

**Memaknai Pengambilan Keputusan *Strategic Costing*
Berdasarkan Kesadaran Nilai Islam
(Studi Fenomenologi Pada Pebisnis Muslim Anggota IIBF)**

Wahyu Junaedi

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang
wakjun@yahoo.com

Iwan Triyuwono

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang
itriyuwono@gmail.com

Ali Djamhuri

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang
alidjam@gmail.com

Abstract

This study aims to find the meaning of strategic costing decision making in accordance with the consciousness of Islamic values of Muslim entrepreneurs. Muslim entrepreneurs who have *Falah* business goals, the achievement of social and economic prosperity and the hereafter, must have consciousness of Islamic values that can reflect ethical values in decision making. This research was conducted on Muslim entrepreneurs who are members of Indonesian Islamic Business Forum (IIBF) by using phenomenology approach. The results show that Muslim entrepreneurs interpret strategic costing decisions making in accordance with the consciousness of Islamic values as a form of efficiency and care. Efficiency reflects instrumental rationality, while care reflects the Islamic ethics rationality. The integration between the instrumental rationality and the Islamic ethics rationality produce to the *Falah Rationality*. In the context of strategic costing, *Falah Rationality* obtained through efficiency by reducing costs that lead to waste and carried out with the full care for the rights of stakeholders both direct stakeholders and indirect stakeholders.

Keywords: Strategic Costing, the Consciousness of Islamic Values, *Falah Rationality*

Pendahuluan

Perdebatan mengenai perbedaan tujuan bisnis konvensional dengan bisnis islam telah banyak dibicarakan oleh beberapa peneliti, misalnya Ibrahim & Yaya (2005), Graflaand et al (2006), Ismaeel & Baim (2012), Abdul Baki et al. (2013), Sodiq (2016). Filosofi bisnis konvensional yang secara mendasar menyatakan bahwa tujuan bisnis adalah menghasilkan keuntungan (profit) (Mele, 2010; Hidayat, 2016) atau untuk memaksimalkan kekayaan pemilik (*stockholder*) (Abdul-Baki et al., 2013) tampak bertentangan dengan tujuan bisnis dalam Islam yang lebih mengutamakan tujuan yang terpadu antara sosial dan ekonomi atau

falah (Abdul-Baki et al.,2013; Sodiq, 2016). Meskipun terdapat perspektif lain yang lebih luas, seperti *stakeholder theory* yang meletakkan keberadaan bisnis konvensional pada level pertanggung jawaban sosial yang lebih luas, namun perspektif ini dinilai oleh beberapa peneliti hanya sebagai instrument untuk mencapai tujuan jangka panjang bisnis yaitu *profit* (Donaldson & Preston, 1995; Abdul-Baki et al., 2013).

Mele (2010) menyatakan menurut teori ekonomi konvensional maksimalisasi *profit* adalah tujuan akhir bisnis. Abdul-Baki et al. (2013) menyatakan *profit* merupakan tujuan akhir bisnis yang menganut filosofi kapitalisme. Semua strategi bisnis dilakukan untuk meningkatkan kekayaan pemilik bisnis. Dalam perspektif Islam, tujuan bisnis tidak semata-mata diarahkan pada profit atau hal-hal yang bernilai materialistis dan duniawi. Islam meletakkan landasan filosofi bisnis pada prinsip bahwa aktivitas bisnis tidak lepas dari implementasi keberadaan manusia di alam semesta sebagai wakil Allah di muka bumi (*khalifatullah fil ardh*)(Ismaeel & Blaim, 2012; Abdul-Baki et al., 2013; Kamla, Gallhofer, & Haslam, 2006; Ibrahim & Yaya, 2005), sehingga konsekuensi logis dari prinsip ini setiap pebisnis muslim dituntut untuk memiliki motivasi serta berperilaku sesuai dengan nilai dan norma yang telah digariskan oleh Allah.

