana prasarana pendukung baik berupa *soft* maupun *hard*) yang memadai bagi institusi dalam menjalankan operasionalnya. Keseluruhannya tetap tidak boleh menanggalkan nilai-nilai ilahiyah nya yaitu ketauhidan dan keimanan, kesabaran, dan ketakwaan kepada Allah sebagai nilai-nilai utama untuk menjaga kelurusan atas niat.

### 3. Pengambilan miqat

Penulis berangkat bersama jemaah haji KBIHU Al-Gratis pada gelombang kedua di tahun 2022. Rombongan langsung turun di Jeddah Mekah H-10 sebelum pelaksanaan Haji Akbar dikarenakan wukuf Arafahnya bertepatan dengan hari Jumat. Penulis langsung mengambil miqat di Jeddah dan melakukan tawaf umroh bersama jemaah pada saat hari itu juga. Miqat merupakan simbol pelepasan diri dari egoisme (Fauzan, 2022). Pengambilan miqat<sup>13</sup> adalah pintu gerbang sebelum memasuki tahap berikutnya yaitu pelaksanaan ibadah haji. Kelompok-kelompok manusia dari seluruh dunia yang akan melaksanakan ibadah haji akan berkumpul di lokasi pengambilan miqat (Shariati, 1995: 13). Miqat memiliki makna mengakhiri sesuatu kemudian memulai sesuatu yang terdiri dari rangkaian kegiatan yang

---

<sup>13</sup> Miqat merupakan sebutan bagi suatu tempat atau lokasi yang dijadikan oleh jemaah haji dalam mengambil awal dimulainya dari rangkaian pelaksanaan ibadah haji dan umrah. Miqat dapat diambil dari beberapa lokasi, yaitu: (1) Tan'im; (2) Yalamlam/Jeddah; (3) Dzul Hulaifah atau Bir Ali; (4) Ji'rona; (5) As Sail/Qarn al-Manazil; dan (6) Hudaibiyah.

wajib dilaksanakan untuk menghasilkan sebuah hasil yang baik dari sebelumnya (Fauzan, 2022; Istianah, 2016; Shariati, 1995).

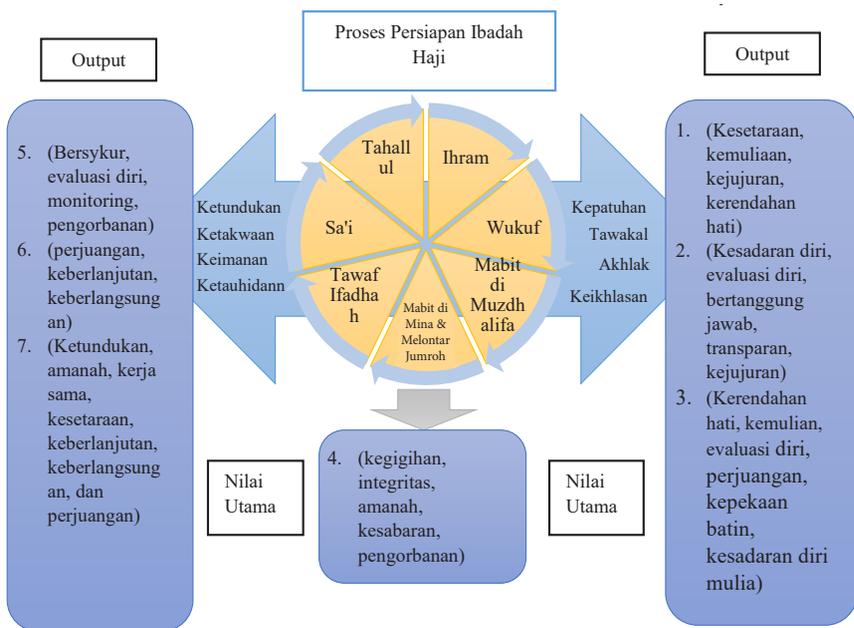
Penulis secara bersama-sama dengan jemaah haji mengajak untuk berkotemplasi dan memberikan pengarahan setelah turun dari pesawat. Sedikit tausiyah yang penulis berikan bahwa manusia harus bisa mengakhiri ketergantungannya dari semua atribut yang ia bawa sebagai sebuah kebanggaan hidup di dunia, yaitu status sosial, tingkat pendidikan, ras, bangsa, kelompok yang biasanya terbalut dengan pakaian dan pernak pernik pelengkap penampilan menjadi satu susana kesatuan yang merupakan peristiwa pergelaran kolosal umat manusia tentang ke-esa-an Allah (*divine unity*). Miqat juga bernilai sebagai kesetaraan, mengembalikan manusia sebagai makhluk Allah yang tidak berjenjang dan berkasta, kembali suci untuk memulai perjalanan baru ke arah yang lebih baik dengan hanya menggantungkan diri kepada Allah melalui nilai takwa dan tawakalnya.

Perjalanan dari Jeddah ke Mekah di dalam bus, penulis mencoba menelaah kembali perwujudan dari nilai-nilai miqat dalam mengonstruksi kerangka kerja PIS di PT Islam. Bagi suatu institusi pendidikan yang telah berdiri dan beroperasi maka setiap individu yang ada di dalamnya haruslah bersikap profesional (ihsan) sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dan meninggalkan segala atribut yang ia bawa dari luar. Misalnya sebagai manusia yang memiliki gelar kebangsawanan, anak yang memiliki orang tua atau kerabat seorang pejabat di instansi lain, manusia yang besar di negara maju, manusia yang lulusan kampus bergengsi, dan lain sebagainya. Ketika berperan dalam institusi di mana ia di amanahkan maka ia harus secara amanah menjalankannya pada rel dan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan bersama karena memiliki nilai sebagaimana yang tertuang dalam visi, misi, strategi, arah, dan kebijakannya.

Keyakinan adalah konsep kedua yang diusung. Dalam konsep ini, tidak jauh berbeda dengan konsep yang pertama dalam mengesakan Tuhan. Mereka yang memiliki keyakinan dalam hatinya akan Tuhannya

tentu saja mereka akan senantiasa merasa diawasi dalam setiap tingkah lakunya. Setiap dari apa yang mereka lakukan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik karena sudah terpatriti sebuah iman dari dalam dirinya. Titik mulainya (*miqat*) adalah saat ia menandatangani perjanjian kerja pada institusi tersebut. Pengaplikasian nilai-nilai dalam sistem kerja yang dimiliki oleh kerangka kerja PIS memiliki tugas dan fungsi pokok sebagai pemeriksa ketepatan data perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional dan juga menjadi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan memberikan efek positif bagi sebuah institusi. Untuk itu dibutuhkan sebuah kualitas dari pelaku pemegang amanah PI yang benar-benar berkualitas.

### Nilai-Nilai PIS: Saat Memenuhi Panggilan Ibadah Haji



**Gambar 7** Identifikasi Nilai-Nilai PIS dari Mantubi Saat Prosesi Ibadah Haji

Saat pelaksanaan Ibadah Haji, seseorang yang telah berhaji harus mengetahui dan menjalankan tahapan-tahapan rukun haji dan wajib haji. Mereka seharusnya telah dipersiapkan ketika di tanah air pada tahapan persiapan bekal Ibadah Haji sehingga ia menjadi jemaah haji yang memiliki kompetensi dan profesional. Rangkaian rukun dan wajib haji ini dikenal dengan istilah ”*IHWU MAMUZMIN LONTOI SAKUR (Niat Ihram, Wukuf di Arafah, Mabit di Muzdalidah, Mabit Di Mina, Lontar Jumroh, Tawaf Ifadhah, Sai, dan Cukur)*”.

Rukun haji merupakan kegiatan atau amalan-amalan yang wajib dilaksanakan dalam proses pelaksanaan ibadah haji. Rukun haji tersebut meliputi niat ihram, wukuf di Arafah, tawaf ifadhah, sai, dan cukur. Amalan-amalan tersebut tidaklah bisa ditinggalkan dan tidak dapat digantikan dengan membayar *dam* (denda). Seorang jemaah haji yang tidak mengerjakan salah satu dari rukun haji maka hajinya tidaklah sah.

Wajib haji adalah rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam ibadah haji sebagai pelengkap rukun haji, yang jika tidak dikerjakan harus membayar *dam* (denda). Wajib haji meliputi mabit di Muzdalifah, mabit di Mina, dan lontar jumroh.

Haji merupakan proses pengemblengan diri, khususnya saat melaksanakan ibadah haji. Pelaksanaan ibadah haji yang mencapai lebih dari 40 hari merupakan sebuah perjuangan tersendiri untuk berdamai dengannya. Misalnya saja, tempat pemondokan yang jauh, *catering* yang terkadang bermasalah (bisa jadi tidak sesuai selera), antrian dalam mendapatkan berbagai kebutuhan pokok, transportasi yang tidak selalu tersedia, antrian untuk menggunakan kamar kecil dan lain sebagainya. Namun pada setiap kesulitan-kesulitan itulah terdapat berbagai pelajaran berharga yang terkandung dalam hikmah berhaji.

Perjuangan-perjuangan dalam proses pelaksanaan ibadah haji tersebut mengingatkan penulis akan perjuangan Nabi Ibrahim a.s. dan keluarganya yang penuh dengan ketundukan, kesabaran, ketaatan, keikhlasan, dan pengorbanan dalam menghadapi berbagai ujian dari Allah Swt. Setiap

prosesi-prosesi haji memiliki filosofi dan makna yang mendalam. Hal inilah yang menjadikan ibadah haji begitu istimewa.

Tahap pelaksanaan ibadah haji jika dianalogikan dengan PIS maka termasuk dalam tahapan PIS pada pelaksanaan operasional institusi PT. Pelaksanaan ibadah haji tersebut memiliki rukun dan wajib haji yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan ibadah haji. Hal ini diibaratkan pada institusi PT, maka kita dapat melihat jalannya institusi akan dilengkapi dengan peraturan-peraturan, kode etik, dan *standard operational procedure* (SOP) sebagai pedoman bagi setiap individu yang disesuaikan dengan tugas dan level jabatan masing-masing pada PT tersebut.

Adapun pada subbab ini akan diuraikan terlebih dahulu nilai-nilai Mantubi pada masing-masing tahapan pelaksanaan ibadah haji, kemudian pada akhir subbab akan dianalogikan dengan PIS.

#### 1. Ihram

Pakaian ihram dipakai sejak embarkasi pemberangkatan di Tanah Air. Niat itu sudah bulat dan teguh ketika menggunakan pakain ihram. Berniat mengerjakan haji atau umrah atau bahkan keduanya sekaligus dengan menggunakan kain ihram berwarna putih yang menunjukkan kesucian dan warna pakaian yang akan digunakan tatkala akan kembali menghadap Allah. Prosesi pemberangkatan dari tanah air, penulis juga mengerjakan perkara-perkara sunnah yang dilakukan sebelum memulai ihram di antaranya adalah mandi, menggunakan wewangian pada tubuh dan rambut, mencukur kumis dan memotong kuku. Untuk pakaian ihram, laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan, untuk laki-laki berupa pakaian yang tidak dijahit dan tidak bertutup kepala, sedangkan perempuan seperti halnya shalat (tertutup semua kecuali muka dan telapak tangan).

Ihram juga berarti larangan atau hal yang diharamkan, ketika ihram ada beberapa larangan yang harus dipatuhi, seperti tidak boleh memotong kuku, memakai parfum, mencukur rambut di bagian tubuh manapun, melakukan hubungan seksual, membunuh hewan, menikah, memakai penutup kepala bagi jemaah laki-laki dan menu-

tup wajah dan tangan bagi jemaah perempuan. Tujuan dari rukun ihram dengan memakai kain warna putih ini adalah untuk menunjukkan kesetaraan semua jemaah haji di hadapan Allah Swt tanpa ada perbedaan antara orang kaya atau orang miskin, dan lain sebagainya. Mengenakan kain yang tidak dijahit memiliki makna untuk menjauhkan manusia dari kesombongan materi. Melalui pakaian yang dikenakannya, individualitas dan perbedaan seseorang bisa terlihat serta akan terciptanya penghalang yang dapat memisahkan manusia satu dengan yang lain. Hal tersebut seperti dalam QS al-Hujuraat [49]: 13<sup>14</sup> bahwa manusia itu sesungguhnya dinilai dari takwanya bukan dari atribut lainnya.

Ihram adalah tindakan yang dilakukan oleh jemaah haji mengikuti pengambilan miqat pada tahap sebelumnya dan merupakan perwujudan dari berawalnya perjalanan baru setelah melepas semua atribut keduniawian untuk menjadi insan yang lebih baik sebelumnya. Pelaksanaan ihram juga diikuti dengan pengucapan niat untuk memulai rangkaian Ibadah Haji. Karena itu dalam ihram ini, selain mengandung nilai kesetaraan, juga mengandung nilai kesucian, ketakwaan, kejujuran, kerendahan hati, keikhlasan, dan tawakal yang mewujudkan penyatuan manusia dengan Tuhannya (*divine unity*) atau *manunggaling kawula marang Gusti* (Fauzan, 2022; Istianah, 2016; Shariati, 1995).

Setelah penulis melakukan pengambilan miqat di Yalamlam di atas pesawat dengan pakain ihram, serta niat yang sudah bulat kepada Allah Swt. Sesampainya di tanah suci Mekkah, penulis langsung melakukan tawaf untuk umroh wajib. Penulis memulai dengan menghadap hajar aswad dan mengangkat kedua tangan sambil mengucapkan "*bismillahi Allahu Akbar*". Putaran pertama

---

<sup>14</sup> Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

tawaf penulis memulainya dengan doa mohon petunjuk kepada Allah dengan memujinya Maha Suci Engkau. Setelah selesai putaran ketujuh, penulis sudah mendekat pada hajar aswad tepat di antara *Hijr Ismail*, kemudian penulis berdoa kepada Allah untuk memberikan petunjuk konstruksi bangunan PIS berdasarkan petunjuk amanah Ketundukan Nabi Ibrahim a.s. Penulis berdoa dalam keadaan berdiri tepat di dekat *Hijr Ismail* yang kemudian sesekali menghadap kepada *Baitullah*. Secara tidak langsung, penulis berkotemplasi dengan waktu di tengah kerumunan jemaah muslim dari seluruh dunia. Penulis menemukan bentuk kesejatian sebuah entitas PT Islam dapat meniru metafora Ka'bah dalam membuat pondasi pengendalian internal. Semua jemaah berbondong-bondong mendekat kepada *Baitullah*, seperti halnya membentuk medan magnet dan menciptakan arus "penyucian diri dan/atau penyatuan" kepada Allah Swt. Pada tahap tawaf umrah wajib ini, penulis menemukan sedikit demi sedikit dalam membangun pondasi kerangka PIS di perguruan tinggi Islam.

## 2. Wukuf

Prosesi wukuf pada ibadah haji dilaksanakan di Padang Arafah. Padang Arafah (*Jabal Rahmah*) merupakan suatu tempat di mana Allah Swt. mempertemukan Nabi Adam dan Hawa setelah mereka diturunkan dari Surga (Taman Firdaus) dan berpisah selama 100 tahun. Mereka dipertemukan untuk memulai adanya kehidupan di dunia dan untuk menjadi khalifah di muka bumi. Dari sinilah kehidupan manusia dimulai hingga terciptalah keturunan Nabi Adam yang menyebar menjadi berbagai suku dan negara (QS al-Baqarah [2]: 30). Cerita inilah kemudian penulis tafakuri tentang Arafah yang berarti "mengetahui" atau Nabi Ibrahim mengetahui kebenaran mimpi kedua menyembil Nabi Ismail a.s.

Wukuf memiliki makna istirahat atau berhenti, melepaskan dari segala aktivitas yang sering dilakukan dan berhenti memikirkan dunia (Fauzan, 2022). Saat inilah "perenungan kehidupan", dengan kata lain wukuf merupakan puncak perjalanan haji seseorang. Seseorang yang

berwukuf sebaiknya berzikir, berdoa, dan bersyukur atas segala yang telah dilaluinya. Substansinya yaitu introspeksi diri atas apa yang telah dilalui sepanjang usia. Rasulullah saw. bersabda bahwa "tidak sah haji tanpa wukuf di Arafah", di tempat ini pula beliau menerima wahyu terakhir dari Allah Swt. Waktu pelaksanaan wukuf adalah 9 Zulhijjah dimulai dari waktu dzuhur sampai waktu magrib. Sebagaimana tercantum dalam Firman Allah Swt. QS al-Baqarah [2]: 198 dan 200.

Terdapat dua dimensi dari wukuf ini. Pertama, mengevaluasi kualitas kehidupan yang sebelumnya. Kedua, berkomitmen untuk memperbaiki diri di masa depan atas berbagai kesalahan sebelumnya. Jika seseorang merasa dirinya banyak dosa dan kesalahan, maka di saat inilah orang tersebut menyampaikan pengakuan dosa kepada Allah Swt. dan memperbaikinya di masa depan. Tipikal orang-orang yang seperti inilah yang melaksanakan haji dengan berbekal ketakwaan yang sesungguhnya. Dengan demikian, wukuf di Padang Arafah merupakan suatu proses untuk mengenali diri sejati. Sebagaimana dalam firman Allah Swt. (QS al-Baqarah [2]: 197).

Saat melakukan wukuf di Arafah berbagai kejadian-kejadian yang menandakan tidak adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan, antara kaya dan tak berpunya, antara penguasa dan rakyat jelata, antara umat dan ulama akan terlihat begitu nyata. Saat akan melakukan aktivitas sehari-hari seperti berwudhu, mandi, buang air kecil maupun besar, makan dan sebagainya, jemaah akan dihadapkan pada antrian yang begitu panjang, yang tersedia hanyalah tenda dan fasilitas seadanya. Di sinilah jemaah akan diajarkan untuk lebih banyak bersabar dan tabah.

Penulis mengalami perjalanan haji dari wukuf dengan tenda yang tanpa kasur, toilet yang begitu jarang dan antriannya yang cukup panjang, *catering* yang terkadang tidak *fresh*. Hingga tahun 2022 terdapat peningkatan kualitas sarana prasarana yang cukup signifikan bagi jemaah calon haji Indonesia yang disediakan oleh pemerintah. Peningkatan ini tentunya menimbulkan rasa syukur yang

luar biasa bagi kami karena dapat menambah kekhusyukan jemaah selama prosesi wukuf berjalan, apalagi jika dibandingkan zaman Nabi Ibrahim ketika melaksanakan wukuf saat itu.

Wukuf kali ini sangat istimewa, penulis berada di tengah-tengah proses penulisan disertasi yang sedari awal telah menetapkan MANTUBI sebagai alat analisis data dan SZiDoTTT (salat, zikir, doa, tobat, dan tawakal) sebagai metode penulisan. Wukuf memberikan waktu yang istimewa bagi penulis dalam melakukan solat, zikir, doa, dan tafakur walaupun tidak khusus untuk penulisan ini tentunya, karena sejatinya ini adalah refleksi diri penulis secara khusus. Namun, petunjuk terus-menerus menghampiri penulis bagaikan *flashback* saat menjadi ketua SPI yang bersinggungan langsung dengan PI PT, juga gambaran-gambaran masa depan terkait dengan kerangka PIS yang sedang dalam proses konstruksi.

Adapun pada tahapan wukuf di Arafah ini, setelah melewati prosesnya berkali-kali, penulis merasakan bahwa prosesi wukuf sangat sarat dengan Mantubi yang dapat dimaknai, di antaranya (1) mengandung ilmu pengetahuan tentang jati diri yang melahirkan sebuah kesadaran diri tentang simulasi pergerakan abadi manusia menuju Allah, (2) evaluasi diri berupa kontemplasi selama peribadatan wukuf tersebut berlangsung (Shariati, 1995), (3) kepatuhan atas perintah Allah, (4) bertanggung jawab untuk melaksanakan kewajiban kepada Allah, dan (5) membuka diri, serta (6) jujur di hadapan Allah (Fauzan, 2022; Istianah, 2016).

Pelaksanaan wukuf di Arafah merupakan metafora dari evaluasi atau refleksi diri yang biasanya dilakukan secara berkala pada saat monitoring atau reвью baik bulanan, semesteran, maupun tahunan. Proses ini sangat diperlukan untuk mengidentifikasi kemampuan, kelemahan, serta kelebihan diri, dalam hal ini atas pelaksanaan kegiatan dan capaian kegiatan yang telah dilaksanakan pada periode waktu yang dievaluasi. Jika di PT, proses pada bidang tridarma PT dilaksanakan setiap semester sedangkan pada bidang manajemen PT

dapat dilaksanakan secara bulanan, semesteran dan pastinya tahunan. Mengapa diperlukan? Hal ini untuk mengukur ketercapaian kinerja untuk pencapaian visi dan misi PT yang nantinya diikuti dengan penentuan langkah ke depan yang akan dimetaforakan dengan tahapan pelaksanaan haji setelah wukuf.

### 3. Mabit di Muzdalifah

Setelah melakukan wukuf Padang Arafah di tengah teriknya panas matahari, penulis bersama rombongan jemaah KBIHU Al-Gratis menuju proses mabit di Muzdalifah. Penulis bermalam, beristirahat, atau singgah di Muzdalifah pada 10 Zulhijjah setelah wukuf di Arafah dan hukumnya wajib. Mabit di Muzdalifah dianggap sah bila jemaah berada di Muzdalifah hingga melewati tengah malam (*mu'dham al-laili*) sejak awal malam hingga sebelum fajar tanggal 10 Zulhijjah, walau ia hanya mabit sesaat. Pada saat mabit hendaknya seseorang banyak membaca talbiyah, zikir, istighfar, berdoa atau membaca Al-Qur'an. Jemaah haji yang tidak mabit karena uzur syar'i seperti sakit, mengurus orang sakit, tersesat jalan dan lain sebagainya, tidak diwajibkan membayar *dam*. Berbeda dengan istirahat di Arafah yang dilaksanakan pada siang hingga maghrib, sedangkan yang mabit di Muzdalifah dilaksanakan pada mulai awal malam hingga melewati tengah malam. Perbedaan ini ternyata memiliki pemaknaan yang berbeda pula, pada malam hari, di tengah keadaan dunia yang lebih sunyi, manusia akan cenderung lebih dapat berkonsentrasi kepada dirinya sendiri. Penulis mencoba mengamalkan apa yang sudah diberikan Kiai H. Amin Kholil Yasin, ditambah dengan Solat Hajat 12 rakaat selama ada di tanah suci. Jalan tarekat inilah yang penulis tempuh untuk merefleksikan peristiwa wukuf di Arafah dan mabit di Muzdalifah. Refleksi perjalanan Nabi Ibrahim a.s. dan diteruskan Nabi Muhammad saw. menjadi titik tumpu dalam mengonstruksi kerangka kerja PIS di perguruan tinggi Islam.

Hiruk pikuk kehidupan sehari-hari yang mayoritas manusia beraktivitas bekerja, bersekolah, dan bersosialisasi mulai berhenti.

Filosofi tahapan wukuf di Arafah yang dilanjutkan dengan perjalanan ke Muzdalifah adalah bahwa setiap manusia tidak akan selamanya berada pada titik tertentu, di dalam dimensi waktu yang abadi, dunia hanyalah salah satunya saja. Manusia harus terus bergerak karena tanpa pergerakan maka eksistensi manusia tidaklah ada, bulatkan tekad dan bersemangatlah kembali melanjutkan perjalanan menuju kesempurnaan (Shariati, 1995).

Jadi, jemaah haji menuju Muzdalifah dari Arafah pada awal malam dengan membawa pengetahuan dan kesadaran baru yang dikontrol oleh ketakwaan, kerendahan hati, dan kesucian. Suasana yang tenang pada malam hari di Muzdalifah tersebut menjadi ajang perenungan dan penentuan sikap dari jemaah haji dalam melakukan kontemplasi atas semua yang telah dilakukan dan tentang pengetahuan, kesadaran diri, serta gerak batin untuk membangun hari esok yang lebih baik dan berusaha untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama lagi di kemudian hari (Fauzan, 2022; Hasan, 2019). Penggunaan dari pengetahuan<sup>15</sup> yang diperoleh manusia sesungguhnya dipengaruhi oleh kesadaran manusia itu sendiri. Akankah kesadaran tersebut membawa pengetahuan menjadi hal yang berguna dan bermanfaat, atautkah pengetahuan tersebut digunakan sebagai alat kemudaran (Shariati, 1995). Istilah kerennya adalah *"keep moving on"*, ketika manusia telah melakukan evaluasi diri, maka saatnya mempersiapkan segala hal untuk memperbaiki diri pada langkah berikutnya.

Ibadah Haji memberikan pengajaran bagaimana pengetahuan yang dimiliki oleh manusia tidak digunakan dengan semena-mena di luar ketentuan Allah dengan menegaskan untuk selalu berpegang teguh pada kesalehan/ketakwaan, kerendahan hati, dan kesucian. Sebagaimana dalam firman Allah QS al-Baqarah [2]: 198<sup>16</sup>, bahwa

---

<sup>15</sup> Yang diambil juga dari makna wukuf di Arafah pada Ibadah Haji (Shariati, 1995)

<sup>16</sup> *Bukanlah suatu dosa bagimu mencari karunia dari Tuhanmu. Maka apabila kamu bertolak dari Arafah, berzikirlah kepada Allah di Masy'arilharam. Dan berzikirlah kepada-Nya sebagaimana Dia telah memberi petunjuk kepadamu, sekalipun sebelumnya kamu benar-benar termasuk orang yang tidak tahu.*

dalam setiap langkah manusia hendaklah selalu meminta petunjuk dari Allah. Semua umat Islam haruslah meresapi hal ini, bahwa langkah manusia yang dimaksudkan adalah seluruh tahapan kehidupan dan bukan hanya yang berhubungan dengan kegiatan keagamaan atau peribadatan saja. Petunjuk dari Allah dan pengetahuan akan memberikan kekuatan bagi manusia untuk mempersiapkan persenjataan dalam ber-ikhtiar dan berjuang menghadapi tantangan ke depan, dalam hal ini disimbolkan dengan pengumpulan kerikil-kerikil kecil sebagai amunisi dalam menunaikan tahapan berikutnya.

Penulis sebagai pembimbing haji memberikan pengarahan terlebih dahulu kepada para jemaah sebelum melanjutkan perjalanan menuju mabit di muzdalifah karena ini bukan sekadar ritual mabit atau bermalam biasa saja. Kami harus juga mengumpulkan kerikil-kerikil kecil yang bertebaran dan karena jemaah haji ini jumlahnya jutaan manusia, tentunya diperlukan strategi khusus agar kami semua memiliki kerikil yang cukup untuk prosesi pelemparan jumrah di Mina. Begitupula dalam tata kelola PT, langkah selanjutnya setelah menyelesaikan evaluasi diri secara berkala, PT harus menyusun langkah untuk memperbaiki temuan-temuan dari riviui yang dianggap masih perlu diperbaiki maupun ditingkatkan lagi untuk mencapai indikator kinerja PT yang telah ditetapkan pada perencanaan. Peran seluruh personal dari seluruh level manajemen pada PT merupakan kunci penting di sini, konsistensi atas niat masing-masing individu di dalam PT akan dibuktikan saat ini, apakah mereka bersiap membekali diri dengan pengetahuan dan kompetensi yang cukup untuk meningkatkan kinerja PT.

#### 4. Mabit di Mina dan Melontar Jumrah di Mina

Mabit di Mina adalah bermalam pada 11 sampai 12 Zulhijjah bagi nafar awal dan bermalam pada 11 sampai 13 Zulhijjah bagi nafar tsani. Hukum mabit di Mina adalah wajib, dan lokasi melaksanakan mabit di perluasan Mina (*tausi'atu Mina*) adalah sah. Jika Arafat adalah simbol pengetahuan, Muzdalifah simbol dari kesadaran, maka Mina adalah

simbol cinta, perjuangan, dan pengorbanan (Fauzan, 2022; Shariati, 1995). Prosesi mabit di Mina merupakan rangkaian kegiatan ibadah haji yang tidak dapat dipisahkan dari prosesi melempar jumrah karena merupakan tempat beristirahat di antara pelaksanaan dari tiga lemparan jumrah. Mina merupakan tempat bagi jemaah haji untuk membulatkan tekad atas penentuan langkah selanjutnya dari pengetahuan dan kesadaran mulia yang telah diperoleh pada tahapan sebelumnya untuk menggapai cita-cita yang luhur (Fauzan, 2022).

Perjuangan tersebut termasuk melakukan pengorbanan, baik pengorbanan waktu, pengorbanan penentuan prioritas, pengorbanan tenaga dan emosional, pengorbanan materi, dan pengorbanan untuk melawan hawa nafsu yang tinggal karena godaan-godaan yang dijumpai pada perjalanan tersebut. Ketika berhasil, maka manusia telah berhasil mengimplementasikan nilai-nilai keimanan, integritas, kepatuhan, kesetiaan, profesionalisme, dan amanah kepada Allah.

Melontar/melempar jumrah di Mina mempunyai makna sebagai perlawanan seseorang terhadap setan atau ekspresi penolakan terhadap godaan atau rayuan setan yang penuh ingkar. Hal ini dilakukan dengan cara melontar 7 buah batu kerikil ke jumrah (tugu). Melempar jumrah ini awalnya dilakukan oleh Nabi Ibrahim kepada setan yang berupaya membujuknya agar membatalkan ujian Allah dalam mengorbankan Nabi Ismail anaknya. Secara emosional, hal ini sangat berat bagi Nabi Ibrahim karena harus membunuh anaknya yang sangat dicintainya. Namun akal Nabi Ibrahim lebih kuat menuntunnya ke arah perintah Allah untuk menaatinya.<sup>17</sup> Fase melontar jumrah ini juga membutuhkan strategi yang baik, terutama karena ini mendekati akhir dari prosesi pelaksanaan ibadah haji, akan banyak ujian kesa-

---

<sup>17</sup> Sejarah Nabi Ibrahim ini diceritakan dalam sabda Rasulullah saw.: “Ketika Nabi Ibrahim akan melaksanakan kurban, setan menampakkkan dirinya di Jumratul Aqabah, lalu beliau melontarnya dengan tujuh buah batu kerikil hingga terbenam di dalam tanah. Kemudian setan menampakkan dirinya kedua kali di jamrah, lalu Nabi Ibrahim melontarnya dengan tujuh buah batu kerikil hingga setan terbenam ke dalam tanah. Kemudian setan menampakkan ketiga kalinya di Jamrah, lalu beliau melontarnya ke tanah hingga amblas ke dalam tanah. (HR. Baihaqi)”

baran juga pada proses ini. Jumrah yang dilempar adalah sebanyak 3x dan tidak semua dilakukan pada waktu yang sama, karena hal tersebut dilaksanakan selama 3 hari dengan waktu pelemparan yang ditentukan oleh pemerintah Arab Saudi demi keselamatan jemaah haji. Penulis memberikan pengarahan hal tersebut kepada para jemaah dan meminta untuk tetap menjaga stamina agar tetap bugar. Serta juga mematuhi semua jadwal yang sudah ditetapkan, serta untuk berjalan dekat dengan rombongan agar tidak tersesat.

Prosesi melontar jumrah ini dapat dimaknai bahwa setan dengan berbagai upaya akan selalu menggoda hati dan pandangan manusia, serta berupaya memalingkan dari perintah Allah Swt. Untuk itu, batu yang dilempar merupakan simbol untuk menghalangi tipu daya setan dalam menegakkan kembali perintah Allah Swt. Manusia memiliki fitrah ingin mengabdikan dirinya kepada Sang Khalik, namun janji iblis kepada Allah bahwa ia akan selalu menggoda anak Adam hingga terjerumus ke dalam lembah kesesatan sampai hari kiamat tiba. Dengan demikian, melontar jumrah dimaknai sebagai penentangan terhadap godaan dan rayuan setan serta mengembalikannya kepada fitrah Rabbnya.

Di sisi lain, Allah Swt. memasukkan sifat-sifat malakiyah dan setaniyah bagi keturunan Adam. Sehingga manusia memiliki sifat-sifat dualisme, di satu sisi manusia memiliki sifat-sifat ketaatan, akal sehat dan ketaatan. Namun di sisi lain juga memiliki sifat-sifat emosional, keingkaran, dan kesombongan. Jadi, melempar jumrah adalah simbolisasi dalam menundukkan keingkaran sifat-sifat setaniyah itu. Jemaah haji yang tidak berhasil menundukkan atau mengusir sifat-sifat setaniyah maka termasuk dalam kelompok orang-orang yang tidak mabrur hajinya.

Seperti halnya yang terjadi saat wukuf di Arafah, saat berada di Mina untuk melontar jamrah pun akan dihadapkan pada antrian yang begitu panjang. Maka sifat kesabaran dan ketabahan yang besar akan sangat membantu jemaah. Seseorang diajarkan untuk lebih

bisa mengontrol emosinya dan menanggalkan segala kekuasaan dan kekayaannya saat berada di kampung halamannya.

Setiap PT tentunya menginginkan pencapaian yang sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan, namun rintangan dan hambatan baik dari internal maupun eksternal akan selalu menjadi ancaman. Inilah di antaranya yang dikatakan sebagai risiko yang harus dapat dicegah oleh PT melalui manajemen risiko yang diterapkan dalam PI nya. Risiko internal tertinggi dapat terjadi ketika terdapat individu yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik atau bahkan melakukan kecurangan yang merugikan PT karena tidak mampu menangkal godaan-godaan setan pada dirinya. Di sinilah makna dari penanaman metafora lempar jumrah seharusnya diterapkan sejak awal mereka bergabung dengan PT.

#### 5. Tawaf ifadhah

Tawaf ifadhah dilakukan di sekeliling Ka'bah. Ka'bah merupakan rumah atau tempat peribadatan pertama di dunia yang dibangun manusia sebagai berkah dan petunjuk bagi umat manusia. Nabi Adam a.s. yang melakukan penancapan fondasi Ka'bah, namun kemudian hancur saat terjadi banjir bandang pada masa Nabi Nuh a.s. sehingga merusak bangunan Ka'bah kuno. Setelah itu, pembangunan ka'bah berlanjut pada masa Nabi Ibrahim a.s. dan Nabi Ismail a.s. Keduanya bekerja sama dalam membangun ka'bah, Nabi Ismail (saat kecil) bertugas mengusung bebatuan dan Nabi Ibrahim yang menata bangunannya. Hal ini diceritakan Allah Swt. dalam firmanNya pada QS Ali Imran [3]: 96, QS al-Baqarah [2]: 127, dan QS al-Maidah [5]: 97.

Tawaf memberikan implikasi bahwa manusia harus menjadikan Allah sebagai titik orientasi atau tujuan dalam melakukan apapun sehingga juga dapat dilambangkan sebagai kepatuhan dan ketundukan alam semesta kepada perintah Allah (Istianah, 2016). Saat bertawaf di seputar Ka'bah banyak pelajaran yang dapat kita peroleh yang terkait dengan *hablum min al-allah*, *hablum min al-nas* dan *hablum min al-*

*‘alam selain hablum min al-nafs* sebagai bentuk dari ”Trilogi Amanah”. Manusia diperintahkan untuk berputar mengelilingi Ka’bah sebanyak 7 kali dengan gerakan berputar melawan arah jarum jam<sup>18</sup> namun dalam waktu bersamaan kita bergerak di antara banyak jemaah yang memiliki kehendaknya sendiri. Jumlah putaran tersebut sama dengan jumlah lapisan langit. Hal ini merupakan simbolisasi sekaligus proses belajar merasakan pusaran universal di alam semesta dengan berpusatkan pada baitullah secara fisik serta meleburkan diri dalam pusaran *Baitul Ma’mur* bersama para malaikat yang berkeliling di sekitar Arsy Allah Swt. Inilah simbol meleburnya seluruh realitas seorang hamba Allah ke dalam pusaran kehidupan yang berorientasi ketuhanan.<sup>19</sup>

Keteraturan merupakan salah satu ciri khas yang paling nampak pada prosesi Tawaf dibandingkan dengan prosesi lainnya. Dari jarak jauh, bahkan dapat disaksikan oleh manusia di seluruh penjuru dunia dan luar angkasa, bahwa pergerakan tawaf ini sangatlah indah dan penuh harmoni. Tanpa ada yang memberikan komando secara bersama-sama, jemaah haji yang melaksanakan rukun haji tawaf ifadhah ini sudah memahami prosedur dan petunjuk teknis pelaksanaannya. Masing-masing kelompok jemaah memang memiliki pimpinan rombongan yang memimpin dalam kelompok kecil, namun pelaksanaan tawaf ifadhah dengan 7x mengelilingi Ka’bah ini tidak dilakukan bersama-sama ada yang masih 1x namun ada juga yang sudah putaran ke-7. Pemahaman yang sama atas sebuah prosedur dan teknis memberikan keteraturan dan otomatisasi atas jalannya operasional tawaf tersebut.

Mantubi pada pelaksanaan tawaf ifadhah ini sangatlah jelas untuk dapat dikaitkan langsung dengan pelaksanaan PIS dan pelaksanaan

---

<sup>18</sup> Tawaf menunjukkan kesamaan arah putaran bumi dan galaksi. Pada saat tawaf, seseorang cenderung tidak cepat lelah karena polanya seirama dengan arah putaran bumi. Tidak hanya itu, di dalam tubuh, peredaran darah manusia berlawanan dengan arah jarum jam.

<sup>19</sup> Firman Allah Swt. (QS az-Zumar [39]: 75).

proses bisnis institusi. Operasional institusi PT akan dapat secara mudah dilaksanakan dengan teratur terlepas siapapun yang menjadi pimpinan dalam setiap levelnya karena masing-masing individu sudah memiliki orientasi yang sama yaitu meraih ridho Allah (*divine unity*) dengan melaksanakan tugas secara penuh amanah, dan profesionalisme yang dibalut dengan kepatuhan, ketakwaan, dan universalitas untuk mencapai keberlangsungan hidup PT.

6. Sa'i

Sa'i (berlari kecil antara bukit Shafa dan Marwah) memiliki makna bekerja keras tanpa henti yang menjadi penyempurna aktivitas sebelumnya. Prosesi ini mengingatkan kisah Nabi Ismail dan ibunya (Siti Hajar) di padang pasir yang tandus, gersang, dan sunyi yang sedang kehausan sepeninggal Nabi Ibrahim. Namun keduanya tabah dalam menghadapinya. Saat Ismail kecil menangis karena kelaparan dan kehausan, Siti Hajar berlari dari bukit Shafa ke bukit Marwah bolak balik hingga hitungan ketujuh. Ini merupakan cerminan dari keteguhan menjalani hidup yang pantang berputus asa. Pada akhirnya, Allah Swt. memberikan solusi dengan air zam-zam yang keluar dari tanah tempat Nabi Ismail berpijak.

Dengan mengucapkan "Bismillahi Allahu Akbar", seseorang mulai ber-sa'i untuk kehidupannya. Kadang dilakukan dengan berjalan dan kadang pula dilakukan dengan berlari-lari sepanjang peristiwa yang dilaluinya. Hal yang demikian inilah merupakan cermin keteguhan dalam menjalani hidup yang pantang putus asa. Untuk itu, setelah melaksanakan Sa'i, jemaah haji disunnahkan meminum air zam-zam sebagai simbol kesuksesan yang telah dilaksanakannya. Prosesi Sa'i ini memberikan pelajaran kepada jemaah haji bahwa seorang muslim hendaknya jangan berputus asa, terus berjuang agar tetap diberikan keberlangsungan dan keberlanjutan hidup. Bersama dengan kesulitan akan ada kemudahan dan jalan keluar. Terlebih jika seseorang bertawakal hanya kepada Allah Swt. Dalam kondisi apapun seseorang jangan sampai melupakan untuk bertawakal kepada

Allah Swt. Sebagaimana tertera dalam firman Allah QS al-Hijr [15]: 56 dan QS asy-Syarah [94]: 5—8.

#### 7. *Tahallul* (Cukur)

Penyelesaian rangkaian sa'i menandakan telah menjelang berakhirnya prosesi pelaksanaan ibadah haji dengan menyisakan satu rukun lagi yaitu *tahallul* atau bercukur. *Tahallul* merupakan menggunting atau mencukur rambut sekurang-kurangnya tiga helai rambut. Bagi wanita menggunting ujung rambut sepanjang jari, bagi pria disunahkan mencukur habis. Sedangkan untuk yang berkepala botak disunahkan untuk meletakkan gunting atau pisau cukur di atas kepala. Bercukur dalam ibadah umrah dilakukan setelah jemaah umrah melaksanakan tawaf dan sa'i. Dalam ibadah haji, praktik yang lazim dilakukan ialah bercukur dilakukan pada 10 Zulhijjah setelah jemaah melempar Jumrah Kubra. Inilah yang disebut *tahallul awal*. Namun, bercukur bisa dilaksanakan baik sebelum maupun setelah lempar Jumrah Aqabah.

Bercukur memiliki makna sebagai sebuah perayaan rasa syukur sekaligus pengorbanan. Perayaan rasa syukur setelah menuntaskan rangkaian prosesi Ibadah Haji dengan mengorbankan sebagian bagian tubuh yang termasuk sebagai bagian berharga yaitu beberapa helai rambut. Pengorbanan tersebut mencerminkan sebuah pembuangan atas sisa-sisa keburukan, kekhilafan di masa lalu atau kegiatan monitoring dan evaluasi atas proses yang telah dilalui dan hasil serta dampak yang dihasilkan dengan memilah-milah yang buruk untuk tidak dikerjakan lagi di masa datang, namun melanjutkan hal-hal baik untuk menuju keberlanjutan dan keberlangsungan hidup yang lebih baik dari sebelumnya.

### **Nilai-Nilai dalam Pelaksanaan Ibadah Haji**

Berdasarkan penjelasan tentang prosesi pelaksanaan haji di atas, dapat disimpulkan beberapa perbedaan fokus kekhusyukan antara wukuf di Arafah, lempar jumrah di Mina, tawaf, dan sa'i di Makkah. Saat wukuf

di Arafah seseorang diarahkan untuk lebih tertuju pada evaluasi segala perbuatan sebelumnya (muhasabah diri) kemudian mengumpulkan pengetahuan sebanyak mungkin untuk dikaji satu demi satu pada prosesi mabit di Muzdalifah sehingga melahirkan kesadaran yang mulia sebagai bekal dalam menggunakan pengetahuan tersebut pada pergerakan menuju kehidupan yang lebih baik.

Ketika lempar jumrah di Mina, perhatian seseorang ditujukan pada tekad untuk mengusir sifat-sifat setaniyah yang ada dalam diri. Saat melakukan tawaf, perhatian seseorang diarahkan agar terpusat pada ‘merasakan interaksi’ dengan Allah Swt., alam semesta, dan manusia yang berada di sekelilingnya, yang sedang bergerak melebur dalam kesatuan tunggal gerakan tawaf. Sementara pada kegiatan sa’i lebih ditujukan kepada komitmen untuk bekerja keras dan pantang berputus asa. Dalam konteks PI, prosesi-prosesi ibadah haji yang mengandung nilai pengorbanan, keikhlasan, ketabahan, introspeksi diri, komitmen bekerja keras, pantang berputus asa sebaiknya harus dijadikan sandaran dalam membangun PIS.

Landasan yang tak kalah pentingnya bagi jemaah haji di dalam melaksanakan ibadah haji adalah moral, etika, dan akhlak<sup>20</sup>, di mana ketiganya berhubungan dengan perbuatan, tingkah laku, dan perangai yang baik untuk dijadikan prinsip atau aturan hidup manusia dalam mengukur martabat dan harkat kemanusiaannya (Anwar, 2017). Moral merupakan pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab. Moral adalah aturan kesusilaan, yang meliputi semua norma-norma kelakuan, prinsip-prinsip, atau peraturan-peraturan hidup yang lebih baik yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Hal ini merujuk pada beberapa kode etik yang diajukan oleh masyarakat atau kelompok lain, seperti agama; atau diterima oleh seseorang untuk perilakunya sendiri; atau secara normatif mengacu pada kode etik tertentu dan pada kondisi tertentu, yang diajukan oleh orang-orang yang rasional. Di dalam pelaksanaan ibadah haji, moral menjadi bagian yang sangat penting dalam

<sup>20</sup> Perbedaan di antara ketiga istilah tersebut ialah: akhlak tolak ukurnya adalah Al-Qur’an dan As-Sunnah, etika tolak ukurnya adalah pikiran atau akal, sedangkan moral tolak ukurnya adalah norma yang hidup dalam masyarakat (Anwar, 2017).

proses pembelajaran, penerapan, dan pembiasaan yang diambil dari Nabi Ibrahim dalam menjalankan amanah ketundukannya kepada Allah Swt.

Beberapa bentuk moral (bisa disebut akhlak) dari sifat-sifat dan karakter Nabi Ibrahim dalam menjalankan amanah ketundukannya kepada Allah Swt. yang dapat diambil manfaatnya dan dijadikan *base line* bagi seseorang yang akan dan telah menjalankan ibadah haji adalah sebagai berikut (Zaimudin, 2018).

1. Patuh dan taat

Nabi Ibrahim menunjukkan ketaannya kepada Allah Swt. dengan memenuhi segala perintahnya. Bukti ketaatan total itu adalah pemenuhan segala perintah kepada-Nya, bahkan ketika diperintahkan agar mengorbankan anak kesayangannya dengan menyembelihnya. Atas ketaatan itulah Allah menggantinya dengan berbagai balasan kebaikan.

2. Berani

Sikap berani dibutuhkan manusia dalam rangka mempertahankan hidup ketika mengalami masalah. Di sini manusia perlu mempunyai hati yang mantap dan rasa percaya diri yang besar dalam menghadapi bahaya, kesulitan, dan kesulitan-kesulitan lainnya.

3. Peduli

Nabi Ibrahim a.s. adalah sosok manusia yang layak disandingkan kepadanya sebagai seseorang yang memiliki sikap kepedulian. Hal ini didasarkan pada banyak bukti ayat-ayat Al-Qur'an sebagai referensi akan karakter kepeduliannya. Pertama, bukti kepedulian Ibrahim a.s. terhadap keluarga. Kedua, kepedulian Nabi Ibrahim terhadap lingkungannya. Ketiga, kepedulianya terhadap masa depan kehidupan manusia.

4. Sabar

Wujud kesabaran Nabi Ibrahim yaitu di dalam menepati tugas dari Allah menjadi pelayan untuk menyucikan Ka'bah Baitullah, sebagaimana yang tertuang dalam firman Allah Swt. QS al-Baqarah

[2]: 125.<sup>21</sup> Di sini terbentang makna muncul dari kata tawaf yang artinya pahala sebagai balasan yang kembali kepada yang berbuat. Wujud kesabarannya Nabi Ibrahim a.s. juga tampak jelas ketika ia menerima perintah agar meletakkan anak dan istrinya di lembah tandus tak bertanaman sebagaimana tertuang dalam Firman Allah QS Ibrahim [14]: 37.<sup>22</sup>

5. Ingin tahu

Semangat ingin tahu adalah salah satu ciri sikap pemelajar yang baik. Semangat ingin tahu membutuhkan keberanian untuk mengembangkan diri. Menghindarkan diri dari rasa takut yang berlebihan akan membantu mengembangkan potensi positif. Nabi Ibrahim a.s. memberikan contoh tidak puasnya kepada dogma dan tradisi, rasa ingin tahunya ini kemudian berupa usaha-usaha keras untuk memperoleh pengetahuan.

6. Teliti dan cermat

Nabi Ibrahim adalah seorang yang digolongkan berkarakter teliti dan cermat dalam berkata dan bersikap. Bukti kecermatan dan ketelitian Nabi Ibrahim a.s. adalah ketuntasannya dalam melaksanakan semua perintah Allah Swt.

7. Jujur

Shiddiq adalah puncak dari sifat jujur, baik dalam ucapan, perbuatan, maupun dalam ketundukan terhadap kebenaran. Sikap jujur tidak terlepas dari doa Nabi Ibrahim a.s. yang dimohonkan kepada Allah sebagaimana dalam Qsa sy-Syua'ara' [26]: 84.

8. Pendoa

---

<sup>21</sup> “Dan (ingatlah), ketika Kami menjadikan rumah itu (Baitullah) tempat berkumpul bagi manusia dan tempat yang aman dan Jadikanlah sebahagian maqam Ibrâhîm tempat shalat. Dan telah Kami perintahkan kepada Ibrahim dan Ismail: “Bersihkanlah rumah-Ku untuk orang-orang yang thawaf, yang i'tikaf, yang ruku', dan yang sujud”. (QS al-Baqarah [2]: 125).

<sup>22</sup> “Ya Tuhan, sesungguhnya aku telah menempatkan sebagian keturunanku di Makkah, lembah yang tak berpenghuni dan tidak mempunyai tanam-tanaman, di lokasi yang dekat dengan rumah Engkau (Baitullah) yang dihormati. Ya Tuhan, aku tempatkan mereka di sana agar mereka melaksanakan salat”.

Doa berarti permohonan dan permintaan yang dipanjatkan kepada Tuhan. Nabi Ibrahim adalah salah seorang Nabi dan rasul yang doa-doa-nya terabadikan di dalam Al-Qur'an. Doa-doa yang bersumber dari ucapan Ibrahim yang tercantum dalam Al-Qur'an melebihi banyaknya doa-doa yang dipanjatkan oleh nabi-nabi dan rasul-rasul selainnya.

9. Ikhlas

ikhlas berarti bersih hati, tulus hati, membersihkan sesuatu dengan bersih. Ikhlas berarti melakukan sesuatu semata-mata mengharapkan ridha Allah Swt. yakni berlepas diri dari apa saja selain kepada Allah Swt. Keteladanan tentang keikhlasan terdapat pada sosok Nabi Ibrahim. Pengembaraan Ibrahim dalam mencari Tuhan pada bintang, bulan, dan matahari tidak memberikan jawaban bagi dirinya hingga pada akhirnya ia mantan untuk menyampaikan ibadahnya kepada Allah Swt.

10. Penutur yang baik

Salah satu karakter unik yang menonjol dan patut menjadi teladan dari sosok khalilullah Ibrahim a.s. adalah cara bertutur, berbicara, dan bercakap dengan pihak lain. Kecerdasan dan kepandaian Ibrahim a.s. dalam merangkai dan mengatur susunan redaksi kalimat yang akan dikemukakan menjadikan ucapannya tidak saja bernilai cerdas, tetapi juga tetap santun sehingga tidak menimbulkan kemarahan pada pihak lain sebagai lawan bicara. Padahal ucapannya mengandung suatu bantahan dan pukulan telak serta mematahkan argumentasi dari pihak lainnya.

11. Tawakal

Tawakal adalah gambaran tentang penyandaran hati kepada yang diwakilkannya. Pada dasarnya, hakikat tawakal adalah benarnya penyandaran hati kepada Allah Swt. untuk mendatangkan kemaslahatan dan menghalau bahaya dari urusan-urusan dunia. Sikap tawakal Nabi Ibrahim a.s. adalah ketika menitipkan kepada Allah anak dan istrinya, yakni Nabi Ismail a.s. dan Siti Hajar di lembah gersang tak

bertanaman di Mekkah. Usahnya ini dilanjutkan dalam keberpasrahan kepada Allah dalam bentuk doa.

Dengan demikian, nilai-nilai yang bisa diambil dalam peristiwa pelaksanaan ibadah haji Nabi Ibrahim yang secara langsung dapat diterapkan pada PIS adalah sebagai berikut.

1. Pada tahapan pelaksanaan ibadah haji ini, Mantubi berupa nilai-nilai dan makna yang dapat diambil ternyata sangat banyak dan memang memiliki makna bagi pelaksanaan PIS serta operasional institusi perguruan tinggi sehingga ketika menganalogikan ke dalam PIS, terlihat sangat jelas dan nyata.
2. Adanya kesamaan dari nilai-nilai dan makna yang terkandung dalam masing-masing tahapan pelaksanaan ibadah haji (*Ihwal mamuzmin lonto sakur*), di mana hal tersebut menunjukkan sebuah *sibghah* yang melingkupinya dan sekaligus menjadi pedoman bagi umat muslim di manapun berada. Nilai-nilai yang dimaksud adalah sebagai berikut: (a) ketauhidan, (b) keimanan, (c) ketundukan, (d) ketakwaan, (e) kepatuhan, (f) tawakal, (g) keikhlasan, dan (8) akhlak.
3. Pada setiap level pelaksanaan operasional institusi perguruan tinggi, kedelapan nilai tersebut wajib dimiliki seluruh individu yang menjalankan tugasnya sesuai dengan tingkat dan tanggung jawab yang disepakati saat bergabung maupun tanggung jawab yang akhirnya diamanahkan kepadanya mulai dari awal bergabung hingga akhirnya berhenti ataupun selesai bertugas.
4. Pada tahapan ihram, pakaian ihram menandakan bahwa jemaah haji harus menanggalkan atribut-atribut dan warna-warni keduniawian, yang kemudian dilanjutkan dengan berniat untuk berhaji. Di sini memberikan pelajaran bahwa ketika individu bersepakat untuk bergabung dengan institusi PT ataupun berkomitmen atas jabatan atau tanggung jawab tertentu yang diamanahkan kepadanya maka visi dan misi harus diupayakan untuk diwujudkan. Selain kedelapan nilai tersebut, nilai kesetaraan juga perlu diperhatikan. Semua individu akan dianggap sama dan sesuai dengan peran atau tanggung jawabnya

tanpa dilihat latar belakang keluarga atau kantor sebelumnya, di mana hal itu terlihat pada saat memakai baju ihram. Kemudian berikutnya adalah rendah hati, di mana dalam menjalankan roda institusi PT, semua individu harus rendah hati agar dapat saling memberikan masukan ketika bekerja sama dan berkolaborasi bersama.

5. Wukuf di Arafah yang merupakan simbol dari pengetahuan memiliki banyak nilai selain kedelapan nilai di atas. Nilai-nilai tersebut ialah (a) sadar diri: menyadari identitas diri sendiri, menempatkan diri sebagai manusia yang tepat sebagai makhluk ciptaan Allah, konteksnya dalam PIS maknanya adalah individu menyadari eksistensinya dalam perusahaan sehingga memahami tugasnya; (b) evaluasi diri: sikap yang harus dimiliki oleh setiap individu di dalam institusi PT sebagai sarana untuk mengidentifikasi kelemahan pada bidang yang menjadi tanggung jawabnya dan agar selalu bertumbuh; (c) bertanggung jawab, transparan, dan jujur: tiap-tiap individu di dalam institusi PT diharapkan mampu melaksanakan amanahnya secara bertanggung jawab, transparan, dan jujur sehingga mampu menghasilkan pribadi yang profesional dan menghasilkan output yang sesuai.
6. Tahapan mabit di Muzdalifah yang merupakan simbol dari kesadaran. Mabit memberikan makna tentang bagaimana individu menggunakan pengetahuan yang dimiliki dengan menumbuhkan kesadaran yang mulia sehingga melahirkan kepekaan batin dan jiwa perjuangan. Implementasi dalam PIS bahwa individu di dalam institusi PT memiliki pilihan dalam menentukan tindakan dan sikap ketika dihadapkan pada sebuah masalah dan pilihan apakah dengan pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki akan digunakan untuk kebaikan atau sebaliknya. Metafora mabit di Muzdalifah juga mengasah kepekaan batin atas identifikasi risiko-risiko yang akan dihadapi dan mempersiapkan langkah-langkah pencegahan maupun penanganannya apabila risiko tersebut terjadi (*risk assessment*).
7. Mabit di Mina dan pelontaran jumroh merupakan simbol dari cinta dan kesyahidan atau perjuangan untuk menggapai cita-cita. Tahapan yang tidak kalah beratnya dengan wukuf dan mabit di

Muzdalifah ini menunjukkan kesungguhan dan tekad dari individu untuk mempertahankan kesadaran mulia yang telah dipilihnya sehingga harus melawan segala egosentris pribadi, rintangan, dan godaan-godaan dalam perjalanan menuju cita-cita. Tidak akan ada cita-cita yang tercapai walaupun pengetahuan dan kesadaran telah dimiliki namun tidak ada usaha untuk bergerak dan berjuang untuk menggapainya. Individu-individu yang berada dalam institusi PT pastinya akan menghadapi tantangan dalam kesehariannya, juga ada kemungkinan dihadapkan pada kesempatan-kesempatan yang dapat merugikan institusi namun menguntungkan diri sendiri atau kelompok tertentu. Maka di sinilah integritas dan kesetiaan terhadap institusi akan diuji, apakah ia masih mampu berpegang teguh pada niat awal untuk selalu bertindak karena Allah semata ataukah tergoda dengan kenikmatan sesaat yang merugikan banyak pihak? Pelaksanaan mabit di Mina dan pelontaran jumrah mengajarkan bahwa kekuatan kesadaran murni karena Allah dan pengetahuan dapat menjadi senjata yang kuat dalam melawan godaan dan egoisme diri. Hal tersebut akan menumbuhkan sikap gigih, amanah, sabar, dan pengorbanan.

8. Metafora berikutnya adalah pada saat proses tawaf ifadhoh, sebuah prosesi yang sangat indah. Tahapan ini memberikan makna dari berbagai sisi dan perpektif atas hubungan manusia dengan Tuhan (*hablum min al-Allah*), dengan sesama manusia dan alam (*hablum min al-nas dan hablum min al-'alam*), dan dengan dirinya sendiri (*hablum min al-nafs*). Maka pada tahapan ini sangat komprehensif, juga bagi pelaksanaan PIS. Selain dari kedelapan nilai yang telah disebutkan di atas, keteraturan tanpa komando melambangkan perwujudan dari sebuah harmoni serta otomatisasi implementasi sistem, prosedur, dan kerja sama antarmanusia, nilai toleransi, dan empati yang tinggi. Hal tersebut akan menghasilkan sebuah institusi yang akan tetap bertumbuh dan berkelanjutan.
9. Metafora dari prosesi sa'i yang melambangkan sebuah perjuangan terus-menerus tanpa ada kata jera atau putus asa dalam meraih impian

dan cita-cita. Dengan menggunakan segala daya upaya serta tetap berpasrah dan bertawakal kepada Allah dalam menjalaninya. Inilah yang jika dianalogikan dengan PIS adalah proses mempertahankan kemaslahatan dari institusi PT untuk tetap berdiri dan terus berkontribusi kepada masyarakat. Dalam perjalanan operasional institusi PT pastinya akan menghadapi berbagai masalah baik yang telah diantisipasi sebagai risiko maupun yang tidak terprediksi misalnya resesi, pandemi, bencana, dan lain sebagainya. Keteguhan tekad, keterbukaan pikiran dan hati, etos kerja, profesionalisme, dan tentunya kedelapan nilai di atas akan mendukung usaha institusi PT menanggulangnya.