Perbedaan tingkah laku ekonomi pebisnis konvensional dan pebisnis muslim terletak pada bagaimana asumsi motivasi dan rasionalitas yang dilekatkan pada tiap individu sebagai makhluk. Menurut Idri (2015) motivasi mendasar seseorang melakukan kegiatan ekonomi dalam perspektif teori ekonomi konvensional, yaitu motivasi untuk memenuhi kebutuhan, motivasi untuk memperoleh keuntungan, motivasi untuk memperoleh penghargaan, motivasi untuk memperoleh kekuasaan, dan motivasi untuk menolong semua (sosial). Berbeda dengan motivasi ekonomi dalam perspektif ekonomi Islam yang lebih kepada memperoleh keberuntungan umat manusia (*falah*), memperoleh kehidupan yang baik (*hayah thayyibah*), menciptakan nilai persaudaraan dan keadilan sosial ekonomi, serta terciptanya keseimbangan pemenuhan kebutuhan materiil dan spiritual.

Rasionalitas bisnis yang dilekatkan pada pebisnis konvensional mengacu pada konsep *homoeconomicus*. Nilai-nilai yang diletakkan pada asumsi *homoeconomicus* menyatakan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki

rasionalitas ekonomi dan mengutamakan kepentingan diri sendiri (*unbounded selfishness*) pada setiap preferensi pengambilan keputusan (Hidayat, 2016:107; Triyuwono, 2015:255). Wight (2005) menyatakan *homoeconomicus* bahkan cenderung kalkulatif, materialis dan kurang mengutamakan persoalan moral dan sosial. Perilaku ekonomi setiap pebisnis dianggap rasional ketika melewati proses perhitungan yang selektif dengan mempertimbangkan cara yang paling efisien untuk mendapatkan keuntungan materi semaksimal mungkin.

Fenomena rasionalitas tersebut tentu kurang tepat jika diterapkan oleh pebisnis muslim. Bagi pebisnis muslim nilai-nilai yang bersumber dari Quran, Hadis, dan Ijma' ulama seharusnya menjadi patokan rasionalitas pengambilan keputusan pada setiap aspek kehidupan, tak terkecuali pada bisnis. Konsekuensinya, setiap strategi yang dijalankan bisnis harus juga memuat aspek nilai-nilai Islam selain dari aspek fungsional bisnis. Aspek nilai Islam melahirkan perilaku etis dalam bisnis, sedangkan aspek fungsional melahirkan perilaku instrumental bisnis. Keduanya harus menjadi preferensi pertimbangan yang integral (Melé, 2010) bagi pebisnis muslim, untuk mencapai tujuan *falah* atau keterpaduan kesejahteraan sosial dan ekonomi.

Strategic costing menjadi isu krusial dalam pengambilan keputusan strategis, karena informasi biaya dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan strategis yang memiliki tujuan untuk keunggulan kompetitif dan sustainabilitas keuntungan bisnis (Cadez & Guilding, 2008; Oboh & Ajibolade, 2017; Turner et al., 2017). Pengambilan keputusan *strategic costing* dilakukan dengan cara memperbandingkan struktur biaya dengan kompetitor, kemudian memilih struktur biaya yang paling efisien untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Dalam pengambilan keputusan *strategic costing* pertimbangan rasionalitas selalu diletakkan secara mekanis, sehingga terkadang memarginalkan nilai-nilai kemanusiaan dan etika (Niswatin et al, 2017). Secara spesifik pengambilan keputusan *strategic costing* akan mempertimbangan bagaimana agar struktur biaya produksi memiliki keunggulan dalam hal biaya yang rendah untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam perspektif Islam mencari keuntungan tidaklah dilarang, namun jika cakupan tujuan hanya sebatas keuntungan maka hal tersebut belumlah bisa dikatakan bisnis Islami (Idri, 2015).

Berdasarkan fenomena tersebut serta melihat pentingnya nilai-nilai etika bisnis islam terimplementasi pada setiap pebisnis muslim, maka peneliti ingin menggali lebih jauh kesadaran pebisnis muslim dalam memaknai pengambilan keputusan *strategic costing* berdasarkan nilai-nilai Islam yang mereka pahami. Menurut Idri (2015:63), pebisnis muslim tidak seharusnya hanya mempertimbangkan keuntungan maksimal dalam aktivitas produksi, namun bagaimana aktivitas produksi yang dilakukan mampu memberikan kemaslahatan individu dan masyarakat secara berimbang. Aravik (2016:103) menambahkan, kegiatan produksi dalam perspektif Islam setidaknya harus mengupayakan berfungsinya sumber daya insani menuju kondisi *full employment*. Lebih jauh lagi Harahap et al. (2015) merincikan beberapa nilai Islam yang harus tercermin dalam aktivitas produksi, antara lain memproduksi barang dan jasa yang halal, mencegah dampak kerusakan pada lingkungan, mampu memenuhi kebutuhan individu dan masyarakat, keseimbangan antara aktivitas produksi untuk kehidupan dunia dan akhirat, serta dilandasi nilai moral dan akhlak mulia.

Penelitian terdahulu terkait dengan akuntansi manajemen dan *costing* dilakukan oleh Abdul-Baki et al. (2013). Kesimpulan penelitian Abdul-Baki et al. (2013) memberikan wawasan yang sesuai dengan tujuan bisnis *falah*. Menurutnya pengambil keputusan diutamakan mempertimbangkan biaya dan manfaat keputusan *costing* yang diambil bagi lingkungan sosial dari pada mempertimbangkan hal-hal mekanis seperti *net present value* dan *contribution margin*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Melé (2010) mengusulkan konsep baru, yaitu "*Integral Rationality*", yaitu kombinasi antara rasionalitas instrumental dan rasionalitas praktikal. Rasionalitas instrumental berorientasi pada aktivitas produktif, sedangkan rasionalitas praktikal berorientasi pada aktivitas manusia dalam kaitannya dengan etika dan kemanusiaan. Pengambil keputusan manajerial harus mempertimbangkan baik efisiensi maupun etika. Kedua dimensi tersebut tidak terpisahkan dan keduanya harus diikutsertakan dalam analisis obyektif pengambilan keputusan manajerial.

Secara umum penelitian terdahulu yang telah disebutkan masih terkonsentrasi pada metodologi kritis. Penelitian tersebut mengambil ide-ide yang relevan dari teori-teori yang ada untuk menentukan arah, batasan-batasan, serta kaitan logis teori-teori yang dipakai untuk menemukan suatu konsep baru atau teori baru. Metodologi seperti ini menghasilkan suatu konsep baru yang normatif,

sehingga perlu lebih jauh dilakukan pembuktian secara empirik. Menyadari hal tersebut peneliti tertarik untuk secara langsung menggali kesadaran pebisnis muslim dalam memaknai pengambilan keputusan *strategic costing* berdasarkan nilai-nilai Islam mereka.

Informan penelitian ini adalah pebisnis muslim anggota *Indonesian Islamic Business Forum (IIBF)*. Tujuan utama penelitian ini adalah menggali kesadaran pebisnis muslim anggota IIBF dalam memaknai pengambilan keputusan *strategic costing* berdasarkan kesadaran nilai Islam mereka. Kesadaran nilai Islam tersebut akan memberikan perspektif yang lebih luas sebagai dasar pertimbangan pengambil keputusan strategis, khususnya dalam isu *strategic costing*. Kombinasi antara nilai-nilai Islam dengan nilai-nilai instrumental akan mempengaruhi keputusan yang lebih bijak serta mempertimbangkan nilai-nilai etika Islam.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif dengan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi berusaha mendeskripsikan pemaknaan informan terhadap suatu fenomena atau konsep sosial yang muncul dalam kesadaran berdasarkan pengalaman hidup mereka (Creswell, 2013:105; Kuswarno, 2009; Reokhudin, et al., 2015). Pendekatan fenomenologi digunakan untuk menemukan makna pengambilan keputusan *strategic costing* menurut kesadaran nilai Islam pebisnis muslim anggota IIBF. Pemaknaan terhadap nilai Islam tersebut akan memberikan wawasan baru mengenai etika Islam sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan *strategic costing*.

Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang paling utama (primer) dalam pendekatan fenomenologi adalah wawancara mendalam. Peneliti memberikan pertanyaan terbuka pada informan sesuai dengan tema dan pertanyaan umum penelitian. Pertanyaan kemudian berkembang mengikuti pernyataan informan yang telah diberikan pengurungan (*bracketing*). Dalam proses wawancara peneliti menggunakan *ephoce* dengan cara melakukan *bracketing*. *Bracketing* adalah suatu kegiatan dimana peneliti melakukan pengurungan pada satu atau dua kata yang

dianggap sebuah obyek fenomena yang perlu ditelusuri lebih jauh pemaknaanya dengan cara mengkonfirmasi dengan pertanyaan lanjutan.