10. Proses tahallul merupakan simbol selebrasi dari ketercapaian cita-cita yang mampu melahirkan *output* dan *outcome* yang bermanfaat. Namun begitu, tetap melakukan evaluasi diri dan monitoring berkelanjutan atas semua yang telah dilakukan. Memilah dan memilih yang baik serta buruk. Membuang yang buruk agar tidak dilakukan lagi pada masa yang akan datang dengan mengorbankan beberapa hal untuk tujuan yang lebih baik demi keberlanjutan institusi PT di masa depan. Karena itu nilai yang terpotret di sini adalah bersyukur dan pengorbanan dalam rangka memajukan institusi PT tersebut.

### **Nilai-Nilai PIS: Setelah Memenuhi Ibadah Haji**

---

Ibadah haji bukan untuk dijadikan sebagai ajang mencari kehormatan dalam masyarakat ataupun kelompok eksklusif, tetapi merupakan gambaran puncak keislaman seseorang kepada Sang Khalik karena sesungguhnya dalam melaksanakan ibadah haji maka seseorang diajarkan untuk inklusif dan universal serta senantiasa bermujahadah<sup>23</sup> kepada masing-masing pribadi yang ihsan. Dalam ibadah haji dapat dikatakan universal karena tidak ada perbedaan gender, tidak ada perbedaan antara yang memiliki materi lebih dan yang kurang, antara umat dan ulama,

---

<sup>23</sup> Mujahadah adalah bersungguh-sungguh melalui pengendalian diri agar tidak melakukan kesalahan.

serta terdapat kesetaraan antarbangsa dan golongan yang berasal dari berbagai negara.

Seseorang yang telah melaksanakan haji akan membawa dampak sosial dan spiritual di lingkungan masyarakat. Serta seorang yang dapat dikatakan haji mabrur dapat dilihat dari adanya peningkatan kualitas akhlak dan moralitas dari seseorang tersebut, tidak hanya pada saat melaksanakan ibadah haji namun juga saat setelah melaksanakan ibadah haji. Berdasarkan penjelasan di atas, ibadah haji merupakan puncak keislaman seseorang kepada Sang Khalik yang memberikan dampak spritual yang dapat mengantarkan seseorang yang telah melaksanakan haji untuk selalu berserah diri kepada Allah Swt. Seseorang yang belum bisa berserah diri belum pantas dikatakan sebagai haji walaupun sudah berkali-kali melaksanakan ibadah haji. Bahkan orang yang tinggal di tanah suci pun belum tentu memperoleh kualitas haji yang lebih baik, bila dibandingkan dengan orang yang tidak tinggal di tanah suci namun setelah kembali juga senantiasa mendekatkan diri kepada Allah Swt.

Tahapan-tahapan dalam melaksanakan ibadah haji memberikan pelajaran kepada setiap individu yang melaksanakannya, yaitu sifat berserah diri kepada Allah Swt. yang merupakan hasil peleburan dari sifat ketaatan, kesabaran, pengorbanan, dan keikhlasan. Sehingga seseorang yang telah melaksanakan ibadah haji seharusnya lebih taat, sabar dalam bertindak, pantang putus asa, ikhlas dalam beramal, dan memiliki perasaan berkorban, senantiasa mengendalikan diri, memiliki sifat uluhiyah, serta insaniyah dari koridor-koridor yang tidak seharusnya karena hal-hal tersebut merupakan amanah ketundukan Nabi Ibrahim kepada Sang Khalik. Setelah pulang dari melaksanakan ibadah haji, seorang dapat dikatakan sebagai seorang haji yang mabrur dan manusia paripurna (*muttaqin, berakidah, berakhlak*) ketika dapat berubah secara akhlaknya, menjadi lebih taat dalam beragama, menjadi lebih penyantun, sabar dan lembut hati kepada siapa saja. Selain itu lebih ikhlas, tawaduk

dalam berbuat, *zuhud*<sup>24</sup> dalam kehidupan dunia, cinta akhirat, lebih suka berkorban dan beramal kebajikan lebih banyak demi kemaslahatan umat.

Hendaklah seseorang yang telah haji memperbaiki ibadahnya kepada Allah Swt., salat lima waktu tidak pernah ditinggalkan, zakat maal harus dikeluarkan, dan puasa di bulan Ramadhan harus selalu dijalankan. Segala ibadah dilaksanakan dengan penuh rasa cinta kepada Allah Swt. yang telah memberikan nikmat yang tidak terhingga. Seseorang yang telah haji siap berkorban baik harta, tenaga dan waktu demi menggapai ridha Allah Swt. Intinya adalah selepas selesai melaksanakan ibadah haji, diharapkan menjadi manusia yang lebih paripurna yaitu manusia yang bertauhid, bertakwa, berakhlak mulia, ikhlas, dan *muttaqin*. Kesemuanya tersebut melahirkan manusia yang mujahadah musyahadah tentang Allah, dan menumbuhkan sikap *egalitarianisme* dengan wujud tenggang rasa, tawaduk, rendah hati, setia, serta memiliki rasa kepemilikan, persatuan, serta patriotisme dalam menjalankan institusi PT.

---

<sup>24</sup> *Zuhud* adalah proses tersingkapnya suatu proses wujud tanpa ada keraguan sedikit pun atas keesaan Allah Swt. penyaksian atas ketersingkapan hijab yang nyata, yang tidak lagi membutuhkan bukti dan penjelasan, serta tidak lagi mengalami keraguan.



# KONSTRUKSI PIS: REALITAS UNIDA GONTOR DAN AJARAN AL-QUR'AN, AL- HADIS, SERTA AS-SUNNAH

## **PI di UNIDA: Aplikasi PIS dan Hukum Tidak Tertulis**

---

Realitas implementasi PI di UNIDA Gontor merupakan perwujudan dari nilai-nilai luhur esensial pesantren yang terdiri dari panca-jiwa (PJ) dan Motto (M) serta nilai-nilai luhur instrumental yang terdiri dari falsafah kelembagaan, falsafah kependidikan, falsafah pembelajaran, orientasi, dan sintesis. Nilai-nilai luhur tersebut sudah menjadi ciri khas UNIDA Gontor sebagai *Sibghah Al-Gontory*.

Dengan demikian, PI yang diterapkan oleh UNIDA Gontor ternyata mempunyai fondasi, mekanisme, dan struktur yang berbeda dengan PI yang dikenal oleh berbagai entitas di dunia. Selain itu juga implementasinya mengedepankan konsep totalitas dan kepatuhan yang berasal dari dalam diri setiap SDM yang terlibat di UNIDA. PI yang dijalankan di UNIDA Gontor nyaris seluruhnya tidak tertulis, tetapi dijalankan dengan baik sehingga menjadikan UNIDA Gontor sebagai institusi pendidikan tinggi terkemuka.

UNIDA Gontor merupakan perguruan tinggi swasta yang bernafaskan Islam dengan bentuk pesantren. Hal inilah yang membedakan dengan perguruan tinggi swasta lainnya. Perguruan tinggi pesantren menurut K.H. Imam Zarkasyi adalah lembaga pendidikan yang menjadikan masjid

sebagai pusat kegiatan, asrama sebagai tempat tinggal, kyai sebagai sentral figur, dan pendidikan serta pengajaran Islam sebagai aktivitas utama.

UNIDA Gontor menggunakan manajemen pendidikan pesantren dan digunakan juga di PMDG yang disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan tinggi. Manajemennya bersifat sentralistik, yaitu keputusan-keputusan penting yang bersifat strategis diputuskan oleh kyai. Selain itu, UNIDA Gontor juga memiliki *Sibghah Al-Gontory* dari PMDG yang diimplementasikan sebagai spektrum nilai-nilai PMDG berupa falsafah dan motto kelembagaan, falsafah dan motto kependidikan, falsafah dan motto pembelajaran, serta orientasi dan sintesis yang mewarnai seluruh kegiatan UNIDA Gontor (Syukri Zarkasyi, 2005).

Prinsip manajemen UNIDA Gontor mengikuti prinsip manajemen secara umum, yaitu siklus *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau jika dalam COSO siklus tersebut dibagi menjadi *strategy, operations, reporting, dan compliance*. Namun dalam implementasinya di UNIDA Gontor, proses manajemen tersebut dilumuri dengan *Sibghah Al-Gontory*.

Pelaksanaan tata kelola tahunan di UNIDA Gontor dimulai dari proses perencanaan pada bulan Sya'ban. Seluruh fakultas, unit, biro, badan, dan unit bisnis UNIDA harus menyerahkan perencanaan kegiatan serta pengadaan untuk satu tahun kepada Bagian Perencanaan UNIDA Gontor untuk direviu dan kemudian akan diteruskan ke Bagian Keuangan PMDG untuk memperoleh keputusan dari kyai. Selain perencanaan tahunan, juga terdapat perencanaan strategis atau disebut Renstra untuk periode lima tahunan, namun setiap tahunnya tetap ada perencanaan tahunan. Dalam periode pelaksanaan anggaran tahunan, perencanaan tersebut bersifat dinamis<sup>25</sup> mengikuti kebutuhan UNIDA Gontor terutama dalam merespons tantangan menuju PT terakreditasi unggul. Hal ini merupakan salah satu keistimewaan yang dimiliki oleh UNIDA Gontor. Jadi, pelaksanaan anggaran bersifat dinamis namun tetap dalam pemantauan dan pengawasan dari semua pihak yang berwenang. Pelaksanaan anggaran

---

<sup>25</sup> Wawancara WR3

secara berkala juga dilaksanakan dengan sangat hati-hati dan direviu terlebih dahulu oleh BAUK dan juga Wakil Rektor II.

Pelaksanaan anggaran juga didukung dengan pembangunan sistem-sistem informasi yang mendukung jalannya proses belajar mengajar di UNIDA Gontor. Sistem yang terbangun tersebut dimulai dari sistem bidang keuangan, akademik, penelitian dan pengabdian, kemahasiswaan, dan sistem lainnya. Sistem tersebut dapat dimonitor setiap hari oleh pimpinan UNIDA Gontor di manapun berada untuk melihat perkembangan dan kemungkinan risiko yang muncul dari operasional sehari-hari, monitoring juga dilakukan secara berkala oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM). Pada akhir periode anggaran juga dilakukan evaluasi secara keseluruhan oleh UNIDA Gontor dan PMDG.

Pemahaman PI di lingkungan Islam didefinisikan sebagai pengendalian (kontrol) dalam pandangan Islam untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Hal ini berkaitan dengan konsep dasar manusia sebagai hamba yang tidak memiliki kemampuan apa pun, kecualin atas izin Allah Swt. Ini tergambar melalui dua hal pokok berikut (Abdurrahman, 2013).

1. Kontrol yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah Swt. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya maka akan bertindak dengan hati-hati. Allah Swt. telah memberikan landasan dasar yang bisa menjadi pembimbing sempurna untuk siapa saja yang akan menjalankan aktivitas hidupnya, termasuk pada saat melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Sebagaimana terdapat dalam QS al-Mujadilah ayat 7.<sup>26</sup> Berdasarkan ayat tersebut dan apa yang telah dijalankan oleh UNIDA Gontor terkait pengendalian internalnya dapat dilihat bahwa

---

<sup>26</sup> *“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka, di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat, apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya, Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.*

pengendalian yang paling efektif yakni yang berasal dari dalam diri sendiri. Inti dari pengendalian internal yang ada dalam Islam dan apa yang telah diterapkan oleh UNIDA Gontor bermuara pada tingkat ketakwaan yang memang harus tidak mengenal tempat.

2. Pengendalian akan lahir efektif jika sistem pengendalian juga dilakukan dari luar diri sendiri. Artinya sistem pengendalian dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan serta kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas yang hendak dilaksanakan di lingkungan organisasi atau institusi.

### **Membangun Fondasi dan Mengondisikan Lingkungan**

UNIDA Gontor dibangun dari tradisi pesantren yang telah memiliki fondasi kuat dalam kehidupan pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yang kemudian dikembangkan untuk disesuaikan dengan pengelolaan lembaga pendidikan tinggi. Menurut Ustad Mulyono selaku Ketua Yayasan UNIDA Gontor, perguruan tinggi ini harus menjadi sumber ilmu agama Islam, bahasa Arab, dan ilmu pengetahuan umum, tetapi tetap berjiwa pondok dengan tetap memelihara dan menyempurnakan Pondok Modern Gontor agar menjadi universitas Islam yang bermutu dan berarti.

Fondasi tersebut sudah ditanamkan dari awal oleh *founding fathers* PMDG yaitu TRIMURTI sejak awal pendirian pesantren, yaitu berupa nilai luhur esensial dan nilai luhur instrumental. Nilai luhur esensial yang pertama adalah panca-jiwa yakni lima jiwa atau spirit yang mewarnai perjuangan lembaga pendidikan UNIDA Gontor. Sementara nilai luhur esensial kedua yang terilhami dari panca-jiwa PMDG, yang sering disebut oleh pimpinan pondok adalah motto PMDG, yaitu: 1) berbudi tinggi (*al-akhlaqu al-karimah*); 2) berbadan sehat (*al-jismu al-salim*); 3) berpengetahuan luas (*ats-tsaqaafah al-waasi'ah*); dan 4) berpikiran bebas (*al-afkaar al-munfatihah*). Nilai luhur esensial tersebut menjadi fondasi dalam menciptakan lingkungan yang ideal di UNIDA Gontor.

Inti dari PI yang ada dalam Islam bermuara pada tingkat ketakwaan, yang memang harus tidak mengenal tempat. Takwa bukan sekadar di masjid, bukan sekadar di atas sajadah, melainkan juga ketika beraktivitas di kantor, di meja perundingan, dan sebagainya. Takwa semacam inilah yang mampu menjadi kontrol paling efektif. Takwa seperti ini hanya mungkin tercapai jika para manajer bersama-sama dengan para karyawan melakukan kegiatan-kegiatan ibadah secara insentif. Intinya adalah menghadirkan Allah dalam kehidupan sehari-hari.<sup>27</sup> Pengendalian akan lahir efektif jika sistem pengawasan juga dilakukan dari luar diri sendiri. Artinya sistem pengawasan dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan serta kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas yang hendak dilaksanakan di lingkungan institusi.

UNIDA Gontor didirikan untuk pengembangan Islam melalui sistem yang diterapkan oleh UNIDA Gontor yaitu dengan format lingkungan yang masih meneruskan lingkungan pesantren dengan berpegang teguh pada panca-jiwa. UNIDA Gontor merupakan universitas yang diamanahi untuk mengembangkan Islam dengan cara UNIDA; salah-satunya terpatri dalam Panca-jywa yaitu satu kesatuan antara jiwa dan nyawa.<sup>28</sup>

Penjabaran dari hal-hal tersebut termaktub sebagai makna mendalam dari implementasi panca-jywa. Panca-jywa yang merupakan tata nilai, ide, falsafah, dan jiwa pesantren menjadi pedoman bagi civitas akademika dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari (*mode of conduct*).

#### 1. Jiwa keikhlasan (*Al-ikhlas*)

Ikhlas merupakan falsafah jiwa utama yang mewarnai kehidupan seluruh civitas akademika UNIDA Gontor. Ikhlas adalah semangat awal yang ditauladani dari TRIMURTI selaku pimpinan pondok generasi pertama ketika awal mendirikan PMDG yang dibuktikan dengan penyerahan tanah keluarga untuk diwakafkan kepada PMDG berupa tanah jering seluas 1,74 ha, tanah basah seluas 16,851 ha, dan pergedungan sejumlah 12 beserta peralatannya. Ketika itu, kyai tidak

<sup>27</sup> Dr. Mulyono, ketua Yayasan UNIDA Gontor, Wawancara, Minggu 6 Mei 2022.

<sup>28</sup> Ustad Mulyono, ketua Yayasan UNIDA Gontor, Wawancara, Sabtu 5 Mei 2022.

mendapatkan gaji dari pondok dan tidak menggunakan uang pondok (Atikah, 2019). TRIMURTI menanamkan bahwa beraktivitas dan berkecimpung dalam kehidupan pesantren jangan hanya dimaknai sebagai bekerja dan belajar, namun merupakan kegiatan ibadah karena Allah sehingga jiwanya harus dengan ikhlas dalam menjalankannya dan tidak karena didorong oleh keinginan memperoleh keuntungan-keuntungan tertentu (*sepih ing pamrih*) (Zarkasyi dkk., 2020).

K.H. Imam Zarkasyi menambahkan bahwa ketika segala gerak-gerik dalam pondok berjalan dalam suasana keikhlasan yang mendalam maka akan tercipta suasana yang harmonis antara kyai yang disegani, santri atau mahasiswa yang taat dengan penuh cinta, pimpinan kampus yang amanah, dosen yang ikhlas mengajar, dan tenaga kependidikan yang juga ikhlas membantu (Zarkasyi dkk., 2020). Begitu pula di UNIDA Gontor, di mana seluruh mahasiswa dan mahasiswi tinggal di asrama bersama dengan dosen-dosen yang masih berstatus belum menikah. Asrama tersebut terbagi di dua lokasi yang berbeda yaitu UNIDA Gontor Putra dan UNIDA Gontor Putri. Keadaan ini sama dengan yang dilakukan di PMDG, di mana kegiatan civitas pesantren bersifat sentralistik untuk menciptakan lingkungan yang diinginkan. Tidak hanya itu, rumah pejabat UNIDA Gontor seperti rektor dan wakil rektor pun berada dalam lingkungan kampus. Hal ini merupakan perwujudan dari pengabdian (*khidmah*) 24 jam dan menjadi sarana yang jitu dalam menunjukkan tauladan atas sebuah jiwa keikhlasan.

Jiwa yang ikhlas menjadi modal utama dalam setiap aktivitas yang dijalankan di UNIDA Gontor. Segala perbuatan dilakukan dengan niat semata-mata untuk ibadah, *lillah billah*. Mulai dari tingkatan terbawah dalam sebuah tanggung jawab yang diamanahkan oleh UNIDA Gontor hingga tataran tertinggi, semuanya diniatkan agar dapat menjalankan nilai-nilai panca-jiwa. Dengan demikian, jika setiap individu yang ada di lingkungan UNIDA Gontor dapat dan

mampu mengimplementasikan hal tersebut, maka sebuah keadaan yang lurus dan maksimal akan terwujud.

*Kami yang ada di UNIDA ini, khususnya di lingkup pimpinan, semuanya tidak tahu secara pasti berapa besaran gaji yang kita terima. Kami semuanya menyerahkan kepada pimpinan pesantren (kiyai), yang penting kami bisa menjalankan amanah dengan baik (intinya ikhlas mengabdikan).*<sup>29</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa keikhlasan tidak hanya sebagai pajangan panca-jiwa. Akan tetapi harus mampu diimplementasikan oleh setiap pihak yang ada di UNIDA Gontor, terlebih para pimpinan yang kemudian akan menjadi *trendsetter* bagi civitas akademika di UNIDA Gontor. Dalam sistem PI Islam yang dijalankan oleh UNIDA, jika dilihat dari MANTUBI, jiwa yang ikhlas merupakan salah satu modal penting dalam rangka membentuk pribadi yang amanah (*al-amin*), tanpa pamrih, dan menghindarkan diri dari karakter yang *hubbu al-dunya*. Dengan jiwa yang ikhlas, setiap individu yang ada di lingkungan UNIDA Gontor dapat melatih diri menuju pribadi yang amanah dan tunduk tanpa alasan apapun.

Jika diingat kembali, peristiwa Nabi Ibrahim yang diperintahkan untuk menyebelahi anaknya merupakan salah satu ujian keikhlasan dalam konsep takwa kepada Allah Swt. Nabi Ibrahim pun bertanya kepada Nabi Ismail mengenai perintah tersebut, lalu dengan segera Nabi Ismail menjawab agar perintah tersebut dilaksanakan. Peristiwa ini memberikan pelajaran bagi kita semua tentang bagaimana keikhlasan sang ayah berbarengan dengan keikhlasan sang anak yang kemudian diabadikan sebagai sejarah kurban.

## 2. Jiwa kesederhanaan (*Al-bisathah*)

Kesederhanaan adalah pangkal dari semua budi pekerti. Ungkapan ini disampaikan oleh K.H. Zainuddin Fananie dan K.H. Imam Zarkasyi

<sup>29</sup> Dr. Setiawan Bin Lahuri, MA, wakil rector II, wawancara Sabtu 5 Mei 2022

(Zarkasyi dkk., 2020). Jiwa kesederhanaan tidak akan terbentuk tanpa jiwa keikhlasan dan jiwa kemandirian tidak akan terwujud tanpa jiwa kesederhanaan.

*Jiwa kesederhanaan membentuk orang menjadi mudah beradaptasi dalam keadaan apapun dan dapat memanfaatkan serta berkomunikasi apapun yang ada di sekitarnya dan tersedia. Walaupun berilmu tinggi tetapi jika tetap harus difasilitasi maka jiwa mandiri tidak akan muncul. Jiwa kesederhanaan ini berpegang pada sandaran diri hanya kepada Allah.<sup>30</sup>*

Civitas akademika UNIDA Gontor tidak diperbolehkan bermewah-mewahan, mulai dari pimpinan UNIDA Gontor hingga struktur terbawah. Salah-satu contoh dalam penerapan kesederhanaan ini sebagai salah satu poin penting dalam PI adalah pada lingkup pimpinan tidak diperkenankan memiliki kendaraan yang mencolok atau cenderung bermewah-mewahan. Pimpinan dan seluruh civitas UNIDA Gontor tidak diperbolehkan memakai kendaraan dinas untuk keperluan pribadi atau bahkan tidak diperbolehkan istri dan anak-anaknya mengendarai kendaraan dinas dari UNIDA Gontor, kecuali ada perintah langsung dari kyai. Selain pimpinan tidak diperkenankan memakai kendaraan yang lebih mewah atau lebih tinggi dari kendaraan pimpinan. Hal tersebut tidak lain untuk menciptakan suasana yang sederhana tanpa ada penilaian atasan dan bawahan, terlebih menunjukkan kendaraan di lingkungan UNIDA.

Civitas akademika UNIDA juga tidak diperkenankan membeli mobil yang seharga atau lebih tinggi dari pimpinan. Pola seperti ini memang tidak tegas berlaku dan tertuang secara tertulis, namun hal ini senantiasa ditegaskan secara informatif dan komunikatif antarindividu di lingkungan UNIDA Gontor sebagai bentuk nilai-nilai etika kesederhanaan dan pengendalian (pengawasan) terhadap terjadinya sifat dan perilaku materialistis di lingkungan UNIDA. Hal

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan WR 3.

ini selaras dengan pernyataan dari salah satu TRIMURTI yaitu K.H. Imam Zarkasyi.

*Kehidupan dalam pondok diliputi suasana kesederhanaan, tetapi agung. Sederhana bukan berarti pasif (bahasa Jawa: Nrimo) dan bukan karena kemelaratan atau kemiskinan, akan tetapi mengandung unsur kekuatan dan ketabahan hati, penguasaan diri dalam menghadapi segala kesulitan maka dibalik kesederhanaan itu, terpancarlah jiwa besar, berani maju terus dalam menghadapi perjuangan hidup dan pantang mundur dalam segala keadaan. Bahkan di sinilah hidup tumbuhnya mental atau karakter yang kuat, yang menjadi syarat bagi suksesnya perjuangan dalam segala segi kehidupan.*

Kesederhanaan juga terdapat dalam konsep hidup Nabi Ibrahim yang tidak pernah memikirkan harta bendanya, melainkan fokus terhadap perintah Allah Swt. sehingga dalam peristiwa yang dialami Nabi Ibrahim nyaris tidak pernah ada sangkut pautnya dengan pembahasan harta dunia, melainkan pribadi yang sederhana dan *lillahi ta'ala*.

3. Jiwa kemandirian (*Al-i'timaadu 'ala al-nafsi*)

Jiwa yang mandiri dijadikan salah satu dasar dari PI untuk semua pihak, terutama dalam hal penerapannya di lingkungan UNIDA Gontor, mulai dari tendik, pendidik, pimpinan, hingga mahasiswa. Artinya, semua civitas harus mampu bertanggung jawab atas amanah yang diberikan atau diemban sesuai dengan nilai-nilai ke-UNIDA-an. Hal ini kemudian yang menuntut UNIDA Gontor banyak merekrut SDM yang berasal dari kader sendiri atau alumninya karena selain dipandang telah kuat dasar-dasar nilai kegontorannya selain sifat kemandiriannya telah teruji sehingga masuk di lingkungan UNIDA Gontor praktis akan menghindarkan UNIDA Gontor dari keributan dan kepentingan yang ketergantungan meskipun pada dasarnya ada juga SDM yang berasal dari luar alumni Gontor.

أَدْخُلُوا فِي كُونْتُورِ كَافَّةً ‘Masuklah ke Gontor secara totalitas.’<sup>31</sup>

Kemandirian termasuk dalam totalitas yang menjadi tolak ukur dalam PI di UNIDA Gontor. Oleh karena itu menjadi pribadi yang mandiri agar tidak menjadi beban bagi semua pihak, maka totalitas menjadi kuncinya. Hal ini juga dicontohkan oleh Nabi Ibrahim yang tidak pernah menggantungkan hidupnya kecuali kepada kemampuan yang diberikan oleh Allah Swt. kemudian memaksimalkan kemampuan untuk melaksanakan perintah Allah. Bahkan dalam beratnya tugas dan ujian yang diemban Nabi Ibrahim sekalipun tidak pernah menyandarkan dirinya pada suatu apapun kecuali kepada Allah Swt. Hal tersebut mempunyai korelasi yang selaras antara kemandirian yang diajarkan oleh peristiwa Ibrahim dengan totalitasnya dalam perintah penyembelihan Ibrahim.

Kemandirian dari UNIDA Gontor juga diimplementasikan dengan terus beradaptasi pada lingkungan, di antaranya dengan mengikuti aturan terkait pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah, baik di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, dan Pendidikan Tinggi maupun Kementerian Agama dan juga regulasi lainnya. Selain itu, UNIDA Gontor juga mengikuti perkembangan dunia baik itu teknologi informasi, keilmuan, dan kerja sama global. Kemudian UNIDA Gontor selalu melengkapi perangkat yang dibutuhkan di dalam kampus dengan mengikuti perkembangan teknologi, di antaranya adalah dengan membangun sistem informasi terintegrasi berikut standar operasional prosedur mulai fungsi akademik, akreditasi, kemahasiswaan, penelitian dan pengabdian, perencanaan kegiatan dan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, monitoring dan evaluasi, hingga sistem informasi lain yang dibutuhkan.

Kemandirian dari UNIDA Gontor juga dipraktikkan dalam memenuhi kebutuhan logistiknya yaitu dengan memanfaatkan unit-unit bisnis yang dimiliki oleh PMDG maupun UNIDA Gontor,

<sup>31</sup> Trimurti pendiri Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor.

misalnya jasa catering, jasa percetakan, jasa penginapan, hasil dari sawah dan kebun, serta jasa travel dengan tetap menggandeng masyarakat sekitar sebagai wujud ukhuwah Islamiyah pemberdayaan masyarakat.<sup>32</sup>

4. Jiwa ukhuwah islamiyah (*al-ukhuwwatul islaamiyyah*)

Jiwa ukhuwah islamiyah atau suasana persaudaraan yang akrab di mana segala suka dan duka dirasakan bersama. Hal ini juga berhubungan dengan PI yakni bagaimana institusi menciptakan lingkungannya agar mendukung terhadap aktivitas dan kemudahan dalam pemantauannya. Sebagaimana telah disinggung pada penerapan PI berbasis Islam di UNIDA Gontor bahwa untuk memudahkan pelaksanaan program dan pemantauan, UNIDA Gontor tetap tegas dengan konsep terintegrasi sebagaimana diterapkan PMDG sebagai institusi induknya.

Ciri khas UNIDA adalah universitas yang berdiri dan hidup dengan nilai-nilai kepesantrenannya. Selain lingkungan yang terintegrasi dengan semua unit yang ada di dalamnya, juga menciptakan suasana kekeluargaan yang Islami. Secara MANTUBI, jiwa ukhuwah Islamiyah menempati sisi yang juga tidak kalah pentingnya. Persaudaraan tidak dapat begitu saja terwujud tanpa adanya keikhlasan dan mentalitas sederhana.<sup>33</sup> Timbulnya keinginan sendiri untuk melebihi dari yang seharusnya menunjukkan lemahnya jiwa keikhlasan dan jiwa kesederhanaan. Hal ini dapat memengaruhi terwujudnya ukhuwah Islamiyah atau persaudaraan di dalam UNIDA Gontor.<sup>34</sup>

Persaudaraan merupakan hubungan antarjiwa untuk selalu mendukung dan saling mengingatkan dalam mencapai tujuan yang sama. Level terendah dari ukhuwah Islamiyah adalah *salaamatu as-shadr* (kelapangan dada), sedangkan level tertingginya adalah *al-Itsar* (mendahulukan kepentingan saudaranya daripada kepentingan

<sup>32</sup> Wawancara dengan WR 2.

<sup>33</sup> Wawancara dengan WR 3.

<sup>34</sup> Wawancara dengan WR 2.

dirinya sendiri). Tentu level tertinggi ini sangatlah penting dalam proses pencapaian tujuan dari UNIDA Gontor (Zarkasyi dkk., 2020).