Peneliti menggunakan strategi *sampling purposeful* dengan menentukan sampel yang mampu memberikan informasi terbaik sesuai dengan tema penelitian. Peneliti menentukan *Indonesian Islamic Business Forum* (IIBF) Balikpapan sebagai situs penelitian dan beberapa anggotanya sebagai informan penelitian. Pertimbangan peneliti memilih IIBF adalah (1) komunitas ini merupakan komunitas pebisnis muslim, (2) komunitas ini mengajarkan dan menanamkan nilai-nilai Islam dan dakwah pada setiap anggotanya, (3) komunitas ini memiliki visi yang lebih pada pembangunan karakter pebisnis muslim dari pada mengarah pada pelatihan manajemen strategis bisnis yang bersifat teknis, sedangkan pemilihan daerah Balikpapan untuk memudahkan memperoleh akses dengan informan karena peneliti berdomisili di Balikpapan.

Peneliti menentukan beberapa kriteria yang dijadikan dasar dalam memilih informan diantaranya *pertama*, Informan adalah anggota IIBF Balikpapan. *kedua*, Informan adalah pebisnis muslim yang taat dilihat dari karakter dan kepeduliannya terhadap nilai-nilai dan dakwah Islam. *Ketiga*, informan bersedia secara sukarela untuk terlibat dalam kegiatan penelitian. Berdasarkan ketiga kriteria tersebut terdapat lima informan, yaitu Didik Sukoco/DS (pemilik bisnis air minum *pure health*), Alfa Malik/AM (pemilik bisnis snack syakura food), Farid/F (pemilik bisnis roti gembong kota raja), Abdul Rasyid/R (pemilik bisnis sahabat tour & travel), dan Muhammad Taufik/MT (pemilik bisnis kaka guru *driving school*).

Metode Analisis Data

Analisis data penelitian dilakukan mencakup lima tahap. Pertama, Peneliti melakukan transkrip terhadap seluruh rekaman hasil wawancara ke dalam bentuk teks. Kedua, peneliti menginventarisasi pernyataan-pernyataan penting informan yang relevan dengan topik dan permasalahan penelitian ke dalam dua kelompok, yaitu *noema* dan *noesis*. Ketiga, mengambil pernyataan-pernyataan penting yang ada untuk dikelompokkan menjadi rumusan unit makna *noema* dan *noesis*. Kemudian setiap unit makna *noema* dan *noesis* yang ada dikumpulkan berdasarkan tema-tema inti tertentu. Keempat, membuat sintesis dari tema dan unit makna yang ada menjadi sebuah deskripsi tekstual dan deskripsi struktural.

Kelima, Mengkonstruksikan makna yang ditemukan dalam bentuk narasi. Kertas kerja analisis data bisa dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Kertas Kerja Analisis Data

No	Rumusan Unit Makna		Tema – tema	Konstruksi Makna
	Noema	Noesis		
1	Bahan-bahan dan proses produksi harus halal & toyib Menghindari kasus-kasus menghalalkan segala cara untuk mendapatkan <i>cost</i> rendah	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti dengan cermat kandungan bahan yang dipakai - Bahan tidak terbuat dari hal-hal yang najis - Pakai bumbu msg akan membahayakan kesehatan - Mengolah dan menimbang dengan cara yang thoyib - Menggunakan bahan-bahan kimia atau bahan yang berkualitas rendah 	Halal dan Toyib Pada Bahan dan Proses Produksi Agar Produk tidak Merugikan Konsumen	Informan Memaknai pengambilan keputusan <i>strategic costing</i> menurut kesadaran nilai Islam mereka sebagai bentuk efisiensi dan kepedulian. Efisiensi dilakukan untuk mencegah terjadinya kemubaziran dalam hal biaya yang
2	Bisnis merupakan bagian dari ibadah Evaluasi dari aspek ibadah SDM. Seperti sholat dan infaq.	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil penjualan tiga hari pertama semua untuk disumbangkan - Sedekah & sholat dhuha untuk dongkrak ikhtiar langit - 100% komisi penjualan full untuk sedekah saat bisnis sedang minus - Keyakinan akan dibalas minimal 7x lipat 	Program DP (sedekah di awal) dan Ikhtiar Langit Melalui Pengorbanan Biaya Produksi Untuk Keperluan Dakwah Islam	menimbulkan pemborosan, sedangkan kepedulian merupakan wujud pertanggungjawaban pebisnis muslim untuk memastikan bahwa setiap pengambilan keputusan <i>strategic costing</i> tidak mengakibatkan kezaliman pada <i>stakeholders</i> .
3	Struktur biayanya adalah seluruh biaya yang dikeluarkan hanya untuk yang menghasilkan saja melalui	<ul style="list-style-type: none"> - Aset milik mitra disewa sesuai pemakaian - Program kemitraan saling menguntungkan - Riba tidak berkah - Mendapatkan pinjaman modal 	Hijrah dari Pembiayaan Riba Menuju Program Kemitraan (<i>Syirkah</i>) Untuk Mendapatkan Keberkahan Usaha dan	

	program kemitraan	dari sesama muslim dgn cara syirkah atau ke bank syariah	Melakukan Efisiensi Struktur Biaya
	Pembiayaan tidak lagi menggunakan bank konvensional		
4	Pertanggung jawaban dan ketidakzaliman kepada stakeholder	- Kezaliman kepada supplier - Tanggung jawab pada kualitas produk - Mementingkan dampak produk pada konsumen	Pertanggungjawaban dan Ketidakzaliman Pada Stakeholder
5	<i>Crossfunctionality</i> sebagai solusi menyeimbangkan hak dan kewajiban tenaga kerja	- Mengganggu di waktu kerja - Melakukan pekerjaan diluar <i>job description</i> - Hubungan bisnis atas dasar profesionalitas - Menyeimbangkan antara hak dan kewajiban tenaga kerja	Menyeimbangkan Hak dan Kewajiban Tenaga Kerja Melalui <i>Cross Functionality</i>

Sumber: Hasil wawancara dengan informan

Hasil Dan Pembahasan

1. Halal dan Toyib pada bahan dan proses produksi Agar Produk Tidak Merugikan Konsumen

Sebagai seorang muslim jaminan akan kehalalan dan kebaikan (toyib) suatu produk merupakan hal yang paling utama. Hal ini dipahami oleh Bapak AM sebagai salah satu pertimbangan nilai Islam sebagai dasar pengambilan keputusan *strategic costing*. Secara keseluruhan Bapak AM menitikberatkan penjelasannya pada bagaimana nilai halal dan toyib itu tercermin pada bahan baku pembentuk suatu produk dan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk. Beliau menyatakan bahwa tidak layak bagi seorang muslim ketika membuat suatu produk tanpa memperdulikan bahan-bahan dan proses pembuatannya apakah sudah memenuhi unsur halal dan toyib. Berikut pernyataan Bapak AM yang disampaikan kepada peneliti dalam suatu wawancara:

“Pembiayaan dari Mungkin penggelontoran biaya, nah ini kita harus betul-betul melihat. Ini bahan – bahan yang kita beli atau bahan-bahan yang kita pergunakan untuk produksi syar’i ndak.. atau halal ndak. Jangan sampai sebagai seorang pebisnis muslim kita tidak tau apa yang dijual. Jangan-jangan barangnya tidak halal, tidak halal ataupun tidak toyib. Mungkin halal tapi proses mendapatkannya tidak toyib”.

Pernyataan Bapak AM tersebut merefleksikan kesadaran Bapak AM sebagai pebisnis muslim akan pentingnya meneliti dengan cermat setiap bahan yang dipergunakan atau kandungan dari bahan yang dipakai. Hal ini juga beliau terapkan dalam pengelolaan bisnis beliau ketika menentukan dan memilih bahan baku yang akan dipakai untuk membuat produknya.

Bapak AM adalah seorang pebisnis muslim yang mengelola bisnis snack atau makanan ringan. Produk beliau adalah snack makaroni dengan merk “Syakura Makaroni”. Ketika memilih bahan baku untuk produk makaroniya, beliau melihat dulu nilai kehalalannya. Memastikan apakah bahan baku tersebut berlabel atau bersertifikasi halal.