Proses perwujudan persaudaraan di UNIDA Gontor dilakukan melalui beberapa tahapan berikut (Zarkasyi dkk., 2020).

a. *Ta'aruf* (Saling mengenal)

Lingkup ukhuwah tahap pertama ini mencakup seluruh manusia, anak cucu Adam a.s. (Qs al-Hujuraat [49]: 13). Ta'aruf merupakan upaya dari seluruh pihak untuk saling mendekat dan saling mengenal karakter masing-masing sehingga dapat terbangun kolaborasi strategis yang baik dalam mengembangkan kebaikan dan mereduksi kerusakan. Proses ta'aruf di UNIDA Gontor tidak hanya terjadi di antara civitas akademika, tetapi juga antarkeluarga. Oleh karena itu, program *family gathering* menjadi agenda rutin yang diselenggarakan baik pada tingkatan, unit, biro, badan, fakultas, jurusan, maupun universitas. Agenda tersebut dilakukan satu tahun sekali, per semester, atau saat momen-momen tertentu contohnya seperti buka puasa bersama atau halal bi halal.

Tahapan awal ini juga dilakukan kepada mahasiswa baru setiap tahunnya agar dapat mengenal suasana kehidupan kampus dan kehidupan asrama UNIDA Gontor secara komprehensif, terlebih lagi UNIDA Gontor juga menerima mahasiswa yang sekolah SMANya tidak berasal dari PMDG. Jadi, pengenalan kampus dan nilai-nilai kepesantrenan merupakan hal yang mutlak harus dilaksanakan.

b. *Tafahum* (Saling memahami)

Implementasi dari saling memahami adalah rasa *husnudhan* terhadap saudara seiman yaitu ketika mendapati saudara kita melakukan sesuatu yang kurang atau tidak kita sukai untuk tidak langsung membencinya. Abu Na'im meriwayatkan dalam *Hilyatu al-Auliya'* dari Abi Qilabah al-Jurmi bahwa "*jika hal itu*

*terjadi, maka katakanlah pada hati kita: kemungkinan saudaraku memiliki alasan yang aku tidak ketahui”* (Zarkasyi dkk., 2020).

Langkah selanjutnya adalah dengan tidak menceritakan apa yang dilakukan kepada orang lain yang pada akhirnya akan menimbulkan berita buruk. Artinya di sini bahwa sikap baik sangka akan menghindarkan diri dari perselisihan dan penyebaran berita yang kebenarannya diragukan. Ketika kita sudah tidak lagi dapat baik sangka maka itu adalah saatnya kita melakukan konfirmasi kepada yang bersangkutan. Kemampuan saling memahami ini juga sangat diperlukan sebagai seorang pimpinan, misalnya ketika pimpinan merasakan atau mengetahui terdapat penyimpangan pada pelaksanaan maka pimpinan wajib memanggil yang bersangkutan untuk mengonfirmasi kabar tersebut. Mekanisme seperti ini juga dijalankan di UNIDA Gontor, wakil rektor, dekan, kepala biro maupun badan yang akan langsung memanggil pihak-pihak yang bersangkutan untuk melakukan konfirmasi.

c. *Ta'awun* (Saling membantu)

Saling membantu atau tolong-menolong dalam kebaikan dan ketakwaan merupakan salah satu pelajaran yang diberikan oleh Rasulullah saw. untuk dilaksanakan oleh umatnya. Implementasi dari saling membantu adalah bagaimana seluruh civitas pada setiap level organisasi di dalam UNIDA Gontor bekerja sesuai amanah yang diberikan sehingga secara bersama-sama saling membantu mewujudkan visi dan misi UNIDA Gontor serta mencapai tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Bantu-membantu juga berarti sebuah sinergi untuk menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan sehari-hari yang tenang, damai, dan kondusif. Maksudnya adalah ketika melihat orang lain yang menyimpang dari nilai-nilai maka wajib bagi kita untuk mengingatkan agar suatu lingkungan tetap dalam kondisi yang diharapkan.

d. *Al-Tanasur* (Saling membantu memenangkan)

*Al-tanasur* atau saling membantu memenangkan merupakan kesiapsiagaan dari seluruh civitas akademika untuk menghadapi tantangan baik yang datang dari dalam maupun dari luar UNIDA Gontor. Pada prinsip tata kelola umum, hal ini biasa disebut sebagai risiko bagi organisasi yang harus diantisipasi baik pada tahapan perencanaan maupun selama pelaksanaan operasional organisasi. Risiko dari luar dapat berupa perubahan regulasi, pandemi, resesi ekonomi, dan ketidakstabilan politik. Dalam mengatasi hal semacam ini maka sangat diperlukan kerja cepat dan kerja cerdas agar tidak menghambat pencapaian organisasi. Sebagai contoh, saat pandemi Covid-19 melanda dunia termasuk Indonesia pada awal tahun 2020, kemudian semua pihak harus menyesuaikan diri termasuk juga dunia pendidikan. Tantangan yang ada disambut tetap disambut dengan semangat tinggi.

Bentuk PT yang berasrama membuat UNIDA Gontor tidak mengalami kesulitan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan *screening* yang ketat bagi tamu dari luar lingkungan UNIDA. Kemudian yang menarik adalah bahwa pada saat pandemi selama dua tahun tersebut mampu membuahkan MoU dan kegiatan kerja sama dengan universitas bereputasi dari luar negeri sebanyak 115 kali, padahal target yang ditetapkan pada tahapan perencanaan adalah 17 kerja sama per tahun.

Begitupula dengan sistem informasi yang berupaya menjawab tantangan dunia digital, UNIDA Gontor menggunakan layanan yang mudah diakses semua orang, termasuk orang tua mahasiswa. Begitupun pembayaran layanan juga dapat dilakukan dari manapun. Bahkan pimpinan dapat mengetahui posisi pelaksanaan anggaran hingga program studi mana yang akan segera menghadapi akreditasi.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Wawancara dengan WR II dan Ketua BPM.

e. *Tajassud* (Menjadi seakan satu tubuh)

*Tajassud* merupakan tahapan terakhir dari terciptanya ukhuwah Islamiyah di UNIDA Gontor, di mana tahapan ini hanya akan terjadi jika keempat tahapan sebelumnya telah terpenuhi. Pada tahapan ini kepentingan pribadi pada institusi sudah mencapai level terendah karena telah diliputi semangat untuk melaksanakan amanah sebaik mungkin dan bersama-sama mencapai tujuan institusi. Dengan kata lain, dapat dikatakan telah jauh dari keegoisan serta keserakahan dan telah menjadi pribadi yang tidak mementingkan diri sendiri.<sup>36</sup>

Secara keseluruhan, ukhuwah Islamiyah di UNIDA Gontor dibangun melalui mekanisme yang mengatur kehidupan kampus. Misalnya dengan melalui rapat-rapat koordinasi rutin pada setiap lini dan level manajemen maupun fakultas juga melalui pertemuan nonformal yang melibatkan keluarga. Selain itu, ukhuwah sebagai PT pesantren juga dilakukan dengan mengadakan diskusi-diskusi informal baik di masjid, asrama, rumah dinas para pimpinan, maupun lapangan olahraga, atau melalui pertemuan rutin. Pertemuan rutin secara massal dilakukan secara rutin setiap minggu, kegiatan ini dinamakan “dwi pekanan”. Dwi pekanan merupakan pertemuan yang diwajibkan bagi seluruh dosen UNIDA Gontor dengan tema islamisasi pada minggu pertama dan minggu ketiga serta tema diskusi dengan pimpinan pada minggu kedua dan keempat. Dwi pekanan sangat efektif dalam menanamkan nilai-nilai kepesantrenan bagi seluruh dosen, terlebih banyak dosen yang bukan merupakan kader PMDG. Dosen sebagai garda terdepan di UNIDA Gontor yang mengalami sentuhan langsung dengan mahasiswa, apalagi bagi dosen yang juga berdiam di asrama. Dosen di UNIDA Gontor tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai ustadz/ustadzah, pendidik, sekaligus wali bagi para mahasiswa sehingga harus dapat dipastikan bahwa

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan WR 2.

nilai-nilai tersebut memang tetap sejalan dan tersampaikan kepada mahasiswa.<sup>37</sup>

Tak hanya itu, pada pertemuan dwi pekanan minggu kedua dan minggu keempat yang merupakan pertemuan dengan pimpinan juga dilakukan evaluasi terhadap isu-isu terkini yang hadir di dalam UNIDA Gontor baik terkait dengan mahasiswa ataupun dosen, misalnya tentang mahasiswa yang sudah lewat masa studi, kepangkatan dosen, tujuan jangka pendek UNIDA Gontor pada tahun berjalan yang masih harus dikejar, dan lain sebagainya. Selain itu juga terdapat pertemuan wajib tahunan bagi seluruh mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, dan pimpinan yang dinamakan dengan apel tahunan.

Keberadaan pimpinan UNIDA Gontor yang juga berada dalam lingkungan kampus memberikan tauladan nyata bagi seluruh civitas bahwa pimpinan pun mengabdikan dirinya (berkhidmah) secara utuh dan siap 24 jam untuk melakukan pelayanan bagi seluruh warga UNIDA Gontor. Begitupun bagi pimpinan, tidak terlalu sulit untuk melakukan pertemuan darurat walaupun tidak dalam waktu kerja normal.<sup>38</sup>

5. Jiwa kebebasan (*Al-hurriyyah*)

Dalam konteks ini, jiwa yang bebas adalah bebas dari berpikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas dalam memilih jalan hidup, dan bebas dari berbagai pengaruh negatif. Civitas akademika juga diberikan keleluasaan dalam menjalani hidupnya. Artinya, UNIDA Gontor tidak ikut campur dalam kehidupan pribadi para civitasnya, kecuali bersangkutan paut dengan amanah yang diberikan oleh UNIDA Gontor. Dengan kata lain, civitas akademika UNIDA Gontor memiliki kebebasannya.<sup>39</sup> Hal tersebut,

<sup>37</sup> Wawancara dengan Rektor, WR I, Ketua LPPM, dan Ketua BPM.

<sup>38</sup> Wawancara dengan Rektor dan WR II

<sup>39</sup> Baik mewakili kelompok politik tertentu maupun madzhab tertentu, di PMDG dan UNIDA diberikan kebebasan dalam menentukan hal tersebut namun diperkenalkan dan diberikan wawasan terkait ke-empat madzhab tersebut (Zarkasyi et al., 2020).

juga menjadi landasan untuk setiap SDM di UNIDA Gontor bahwa tidak ada paksaan dalam segala aktivitas yang dijalankan, semuanya dimaksudkan sebagai upaya implementasi dari nilai-nilai yang dianut oleh PMDG sebagai institusi induk.

*Itu dia merupakan konsekuensi amal dari keimanan, seperti misalnya yang di panca-jawa; keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan itu semua amal salih yang dalam tasawuf itu adalah al-faqr (jiwa yang senantiasa merasa butuh kepada Allah Swt.) dan sejatinya umat muslim bebas tidak dikuasai kelompok tertentu. Kiai Hasan selalu bilang pokoknya di Gontor ini di atas saya hanya Allah dan di bawah hanya tanah.<sup>40</sup>*

Sebagaimana dalam motto UNIDA Gontor, nilai-nilai esensial pesantren yang kedua ialah: (1) berbudi tinggi (*al-akhlaqu al-karimah*), (2) berbadan sehat (*al-jismu al-salim*), (3) berpengetahuan luas (*al-tsaqafatu al-wasi'ah*), dan (4) berpikiran bebas (*al-afkaaru al-munfatihah*). Nilai-nilai tersebut merupakan konsekuensi dari amal salih secara sosial, termasuk kebebasan yang oleh agama sangat dihargai. Akan tetapi dalam kebebasan ini sering kali ditemukan unsur-unsur negatif, yaitu apabila kebebasan itu disalahgunakan sehingga terlalu liberal dan berakibat hilangnya arah dan tujuan atau prinsip. Kebebasan harus dikembalikan kepada bentuk aslinya, yaitu bebas di dalam garis-garis yang positif dengan penuh tanggung jawab, baik di dalam kehidupan pondok pesantren maupun dalam kehidupan masyarakat.

Jiwa kebebasan di UNIDA juga memiliki arti bebas dalam berkeaktivitas dan menemukan potensi diri sebagai *al-amin* atau orang yang amanah. *Al-amin* dibangun dari tauhid, keikhlasan, dan tanggung jawab kepada Allah dengan melawan keinginan-keinginan individu. Dengan demikian, seseorang tidak akan dapat berpikir bebas dan bertanggung jawab jika tidak memiliki budi tinggi atau akhlak mulia, berbadan sehat, dan pengetahuan luas.

<sup>40</sup> Prof. Dr. Hamid Fahmy Zarkasyi, Rektor UNIDA, wawancara Minggu 6 Mei 2022

Keempat motto tersebut sama dengan nilai-nilai dalam pancajiwa. Dengan demikian terdapat harmonisasi yang sangat erat di antara kedua nilai-nilai luhur esensial pesantren, yaitu pancajiwa dan motto UNIDA Gontor. Keduanya menjadi bahan inti dalam membangun fondasi di dalam kampus UNIDA Gontor.

### **Pelaksanaan Manajemen UNIDA Gontor**

---

Pelaksanaan manajemen UNIDA Gontor mengikuti prinsip manajemen secara umum yang dimulai dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* atau biasa disebut dengan POAC. Akan tetapi prinsip tersebut dikombinasikan dengan *sibghah al-Ghontory*. Proses pengendalian di UNIDA Gontor telah dimulai bahkan sebelum pelaksanaan manajemen dimulai yaitu dengan menanamkan fondasi kuat untuk menciptakan lingkungan yang dapat mendukung pencapaian tujuan institusi UNIDA Gontor sebagai PT Pesantren yang berarti dan bermutu. Proses penanaman fondasi tidak hanya berlangsung diawal, melainkan secara terus-menerus, rutin, dan berkala serta dikawal secara ketat oleh seluruh pimpinan dan penanggung jawab pada berbagai level di dalam UNIDA Gontor. Dengan demikian dalam proses POAC, fondasi yang berupa nilai-nilai luhur esensial selalu hadir bahkan merasuk hingga ke jiwa masing-masing individu.

PI juga memerlukan sistem pengawasan yang terstruktur dan terdapat kejelasan yang operasional terkait dengan tata laksana atau SOP para SDM yang mengemban tugas. Pengendalian yang baik merupakan pengawasan atau pengendalian yang telah *built in* ketika sudah menyusun sebuah program. Dalam menyusun sebuah program, harus ada unsur kontrol di dalamnya. Tujuannya adalah seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang tidak diacuhkan atau dianggap remeh. Hal ini sejalan dengan apa yang menjadi prinsip utama dalam pelaksanaan PI di UNIDA Gontor, bahwa sebuah pengawasan akan berjalan dengan baik jika masing-masing individu berusaha memberikan contoh terbaik kepada bawahannya.

Bagaimana mungkin seorang bawahan akan baik jika pemimpinnya tidak menjadikan diri mereka sebagai figur-figur yang patut dicontoh.<sup>41</sup>

Sebagai contoh, di UNIDA Gontor tidak ada level-level tertentu berkaitan dengan kualitas diri para SDM yang ada, kecuali tingkat karya, prestasi, dan ketawakwaannya terhadap agama. Mengenai tanggung jawab sebagai SDM di UNIDA Gontor maka yang membedakan hanya tanggung jawab masing-masing, bukan status sosialnya. Maka dari itu, di UNIDA Gontor tidak ada yang memakai panggilan tertentu, semua hanya dapat dipanggil dengan panggilan sebagai pengajar yakni ustad/ustadzah. Selain tujuannya untuk memelihara kesetaraan dalam berbagai hal, juga untuk menciptakan lingkungan yang tenteram dengan kebersamaan dan kekeluargaan yang erat sehingga antara satu dengan yang lain tidak ada rasa sungkan yang berlebihan, termasuk dalam hal saling mengingatkan tentang kebaikan.

*Tawwa shaubil haqqi yakni saling menasihati atas dasar kebenaran dan nilai/peraturan yang jelas.*<sup>42</sup>

Tidak mungkin sebuah pengendalian akan berlangsung dengan baik, tanpa norma yang jelas. Norma dan etika tidak bersifat individual, tetapi harus disepakati bersama dengan aturan-aturan main yang jelas.

*Tawwa shaubis shabri yaitu semua harus saling menasihati atas dasar kesabaran.*<sup>43</sup>

Setiap orang sering mengulangi kesalahan yang pernah dilakukan. Oleh karena itu diperhatikan *tawwa shaubis shabri* atau berwasiat dengan kesabaran. Koreksi yang diberikan pun harus berulang-ulang. Di sinilah pentingnya kesabaran sebagaimana hal tersebut tecermin dalam kegiatan dwi saptuan dan kamsian sebagai salah-satu bentuk kontrol penting dalam pengendalian UNIDA Gontor.

---

<sup>41</sup> Fajar, Ketua LPPM UNIDA, wawancara, Minggu 6 Mei 2022.

<sup>42</sup> Dr. Mulyono, ketua Yayasan UNIDA Gontor, wawancara, Minggu 6 Mei 2022.

<sup>43</sup> Dr. Mulyono, ketua Yayasan UNIDA Gontor, wawancara, Minggu 6 Mei 2022.

*Tawwa shaubil marhamah* yaitu semua SDM yang ada di UNIDA harus saling menasihati atas dasar kasih sayang.<sup>44</sup>

Sebagai SDM yang turut bertanggung jawab dalam memelihara nilai-nilai agama dan kualitas UNIDA Gontor, mengingatkan dengan perasaan yang tidak lain hanya karena saling mengasihi merupakan salah satu upaya yang perlu diterapkan. Namun keberadaan sanksi tetap harus dijalankan demi memelihara kedisiplinan dan rasa kasih sayang itu pula. Sebagaimana dalam Al-Qur'an QS al-'Asr ayat 3<sup>45</sup>, kita semua diberikan petunjuk yakni saling berwasiat atas dasar kasih sayang. Karena tujuan melakukan pengawasan, pengendalian, dan koreksi adalah mencegah seseorang terjerumus pada sesuatu yang salah.

Pada tataran pelaksanaan manajemen ini, terdapat pengawalan dari dua unsur penting sebagai PT Pesantren yaitu nilai-nilai luhur instrumental yang merupakan nilai-nilai yang dikonstruksi dari abstraksi berbagai konsep, pemikiran, dan motto para pendiri pesantren. Nilai-nilai yang dimaksud adalah sebagai berikut (Syukri Zarkasyi, 2005).

1. Falsafah kelembagaan

Falsafah kelembagaan dari UNIDA Gontor mengikuti PMDG, yaitu berdiri di atas semua golongan, yang merupakan tempat perjuangan dan ibadah bukan untuk mencari penghidupan dan merupakan milik umat bukan milik kyai. Hal ini telah ditekankan oleh TRIMURTI sedari awal pendirian PMDG yaitu bahwa yang harus mendunia adalah PMDG dan semua lembaga pendidikannya, bukan individu-individu tertentu. Ini merupakan salah satu keistimewaan dari UNIDA Gontor dan PMDG. Ketentuan tersebut memberikan harapan besar atas *sustainability* dari PMDG secara umum karena lembaga tidak bergantung dari ketokohan melainkan terus berjalan dengan nilai-nilai yang terus diwariskan secara bergenerasi.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Dr. Muhammad Muslih, M.Ag, ketua BPM UNIDA, wawancara, Minggu 6 Mei 2022.

<sup>45</sup> *Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran.*

<sup>46</sup> Wawancara dengan Rektor UNIDA.

## 2. Falsafah kependidikan

Falsafah kependidikan merupakan falsafah nilai kebermanfaatannya atas semua yang dilihat, didengar, dirasakan, dan dialami oleh mahasiswa. Apapun itu akan menjadi sebuah tauladan dan contoh yang akan selalu terngiang dan terpatrit dalam batinnya. Seluruh pelajaran yang diperoleh haruslah mengandung pendidikan akhlak karena sebaik-baiknya manusia adalah manusia yang paling bermanfaat bagi sesama. Mereka harus memahami bahwa pendidikan itu *by doing* bukan hanya *by lips*, setiap perjuangan akan memerlukan pengorbanan baik berupa bondo (materi), bahu (fisik), pemikiran (piker), bahkan juga nyawa—sebagaimana dicontohkan sendiri oleh TRIMURTI.<sup>47</sup>

## 3. Falsafah pembelajaran

*Tagline* dari falsafah pembelajaran adalah “metode lebih penting daripada materi, pengajar lebih penting daripada metode, dan jiwa pengajar lebih penting daripada guru itu sendiri”. Jika diimplementasikan, maka “kampus memberi kail, tidak memberi ikan, belajar bukan untuk ujian, ilmu bukan untuk ilmu, tetapi untuk amal dan ibadah; pelajaran di kampus terdiri dari agama 100% dan umum 100%”. Dengan demikian, terlihat jelas bahwa pelaksanaan kegiatan selalu berorientasi pada kegiatan amal dan ibadah sebagai upaya pencapaian atas ridha Allah.

## 4. Orientasi

Pengertian orientasi di sini adalah menjadikan UNIDA Gontor sebagai lembaga pendidikan dengan orientasi pendidikan ke arah kemasyarakatan, kehidupan sederhana, *tholabu al-ilmi*, *entrepreneurships* (membuka lapangan pekerjaan bukan menjadi pegawai atau pekerja), dan tidak mengabdikan pada partai. Hal ini menekankan pada sifat objektivitas dalam berpikir dan bertindak dalam masyarakat dengan pola pikir yang matang dan berketuhanan.

---

<sup>47</sup> Wawancara Rektor UNIDA

## 5. Sintesis

UNIDA Gontor telah menjadi pemikiran dari TRIMURTI sejak awal PMDG berdiri dan diharapkan menjadi sintesis empat perguruan tinggi Islam yang sangat berpengaruh dan sangat terkenal di dunia hingga saat ini sebagai perwujudan *revival of Islam* (Syukri Zarkasyi, 2005). Oleh karena itu sebagai perguruan tinggi, UNIDA Gontor tetap menjalankan misi islamisasi pengetahuan.

Nilai selanjutnya adalah panca-jangka UNIDA Gontor sebagai elemen penggerak (Zarkasyi dkk., 2020) atau basis bagi pelaksanaan manajemen UNIDA Gontor mulai dari awal hingga akhir tahun anggaran untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Panca-jangka juga disebut sebagai lima program untuk mencapai tujuan. Panca-jangka memuat nilai-nilai berikut.

### 1. Pelajaran dan pendidikan

PMDG memiliki cita-cita besar ketika mempunyai visi untuk mendirikan perguruan tinggi. PMDG melahirkan perdana menteri, jenderal, guru, ulama, dan berbagai peran lainnya di masyarakat, terlebih jika terdapat lembaga pendidikan tinggi diharapkan peran yang dilakukan dalam masyarakat menjadi lebih bermakna dan berarti.

Implementasi panca-jangka pertama di UNIDA merupakan tujuan utama proses panjang berliku, tetapi tidak mustahil untuk diraih oleh UNIDA. Pendidikan dan pengajaran ini juga dikenal sebagai tridarma perguruan tinggi yang pertama, di mana yang kedua dan ketiga adalah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada lembaga pendidikan tinggi harus mengacu pada regulasi yang ditetapkan oleh Kemendikbudikti untuk program studi umum dan oleh Kemenag bagi program studi agama. Mutu dari program studi dan lembaga penyelenggara pendidikan tinggi juga ditentukan oleh akreditasi baik nasional maupun internasional.

Jika dicermati lebih dalam, maka mutu ini merupakan risiko tersembunyi yang dapat menjadi ancaman apabila pengawasan atas

tata kelola tidak dilakukan dengan baik. UNIDA telah mempersiapkan diri untuk menyongsong pencapaian mutu perguruan tinggi unggul di tahun 2025.<sup>48</sup> Saat ini, hal tersebut menjadi *trending topic* bagi seluruh civitas akademika UNIDA Gontor karena pembenahan dilakukan pada seluruh lini, mulai dari akreditasi program studi, sistem informasi dan tata kelola, kualitas sumber daya manusia baik dosen maupun tenaga kependidikan, juga bidang sarana dan prasarana yang juga didukung oleh PMDG.

## 2. Kaderisasi

Kaderisasi merupakan elemen penting bagi kelangsungan organisasi. Pimpinan institusi yang dilahirkan dari kaderisasi diharapkan akan tetap dapat menjaga marwah dan nilai-nilai dari institusi. Begitupula di UNIDA Gontor, mayoritas pimpinan dan dosen memang merupakan kader dari PMDG, dan ketika ada UNIDA Gontor maka pengaderan pun dilaksanakan di UNIDA Gontor. Transfer nilai-nilai akan lebih mudah dilakukan oleh kader daripada yang bukan kader. Namun tidak menutup kemungkinan bagi non- kader juga dapat menyerap dan melaksanakan nilai-nilai tersebut dengan baik.

## 3. Pergedungan

Pergedungan adalah kebutuhan yang setiap waktu akan selalu berkembang dan bertambah seiring dengan bertumbuhnya jumlah mahasiswa, program studi, dan keperluan untuk memenuhi akreditasi unggul bagi program studi dan universitas. Perencanaan yang matang menjadi kunci utama selain pula dengan kekuatan doa dan jiwa pantang menyerah dari seluruh pengelola. Walaupun secara kasatmata penulis dapat melihat ketercukupan dan kemegahan dari gedung-gedung di UNIDA Gontor, namun ternyata masih banyak rencana dan cita-cita terkait dengan ketersediaan gedung untuk masa mendatang yang telah direncanakan pada saat ini. Perencanaan kegiatan dan anggaran yang bersifat dinamis di UNIDA Gontor akan mampu memperlancar terlaksananya rencana penambahan pergedungan.

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Rektor, WR II, WR III, dan Ketua BPM.

4. Perluasan wakaf (*Chizanatullah*)

Perluasan wakaf ditangani oleh Badan Wakaf. Hampir seluruh PMDG di seluruh nusantara begitu pula dengan UNIDA Gontor lahir dari kebaikan jiwa-jiwa yang dibuka oleh Allah untuk memberikan wakaf tanah, kebun, gedung, ataupun lainnya kepada PMDG. Oleh karena itu, untuk masa sekarang telah ada Badan Wakaf yang memang menangani hal ini sekaligus memperluas kesempatan bagi siapapun untuk berwakaf.

5. Kesejahteraan keluarga

PMDG maupun UNIDA Gontor bukan tempat untuk mencari penghidupan terutama bagi pimpinan PMDG beserta seluruh keturunannya. Sebaliknya, PMDG dan UNIDA yang memberikan kehidupan melalui usaha-usaha yang dimiliki. Karena itu telah tertulis hitam di atas putih bahwa anak cucu waris dari TRIMURTI tidak memiliki hak atas PMDG (Zarkasyi dkk., 2020).

Dari penjelasan di atas terlihat pola pelaksanaan manajemen dari UNIDA Gontor yang mengedepankan falsafah dan pemenuhan kebutuhan dari pelaksanaan kegiatan pokok di lembaga pendidikan tinggi. Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana PI berjalan ketika tidak ada lembaga khusus di dalam UNIDA Gontor yang menjalankan?<sup>49</sup>

Keberadaan lembaga yang bertanggung jawab atas pelaksanaan PI pada PT lain baik PTS maupun PTN tidak menjamin keberfungsian, bahkan terkadang hanya dijadikan pajangan atau pelengkap ketika ada akreditasi atau audit eksternal. Di UNIDA Gontor, PI adalah sesuatu yang harus mendarah daging dan mengalir pada setiap hembusan nafas<sup>50</sup> individu yang berada di dalamnya dengan juga mempunyai kesadaran atas risiko jika mereka melanggar nilai-nilai yang telah disepakati ketika memasuki institusi tersebut. Sedangkan hal-hal yang terlembagakan

<sup>49</sup> Wawancara dengan Ketua BPM dan Kepala BAUK menyatakan bahwa kebutuhan atas adanya lembaga khusus yang menangani PI telah disampaikan kepada Rektor dan Kyai, namun walaupun PI telah berjalan, pembentukan lembaga tersebut masih dalam proses pengkajian

<sup>50</sup> Wawancara dengan WR II.

dan tertulis terkadang memberikan kekangan yang tidak jelas dan menghambat pergerakan, apalagi ketika belum tentu dilaksanakan sehingga implementasinya. Maka pelaksanaan PI di UNIDA Gontor menitikberatkan pada pelaksanaan dari nilai-nilai luhur esensial, nilai-nilai luhur instrumental, dan panca-jangka UNIDA Gontor dan PMDG pada kehidupan sehari-hari secara terus-menerus, rutin, berkala, dan terkontrol.

Pelaksanaan PI saat ini dilakukan secara berjenjang dengan komando langsung dari rektor yang didelegasikan kepada masing-masing wakil rektor beserta biro dan badan yang menjadi tanggung jawabnya dengan bidang pengawasan yang juga sesuai dengan fungsi yang melekat. Sementara untuk pengendalian dari pihak eksternal dilaksanakan oleh pimpinan PMDG dan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang ditunjuk oleh pimpinan PMDG.<sup>51</sup>

*Hal yang tidak tertulis itu malah meninggikan martabat dari semua orang yang menjalankan amanah tersebut dan malah membebaskan serta menguatkan nilai-nilai yang dijalani.<sup>52</sup>*

Realisasi PI UNIDA Gontor tersebut diilustrasikan dalam gambar di bawah ini.

---

<sup>51</sup> Wawancara dengan WR II.

<sup>52</sup> Wawancara dengan WR II.



Gambar 8 PI UNIDA Gontor

## PI dalam Ajaran Al-Qur'an, al-Hadis, dan as-Sunnah

### 1. Kandungan Filosofi Pengendalian Internal

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling sempurna. Di dalam diri manusia terdapat fungsi nafsu, keinginan, kecerdasan, dan kombinasinya. Nafsu, keinginan, dan kecerdasan bagaikan pisau bermata dua. Apabila manusia menggunakannya untuk merugikan orang lain dalam menguntungkan diri sendiri maka ketiganya akan menyeret manusia ke dalam keadaan yang salah. Kesalahan ini memang menjadi sifat alamiah manusia yang selalu dibawa dalam mengarungi bahtera kehidupan di dunia. Sebagaimana ungkapan bahasa Arab bahwa “*Al Insaanu Mahallu al-Khatha' wa al-Nisyyan*—manusia adalah tempat kesalahan dan terlupa”.

Manusia diciptakan oleh Allah Swt. dengan tugas di pundaknya yaitu menjadi khalifah di bumi yang *al-amin* (QS al-Baqarah [2]: 30).

Padahal perkara yang paling sering dilalaikan oleh manusia sebagai makhluk paling sempurna adalah tugas beratnya sebagai pengemban “amanah” yang nantinya akan dipertanggungjawabkan di hadapan pencipta-Nya. Dalam Al-Qur’an pada terjemahan QS al-Inshiqaq ayat 6 dijelaskan bahwa “manusia harus bekerja keras untuk Tuhan-Nya dan besok akan bertemu dengan-Nya”, artinya semua yang dilakukan di dunia adalah untuk Allah (Tuhan Sang Maha Pemilik). Artinya, secara transendental maka manusia bertanggung jawab dan memiliki peran untuk menjaga manusia dari melakukan hal-hal yang salah yang dilarang oleh Tuhan seperti menipu atau mencurangi.

Segala peristiwa di dunia merupakan kehendak Allah Swt., namun terdapat peran manusia dalam setiap peristiwa, entah bersifat baik maupun buruk. Terlepas dari tugas sebagai khalifah yang *al-amin*, penciptaan manusia diwarnai dengan aksi ketidaktundukan dari Iblis atas penciptaan manusia (QS al-A’raaf [7]: 11–18). Iblis meragukan kemampuan manusia untuk dapat mengelola bumi dengan baik karena manusia memiliki sifat dan karakter yang kurang baik, di antaranya seperti (1) manusia adalah makhluk yang lemah (QS an-Nisa [4]: 28 dan QS ar-Rum [30]: 54) yang dalam berbagai tafsirannya menunjukkan kelemahan manusia dari macam-macam godaan duniawi, lemah keinginan, lemah kesabaran, lemah badan, lemah hati, pikiran maupun akalunya; (2) manusia adalah makhluk yang suka mengeluh dan kikir (QS al-Ma’arij [70]: 19 dan QS al-Isra’ [17]: 100); (3) manusia adalah makhluk yang dzalim dan bodoh (QS al-Ahzab [33]: 72) di mana hal tersebut menyebabkan manusia tidak menjaga bumi, saling bermusuhan dan menimbulkan pertumpahan darah; dan (4) manusia adalah makhluk yang tidak adil (QS Hud [11]: 85) yang digambarkan dalam berbagai kisah sejarah seperti pada kaum Madyan yang tidak berlaku adil dan akhirnya diazab oleh Allah Swt. Oleh karenanya hanya rahmat dan ridha Allah yang mampu menguatkan segala kekurangan dan kelemahan yang ada pada manusia (sebagai ciptaan-Nya).

Dari kajian para filsuf di dunia, ditunjukkan bahwa manusia tidak terlepas dari sifat buruk seperti yang dikemukakan oleh seorang Xunzi (300 SM- 230 SM) sebagai filsuf Konfusian dari Tiongkok dan Thomas Hobbes (1588-1679) yang merupakan filsuf dan matematikawan dari Inggris. Kedua filsuf ini memiliki konsep yang cukup kontroversial terkait dengan “manusia”. Menurut Xunzi, manusia adalah makhluk yang jahat, dan jika ada kebaikan itu karena adanya keinginan (Duiker & Spielvogel, 2007). Sementara menurut Hobbes (1886), manusia selalu dilingkupi dengan nafsu atau hasrat untuk memiliki kekuasaan, kekayaan, pengetahuan, dan juga kehormatan. Filosofi yang dibangun oleh Xunzi dan Hobbes menghasilkan beberapa asumsi, yakni: (1) manusia itu tidak patuh, (2) manusia tidak bertanggung jawab, (3) manusia gemar melakukan kecurangan, (4) manusia tidak dapat dipercaya, dan (5) manusia tidak suka bekerja keras jika bekerja untuk orang lain.

Filosofi atas karakter manusia di atas dapat dikatakan sebagai benih dari lahirnya “pengawasan (pengendalian)” baik internal maupun eksternal (Sin, 1991). Kebutuhan akan PI ternyata sangat didasari oleh kekhawatiran (Smart, 2000) atas: (1) kemungkinan terjadinya kesalahan yang disengaja dalam proses bisnis sehingga menyebabkan kerugian organisasi, (2) kecurangan atas sistem yang berlaku oleh karyawan melalui kolusi atau cara lainnya, (3) pengesampingan pihak manajemen, yang dalam posisi mengesampingkan semua prosedur pengendalian dengan secara pribadi menyimpangkan transaksi atau dengan mengarahkan bawahan untuk melakukan hal tersebut, dan (4) risiko internal maupun eksternal organisasi bisa mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Filosofi pengendalian (hisbah) dalam Islam berasal dari pemahaman tentang tanggung jawab, integritas, dan keadilan individu dengan berdasarkan pada fakta bahwa Allah Swt. adalah Sang Pencipta dan umat manusia diciptakan oleh Allah Swt. (Ibrahim, 2015). Pengendalian dikenal dengan “Hisbah” yang diartikan secara syara’

sebagai sekumpulan ajaran yang mengajak kepada kebaikan dalam segala situasi dan mencegah kepada perbuatan buruk (mengikuti prinsip *al-amr bi al-maruf wa al-nahy 'an al-munkar*) walaupun ada kesempatan untuk melakukannya karena semua yang dilakukan manusia sejatinya adalah tugas keagamaan (*religious duty*) (Al-Ghazali, 1968; Al-Mawardi, 2006; Al-Shihawi, 1962; Ibn Taimiyah, 1983; Khaldun, 1930).

Filosofi hisbah berbeda dengan filosofi pengendalian konvensional (*COSO framework*) yang memiliki tujuan untuk memberikan kepastian atas tercapainya tujuan organisasi dan melindungi kepentingan *stakeholders*. Hisbah memiliki filosofi yang lebih luas lagi karena tidak semata-mata untuk memberikan kepastian pihak-pihak yang ada di dunia, namun memastikan bahwa manusia memenuhi tugasnya sebagai makhluk Allah Swt. yang juga siap mempertanggungjawabkan perbuatan di dunia ketika hari penghisaban tiba (Abd Allah, 1996).

Nyatanya saat ini masih banyak manusia yang belum mampu mempertanggungjawabkan amanah yang telah diberikan oleh Allah di dunia ini, khususnya amanah yang telah diberikan bagi para pimpinan untuk menjalankan roda organisasi di sebuah institusi pendidikan tinggi yakni PT. Hal ini terlihat dari maraknya kasus-kasus kecurangan dan korupsi yang masih tinggi di dunia pendidikan sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing individu yang terlibat memiliki nilai etis dan integritas yang rendah. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai amanah dan *akhlaqul karimah* belum mampu diterapkan dalam penyelenggaraan tata kelola pendidikan tinggi. Nilai etis dan integritas tidak akan tercapai jikalau hanya mengandalkan orang lain untuk mengawasi, padahal, tanggung jawab transendental adalah tanggung jawab atas pencipta alam semesta. Itu sebabnya kajian ini akan memanggil "*Ruhillah* atau Cahaya Tuhan" untuk kerangka kerja PIS sebagai penyempurna PI *COSO framework*.

*Ruhillah* akan memanusiasikan kerangka kerja yang telah disusun dan ditetapkan sehingga tidak sekedar prosedur dan konsep. *Ruhillah*

akan melingkupi setiap langkah dan elemen kerangka kerja yang merasuk ke dalam setiap individu. *Ruhillah* diisi dengan tauhid atau kepercayaan atas nilai-nilai religiusitas dari masing-masing individu yang berupa makhluk ciptaan Tuhan berjenis manusia. Hal inilah yang tidak dimiliki oleh kerangka kerja PI yang saat ini diadopsi oleh hampir seluruh entitas di dunia termasuk entitas PT di Indonesia.

## 2. Dasar Hukum dan Konsep Pengendalian Internal dalam Islam

Fakta bahwa manusia memiliki nafsu dan keinginan telah dinyatakan di dalam Al-Qur'an, bahkan dalam pepatah dari para filsuf. Dengan demikian, sangat penting adanya sebuah pengendalian diri. Ayat-ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan pengawasan atau pengendalian<sup>53</sup> terdapat dalam Al-Qur'an seperti yang tertera dalam QS al-Infithaar.<sup>54</sup> Seorang muslim seharusnya yakin bahwa Tuhan akan selalu mengawasi perilakunya sebagaimana dinyatakan pada ayat 38 surat Ibrahim.<sup>55</sup> Terlebih dalam QS al-Zalzalah [99] ayat 78, dijelaskan bahwa "*barangsiapa yang telah melakukan kebaikan seberat atom, akan melihatnya (7), dan barang siapa yang melakukan kejahatan seberat atom akan melihatnya (8)*".

Beberapa literatur sudah menunjukkan bahwa Nabi Muhammad saw. tidak pernah mengabaikan pengawasan dan pengendalian terhadap rekan-rekannya dan biasanya menunjuk inspektur dan pengawas untuk memantau dan melaporkan perilaku mereka. Berdasarkan laporan, beliau mengevaluasi kinerja sesamanya dan menggunakan hasil penilaian dan evaluasi untuk membuat keputusan lebih lanjut (Saghafi & Amirabadi, 2016).

<sup>53</sup> Dalam buku ini, "pengendalian" terkadang akan menjadi "pengawasan" dengan arti atau makna yang sama karena dalam Al-Qur'an dan bahasa Arab kata "pengawasan" lebih dikenal daripada "pengendalian" walaupun makna pada definisinya sama ataupun hampir sama dengan "pengendalian".

<sup>54</sup> *Sebenarnya bagimu ada malaikat siapa yang mengawasi pekerjaan Anda (10) sisi mulia Allah dan yang mencatat pekerjaan (11) mereka tahu apa yang Anda lakukan (12)* (QS al-Infithaar [82]: 10–12).

<sup>55</sup> *Ya Tuhan kami, sesungguhnya Engkau mengetahui apa yang kami sembunyikan dan apa yang kami lahirkan; dan tidak ada sesuatu pun yang tersembunyi bagi Allah, baik yang ada di bumi maupun yang ada di langit* (QS Ibrahim [14]: 13)

Pengendalian sebenarnya sudah dicatat dalam Al-Qur'an dan juga diberikan contoh oleh Nabi Muhammad saw. Proses PI dalam Islam dapat dijelaskan dengan menganalogikan proses PI dalam manajemen dengan filosofi Islam berdasarkan sejarah dan filosofi Islam dari berbagai sumber pengetahuan. Gambaran umum tentang PI dalam Islam adalah sebagai berikut.

- a. Pesan dalam hal ini mengatur ketentuan, baik dalam bentuk perintah atau larangan, janji dan hukuman yang dibuat dan ditentukan oleh Allah Swt. ditujukan untuk semua manusia. Ini adalah standar utama yang harus dipatuhi semua manusia.
- b. Nabi menyampaikan pesan kepada manusia dengan menuangkannya ke dalam Al-Qur'an dan kemudian menyebarkannya melalui dakwah dengan berbagai metodologi. Ini adalah proses internalisasi bagi semua manusia dalam menjalankan kehidupannya.
- c. Banyak orang menerima, memahami, dan menerapkan semua standar yang ditetapkan oleh Allah Swt. melalui Nabi.
- d. Banyak yang mengabaikan (menolak) dan terus melakukan praktik lama (mengasosiasikan mitra dengan Tuhan), kemudian bertentangan dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Sebagai tindakan korektif, Allah Swt. memberikan kesempatan bagi manusia yang telah menyimpang dari aturan/standar yang ditetapkan untuk bertaubat (permintaan maaf).
- f. Allah telah mengirim Raqib dan Atid sebagai Malaikat-Nya kepada setiap manusia untuk mencatat semua perbuatan mereka dan akan disajikan pada hari perhitungan (Arisman dkk., 2018).

Dalam Islam telah ditetapkan sistem sosio-politik untuk menjalankan fungsi pengendalian dalam pelaksanaan hukum dan syariat Allah. Pengendalian merupakan bentuk tanggung jawab sosial dan politik yang harus dijalankan masyarakat, baik dalam bentuk lembaga formal maupun non-formal (Sinn, 2013). Pengendalian pada dasarnya muncul dari pemikiran tentang pentingnya tanggung jawab

individu, amanah, dan keadilan. Jabatan atau pekerjaan yang dimiliki seseorang merupakan bentuk amanah yang harus dilaksanakan. Memegang urusan kenegaraan atau urusan pertanian pun artinya memegang amanah (Hamka, 2007a). Maka hendaklah amanah tersebut ditunaikan dengan sebaik-baiknya. Hal ini sebagaimana tercantum dalam firman Allah Swt. dalam QS an-nisa' ayat 58.<sup>56</sup>

Allah memerintahkan untuk mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran sebagai bagian dari fardu kifayah (Az-Zuhaili, 2013). Adanya PI akan menjauhkannya dari berbagai bentuk penyimpangan serta dapat menuntunnya untuk tetap konsisten dalam melaksanakan setiap aktivitasnya dengan berpegang teguh pada hukum-hukum dan syariat Allah. Allah berfirman dalam surah Ali Imran ayat 104.<sup>57</sup> Ayat ini menjelaskan bahwa setiap manusia biasa memiliki kecenderungan melakukan kesalahan karena menuruti hawa nafsunya. Sehingga penting bagi manusia untuk saling memberikan peringatan.

Bagi umat yang berpegang teguh dalam melaksanakan amar makruf nahi mungkar, Allah memuji mereka. Akan tetapi bila mereka lalai dalam tugasnya tersebut dan bahkan ikut terlibat dalam kemungkaran, tidak ada yang mereka dapatkan kecuali celaan dan kebinasaan (Az-Zuhaili, 2013). Sebagaimana firman Allah dalam surah Ali Imran ayat 110.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar Lagi Maha Melihat (QS an-Nisa' [4]:58).*

<sup>57</sup> *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung (QS Ali Imran [3]: 104).*

<sup>58</sup> *Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka; di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik (QS Ali Imran [3]: 110).*

Allah menambahkan dalam surah at-Taubah ayat 71<sup>59</sup>, bahwasanya mereka yang beriman tidak akan saling mengkhianati, tetapi mereka bersatu dan saling menolong. Orang-orang mukmin saling mengingatkan satu sama lain. Bersama-sama mereka menegakkan kebaikan dan menentang serta mencegah kemungkaran (Hamka, 2007b). Allah bahkan memuliakan hamba-hamba-Nya yang memiliki sifat amar makruf nahi mungkar dengan menyejajarkannya dengan sifat-sifat mukmin yang lain, sebagaimana firman-Nya dalam QS at-Taubah ayat 112.<sup>60</sup>

Begitupun dengan Rasulullah saw. yang menyebutkan dalam hadisnya<sup>61</sup> bahwa kewajiban umat untuk mencegah kemungkaran menjadi kewajiban yang mutlak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Bahkan Rasul membandingkan tingkatan mencegah kemungkaran dengan tingkatan iman yang dimiliki seseorang (Az-Zuhaili, 2013).

### 3. Praktik Pengendalian Internal dalam Islam

Dalil-dalil pada pembahasan sebelumnya menunjukkan begitu komprehensifnya Islam sehingga telah mengatur segala sesuatunya termasuk mengenai pentingnya pengawasan. Meskipun Islam kemudian tidak mendefinisikan secara rigid tentang pengawasan-pengawasan yang wajib untuk dilakukan. Hal ini tidak lain ialah untuk membebaskan para umatnya dalam menjalankan pengawasan yang

<sup>59</sup> *Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa Lagi Maha Bijaksana (QS at-Taubah [10]: 71).*

<sup>60</sup> *Mereka itulah orang yang sering bertaubat, beribadah, memuji Allah, berjalan di jalan Allah, rukuk, sujud, menyuruh yang makruf, mencegah yang mungkar, memelihara hukum-hukum Allah, dan berilah kabar gembira kepada orang-orang mukmin (QS at-Taubah [10]: 112).*

<sup>61</sup> *Dari Abi Sa'id Al-Khudri ra. "ia berkata: aku pernah mendengar Rasulullah saw. bersabda, barangsiapa di antara kalian melihat kemungkaran, maka hendaklah ia mengubahnya dengan tangannya (kekuasaannya), jika ia tidak mampu maka dengan lidahnya (menasihatnya), dan jika ia tidak mampu juga maka dengan hatinya (merasa tidak senang atau tidak setuju), dan demikian itu selemah-lemah iman" (HR Muslim).*

disesuaikan dengan pengalaman, kondisi sosial, ataupun manajemen yang terdapat dalam suatu masyarakat. Dengan demikian, mengenai pengawasan internal juga tidak memiliki landasan yang khusus.

PI dalam pelaksanaannya tidak dapat berdiri sendiri. PI membutuhkan faktor pendukung lainnya untuk memperkuat dan menunjang efektivitasnya. Oleh karena itu, muncul asumsi bahwa perlu adanya suatu fungsi PI terhadap praktik penyelenggaraan tugas dan fungsi institusi (lembaga) serta pengelolaan keuangan publik dalam hal ini institusi PT.

PI dianggap sebagai bagian dari *maqasid al-syari'ah*, yaitu *al-maṣlahah al-hajjiyyah*.<sup>62</sup> Pengawasan dianggap sebagai suatu kebutuhan untuk memudahkan penyelenggaraan pelayanan publik di dalam institusi PT yang merupakan bagian dari pemeliharaan agama. Hal ini termasuk salah satu bagian dari lima tujuan pokok syariat.<sup>63</sup> Apabila *al-maṣlahah al-hajjiyyah* tersebut tidak terpenuhi maka kehidupan manusia akan menghadapi kesulitan (Djazuli, 2007). Dalam hal kaitannya dengan kepentingan civitas akademika, jika PI tidak terlaksana dengan baik, maka segala kebijakan civitas akademika yang telah direncanakan oleh Rektor akan sulit diwujudkan secara efektif. Hal ini juga akan berimplikasi terhadap kepentingan civitas akademika, di mana kesejahteraan akan jauh untuk dicapai.

Kegiatan pengendalian ini dalam Islam erat kaitannya dengan *al-ḥisbah*, yaitu menyuruh kepada kebaikan jika terbukti kebaikan ditinggalkan (tidak diamalkan), dan melarang dari kemungkaran jika terbukti kemungkaran dikerjakan (Al-Mawardi, 2006). Antara *al-ḥisbah* dan PI memiliki dasar yang sama yaitu bertujuan untuk mencegah kemungkaran. Dalam PI yang dimaksud pada kajian ini,

---

<sup>62</sup> *Maqashid* atau *maslahat dharuriyyat* adalah sesuatu yang mesti adanya demi terwujudnya kemaslahatan agama dan dunia. Syathibi kemudian membagi *maslahat* ini kepada tiga bagian, yaitu *dharuriyyat* (primer), *hajjiyyat* (sekunder), dan *tahsiniyat* (tersier).

<sup>63</sup> Lima tujuan pokok syariat adalah memelihara agama (*hifz al-din*), memelihara jiwa (*hifz al-nafs*), memelihara akal (*hifz al-ʿaql*), memelihara keturunan (*hifz al-ird*), dan memelihara harta (*hifz al-mal*).

kemungkaran yang ingin dicegah adalah kemungkaran-kemungkaran yang terjadi dalam praktik penyelenggaraan amanah agama.

Secara bahasa (etimologi), *al-ḥisbah* berasal dari kata bahasa Arab yang berarti 'menghitung' atau 'pahala'. *Al-ḥisbah* juga bisa menjadi *isim masdar* dari *al-iḥtisab* yang berarti 'sebaik-baik perhitungan dan pengelolaan'; atau juga dapat berarti 'menganggap sesuatu sebagai kemungkaran', atau 'mengerjakan suatu perbuatan dengan niat mengharap ridha Allah' (Al-Mash, 2006). Sementara itu, secara istilah (terminologi), oleh Al-Ghozali *al-ḥisbah* diartikan sebagai usaha untuk mencegah kemungkaran (pelanggaran) terhadap hak Allah dengan maksud menghindarkan orang yang dicegah melakukan kemungkaran (Al-Mash, 2006). Sementara menurut Ibnu Khaldun, *al-ḥisbah* termasuk kewajiban negara yang masuk dalam kategori amar makruf nahi mungkar. Al-Syaizari menambahkan makna *al-ḥisbah* dengan "dan memperbaiki keadaan manusia" (Al-Mash, 2006).

Al-Mawardi mengatakan dalam bukunya *Al-Aḥkam Al-Sulthaniyyah*, *al-ḥisbah* tidak lain adalah menyuruh kepada kebaikan jika terbukti kebaikan itu ditinggalkan dan melarang dari kemungkaran jika terbukti kemungkaran itu dikerjakan (Al-Mawardi, 2006). Ini merupakan prinsip yang sama sebagaimana yang dimaksud dalam fungsi pengendalian.

Seorang penulis kontemporer, Muhammad al-Mubarak menyebutkan bahwasanya *al-ḥisbah* merupakan suatu fungsi kontrol dari pemerintah (institusi) melalui kegiatan perorangan yang khususnya memiliki pengetahuan di bidang moral, agama, dan ekonomi serta secara umum berkaitan dengan kehidupan kolektif atau publik untuk mencapai keadilan dan kebenaran menurut prinsip Islam dan dikembangkan menjadi kebiasaan umum pada satu waktu dan tempat (Islahi, 1997).

*Ḥisbah* dilakukan oleh seorang yang disebut dengan *muḥtasib*. Seorang *muḥtasib* atau dalam literatur lain disebut dengan *qaḍi ḥisbah*, berhak memutuskan tindak kecurangan (*mukhalafah*) ketika

terjadi suatu kasus tanpa memerlukan ruang sidang pengadilan (Zallum, 2002). Dalam Islam, Rasulullah saw. merupakan *muhtasib* pertama yang menjalankan fungsi *al-hisbah*. Hal ini sebagaimana yang dikutip dari suatu hadis<sup>64</sup> dalam kitab Syarah Shahih Muslim (An-Nawawi, 2010).

Setelah masa Rasulullah saw., *al-hisbah* ini terus berlanjut pada masa khulafaur rasyidin dan setelahnya. Dikatakan pada masa Umar bin Khattab r.a., beliau telah meletakkan pondasi yang cukup jelas mengenai pengendalian, termasuk PI di dalamnya meski hanya sekilas. Khalifah Umar bin Khattab r.a. pada masanya telah menciptakan suatu mekanisme dan sarana perlindungan serta pengendalian terhadap aset publik. Hal tersebut dilakukan antara lain dengan menyebarkan para pengawas dan mata-mata untuk mengawasi pejabatnya serta mengutus petugas pemeriksa pusat untuk melaksanakan audit (Syahatah, 2005). Cara yang dilakukan oleh Khalifah Umar r.a. tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengendalian intern telah diimplementasikan pada masa awal Islam berkembang.

Khalifah Umar r.a. juga telah melaksanakan pengendalian terhadap pelaksanaan program kerja yaitu dengan memperhatikan pengeluaran Baitul Mal secara adil dan tidak mengambil harta dari rakyat secara zalim. Beliau berpesan kepada petugas Baitul Mal dengan berkata, "*Janganlah kamu ambil harta simpanan kaum muslimin, dan janganlah membuat resah rakyat sehingga mereka sampai tak bisa makan*" (Muhammad, 2002).

Khalifah Umar r.a. menganggap bahwa harta umum lebih banyak menghadapi pelanggaran dan pencurian dari harta pribadi sehingga pengendalian terhadapnya menjadi sangat penting (Ahmad, 2006:

---

<sup>64</sup> "Dari Abu Hurairah r.a., ia berkata bahwasanya Rasulullah saw. pernah menjumpai setumpuk makanan lalu beliau memasukkan tangannya. Maka jari tangan beliau tersentuh bagian makanan yang basah, kemudian beliau bersabda, "apa ini, wahai pemilik makanan?". Pemilik makanan itu menjawab, "Itu karena terkena panas matahari, wahai Rasulullah." Beliau kemudian bersabda, "Tidakkah engkau meletakkannya di bagian atas makanan agar orang melihatnya. Barangsiapa menipu, bukan termasuk dari (golonganku)" (HR Muslim).

622). Menyadari hal ini, Khalifah Umar r.a. kemudian melakukan pengendalian khusus terhadap para pejabat yang terdiri dari pengendalian pra, pengawasan pasca, dan pengendalian langsung (inspeksi) (Ahmad, 2006: 654–655).

Pada masa Khalifah Umar r.a., *al-hisbah* yang dilakukan bertujuan untuk (Ahmad, 2006: 591–599):

- a. memastikan dijalankannya aturan-aturan kegiatan ekonomi, yaitu sebagai jalan menyempurnakan pekerjaan dan melawan penipuan;
- b. mewujudkan keamanan dan ketenteraman;
- c. mengawasi keadaan rakyat; dan
- d. menjaga kepentingan umum.

Ibnu Taimiyah mengatakan bahwa tugas pegawai jabatan *al-hisbah* ialah menjalankan amal makruf dan nahi mungkar dalam semua urusan yang tidak menjadi tugas khusus pegawai-pegawai tinggi kerajaan, hakim-hakim, dan pegawai-pegawai jabatan kerajaan yang lain (Al-Jamal, 1992).

Al-Mawardi menyebutkan dalam bukunya bahwa *al-hisbah* terdiri dari menyuruh kepada kebaikan dan melarang dari kemungkaran (Al-Mawardi, 2006). Dalam hal ini, PI dapat mencakup kedua unsur tersebut. Di satu sisi, PI merupakan bentuk usaha menyuruh kepada kebaikan yaitu berupa memberi peringatan. Di sisi lain, PI merupakan bentuk pelarangan dari kemungkaran yaitu untuk mencegah dari kecurangan dan korupsi.

Melalui *al-hisbah*, negara (institusi) dapat menjalankan fungsi untuk mengendalikan atau mengawasi kondisi sosio-ekonomi<sup>65</sup> secara komprehensif atas kegiatan perdagangan dan praktik-praktik ekonomi terutama pengawasan industri, jasa profesional, standardisasi produk, mencegah penimbunan barang, serta praktik riba dan perantara.

---

<sup>65</sup> Fungsi sosio-ekonomi yang dimaksud adalah pengawasan terhadap kecukupan kebutuhan, pengawasan terhadap industri, pengawasan terhadap jasa, pengawasan atas perdagangan, serta pengawasan pembangunan aset publik (Islahi, 1997).

Selain itu juga pengawasan terhadap perilaku sosial penduduk, kinerja mereka dalam melaksanakan kewajiban agama dan kinerja mereka untuk pemerintah (Al-Mawardi, 2006). Begitu juga sebuah institusi dapat mengendalikan seluruh aktivitasnya dalam semua level yang ada secara komprehensif agar terjadinya kecurangan dan kebocoran-kebocoran keuangan (korupsi) dapat terdeteksi sejak dini melalui lembaga pengawasnya.

Badan pengendali (pengawas) tersebut juga memiliki tugas untuk mengawasi aset publik dan menerapkan hukum serta prinsip syariat Islam dalam seluruh aturan transaksi institusi. Selain itu, juga harus mencegah penyimpangan sedini mungkin sebelum terjadi serta memberikan saran, petunjuk, dan laporan kepada kepala negara (institusi) mengenai segala bentuk kecurangan dan kesalahan yang terjadi (Syahatah, 2005).

Menurut sejarah, *al-hisbah* tetap bertahan sampai awal abad ke-18. Ia menjadi institusi penting selama periode Dinasti Mamluk. Di daerah Mesir, sistem ini masih bertahan sampai masa pemerintahan Muhammad Ali. Sementara di Maroko, lembaga ini bahkan masih ditemukan sampai awal abad ke-20 (A.A. Islahi, t.t.: 238). Namun demikian, di masa kini lembaga *al-hisbah* tidak lagi ditemukan secara tunggal seperti yang ada pada masa Islam dulu. Pekerjaan dari *al-hisbah* kini dilakukan oleh berbagai menteri dan departemen yang berbeda-beda (Islahi, 1997).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsepsi *al-hisbah* memiliki kesamaan dengan beberapa lembaga pengendali (pengawas) yang ada saat ini seperti Satuan Pengawas Internal (SPI) yang berada di dalam PT. SPI bertugas dalam hal pengendalian (pengawasan) keuangan, akademik, aset, dan pelaksanaan kebijakan (pengawasan akademik dan nonakademik).



# KERANGKA KERJA PENGENDALIAN INTERNAL SYARIAH

## Nilai-Nilai Kerangka Kerja PIS

---

Penyusunan kerangka kerja PIS didahului dengan penentuan konsep dasar dengan fondasi utama *al-amin* dalam amanah ketundukan Nabi Ibrahim, yaitu: (1) tauhid, (2) iman, (3) tunduk, (4) ikhlas, (5) akhlakul karimah, dan (6) tawakal. Keenam nilai tersebut merupakan penjabaran dari konsep diri *al-amin* yang terpatri pada amanah ketundukan Nabi Ibrahim a.s. atau dapat dikatakan sebagai pemahaman atas amanah secara komprehensif.

Amanah bersinggungan dengan hubungan manusia kepada Allah; juga kepada sesama manusia; dan lingkungannya, bahkan juga terhadap dirinya sendiri. Selain diberikan oleh Nabi Muhammad saw., contoh nyata juga telah diberikan oleh Nabi Ibrahim a.s. selama masa kenabiannya yang menceminkan perilaku sebagai pribadi yang bersenyawa dengan konsep diri *al-amin*.

PIS dibangun dengan konsep dasar yang berpusat pada manusia sebagai pencipta dan penggerakannya. Manusia harus memegang dan memahami konsep amanah secara komprehensif sebagai paradigma dan pijakan hidup sebelum menjalankan PI di institusi tempat pengabdianya. Manusia yang *al-amin* harus memahami amanah secara komprehensif agar tidak salah melangkah dan bertindak. Nilai-nilai amanah meliputi: (1) menjaga hak Allah Swt., (2) menjaga hak sesama manusia, dan (3)

menjauhkan dari sifat abai dan berlebihan. Selain itu, penyampaian atas sesuatu haruslah tepat, tidak dikurangi maupun ditambahi.

Dengan demikian, kemudian dapat ditarik suatu definisi dari pengendalian internal syariah yakni kesadaran batin seseorang untuk selalu menghadirkan Tuhan sebagai Dzat Sang Pengendali dan Pengawas sesuai ajaran agama dalam menjalankan amanah dan ketundukan untuk melaksanakan seluruh aktivitas, operasional, dan keuangan organisasi sesuai rencana yang telah ditentukan dalam rangka beribadah, beriman, bertakwa, dan kembali kepada Allah dengan hati yang diridhai.

Nilai-nilai PIS melalui MANTUBI ditelusuri dengan mengklasifikasikan metafora tersebut sesuai tahapan ibadah haji. Penulis menemukan bahwa masing-masing tahapan ibadah haji memiliki filosofi nilai yang begitu dalam dan seluruh perintah penenuaiannya merupakan perintah Allah Swt. kepada Nabi Ibrahim a.s.; berikut juga kepada istri dan putra Nabi Ibrahim a.s. Keteguhan tauhid, keimanan, ketundukan, keikhlasan, akhlak, serta tawakal ditunjukkan oleh Nabi Ibrahim a.s. dalam menerima dan mematuhi kemudian menjalankannya. Nilai-nilai ini menjadi wujud nyata kepribadian *al-amin* dan menjadi contoh manusia di manapun berada dan di zaman apapun yang mengetahui dan mengimani wahyu-wahyu Allah Swt.

Secara khusus, penulis memetakan nilai-nilai MANTUBI dari setiap tahapan ibadah haji yang terbagi menjadi tiga kelompok. Pertama, sebelum pelaksanaan haji. Kedua, saat pelaksanaan ibadah haji. Ketiga, setelah pelaksanaan ibadah haji. Setiap tahapan ibadah haji kemudian terbagi lagi sesuai dengan rukun dan wajib haji. Nilai-nilai yang termasuk dalam tahapan pelaksanaan ibadah haji adalah ketauhidan, keimanan, ketundukan, ketakwaan, kepatuhan, tawakal, keikhlasan, dan akhlak. Sebagian nilai-nilai tersebut juga terdapat dalam tahapan sebelum maupun sesudah ibadah haji. Nilai-nilai tersebut teridentifikasi setelah melakukan analisis atas MANTUBI dalam ibadah haji yang ternyata lebih lengkap lagi dari konsep dasar PIS yang sebelumnya telah teridentifikasi. Perjalanan ini menunjukkan kembali bahwa dalam sebuah rangkaian

ibadah haji ternyata metaforanya terkait dengan perwujudan *al-amin* secara komprehensif, baik terkait nilai-nilai esensial diri *al-amin* maupun nilai-nilai pengembangan karakter menjadi pribadi yang siap menghadapi tantangan ketika menjalankan misi-misi kehidupan.

Nilai-nilai PIS meliputi kesetaraan, kemurnian, kejujuran, kerendahan hati, kesadaran diri, bertanggung jawab, transparan, perjuangan, kepekaan batin, kegigihan, integritas, amanah, kesabaran, pengorbanan, kerja sama, keberlanjutan dan keberlangsungan, bersyukur, *monitoring*, bersungguh-sungguh (*mujahadah*), musyahadah, tenggangrasa, tawaduk, dan setia. Nilai-nilai tersebut berhubungan dengan proses bisnis dalam suatu institusi. Nilai-nilai inilah yang digunakan dalam proses penyusunan kerangka kerja PIS.

Di sini, penulis telah melakukan observasi realitas PI di UNIDA Gontor sebagai perwujudan dari implementasi PI dengan nilai-nilai islami sesuai latar belakang UNIDA Gontor yang merupakan perguruan tinggi pesantren. Dalam hasil analisisnya, penulis menemukan hal yang sangat sesuai dengan MANTUBI. Peneliti mengonfirmasi bahwa penerapan PI pada PT Islam memang menempatkan nilai-nilai islami sebagai elemen utama yang harus diresapi dan menjadi bagian gaya hidup bagi seluruh individu yang berada di dalam institusi PT Islam dan menerapkannya ke dalam setiap level manajemen serta setiap siklus proses bisnis atau sistem manajemen yang diterapkan. Inilah salah satu yang cukup membedakan antara kerangka kerja PIS dengan kerangka kerja PI COSO karena walaupun terdapat "lingkungan pengendalian" di dalamnya, tetapi penekanan utamanya terletak pada sistem dan prosedur.

Nilai-nilai yang diterapkan pada realitas PI UNIDA Gontor berasal dari nilai-nilai esensial PMDG (Panca-Jiwa dan Motto), nilai-nilai luhur instrumental, dan panca-jangka. Nilai-nilai tersebut adalah tauhid, takwa, iman, ikhlas, tawakal, akhlakul karimah, sederhana, tidak berlebihan, perasaan cukup, pantang menyerah, mandiri, semangat belajar dan bertumbuh, rajin, tekun, ulet, kreatif, kesetaraan, tidak egois, baik hati, tolong menolong, saling mengingatkan, saling melindungi, santun, adil,

saling percaya, berbadan sehat, bermental sehat, berpengetahuan luas, berani, bijaksana, penuh pertimbangan, waspada, dan berhati-hati.

Di sini, penulis mengombinasikan nilai-nilai yang diperoleh dari MANTUBI dalam ibadah haji dan dari realitas PI UNIDA Gontor sebagai nilai-nilai PIS. Namun, ini bukan akhir dari perjalanan konstruksi dari PIS sebagai sebuah kerangka kerja. Harapan kedepannya bahwa kerangka kerja ini dapat berfungsi dan dapat diimplementasikan secara fungsional serta mewujudkan *good university governance* yang bersih dari kerugian akibat kecurangan dan korupsi.

Untuk menentukan fungsi-fungsi dari model yang diperlukan dalam mewujudkan operasionalisasi dari kerangka kerja PIS maka selain penentuan nilai-nilai, juga harus menentukan beberapa hal berikut:

1. hierarki manajemen perguruan tinggi;
2. fungsi manajemen; dan
3. dimensi PIS.

### **Dimensi Kerangka Kerja PIS**

---

Bagi seorang muslim, bekerja adalah manifestasi dari ibadah kepada Allah Swt. Nilai-nilai PIS yang telah dirumuskan merupakan bagian terpenting yang membentuk institusi dan perilaku dari seluruh individu yang ada di dalam suatu institusi. Namun, ironisnya dalam berbagai kasus korupsi yang ada di Indonesia justru banyak pelaku korupsi yang dianggap sebagai seseorang yang memiliki kecerdasan dan keimanan tinggi bahkan sebagai seorang panutan yang seolah-olah akan jauh dari korupsi (Urumsah dkk., 2018). Nilai-nilai PIS haruslah terintegrasi secara keseluruhan dalam diri pihak-pihak yang ada dalam suatu institusi.

Nilai-nilai PIS yang telah dirumuskan perlu diaplikasikan menjadi kerangka kerja PIS yang lengkap sebagai dasar yang nantinya dapat diimplementasikan secara nyata. Bagian pertama adalah cakupan PIS yang menitikberatkan pada PIS yang bersifat komprehensif dan berlandaskan tauhid. Di sini, penulis menelaah MANTUBI pada saat prosesi tawaf mengelilingi Ka'bah sebagai simbol pusat pusaran dunia, pusat lingkaran

medan magnet yang multidimensional. Multidimensional berarti tidak terbatas dan bersifat holistik dengan berpusat pada satu titik yaitu Allah Swt. Oleh karena itu, penulis memilih istilah “dimensi” sebagai bagian penting dari PIS yang akan beroperasi di antara fungsi manajemen dengan hierarki manajemen perguruan tinggi.

Gambaran Ka’bah yang berbentuk kubus “sejatinya ka’bah tidak memiliki sisi yang sama seperti rumusnya kubus yang sama sisi” (Asy-Syarqawi & Ath-Thahlawi, 2009), yang mana ini membuatnya mengarah ke timur, barat, selatan, dan juga utara. Secara makna, empat arah mata angin tersebut di dalam bangunan Ka’bah disebut dengan “rukun”, antara lain rukun Hajar Aswad menghadap ke timur; rukun Iraki menghadap ke utara; rukun Syami yang menghadap ke barat; dan rukun Yamani yang menghadap ke selatan. Bentuk demikian melambangkan dimensional yang menginterpretasikan kehadiran Tuhan, hal ini sebagaimana ditegaskan Allah dalam QS al-Baqarah [2]: 2.

Seluruh dimensi PIS merupakan rangkaian yang tidak boleh ditinggalkan dalam mengelola institusi PT Islam. Semuanya merupakan perwujudan dari tiga jenis amanah yang disebut dengan ”Trilogi Amanah”, yang meliputi: (1) *hablum min al-allah*, (2) *hablum min al-nas* dan *hablum min al-alam*, dan (3) *hablum min al-nafs*. Integrasi ketiga jenis amanah harus terintegrasikan agar institusi mencapai tingkatan sempurna secara kualitas manajemen menurut Islam (*Islamic quality management*) yaitu sebuah kualitas manajemen yang berkiblat pada nilai-nilai spiritualitas, religiusitas, dan moralitas dalam keseharian menjalankan kehidupannya (Al-Salmani, 2017).

Jenis-jenis dimensi kerangka kerja PIS yang penulis usulkan merupakan hasil dari perenungan yang kemudian terinspirasi pada penemuan Islamic Work Ethics (IWE) pada industri kesehatan (Al-Salmani, 2017) yang mengusulkan IWE *dimensions* dan IWE *principles* yang tentunya ditentukan dengan kesesuaian kebutuhan dari IWE itu sendiri. Penentuan dimensi PIS dilakukan dengan memahami seluruh perspektif maupun elemen-elemen pelaksanaan PI dalam suatu organisasi

secara umum terlebih dahulu. Kemudian, penulis menggunakan metode SZiDOTTT (salat, zikir, doa, tobat, dan tawakal) untuk mengonstruksi kembali dengan meletakkan konsep dasar PIS dan nilai-nilai PIS dalam MANTUBI menjadi dimensi-dimensi PIS. Konsep dasar PIS dan nilai-nilai PIS pada dasarnya bukan sekadar kemashlahatan terhadap institusi pendidikan tinggi, tetapi semua dimensi dalam PIS kembali pada *taqarrub ilallah*, yang semuanya kembali pada *inna lillahi wa inna ilaihi raji'un* (sesungguhnya kami milik Allah dan kepada Allah jugalah kami kembali).

Sebelum menjelaskan satu per satu dari dimensi yang ditentukan untuk usulan kerangka kerja PIS, berikut dipaparkan dimensi-dimensi PIS yang meliputi: (1) *Abdullah and khalifah dimension*, (2) *strategic and planning dimension*, (3) *human approach dimension*, (4) *system approach dimension*, (5) *hisbah dimension*, dan (6) *stakeholders dimension*.

**Tabel 2** PIS Dimensi dan Trilogi Amanah

Dimension	Trilogi Amanah
<i>Abdullah and Khalifah Dimension</i>	<i>Hablum min al-allah</i>
<i>Strategic and Planning Dimension</i>	<i>Habblum min al-nas dan Hablum min al-'alam</i>
<i>Human Approach Dimension</i>	
<i>System Approach Dimension</i>	
<i>Hisbah Dimension</i>	<i>Habblum min al-nas dan Hablum min al-nafs</i>
<i>Stakeholders Dimension</i>	<i>Habblum min al-nas dan Hablum min al-'alam</i>

1. *Abdullah and khalifah dimension*

PIS menitikberatkan pada pembangunan karakter manusia atau individu dalam institusi dengan nilai-nilai PIS sebagai upaya menciptakan insan yang *al-amin* dalam mengelola PT Islam. Oleh karena itu, dimensi ini dijadikan dimensi pertama dalam kerangka kerja PIS.

*Abdullah dan Khalifah dimension* merupakan dimensi PIS yang mengedepankan dan menggugah serta menyadarkan semua individu terhadap peran yang Allah berikan kepada manusia sejak di *Lauful Mahfudz* dan peran yang akan dijalankan di institusi tersebut. Dimensi ini menjadi fondasi dari dimensi-dimensi lain dalam kerangka

PIS. Dimensi Abdullah dan Khalifah tidak hanya dimiliki seorang pimpinan, tetapi juga diterapkan oleh seluruh individu yang terlibat dalam PT tersebut. Oleh karena itu, dimensi Abdullah dan Khalifah ini merupakan salah satu keunggulan yang ditawarkan oleh kerangka PIS untuk senantiasa kembali kepada Allah Swt. karena menekankan ketauhidan, ketundukan, dan ketakwaan dari seluruh personal perguruan tinggi dalam menjalankan pengendalian internalnya.

Kesadaran diri atas takdir sebagai Abdullah dan Khalifah akan menciptakan situasi pengendalian alami yang muncul dari jiwa masing-masing. Implementasi dari sistem dan SOP yang telah ditetapkan menjadi semakin lancar dan aman. Adapun nilai-nilai PIS yang terdapat dalam dimensi Abdullah dan Khalifah adalah: (a) ketauhidan, (b) keimanan, (c) ketundukan, (d) ketakwaan, (e) kepatuhan, (f) tawakal, (g) keikhlasan, (g) akhlak, (i) amanah, (j) bersyukur, dan (k) tawadu'. Nilai-nilai yang terkandung dalam dimensi Abdullah dan Khalifah ini sebagaimana diterangkan dalam QS Al-Baqarah [2]: 30 yang memuat adanya dialektis antara malaikat dan Maha Pencipta. Allah Swt. menyimpan rahasia "hambanya yang menghamba" yang malaikat tidak mengetahui di dalamnya. Ada pula makna yang lebih dalam tentang *sirrullah* mengenai rahasia Allah terhadap Adam a.s dan ataupun Nabi Muhammad saw. sebagai Khalifah dan Abdullah yang memiliki keunggulan dari pada makhluk lainnya.

## 2. *Strategic and planning dimension*

Dimensi strategi dan perencanaan merupakan dimensi utama kedua yang berhubungan dengan langkah-langkah strategis dan perencanaan dari institusi PT, baik jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek. Tidak dapat dipungkiri bahwa strategi dan perencanaan adalah langkah terpenting dalam menjalankan sebuah organisasi karena mencerminkan sebuah kesungguhan seluruh elemen organisasi untuk menjaga keberlanjutan organisasi. Untuk itu PI sangat dibutuhkan sejak proses penyusunan strategi dan perencanaan

institusi terkait keluasan pengetahuan yang mendiskripsikan keadaan internal institusi. Selain itu ada faktor-faktor lain di luarnya, seperti keadaan sosial, politik, dan ekonomi. Nilai-nilai PIS yang terkandung dalam dimensi ini adalah bertanggung jawab, transparan, kejujuran, evaluasi diri, perjuangan, kepekaan batin, kegigihan, dan keberlanjutan serta keberlangsungan.

Allah Swt. telah menetapkan *qada'* dan *qadar* atas segala kejadian yang ada di muka bumi. Segala sesuatu yang sudah direncanakan dan dikerjakan, bahkan telah terjadi tidak lepas dari kehendak Allah Swt. Ketika Allah Swt. melimpahkan rahmat dan kebaikan, sesungguhnya kita senantiasa bersyukur atas nikmat yang sudah diberikan. Akan tetapi, ketika musibah atau keburukan yang senantiasa datang maka sesungguhnya Allah Swt. sedang menguji kecintaan hamba kepadaNya.

Sebuah strategi dan perencanaan dalam organisasi harus senantiasa melibatkan Allah Swt. secara terus-menerus melalui *isyaroh* dan *riyadhah* diri agar dalam proses pelaksanaan program dan strategi langkah dalam ridha Allah Swt. Bahkan jauh yang lebih idealis sebagai orang yang beriman, semenjak proses pendirian organisasi atau entitas berdasarkan petunjuk dari Allah Swt. Ini seperti sejarah besar dalam Bangsa Indonesia yang dianugerahi kelompok umat Nahdlatul Ulama' dan Muhammadiyah yang tidak lepas dari *isyaroh* Syaikhona Kholil Bangkalan kepada murid-muridnya Hadratus Syekh Hasyim Asy'ari dan K.H. Ahmad Dahlan.

### 3. *Human approach dimension*

Dimensi ini merupakan pusat dari kehangatan sebuah institusi karena seluruh kegiatan akan dilaksanakan oleh manusia atas maunah dan petunjuk Allah. Penerapan PIS adalah hal terpenting untuk memberikan warna dan karakter institusi, namun profesionalitas dalam memilih siapa saja yang akan menjadi bagian dari institusi harus dilaksanakan dengan baik. Apabila tidak menempatkan orang yang tepat maka merupakan kegagalan awal dari sebuah institusi.

Nilai-nilai PIS yang terkandung dalam dimensi ini adalah sederhana, tidak berlebihan, cukup, pantang menyerah, semangat belajar dan bertumbuh, rajin, tekun, ulet, kreatif, tidak egois, baik hati, tolong-menolong, saling mengingatkan, saling melindungi, santun, adil, saling percaya, berbadan sehat, bermental sehat, berpengetahuan luas, berani, bijaksana, penuh pertimbangan, waspada, berhati-hati, kesetaraan, kemuliaan, kejujuran, kerendahan hati, kesadaran diri, evaluasi diri, bertanggung jawab, *mujahadah*, *musyahadah* tentang Allah, tenggang rasa, tawadu', manusia paripurna (*muttaqin*, berakidah, berakhlak), dan kesabaran. Nilai-nilai PIS ini merupakan karakter-karakter yang diperlukan untuk mewujudkan manusia dengan karakter berbudi tinggi (berakhlakul karimah).

Nilai-nilai PIS memang merupakan inti penting dari kerangka kerja PIS. Setiap dimensi PIS memiliki nilai-nilai yang digunakan sebagai landasan dan harus dimiliki oleh setiap individu yang berperan di dalamnya. Dalam kerangka kerja PIS ada dimensi tersendiri yang secara khusus membahas pendekatan sumber daya manusia (*human resources approach*). Dimensi ini menekankan bahwa ruh, jantung, dan jiwa dari sebuah institusi adalah manusia. Sehebat apapun sistem, prosedur, beserta proses dibuat, tidak akan berfungsi tanpa campur tangan manusia. *Human approach dimension* berisikan mekanisme pembentukan karakter sumber daya manusia yang dapat membumikan nilai-nilai PIS sehingga menjadi sebuah habituasi sehari-hari dan menjadi kebudayaan organisasi secara terintegrasi dengan operasionalisasi institusi.

Manusia adalah makhluk yang sempurna dengan akal dan hati nuraninya. Allah Swt. dalam Al-Qur'an berulang kali menyebutkan *la'allakum taqilun; la'allakum tatafakkarun*. Kekuatan pikiran, instuisi, dan imajinatif pada dasarnya merupakan keunggulan manusia dalam mencapai titik kecenderungan *lillah billah*. Terkadang manusia yang lepas dari ketentuan ini senantiasa tidak luput dari salah dan dosa. *Human approach dimension* dimulai dari kedadaran intuitif imajinatif

dalam menghadirkan Allah Swt. di setiap perjalanan hati nurani untuk senantiasa menyeimbangkan dengan kekuatan pikiran supaya selalu bersyukur kepada Allah Swt. Ketika dasar ini dibentuk dengan kesadaran *lillah billah* maka transformasi berkebudayaan dalam organisasi pasti berlandaskan pada tauhidillah dan nafas-nafas Islam dalam menjalankan fungsi manajemen.

#### 4. *System approach dimension*

Setiap institusi tentu memerlukan SOP dalam melaksanakan tata kelolanya sebagai rambu-rambu dan batasan yang harus ditaati agar semua dapat berjalan dengan lancar. Namun SOP tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa individu-individu yang amanah dan bertanggung jawab. Penyusunan SOP yang dilakukan oleh individu-individu tanpa kandungan nilai-nilai PIS juga akan membahayakan institusi karena ditakutkan akan menghasilkan regulasi yang pantas untuk dilanggar.

Nilai-nilai PIS yang sesuai untuk dimensi keempat ini adalah kesetaraan, bertanggung jawab, transparan, kegigihan, integritas, pengorbanan, kerja sama, keberlanjutan dan keberlangsungan, serta perjuangan. SOP yang disusun harus memperhatikan dan mempertimbangkan strategi serta perencanaan institusi, fungsi-fungsi manajemen, hierarki manajemen, dan tentunya terkait dengan sumber daya manusia serta lingkungan internal maupun eksternal dari institusi tersebut.

Implementasi *system approach* pada kerangka PIS didukung oleh prosedur tertulis pada SOP yang diterjemahkan menjadi serangkaian langkah-langkah baik digital maupun manual untuk mendukung operasional perusahaan secara keseluruhan termasuk pengendaliannya. *System approach dimension* dalam PIS harus pula berbasis nilai-nilai PIS dan berlandaskan tauhid serta konsep *al-amin* yang menghasilkan sistem terintegrasi bagi institusi. Penyusunan kerangka SOP juga harus dilandaskan pada hukum syariat yang berlaku. Seperti halnya hukum *risywah* menjadi pedoman dasar

dalam perancangan SOP. Tata laksana yang ketat dan berpegang teguh pada hukum syariah (halal, haram, makruh, dan mubah) akan mengantarkan organisasi pada proses penyucian entitas kepada Allah Swt. Tidak hanya manusianya yang bertasbih dan kembali kepada Allah Swt., namun semua yang ada di sekelilingnya tidaklah mati (hidup dalam dimensi yang berbeda) sehingga manusia memiliki kewajiban untuk mengajak segala hal untuk bertasbih kepada Allah Swt.

#### 5. Hisbah dimension

Dimensi hisbah lebih dikenal dengan istilah *control activities*, *controlling*, maupun *monitoring* pada fungsi manajemen yang dikenal secara umum. Namun dalam konteks ini, penggunaan istilah *hisbah* sangat sesuai dengan konsep serta filosofi PIS yaitu sebagai salah satu wujud dari islamisasi pengetahuan. Adapun nilai-nilai PIS yang terkandung dalam dimensi *hisbah* adalah berpengetahuan luas, berani, bijaksana, penuh pertimbangan, waspada, berhati-hati, kesadaran diri, evaluasi diri, bertanggung jawab, transparan, jujur, gigih, integritas, amanah, sabar, rela berkorban, monitoring, dan adil.

Dimensi ini harus dimiliki orang-orang yang mempunyai nilai-nilai PIS karena akan bertindak dan berlaku sebagai pusat bertanya dan berkonsultasi dari berbagai divisi yang ada di institusi. Namun, bukan sebagai sebuah dimensi yang dianggap sebagai anjing penjaga (*watchdog*) yang menakutkan bagi semua pihak, sebaliknya menjadi tumpuan dari masing-masing divisi dalam berkonsultasi, termasuk bagi manajemen puncak (*assurance*).

Organisasi haruslah memiliki orang-orang yang bijak sebagai tempat untuk menampung segala informasi yang berasal dari lingkungannya. Mereka yang terlibat senantiasa memiliki kebijaksanaan sebagai orang penengah yang bisa diajak bermusyawarah.<sup>66</sup> Ketika roda kehidupan organisasi bergerak dan terus berputar maka harus memiliki orang-orang yang berapi-api (berkobar dan berjuang); juga

<sup>66</sup> Dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu (QS Ali Imran [3]: 159).

harus memiliki orang yang sifatnya seperti es (mampu mendinginkan); dan memiliki orang tegas dan cermat dalam proses pengambilan keputusan.

*Hisbah dimension* tidak hanya terletak pada pengawasan level manajemen, tetapi semua proses hisbah terletak pada diri manusia itu sendiri yang senantiasa dalam proses kehidupannya diawasi oleh Allah Swt. (*muhasabah fi an-nafs*). Terdapat Malaikat Mungkar dan Nakir yang senantiasa mencatat amal baik dan buruk di setiap perjalanan diri. Kekuatan *hisbah* inilah yang akan melahirkan insan profesional islami bahwasanya Allah Swt. tidaklah jauh dari urat nadi leher manusia.

#### 6. *Stakeholders dimension*

Pemangku kepentingan yang dimaksud di sini haruslah dipahami dalam arti luas, yakni bukan hanya pemilik modal, tetapi juga masyarakat dan lingkungannya. Terlebih bagi sebuah PT yang membawa nuansa Islam, menjadikan PT sebagai *rahmatan lilalamin* adalah tujuan utamanya. Oleh karena itu, dimensi *stakeholders* akan menunjukkan kemampuan PT Islam dalam keberhasilan ataupun kegagalan dari pengelola dalam mewujudkan tiga jenis amanah. Adapun nilai-nilai PIS yang terkandung dalam dimensi *stakeholders* adalah keberlanjutan dan keberlangsungan, bijaksana, penuh pertimbangan, waspada, berhati-hati, dan kesetaraan.

*Stakeholders dimension* ini berawal dari klausul kepemilikan atas institusi. Manajemen akan bertindak dan mempertanggungjawabkan segala aktivitasnya kepada pemilik institusi ini. Namun yang terpenting adalah mempertanggungjawabkannya kepada Allah. Secara konvensional, kepemilikan hanya dipertanggungjawabkan pemilik saham. Akan tetapi, dalam Islam kepemilikan ada dua tingkatan, yakni 1) kepemilikan mutlak; dan 2) kepemilikan yang didelegasikan dan dibatasi melalui kepemilikan yang terikat ruang dan waktu (*khalifah*) (Iqbal & Mirakhor, 2004). Allah Swt. sebagai *stakeholders* tertinggi yang memiliki akuntabilitas mutlak dari

manajemen. Manajemen secara material melaksanakan tugas dan kewajibannya yang dipertanggungjawabkan kepada Allah Swt., kemudian kepada pemilik modal termasuk juga kepada masyarakat dan lingkungannya.

## **Hierarki Manajemen dan Fungsi Manajemen Perguruan Tinggi Islam bagi Kerangka Kerja PIS**

---

Hierarki manajemen pada PT Islam hampir sama dengan PT pada umumnya. Universitas merupakan level tertinggi dari hierarki manajemen di PT karena seluruh kebijakan PT yang sifatnya menyeluruh dan komprehensif merupakan produk dari rektor dan rektorium yang akan dijalankan oleh seluruh hierarki di bawahnya. Hierarki fakultas serta biro dan bagian sebenarnya sejajar namun memiliki fungsi yang berbeda. Fakultas merupakan garda terdepan bagi PT dalam menjalankan fungsi utamanya yaitu pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat karena terdiri dari berbagai macam jurusan, program studi, serta laboratorium.

Manajemen dapat dianalogikan dengan bagian produksi yang harus memperoleh dukungan dari bagian-bagian lainnya, yang maana jika di PT adalah biro dan bagian sebagai dukungan bidang administrasi dan keuangan, kemudian lembaga dan unit sebagai dukungan bagi tridarma PT bagi civitas akademika, serta unit bisnis yang mendukung PT dalam meningkatkan pendapatan PT. Seluruh hierarki manajemen tidak beroperasi secara terpisah namun merupakan sebuah rangkaian gerbong yang berjalan secara bersama dan seirama. Peran PI di sini sangat penting dalam menjaga ritme kerja dan kinerja dari masing-masing hierarki agar tetap dalam rel yang benar dalam perjalanan menuju pencapaian visi misi institusi PT.

Terkait dengan fungsi manajemen yang merupakan proses operasional dari PT Islam. Seluruh komponen agar lebih terintegrasi dan selaras, penulis melakukan riset kecil tentang manajemen islami atau *Islamic Management Function*. Ternyata, tidak ada definisi khusus untuk istilah

manajemen secara Islam (*islamic management*) dalam Al-Qur'an dan Al-Hadis. Namun istilah seperti kontrol, kesatuan komando, arah, sentralisasi, desentralisasi, *the right man on the right place*, efisiensi, kejujuran, remunerasi, pembagian kerja, dan akuntabilitas telah banyak digunakan dalam Al-Qur'an dan Al-Hadis (Afridi dkk., 2021).

Model manajerial Islam adalah model klasik yang sangat luas cakupannya, yang terdiri dari semua aspek fisik dan spiritual manusia yang dipimpin oleh Allah Swt. melalui kepercayaan dan iman orang-orang yang beriman kepada supremasi-Nya dan mengejar kekuasaan-Nya. Rasulullah saw. telah menunjukkan jati dirinya sebagai sosok pemimpin yang penuh kasih sayang dan menunjukkan bagaimana model manajerial Islam yang sebenarnya. Islam mendefinisikan istilah manajemen dengan contoh dan model kehidupan praktis. *Islamic management* adalah manajemen yang prinsip, tujuan, proses kegiatan, dan hasilnya ditentukan sesuai dengan keyakinan dan hukum Islam. Jelas, fungsi dalam *islamic management* mengikuti hukum Islam untuk mencapai tujuan dan sasaran institusi melalui upaya bersama dari seluruh individu pada institusi (Afridi dkk., 2021).

Fungsi manajemen yang berlaku secara umum dikenal dengan istilah POAC atau kependekan dari *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Mohiuddin (2012) mengusulkan sebuah model *islamic total management process* yang terdiri dari *planning, organizing, motivating, leading, dan controlling*. Kita dapat melihat perbedaan filosofi dari hanya melihat level fungsi manajemen yang berlaku umum dengan fungsi manajemen Islami, yaitu terdapat dua fungsi (*motivating* dan *leading*) yang merujuk pada peranan manusia dalam menjalankan proses manajemen, di mana untuk POAC diisi dengan fungsi *actuating* yang menekankan pada proses dan sistem sebagai sebuah proses produksinya. *Motivating* dan *leading* juga merupakan proses aktivitas operasional inti atau *day to day activities* bagi institusi, yaitu di mana proses tersebut dilakukan secara bersama-sama sesuai dengan hierarki institusi dan amanah yang

diberikan pada masing-masing individu dengan menggunakan segala sumber daya yang ada.

Fungsi-fungsi manajemen islami atau yang disebut dengan *islamic total management process* memiliki filosofi yang ternyata sejalan dengan filosofi PIS, yaitu: (1) untuk mencari ridha Allah Swt., (2) untuk menciptakan suasana yang paling menyenangkan di masyarakat, (3) untuk memupuk dan mengembangkan persahabatan serta kemanusiaan dalam masyarakat, (4) untuk menciptakan tempat tinggal yang lebih baik dan mengembangkan kehidupan yang damai di masyarakat, dan (5) untuk menjalani kehidupan yang terhormat dalam masyarakat (Mohiuddin, 2012).

Dengan demikian, penulis memutuskan untuk menggunakan fungsi-fungsi pada *islamic total management process* sebagai fungsi-fungsi manajemen dalam kerangka kerja PIS, yaitu *planning, organizing, motivating, leading, dan controlling*.

### **Rencana Kerangka Kerja PIS**

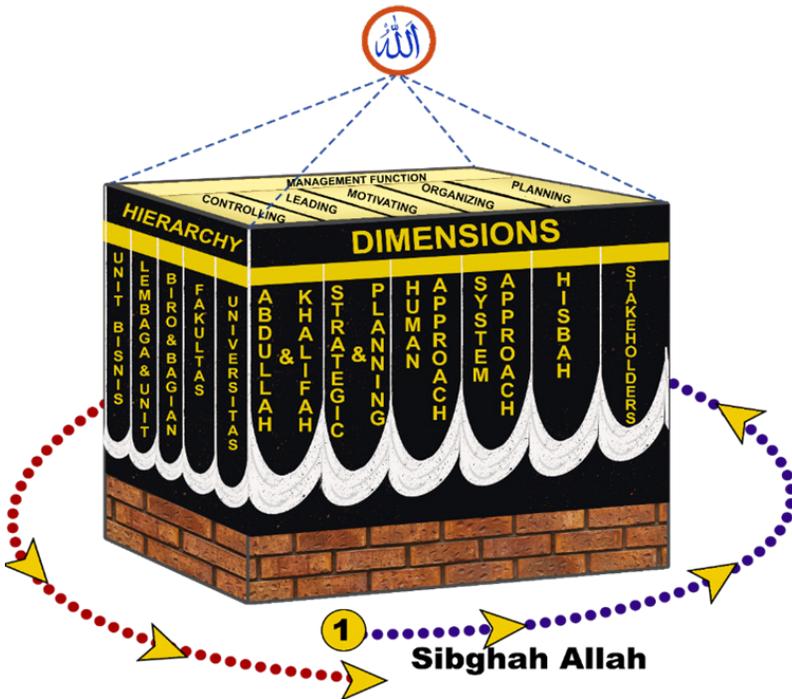
---

Seperti yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, komponen utama dari kerangka kerja PIS adalah dimensi PIS, hierarki manajemen, dan fungsi-fungsi manajemen pada PT yang keseluruhannya dilingkupi dengan nilai-nilai PIS. Nilai-nilai PIS diperoleh dari sintesis atas MANTUBI ibadah haji, realitas PI UNIDA Gontor, dan konfirmasi ajaran teks Al-Qur'an, Al-Hadis, serta As-Sunah. Oleh karena itu, bangunan utama dari visualisasi kerangka kerja PIS berbentuk kubus—sejatinya bukan kubus yang sama sisi ataupun sudut 90°, tetapi bangunan ruang yang tidak beraturan—sebagai metafora dari Ka'bah yang di dalam MANTUBI memiliki nilai ketundukan dan keteraturan untuk selalu berfokus pada satu titik yaitu keridhaan dari Allah Swt.

Metafora Ka'bah yang dibangun sejak Nabi Ibrahim a.s tidaklah berbentuk persegi empat yang sama sisi (gabung dengan *hijr ismail*), baru berbentuk persegi empat pada zamannya Al-Hajjaj bin Yusuf Ats Tsaqafi. Renovasi Ka'bah setidaknya mengalami kontruksi ulang pada masa Nabi

Ibrahim a.s; masa Quraisy (disampaikan oleh Al Kurdi yang dinukil dari Al Azraqi); masa Abdullah bin Az-Zubair; dan masa Al Hajjaj bin Yusuf Ats Tsaqafi (Asy-Syarqawi & Ath-Thahlawi, 2009). Pada masa Quraisy Ka'bah pernah dibangun dari uang haram (hasil berjudi, menjarah, hasil riba atau perkara yang haram dilakukan) yang pada akhirnya sering kali terjadi sasaran dari pasukan berkuda; bahkan tak jarang ka'bah hampir ambruk karena dilanda banjir. Pada saat itulah, Ka'bah di bangun dengan uang yang halal serta menunggu Rasulullah saw. sebagai orang yang *al-amin* untuk peletakan Hajar Aswad yang pertama kalinya.

Pada dasarnya perkara yang haram tidak bisa dicampuradukkan dengan perkara yang halal. Ini mengurangi kemashlahatan perkara yang halal sehingga hilang kebarokahannya. Begitu pula dengan penyusunan konstruksi kerangka kerja PIS yang dimulai dari proses pendirian sebuah organisasi, selain berangkat dari *isyaroh* Allah Swt. juga dimulai dari sesuatu yang halal dan *thoyyib*. Suatu entitas PT (UNIDA) yang proses awalnya di mulai dari sesuatu yang suci dan baik, dampaknya akan baik pula terhadap kemaslahatan umat. Penulis terinspirasi pada proses tawaf (secara *syara'* dan pengalaman pribadi) yaitu ketika ada niat ihram yang dimulai dari proses penyucian maka akan timbul *sibghah Allah* selama proses pelaksanaannya. Sejatinya konstruksi kerangka kerja PIS yang diambil dari metafora Ka'bah terimplementasi pada gambar di bawah ini.



Gambar 9 Model Kerangka Kerja PIS

Bagian atas dari kubus merupakan fungsi-fungsi manajemen yang diberikan garis horizontal; bagian sebelah kiri dari kubus yang memiliki garis vertikal diisi dengan hierarki manajemen dalam PT; bagian depan kubus adalah dimensi-dimensi PIS yang berfungsi pada setiap level hierarki manajemen dan juga pada masing-masing fungsi manajemen.

Mengapa bagian *dimensions* dan *hierarchy* dalam kerangka kerja PIS berbentuk vertikal? Sebab *dimensions* dan *hierarchy* seperti halnya medan magnet metode tangan kanan, di mana dua bagian ini harus tegak supaya ada arus menuju jempol ibu jari (menuju Allah) ketika ada magnet yang mengitari sekitarnya. Penulis mendapatkan petunjuk ini ketika proses tawaf ifadhah selama melaksanakan rukun ibadah haji. Di situlah *sibghah Allah* menjadi celupan keyakinan manusia dalam mengelilingi Ka'bah sampai tujuh (kali) untuk membuat medan magnet agar tercipta arus kuat dari satu kesatuan umat muslim di seluruh dunia, yang kekuatan

arusnya mampu menggertarkan Arasynya Allah. Demikian juga pusaran dari putaran tawaf yang saling berkesinambungan (tiada henti) sampai tembus ke Baitul Ma'mur senada dengan tawafnya para malaikat.

Kemudian, kenapa fungsi manajemen ada di garis horizontal? Sebab fungsi manajemen dapat dijalankan ketika manusia telah memiliki enam dimensi dan ibarat masuk ke dalam pintu Ka'bah melalui hierarki organisasi, baru kemudian menjalankan roda organisasi. Hasil intuisi inilah yang kemudian menjadi keunggulan kerangka kerja PIS untuk PT Islam.



# PERBANDINGAN PIS DENGAN PI COSO FRAMEWORK DAN KONSEP THREE LINES OF DEFENSE

## **Konstruksi Kerangka Kerja PIS dan COSO Framework**

---

PI yang tengah diterapkan oleh berbagai lembaga/instansi di Indonesia adalah COSO *framework*. PI tersebut menjadi kiblat acuan oleh berbagai negara dalam mengelola sebuah lembaga/instansi. Namun, terdapat temuan yang dihasilkan dalam berbagai penelitian tentang kelemahan mendasar COSO *framework*. Kelemahan tersebut, di antaranya fokus COSO *framework* yang hanya berpusat pada sistem, pengendalian dan pengembangan hanya berbasis pada kerangka kerja, dan ketentuan hanya bersifat sementara sehingga kerap kali para pengelola memandang sebatas peraturan.

PI dalam kerangka kerja COSO yang terdiri atas lima elemen. Pertama, lingkungan pengendalian (*control environment*) yakni tindakan yang dilakukan melalui prosedur dan ketentuan untuk memastikan instruksi dari manajemen terkait penanganan (mitigasi) risiko dapat dilaksanakan dengan benar dan baik. Proses aktivitas pengendalian ini dilakukan terhadap seluruh struktur entitas pada berbagai tahap dalam internal bisnis proses melalui lingkungan dan teknologi. Proses aktivitas berfungsi sebagai pencegahan ataupun alat pendeteksi serta mengarahkan aktivitas secara otomatis atau secara manual seperti pemberian persetujuan, kewenangan, penyesuaian, peninjauan performa, dan verifikasi.

Kedua, penilaian risiko (*risk assesment*) merupakan hal penting dalam masalah penanganan risiko yang terjadi dalam entitas organisasi. Proses penaksiran risiko melibatkan tahapan yang dinamis dan berulang. Pemetaan terhadap risiko menjadi dasar terhadap pertimbangan penanganan risiko yang terjadi. Tahap mendasar sebelum dilakukan penaksiran, dibutuhkan penentuan tujuan yang berhubungan dengan berbagai entitas yang ada. Pihak manajemen menguraikan tujuan yang perlu dicapai yang meliputi pelaporan dan operasi dengan sejelas-jelasnya untuk mengidentifikasi terjadinya risiko. Pihak manajemen perlu mempertimbangkan keselarasan entitas dan tujuan yang ada. Di sisi lain, pada penaksiran risiko, pihak manajemen perlu mempertimbangkan efek negatif yang mungkin terjadi akibat perubahan dari faktor eksternal maupun internal sehingga dapat meningkatkan efektivitas dalam PI.

Ketiga, aktivitas pengendalian (*control activities*) merupakan tindakan yang dilakukan melalui prosedur dan ketentuan untuk memastikan instruksi dari manajemen terkait penanganan (mitigasi) risiko dapat dilaksanakan dengan benar dan baik. Proses aktivitas pengendalian ini dilakukan terhadap seluruh struktur entitas pada berbagai tahap dalam internal bisnis proses melalui lingkungan dan teknologi. Proses aktivitas berfungsi sebagai pencegahan ataupun alat pendeteksi serta mengarahkan aktivitas secara otomatis atau secara manual seperti pemberian persetujuan, kewenangan, penyesuaian, peninjauan performa, dan verifikasi.

Keempat, informasi dan komunikasi (*information and communication*) merupakan bagian dari alat pengendali dalam COSO *framework*. Sebuah informasi sangat diperlukan oleh sebuah entitas PT untuk menjalankan tanggung jawab dalam pengendalian demi menunjang pencapaian tujuan. Pihak manajemen menghasilkan atau menerima informasi yang berkaitan erat serta berkualitas dari sumber eksternal ataupun internal untuk menjembatani fungsi PI. Sementara komunikasi merupakan proses pembagian, penyediaan, dan pemenuhan informasi yang dibutuhkan dan bersifat terus-menerus serta berulang.

Komunikasi yang terjadi dalam internal entitas merupakan informasi yang disebarluaskan dalam lingkungan organisasi serta antarlingkup entitas. Melalui komunikasi yang terjadi dalam organisasi, setiap individu bisa menerima pesan dengan jelas bahwa akuntabilitas dalam melakukan PI harus dijalankan dengan baik dan sungguh-sungguh. Sementara, komunikasi eksternal memiliki dua tujuan yakni menerima informasi dari luar serta menyediakan informasi bagi pihak luar untuk memenuhi kebutuhan entitas PT. Pihak PT menghasilkan atau mendapatkan serta menggunakan informasi yang berkaitan dan berkualitas untuk mendukung fungsi dari PI. Fungsi berkomunikasi secara internal adalah untuk berbagi informasi yang berguna demi mendukung PI, termasuk tujuan dan tanggung jawab dalam pengendalian. PT melakukan komunikasi dengan pihak eksternal mengenai masalah yang memengaruhi PI.

Kelima, proses pemantauan (*monitoring*), di mana keberadaan COSO *framework* hanya berfokus pada pengendalian faktor-faktor internal lembaga/instansi. Beda halnya dengan kerangka kerja PIS yang menjadikan sistem PI bersifat holistik, dengan artian terdapat faktor-faktor yang bersumber dari syariah sebagai instrumen dalam mengendalikan internal lembaga/instansi. PIS tidak hanya sebatas ketentuan, tetapi terdapat nilai-nilai spiritual yang mengendalikan internal/pribadi para pengelola. Kerangka kerja PIS mencakup beberapa aspek utama yang meliputi implementasi nilai-nilai luhur seperti keimanan (akidah), integritas (amanah), ruhaniyah, berkah, dan budi pekerti (akhlak).

Keimanan menjadi tolak ukur utama untuk mengetahui kualitas hidup seseorang. Keimanan seseorang akan dibimbing dan ditempa agar kualitas keimanannya semakin baik sehingga akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas hidup seseorang. Keimanan seseorang juga mempunyai dampak langsung terhadap kualitas kinerja sehingga keimanan yang berhubungan erat dengan keamanan juga bersinergi dengan ketakwaan dan ketaatan.

Sifat amanah telah dicontohkan dengan sempurna oleh junjungan umat Islam, Rasulullah Muhammad saw. yang memiliki kualitas

kinerjanya bergantung pada bagaimana mereka melaksanakan tugas yang diberikan. Demikian jika tugas yang diberikan dilaksanakan dengan penuh amanah maka mereka termasuk dalam orang-orang yang berintegritas dan bertanggung jawab. Begitupun sebaliknya jika tidak amanah, mereka tidak hanya teridentifikasi sebagai orang yang tidak berintegritas dan tidak bertanggung jawab, tetapi juga merupakan orang yang keamanahannya dipertanyakan bahkan terkoneksi pada penilaian keimanan dan ketakwaannya.

Kerohanian merupakan suatu hal yang penting ditanamkan dalam lingkungan lembaga pendidikan tinggi bernafaskan Islam. Salah-satunya adalah adanya suatu keadaan yang berada dalam konsep non-rasional yakni hubungan batin antara mahasiswa dan dosen yang sangat mempunyai nilai penting dalam memperoleh seluruh ilmu yang ditempuh. Bahkan terdapat kitab-kitab khusus yang membahas tentang kesakralan hubungan antara mahasiswa dan dosen. Hubungan batin antara mahasiswa dan dosen tidak hanya terjadi semasa hidup, akan tetapi ada keyakinan bahwa hubungan tersebut tetap terjadi hingga kepada para masyayikh yang telah wafat.

Berkah merupakan salah-satu konsep keagamaan yang menjadi tradisi pada lingkungan yang bernafaskan Islam. Keberkahan merupakan dampak yang paling diinginkan oleh umat Islam dari seluruh kegiatan yang dilaksanakan baik secara individu maupun kelompok. Keberkahan dirasakan setelah kegiatan selesai dilaksanakan dan diyakini memiliki daya jangkau waktu yang luas ke depan serta tidak hanya berlaku di dunia, tetapi juga di akhirat kelak.

Akhlak umumnya dikenal dengan budi pekerti di lingkungan Islam dan menjadi suatu keharusan yang tidak dapat dikecualikan dengan alasan apapun dalam kehidupan sehari-hari kepada siapapun. Ajaran agama Islam memiliki penilaian bahwa akhlak jauh berada di atas ilmu dan pengetahuan. Akhlak berhubungan langsung dengan perbuatan baik dan buruk serta benar salah dengan dasar penilaian Al-Qur'an dan Al-Hadis sebagai rujukan utamanya. Konsekuensinya, seseorang yang tidak mempunyai akhlak baik maka nilainya pasti buruk. Keburukan

tersebut tidak hanya untuk dirinya, tetapi juga terhadap orang lain dan lingkungannya.

### **Kerangka Kerja PIS dan Konsep *Three Lines of Defense***

Prinsip *three lines of defense* berhubungan erat dengan pengelolaan risiko dalam sebuah organisasi yang terdiri dari tiga lapisan, yang digambarkan sebagai pelindung dari risiko menjadi ancaman bagi organisasi. *First line of defense* adalah *operational management* atau pihak yang memiliki dan wajib mengelola risiko (Anderson & Eubanks, 2015). Seperti yang dikemukakan oleh Purdy dalam wawancaranya dengan Mark (2011), risiko sudah hadir begitu tujuan ditetapkan maka jika dianalogikan dengan pengelolaan yang dilaksanakan oleh manajemen pada PT Islam, hal ini harus dimulai sejak penetapan visi dan misi institusi. Jika dilihat dalam kerangka kerja PIS, maka langkah ini dilaksanakan pada fungsi manajemen yang disebut dengan tahapan "*planning*". Kemudian dimensi pengendalian internal syariahnya adalah *strategic and planning* dan dimensi *stakeholders* karena berkaitan dengan pihak-pihak eksternal dan dapat memiliki potensi risiko bagi PT, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, lapis pertama ini dimulai dari rektorium dan jajaran manajemen yang tepat di bawahnya yaitu para pimpinan fakultas, biro, badan, lembaga, unit, dan unit bisnis. Kegiatan pengelolaan risiko bukan kegiatan yang sifatnya berkala, tetapi merupakan kegiatan yang berbasis harian (*day to day activities*). Hal ini karena risiko bukan hal yang bersifat kemungkinan, tidak dapat ditebak kapan terjadinya namun dapat diantisipasi dengan memperhatikan setiap adanya perubahan atau pergeseran kebiasaan baik dari dalam maupun dari luar PT. Di sinilah pentingnya bagi para pimpinan untuk memiliki nilai-nilai dari kerangka kerja PIS seperti bertekad kuat, waspada, berkepekaan batin, peduli, berpengetahuan luas, kreatif, dan hati-hati.

Lini pertama didukung oleh lini kedua yaitu lini yang dikomandani oleh para pimpinan pada hierarki *middle management* maupun para staf ahli yang dimiliki oleh *top management* pada lini pertama (Anderson

& Eubanks, 2015). Mereka adalah para ketua dan sekretaris jurusan, koordinator program studi, sekretaris, wakil, kepala bagian dan kepala sub-bagian pada biro, badan, lembaga, unit, serta unit bisnis yang dapat memberikan informasi kejadian-kejadian di lapangan secara lebih detail karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan proses bisnis PT. Proses ini dilakukan juga dalam basis harian sesuai dengan bagaimana kampus berjalan. Sementara dalam kerangka kerja PIS ini merupakan kegiatan pada fungsi manajemen *organizing*, *motivating*, dan *leading* sebagai inti operasional institusi baik proses yang terkait dengan tridarma PT maupun aktivitas pendukungnya, yang dimensinya adalah dimensi manusia dan dimensi pendekatan sistem.

Lini ketiga (*third line of defense*) merupakan lini yang melaksanakan proses *asesment* secara independen, yang memastikan (*assurance*) (Anderson & Eubanks, 2015) bahwa segala proses bisnis pada institusi PT telah berjalan sesuai yang telah ditetapkan dan pengendalian risiko juga berjalan dengan efektif. Pihak yang bertanggung jawab di sini adalah fungsi audit internal yang ada di dalam PT, dapat berbentuk SPI, Badan Penjaminan Mutu Internal, atau dalam bentuk dan nama apapun yang bertugas untuk melaksanakan audit dalam berbagai aspek. Tidak hanya urusan keuangan, risiko terdapat pada semua aspek dan fungsi manajemen pada PT. Lini ketiga ini terdapat pada fungsi manajemen yang disebut dengan *controlling* dan dimensinya adalah dimensi *hisbah*.

Dengan demikian, kerangka kerja PIS cukup kompatibel dengan prinsip *three lines of defense*. Namun bagi kerangka kerja PIS, *defense system* atas risiko tidak cukup hanya tiga lini. Akan tetapi terdapat lini yang sebenarnya adalah lini utama (*main line*) dan ketiga lini yang sudah ada tersebut adalah turunan dari lini utama. Lini utama tersebut adalah *al-amin qolbu of defense*, yang menjadi pegangan utama dari setiap lini pertahanan, yang dalam kerangka kerja PIS merupakan dimensi Abdullah dan Khalifah.



## KESIMPULAN

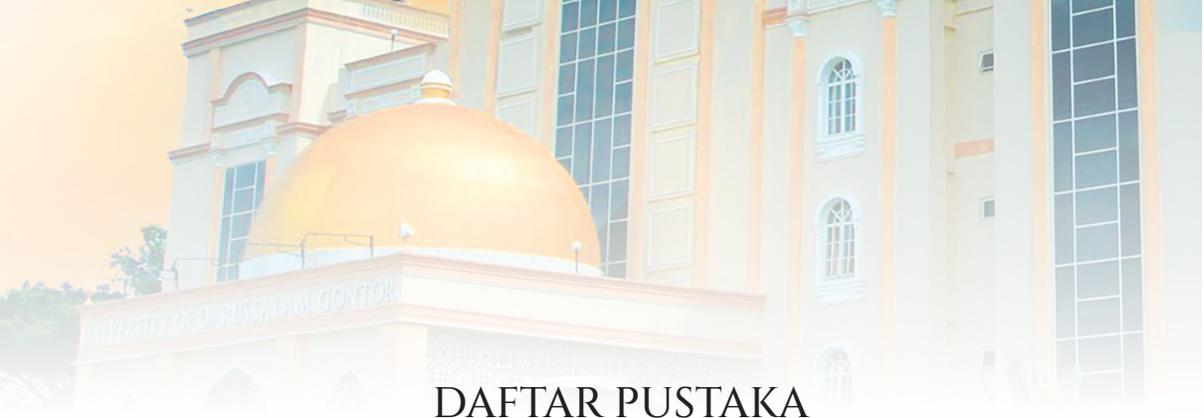
Berdasarkan studi yang telah dilakukan dan berdasarkan paparan isi pada bagian-bagian sebelumnya maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kajian ini menghasilkan sebuah konstruksi kerangka kerja PIS yang fondasi atau basisnya adalah tauhid (*divine unity*). Kerangka kerja PIS dikonstruksi dengan hati-hati dan sangat mengandalkan petunjuk dari Allah Swt. Kerangka kerja ini diperoleh melalui Metodologi Ijtihad Integratif Al-Amin (MIIA) dengan metode SZiDoTTT (salat, zikir, doa, tobat, dan tawakal) yang dianalisis dengan menggunakan MANTUBI disertai dengan *Sibghah* Allah. Semua hal yang diniati dan dilakukan hanyalah semata-mata karena Allah, merupakan amanah dari Allah, dipraktikkan hanya karena *lillah billah*, dan tiada untuk kepentingan lainnya. Konstruksi utama dari visualisasi kerangka kerja PIS berbentuk kubus sebagai metafora dari Ka'bah yang di dalam MANTUBI memiliki nilai ketundukan dan keteraturan untuk selalu berfokus pada satu titik yaitu keridhaan dari Allah Swt.

Komponen utama dari kerangka kerja PIS adalah dimensi PIS, hierarki manajemen, dan fungsi-fungsi manajemen pada PT yang keseluruhannya dilingkupi dengan nilai-nilai PIS. Nilai-nilai PIS diperoleh dari sintesis atas MANTUBI dalam ibadah haji, realitas PI UNIDA Gontor, serta konfirmasi ajaran teks Al-Qur'an, Al-Hadis, dan As-Sunah. Sisi kubus yang menghadap ke depan menunjukkan enam dimensi yang disusun pada kerangka kerja PIS sebagai instrumen PI yang digunakan pada setiap level pada PT dan setiap aktivitas dari *planning, organizing, motivating, leading*, serta *controlling*. Dimensi-dimensi tersebut terdiri dari (1) *Abdullah and*

*khalifah dimension*, (2) *strategic and planning dimension*, (3) *human approach dimension*, (4) *system approach dimension*, (5) *hisbah dimension*, dan (6) *stakeholders dimension*.

Sisi kubus yang menghadap ke samping kanan menggambarkan hierarki manajemen pada PT Islam di setiap tingkatan level PT, di mana level tertinggi adalah universitas, fakultas, biro dan bagian, lembaga dan unit, dan yang terakhir adalah level unit bisnis. Adapun sisi kubus yang menghadap ke atas merupakan fungsi-fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh PT untuk mencapai tujuannya, yaitu *planning*, *organizing*, *motivating*, *leading*, dan *controlling*.

Konstruksi ini juga digunakan sebagai peta jejak pengembangan kerangka kerja PIS guna membantu mencapai tujuan hakiki penulis yang muslim dan mukmin yaitu *liqaa-a rabb* melalui iman dan amal saleh.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abd Allah, 'Abd Allah Muhammad. (1996). *Wilayah al-Hisbah fi al-Islam*. Al-qahirah: Maktabah al-Syu'ara.
- Abdurrahman, N. H. (2013). *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Adlan, M. A. (2009). *Perkembangan Pemikiran Ekonomi Islam*. [Tidak Diterbitkan].
- Afridi, T., M. Irfan, & K. Sittar. (2021). "Historical Perspective of Islamic Management Thoughts: Implications For Contemporary Organizations". dalam *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18 (4): 890–912.
- Ahmad, J. bin. (2006). *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khathab*. Terjemahan Asmuni Solihan Zamakhsyari. Jakarta: Pustaka al-Kautsar.
- Ahmad, N., R. Otyhman, & K. Jusoff. (2009). "The Effectiveness of Internal Audit in Malaysian Public Sector". dalam *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5(9): 784–790.
- Ahsin, M. (2004). *Melacak Jejak Tuhan dalam Sains: Tafsir Islami atas Sains*. Bandung: Mizan.
- Al-Ashfahani, A. R. (2017). *Al-Mufradat Fi Gharibu Al-Qur'an*. Depok: Pustaka Khazanah Fawaid.
- Al-Attas, M. N. (2001). *Prolegomena to the Metaphysics of Islam: An Exposition of the Fundamental Elements of the Worldview of Islam*. Pakistan: Suhail Academy.
- Al-Dimasyqi, I. K. (2000). *Tafsir Al-Qur'an al-Adzim*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Al-Faruqi, I. R. (2003). *Islamisasi Pengetahuan*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka.
- Al-Ghazali. (1968). *Kerancuan Para Filosof*. Terjemahan Ahmadi Thaha. Jakarta: Pustaka Panjimas.

- Al-Jamal, M. A. M. (1992). *Ensiklopedia Ekonomi Islam*. Terjemahan Salahuddin Abdullah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Al-Maraghi, A. M. (1995). *Tafsir Al-Maraghi*. Terjemahan Bahrnun Abu Bakar dan Herry Noer Aly. Semarang: CV Toha Putra.
- Al-Mash, B. A. (2006). *Hisbah Hasan Al Banna: Kajian Argumentatif- Historis Lembaga Amal Makruf Nahi Mungkar dan Upaya Menuwujdkannya Kembali*. Terjemahan Abu Zaid. Surakarta: Era Intermedia.
- Al-Maududi, A. A. (1967). *The Process of Islamic Revolution*. Pakistan: Islamic Publications
- Al-Mawardi, I. (2006). *Al-Ahkam As-Sulthaniyyah: Hukum-Hukum Penyelenggaraan Negara dalam Syariat Islam (Edisi Indonesia)*. Jakarta: Darul Falah.
- Al-Salmani, N. (2017). *Quality Management Guidelines for Islamic Societies*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Al-Shihawi, I. D. (1962). *Al-Hisbah fi al-Islam*. Al-Qahirah: Maktabah Dar al-Urubah.
- Al-Thuneibat, A. A., Awad S. al-Rehaily, & Yousef Basodan (2015). “The Impact of Internal Control Requirements on Profitability of Saudi Shareholding Companies”. dalam *International Journal of Commerce and Management*, 25(2).
- Amrullah, K. dkk. (2021). “Dari Pembebasan Jiwa Kepada Islamisasi Ilmu”. dalam *Kalimah: Jurnal Studi Agama-Agama dan Pemikiran Islam*, 19(2).
- Anderson, D. J. & G. Eubanks. (2015). “Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense”. Institute of Internal Auditor.
- An-Nawawi, I. (2010). *Syarah Shahih Muslim*. Jakarta: Pustaka Azzam.
- Anonim. (2013). “Rektor Unsoed Jadi Tersangka Kasus Korupsi BLU”. 21 Februari 2013, dalam *Detik News*.
- Anonymous. (2013). “COSO: Internal Control-Integrated Framework, Executive Summary”. AICPA. Diperoleh dari [https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive\\_Summary.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf)
- Ant, J. (2017). “Duh! Jadi Tersangka Korupsi, Rektor IAIN Pontianak Ditahan Jaksa”. 15 Agustus 2017, dalam *Oke News*.
- Anwar, R. (2017). *Akhlak Tasawuf (Revisi)*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arisman, Putriyani, A. & A. Afandi. (2018). “Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam Perspektif Islam”. dalam *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 11 (2).

- Ar-Razi, F. (1990). *Tafsir al-Kabir*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Asy'ari, M. A., A. Prasetyono, & B. Haryadi. (2013). "Peran dan Fungsi Satuan Pengawasan Intern dalam Pencegahan Fraud pada Perguruan Tinggi X" dalam *JAFFA Oktober*, 01(2): 99–112.
- Asy'arie, M. (2010). *Filsafat Islam: Sunnah Nabi dalam Berpikir*. Yogyakarta: LESFI.
- Asy-Syarqawi, M. A. H. & M. R. Ath-Thahlawi. (2009). *Ka'bah Rahasia Kiblat Dunia*. Jakarta: Hikmah.
- Atikah, Iif. (2019). "Implementasi Pendidikan Karakter di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo". Tesis pada Institut Agama Islam Ponorogo.
- Az-Zuhaili, W. (2013). *Tafsir al-Munir Jilid 2*. Jakarta: Gema Insani.
- Badara, M. S. & S. Z. Saidin. (2013). "Impact of the Effective Internal Control System on the Internal Audit Effectiveness at Local Government Level". dalam *Journal of Social and Development Sciences*, 4(1), 16–23.
- Bagir, Z. A. (2005). *Integrasi Ilmu dan Agama: Interpretasi dan Aksi*. Bandung: Mizan.
- Bakar, O. (2008). *Tauhid dan Sains: Perspektif Islam tentang Agama dan Sains*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Barbour, I. G. (1971). *Issues in Science and Religion*. New York: Harper&Row.
- Basri, H. (2014). "Using Qualitative Research in Accounting and Management Studies: Not a New Agenda". dalam *Journal of US-China Public Administration*, 11(10): 831–838.
- Belloli, P. (2006). "Fraudulent Overtime". dalam *The Internal Auditor*, 63(3): 91–95.
- Black, M. (1979). "More about metaphor", dalam Ortony, A. (ed.), *Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chalmers, K., D. Hay, & H. Khli. (2019). "Internal Control in Accounting Research: A Review". dalam *Journal of Accounting Literature*, 42: 80–103.
- ChanLi, M. F. (2015). "Does Inefective Internal Control Over Financial Reporting Affect A Firms Operations? Evidence from Firm' Inventory Management". dalam *The Accounting Review American Accounting Association*, 90(2).
- Chapra, M. U. (2009). "Ethics and Economic: an Islamic Perspective". dalam *Islamic Economic Studies*, 16(1&2): 1–24.

- Clark, G. & A. Phillips. (2020). "Creating and Protecting Value". Inside Book Publishing, 85–103.
- COSO. (2013a). "COSO 2013: What Has Changed & Steps to Take to Ensure Compliance Committe Of Sponsoring". Experis Manpower Group.
- \_\_\_\_\_. (2013b). "Internal Control Integrated Framework Executive Summary". Coso, May.
- Daron, A. & James A. Robinson. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. London: Profile Books.
- Daud, W. M. N. W. (1998). *The Educational Philosophy and Practice of Syed Muhammad Naquib al-Attas*. Terjemah Hamid Fahmy dkk. *Filsafat dan Praktik Pendidikan Islam Syed M. Naquib al-Attas*. Bandung: Mizan.
- Daud, W. M. N. W. (2005). "Epistemologi Islam dan Tantangan Pemikiran Umat". dalam *Islamia*, 5(5), 51–74.
- Depag RI. (2009). "Etika Berkeluarga, Bermasyarakat, dan Berpolitik (Tafsir Al- Qur'an Tematik)". Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
- Dewi, R. (2013). "Universalisme Islam dan Kosmopolitisme Peradaban". dalam *NURANI*, 13(1), 49–67.
- Dittenhofer, M. A. (2001). "Internal Auditing Effectiveness: an Expansion of Present Methods". dalam *Managerial Auditing Journal*, 16(8): 443–450.
- Dixon, K. & M. Gaffikin. (2014). "Accounting Practices as Social Technologies of Colonialistic Outreach from London, Washington, et Cetera". dalam *Critical Perspectives on Accounting*, 25(8): 683–708.
- Djamhuri, A. (2012). "Interpretive Research in Accounting: A Philosophical and Methodological Exploration". Multiparadigm Accounting Research Training Agenda of the Fourth UB International Consortium on Accounting.
- Djazuli, A. (2007). *Fiqh Siyasa: Implementasi Kemaslahatan Umat Dalam Rambu-Rambu Syariah*. Jakarta: Kencana.
- Duiker, W. J. & J. J. Spielvogel. (2007). "The Muslim Empires". In *World History*, 5(1).
- dZaimudin. (2018). Karakter Nabi Ibrâhîm As. dalam Al-Qur'an: Ditinjau dalam Perspektif Pendidikan di Indonesia. dalam *Al-Fanar: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, 1(1), 35–73.
- Effendi, E. A. (2020). "Celupan Allah". Ellunar.

- Engineer, A. A. (1999). *Islam dan Teologi Pembebasan*. Terjemahan Agung Prihantoro. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahham, A. M. (2013). "Pendidikan Karakter di Pesantren". dalam *Aspirasi*, 4 (1).
- Fakhri, M. (1987). *Sejarah Filsafat Islam*. Terjemahan Mulyadi Kartanegara (II). Jakarta: Pustaka Jaya.
- Fauzan, A. (2022). "Makna Simbolik Ibadah Haji Perspektif Ali Syariati". dalam *Islamic Review: Jurnal Riset Dan Kajian Keislaman*, 11: 35–57.
- Ferrara, W. L. (2007). "Topics Worthy of Continued Discussion and Effort— Even after Forty Years of Trying". dalam *Journal of Management Accounting Research*, 19: 171–190.
- Fitriyah, F. K. (2016). "The Role of Internal Audit Unit in Detecting and Preventing Fraud at Public Universities in West Java, Indonesia". dalam *Wechnology International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(5): 1802–1809.
- Gungun, G. (2013). "Wakil Rektor UI Jadi Tersangka Korupsi Perpustakaan". 13 Juni 2013, dalam *KBR*.
- Habib, Z. (2007). *Islamisasi Sains Mengembangkan Integrasi Mendialogkan Perspektif*. Malang: UIN Malang Press.
- Hall, J. A. & T. Singleton. (2007). *Audit Teknologi Informasi dan Assurance*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamka. (2007a). *Tafsir Al-Quran*, Jilid 2. Jakarta: Pustaka Nasional.
- \_\_\_\_\_. (2007b). *Tafsir Al-Qur'an*, Jilid 4. Jakarta: Pustaka Nasional.
- Handrianto, B. (2010). *Islamisasi Sains Sebuah Upaya MengIslamkan Sains Barat Moderen*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Harasheh, M. & R. Provasi. (2022). "A Need for Assurance: do Internal Control Systems Integrate Environmental, Social, and Governance Factors?". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1): 384–401.
- Hardiman, F. B. (2003). *Melampaui Positivisme dan Modernitas: Diskursus Filosofis tentang Metode Ilmiah dan Problem Modernitas*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hardiman, F. B. (2014). "Paradigma Kritis: Filsafat Kritis Barat dan Indonesia". Paper Presented at the Debat Epistemologi Akuntansi Multiparadigma.

- Harwida, G. A. (2015). “Mengulik Peran Auditor Internal dalam Melakukan Deteksi dan Pencegahan Fraud di Perguruan Tinggi”. dalam *Festasi Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 11(1): 16.
- Hasan, I. (2019). “Studi Fiqh Ibadah Haji dengan Pendekatan Filosofis dan Fenomenologis”. Prosiding Seminar Nasional Prodi PAI UMP.
- Hasan, Z. (2017). “Nilai-Nilai Pendidikan Islam pada Kisah Nabi Ibrahim”. dalam *Nuansa*, 14(2): 423–450.
- Hashim, R. (2005). *Gagasan Islamisasi Kontemporer: Sejarah, Perkembangan dan Arah Tujuan*. Jakarta: INSIST.
- Hasyim, Mochamad. (2018). “Epistimologi Islam (Bayani, Burhani, Irfani)”. dalam *Al-Murabbi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(2): 217–228.
- Haught, J. F. (2004). *Perjumpaan Sains dan Agama: dari Konflik ke Dialog*, Terjemahan Fransiskus Bargias. Bandung: Mizan Pustaka, CSCR, dan ICAS.
- Hausman, D. M. (2008). *The Philosophy of Economics: an Anthology*. Edisi Ketiga. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heryadi, A. F. (2011). *Akal dan Wahyu: tentang Rasionalitas dalam Ilmu, Agama dan Filsafat*. Jakarta: Sadra Press.
- Hidayat, W. (2022). “KPK Minta Rektor Unila Karomani Terus Terang Bila Ada Keterlibatan Pihak Lain”. September 2022, dalam *Suara.Com*.
- Hiebert, P. G. (2008). *Transforming Worldview*. Michigan: Baker Academic.
- Hobbes, T. (1886). *Leviathan*, in *Sir William Molesworth, (The Englis)*. Cambridge.
- Husaini, A. (2013). *Filsafat Ilmu: Perspektif Barat dan Islam*. Jakarta: Gema Insani.
- Ibn Taimiyyah. (1983). *Public Duties in Islam: The Institution of the Hisba*. Terjemahan Muhtar Holland. Inggris: The Islamic Foundation.
- Ibrahim, Azrin. (2015). “Accountability (Hisbah) in Islamic Management: The Philosophy and Ethics behind its Implementation”. dalam *International Journal of Humanities and Social Science*. 5(8): 184–190.
- Ibrahim, J. dkk. (2022). “Nilai-Nilai Pendidikan Tauhid dalam Kisah Nabi Ibrahim dan Ismail (Studi Analisis Surat Ash Shaffat Ayat 99-107 dalam Tafsir Ibnu Katsir)”. dalam *Jurnal Edumaspul*, 6 (1), 821–826.
- Iqbal, Z. & A. Mirakhor. (2004). “Stakeholders Model of Governance in Islamic Economic System”. dalam *Islamic Economic Studies*, 11(2): 43–63.
- Irham, Fahmi. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.

- Islahi, A. A. (1997). *Konsepsi Ekonomi Ibnu Taimiyah*. Terjemahan Anshari Thayib. Surabaya: Bina Ilmu.
- Istianah. (2016). “Prosesi Haji dan Maknanya”. dalam *Esoterik: Jurnal Akhlak dan Tasawuf*, 2, 30–44.
- Jurana. (2019). “Akuntansi Syariah dalam Metafora Haji”. dalam *IMANENSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi Islam)*, 4, 23–42.
- Kartanegara, M. (2005). *Menembus Batas Waktu: Panorama Filsafat Islam Seri Filsafat Islam*. Bandung: Mizan.
- Kartini, Dupla (ed.). “KPK Usut Dugaan Korupsi Pemilihan Rektor Sejumlah PTN”. 26 Oktober 2016, dalam *Kompas*.
- Kuntowijoyo. (1996). *Paradigma Islam: Interpretasi untuk Aksi*. Edisi Ketujuh. Bandung: Mizan.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Islam Sebagai Ilmu. Epistemologi, Metodologi, dan Etika*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Kusdewanti, A. I. K. & H. Hatimah. (2016). “Membangun Akuntabilitas Profetik”. dalam *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 7(2).
- Kusumaningtyas, R. dkk. (2016). “Rethinking of Corporate Governance”. dalam *Procedia Social and Behavioral Science*, 219: 455.
- Leitch, M. (2005). “Why the COSO Frameworks Need Improvement”. 1 April 2005, IRMI.
- Lestari, P. A. & R. F. Salma. (2020). “Konsep Pembelajaran Fakultas Kesehatan Universitas Darussalam Gontor: Implementasi Konsep Islamisasi Syed Muhammad Naquib Al-Attas”. dalam *Jurnal Prosiding Konferensi Integrasi Interkoneksi Islam dan Sains*, 2, 483–492.
- Lubis, M. (1985). “Dampak Teknologi pada Kebudayaan”. dalam Y.B. Mangunwijaya (ed.). *Teknologi dan Dampak Kebudayaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Madjid, N. (1992). *Islam Doktrin dan Peradaban: Sebuah Telaah Kritis tentang Masalah Keimanan, Kemanusiaan, dan Kemoderenan*. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Islam Agama Kemanusiaan*. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina.
- Mahzar, A. (2004). *Revolusi Integralisme Islam: Merumuskan Paradigma Sains dan Teknologi Islami*. Bandung: Mizan.
- Makhyaruddin, D. M. (2016). *Rahasia Nikmatnya Menghafal Al-Qur'an: Berdasarkan Pengalaman Penulis Tuntas Menghafal Al-Qur'an 56 Hari*. Jakarta: Noura Books.

- Mardiyah. (2015). *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Mazza, T. & S. Azzali. (2015). "Effects of Internal Audit Quality on the Serverity and Persistence of Control Deficiencies". dalam *International Journal of Auditing*, 19: 148–165.
- Mohiuddin, M. G. (2012). "Management Views In Islamic Literature: A Conceptual Analysis on The Way of New Management Dimension". dalam *International Journal of Management (IJM)*, 3(2): 411–424.
- Molana, D. H. (2021). "Kasus Korupsi Gedung Kuliah Rp10 M, Eks Rektor UINSU Dituntut 3 Tahun Bui". 16 November 2021, dalam *Detiknews*.
- Muhaimin & A. Mujib. (1993). *Pemikiran Pendidikan Islam Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya*. Bandung: Trigenda Karya.
- Muhammad, Q. I. (2002). *Kebijakan Ekonomi Umar Bin Khattab*. Jakarta: Pustaka Azzam.
- Mulawarman, A. D. (2008). "Penyucian Pendidikan Akuntansi Episode Dua: Hyper View of Learning dan Implementasinya". dalam *Tema*, 9(1): 53–66.
- \_\_\_\_\_. (2010a). "Integrasi Paradigma Akuntansi: Refleksi Atas Pendekatan Sosiologi dalam Ilmu Akuntansi". dalam *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 1(1).
- \_\_\_\_\_. (2010b). "On Holistic Wisdom Coredatum Accounting: Shifting from Accounting Income to Value Added Accounting". Proceeding at the Third International Accounting Conference.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Akuntansi Syariah: Teori, Konsep dan Laporan Keuangan*. Malang: Bani Hasyim Press.
- \_\_\_\_\_. (2012). "Tazkiyah Akuntansi: Menggagas Teori Akuntansi Syari'ah". dalam *Tazkiyah Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi*.
- \_\_\_\_\_. (2021). "Paradigma Nusantara: Decolonizing Science Agenda". dalam *International Journal of Religious and Cultural Studies*, 3(2), 99–122.
- Munawwir, A. (2007). *Kamus Al-Munawwir*. Tulungagung: Pustaka Progressif.
- Mustofa, A. (2011). *Energi Dzikir Alam Bawah Sadar*. Sidoarjo: Padma Press.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Al-Qur'an Inspirasi Sains*. Sidoarjo: Padma Press.

- Nasbi, I. (2016). "Kemunduran Pengetahuan dan Filsafat dalam Dunia Islam". dalam *Sha'at Al-'Arabiyah, Universitas Negeri Islam Alauddin Makassar*, 4(2), 67–75.
- Nasr, S. H. & M. Iqbal. (2013). "The Meaning, Scope, and Future of Islamic Sciences". dalam *Islamic Sciences*, 11(1), 63–78.
- Nasution, H. (1978). *Filsafat dan Mistisisme Islam*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Nugraha, I. (2013). "Rektor Unigal Ciamis Jadi Tersangka Korupsi". 17 Juni 2013, dalam *Kompas.com*.
- Nurhayati. (2016). "Revealing and Building the COSO Concept and Khalifatullah Fiil Ard Philosophy to Prevent and Detect the Occurrence of Fraud Through Forensic Accounting". dalam *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 219, 541–547.
- Paranangi, T. (2014). "Ijtihad dalam Pemikiran Islam: Perspektif Kaum Sufi". dalam *Jurnal Diskursus Islam*, 2(1): 35–51.
- Petrovits, C., C. Shakespeare, & A. Shih. (2011). "The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations". dalam *The Accounting Review*, 86, 325–357.
- Powell, W. W. & J. A. Colyvas, (2008). *Microfoundations of institutional theory*. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (eds.). Thousand Oaks: Sage.
- Puspitarini, N. D. (2012). "Peran Satuan Pengawasan Intern dalam Pencapaian Good University Governance pada Perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU". dalam *Accounting Analysis Journal*, 1(2).
- Putuhena & M. Saleh. (2007). *Historiografi Haji di Indonesia*. Yogyakarta: LKiS.
- Qasim, A. al-R. bin M. bin. (2003). *Majmu Fatawa Syaikh al-Islam Ahmad ibn Taimiyah*. Jilid XI. Mujamma' al-Malik Fahd.
- Qutb, M. S. (1960). *Khasais al-Tasawwur al-Islami wa Muqawamatuhu (The Characteristics and Values of Islamic Conduct)*. Dar al-Shuraq.
- Raharjo, M. D. (1996). *Ensiklopedi Al-Qu'ran: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina.
- Rahayu, S. K. & E. Suhayati. (2010). *Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ridha, M. R. (1987). *Tafsir al-Manar V*. Al-Qahirah: Maktabah al-Qahirah.
- Romdhon, M. S. (2014). "Rektor IAIN Cirebon Ditetapkan Jadi Tersangka Kasus Korupsi". dalam *Kompas*.

- Rosman, R. I. dkk. (2016). "The Effect of Internal Control Systems and Budgetary Participation on the Performance Effectiveness Of Non-Profit Organizations: Evidence from Malaysia". dalam *International Journal of Economics and Management*, 10(2), 523–539.
- Saghafi, M. & A. Amirabadi. (2016). "The Study of Supervision and Control in Islamic Financial Management". dalam *Asian Economic and Financial Review*, 6(7).
- Sangkan, A. (2008). *Pelatihan Shalat Khusyu' Sebagai Meditasi Tertinggi dalam Islam*. Jakarta: Baitul Ihsan.
- Santoso, L. (2010). *Paradigma Materialisme Dialektis dalam Epistemologi Karl Marx*. Listiyono Santoso (ed.). Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sardar, Z. (1984). *Jihad Intelektual Merumuskan Parameter-Parameter Sains Islam*. Edisi Pertama. Surabaya: Risalah Gusti.
- Sawitri, A. A. (2016). "Mantan Rektor Jadi Tersangka KPK Unair: Kami Sedih". dalam *Tempo*.
- Seo, M. G. & W.E.D Creed. (2002). "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A dialectical perspective". dalam *The Academy of Management Review*, 27, 222–247.
- Setia, A. (2007). "Three Meanings of Islamic science: Toward Operationalizing Islamization of Science". dalam *Islam & Science*, 5(1), 23–52.
- Shadily, H. (1980). *Ensiklopedia Indonesia*. Jakarta: Ichtiar Baru van Hoeve.
- Shahab, U. (1999). *Memperoleh Hikmah dari Samudera Irfani*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tasawuf Positif dan Klinik Spiritualitas.
- Shariati, A. (1995). Haji. Yogyakarta: Penerbit Pustaka.
- Shihab, M. Q. (2012a). *Tafsir A-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*. Tangerang: Lentera Hati.
- Sin, A. A. (1991). *Pengurusan dalam Islam*. Malaysia: Dewan Bahasa & Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Sinn, A. I. A. (2013). *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sjafrina, A. G. P. & Dewi Anggraeni P. (2021). *Tren Penindakan Korupsi Sektor Pendidikan: Pendidikan di Tengah Kepungan Korupsi*. Indonesia Corruption Watch.
- Slamet. (2019). "Konsep Integrasi Ilmu dan Agama". dalam *As-Salam Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Keislaman*, II, 231–245.
- Smart, N. (2000). *Worldviews: Crosscultural Explorations Of Human Beliefs*. New Jersey: Prentice Hall.

- Sofyani, H. dkk. (2021). "Internal Control Implementation in Higher Education Institutions: Determinants, Obstacles and Contributions Toward Governance Practices and Fraud Mitigation". dalam *Journal of Financial Crime*.
- Sofyani, H., Z. Saleh, & H. A. Hasan. (2021). "Investigation on Key Factors Promoting Internal Control Implementation Effectiveness In Higher Education Institution: The Case Of Indonesia". dalam *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 11(3), 483–495.
- Subandi, M. A. (2009). *Psikologi Dzikir*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suddaby, R. (2010). "Challenges for Institutional Theory". dalam *Journal of Management Inquiry*, 19: 14–20.
- Sujarweni, W. (2015). *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sulthoni, M., Muhlisin, & Mutho'in. (2012). "Haji dan Kegairahan Ekonomi: Menguak Makna Ibadah Haji bagi Pedagang Muslim di Yogyakarta". dalam *Jurnal Penelitian*, 9 (1), 49–65.
- Suriasumantri, J. S. (1986). *Ilmu dalam Perspektif Moral, Sosial dan Politik*. Jakarta: Gramedia.
- \_\_\_\_\_. (1990). *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- \_\_\_\_\_. (1992). *Ilmu dalam Perspektif: Kumpulan Karangan tentang Hakekat Ilmu*. Edisi Keempat. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Suyuthi, J. (2002). *Universalisme Islam*. Jakarta: Moyo Segoro Agung.
- Syadaly, A. & Mudzakir. (1997). *Filsafat Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Syahatah, H. H. (2005). *Perlindungan Aset Publik dalam Perspektif Hukum Islam*. Jakarta: Amzah.
- Syahrur, M. (1990). *Al-Kitab wa Al-Qur'an Qira'ah Mu'ashirah*. Damaskus: Al-Qism alFanni al-Ahali li al-Thaba' wa al-Nasy wa al-Tauzi'.
- Syamsudin, A. M. (2012). *Integrasi Multidimensi Agama dan Sains: Analisis Sains Islam Al-Attas dan Mehdi Golshani*. Yogyakarta: IRCiSod.
- Syukri Zarkasyi, A. (2005). *Gontor & Pembaruan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Tafsir, A. (2000). *Filsafat Umum Akal dan Hati Thales Hingga Capra*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Taufik, M. & M. Yasir. (2017). "Mengkritisi Konsep Islamisasi Ilmu". *Ushuluddin, Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Syarif Kasim Riau*, 25(2): 111–118.

- Thoah, Ahmadia. (1986). *Muqaddimah Ibn Khaldun*. Jakarta: Pustaka Firdaus.
- Tilaar, H. A. R. (2004). *Multikulturalisme: Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Triyuwono, I. (2004). "The Islamic Perspective on The Construction of Accounting Discipline". dalam *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(1), 131–149.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Perspektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*. Edisi Kesebelas. Jakarta: Radja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2010). "Mata Ketiga: Sé Laén, Sang Pembebas Sistem Pendidikan Tinggi Akuntansi". dalam *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 1(1).
- \_\_\_\_\_. (2015). "Akuntansi Malangan: Salam Satu Jiwa dan Konsep Kinerja Klub Sepak Bola". Dalam *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(2), 175–340.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Filsafat Ilmu Akuntansi: Berpikir Kontemplatif, Holistik, Intuitif, Imajinatif, Kreatif, Rasional dan Radikal dalam Akuntansi*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Unegbu, A. O. & M. I. Kida. (2011). "Effectiveness of Internal Audit as Instrument of Improving Public Sector Management". dalam *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 2(4), 304–309.
- Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Hardinto, W. (2018). "Peningkah Nilai Religiusitas dan Budaya Organisasi untuk Mengurangi Kecurangan?". dalam *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(1), 156–172.
- Wahyudianta, I. (2016). "KPK Tetapkan Fasichul Lisan sebagai Tersangka, Unair Akan Beri Bantuan Hukum". 30 Maret 2016, dalam *Detiknews*.
- Wall, T. F. (2001). *Thinking Critically about Pholosophical Problem*. London: Thomson Learning.
- Wang, N., D. Cui, & C. Jin. (2023). "The Value of Internal Control during a Crisis: Evidence from Enterprise Resilience". dalam *Sustainability (Switzerland)*, 15(1), 1–18.
- Watts, R. & J. Zimmerman. (2006). "Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective". dalam *Accounting Review*, 65, 131–156.
- Yurniwati & A. Rizaldi. (2015a). "Control Environment Analysis at Government Internal Control System: Indonesia Case". dalam *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 844–850.

- Zallum, A. Q. (2002). *Sistem Pemerintahan Islam*. Terjemahan M. Maghfur. Bangil: Al-Izzah.
- Zamhari, M. H. (2004). *Agama dan Negara*. Jakarta: Murai Kencana.
- \_\_\_\_\_. (2005a). "Ghazwul Fikri : An Overview of the Conflict of Life". The Workshop on Islamic Thoughtt, Responding to the Challenges of Liberalism and Secularism in the Islamic World.
- \_\_\_\_\_. (2005b). "Worldview sebagai Asas Epistemologi Islam". *Islamia: Majalah Pemikiran Dan Peradaban Islam*.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Misykat: Refleksi tentang Westernisasi, Liberasisasi, dan Islam*. Jakarta: Insists.
- Zarkasyi, H. F. dkk. (2020). *Pekan Perkenalan Khutbatu-L-'Arsy Universitas Darussalam Gontor*. Ponorogo: UNIDA Gontor Press.
- Zilber, T. B. (2002). "Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel". dalam *The Academy of Management Journal*, 45, 234–254.

Kerangka Kerja

# Pengendalian Internal Syariah

Di Perguruan Tinggi Islam

(Sebuah Inspirasi dari Unida Gontor)



Buku ini ditulis secara khusus untuk membangun kerangka kerja Pengendalian Internal Syariah (PIS) sebagai alternatif dari kerangka kerja COSO. Pengendalian internal di perguruan tinggi sejatinya digunakan sebagai pertahanan diri untuk meminimalisir perilaku individu yang terlibat di dalam organisasi dari perbuatan yang melanggar aturan. Sistem pengendalian internal ini penting untuk diterapkan sebab hingga saat ini masih banyak kasus penyimpangan dan korupsi yang terjadi di lingkungan perguruan tinggi.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, kerangka kerja pengendalian internal yang tepat untuk diterapkan di Universitas Darussalam Gontor adalah yang berlandaskan tauhid (*divine unity*). Konstruksi utama dari visualisasi kerangka kerja PIS ialah berbentuk kubus sebagai metafora dari Ka'bah yang di dalam MANTUBI memiliki nilai ketundukan dan keteraturan untuk selalu berfokus pada satu titik yaitu keridhaan Allah Swt.

Komponen utama dari kerangka kerja PIS adalah dimensi PIS, hierarki manajemen, dan fungsi-fungsi manajemen pada perguruan tinggi yang keseluruhannya dilingkupi dengan nilai-nilai PIS. Nilai-nilai PIS diperoleh dari sintesis atas MANTUBI dalam ibadah haji, realitas PI Universitas Darussalam Gontor, serta konfirmasi ajaran teks Al-Qur'an, al-hadis, dan as-sunah.

Di dalam buku ini tersajikan wacana-wacana berikut.

- Agama, Sains, Paradigma, dan Asumsi Filosofis *al-Amin*
- Islamisasi Pengendalian Internal (PI)
- Tentang Universitas Darussalam Gontor
- Konsep Dasar Pengendalian Internal Syariah Berdasarkan Mantubi: Metafora Amanah Ketundukan Nabi Ibrahim
- Konstruksi PIS: Realitas UNIDA Gontor dan Ajaran Al-Qur'an, Al-Hadis, serta As-Sunnah
- Kerangka Kerja Pengendalian Internal Syariah
- Perbandingan PIS dengan PI COSO *Framework* dan Konsep *Three Lines of Defense*

Penerbit  
**litnus.**



literasinusantaraofficial@gmail.com  
www.penerbitlitnus.co.id  
@litnuspenerbit  
literasinusantara  
085755971589

Pendidikan

+17