“Kita lihat bahan baku. Bahan baku yang dibutuhkan ditempat saya adalah makaroni mentah. Nah makaroni mentah kita harus teliti betul. Bahannya dari apa. Sewaktu kita ada pelatihan halal dari BPOM MUI, mereka memberitahukan bahwa kita harus tau bahwa bahan-bahan tersebut sebelum diaplikasikan pada produk kita itu sudah terlebih dahulu mempunyai sertifikat halal. Oleh karena itu kita harus cari bahan-bahan yang betul-betul halal.”

Selain memastikan bahwa suatu bahan baku yang digunakan halal, Bapak AM juga menjelaskan pentingnya nilai toyib pada setiap bahan baku yang digunakan untuk membuat produk. Beliau mencontohkan bahan baku yang tidak toyib itu misalkan jamur yang tumbuh dikotoran binatang, tas dari kulit ular atau kulit buaya, bisa ular yang dipakai obat kuat. Kesemua jenis produk tersebut merupakan contoh produk yang dibuat dari bahan yang tidak toyib. Menurut beliau kesemua produk tersebut dibuat dari bahan yang najis, sehingga kurang toyib. Misalkan seperti jamur yang tumbuh di kotoran binatang, menjadi tidak toyib dijadikan bahan baku karena sifat najisnya kotoran binatang tersebut.

Sebagai pebisnis muslim selain memahami secara teoretis makna toyib tersebut, maka selanjutnya wajib pula mempraktikkannya. Demikian pula yang dilakukan oleh Bapak AM. Untuk memastikan produknya merupakan produk yang baik (toyib) Bapak AM tidak menggunakan MSG (monosodium glutamat) sebagai bahan baku pembuat produknya. Bapak AM meyakini bahwa MSG

memberikan efek buruk bagi kesehatan. Pernyataan Bapak AM berikut ini mengkonfirmasi hal tersebut:

“Mungkin halal ya kan.. pake msg halal. Tapi kurang toyib. Karena ternyata msg kita ketahui banyak membuat penyakit. Contohnya kalau ibu-ibu hamil kebanyakan makan msg. ini akan membahayakan bagi bayinya. Bayinya begitu lahir ada yang cacat, cacat mental terutama, atau ada lagi yang hiper-aktif. Ini semua gara-gara bumbu msg itu.”

Menurut pandangan Bapak AM, MSG memang halal, namun faktanya tidak baik bagi kesehatan. Jika produknya diproduksi menggunakan bahan baku MSG, maka dapat memberikan dampak buruk bagi kesehatan konsumen. MSG saat ini banyak beredar di masyarakat sebagai bahan baku penyedap rasa makanan. Banyak di antara masyarakat tidak mengetahui efek buruk dari mengkonsumsi MSG bagi kesehatan. Menurut pandangan Bapak AM, MSG bahkan mampu menurunkan tingkat kecerdasan anak, berpengaruh juga pada psikologi dan tingkah laku anak.

Bapak AM juga menyampaikan akan pentingnya proses pengolahan yang juga dilakukan secara toyib. Mengenai hal ini misalkan dalam proses penimbangan barang. Harus dipastikan bahwa proses penimbangan dilakukan secara tepat. Beliau menyampaikan bahwa hal ini merupakan permasalahan yang kritikal dalam perusahaan beliau. Beliau sangat takut jika kurang, walaupun kurangnya hanya 1 gr, karena mengurangi timbangan akan bermasalah di akhirat kelak. Hal ini terkadang mendorong beliau untuk menyiasatinya dengan cara melebihkan timbangan.

“Terus kemudian dari situ baru kita masak kan.. kita olah, nah ini kita olah kita harus mengolahnya dengan cara yang syari atau cara yang toyib. Cara yang baik. Kemudian nanti yang terakhir penimbangan barang. Timbangannya harus tepat. Tidak boleh kurang. Ini hal-hal yang kritikal di dalam perusahaan saya terutama. Kalau kurang nanti bermasalah. Terutama diakhirat nanti ya kan.

Mungkin kurang sedikit orang tidak tahu. Tapi nanti kita di akhirat kita bermasalah karena mengurangi timbangan. Jadi lebih baik dilebihkan.

Paling baik tentunya harus presisi atau tepat, sesuai.”

Bapak AM sangat menyayangkan adanya kasus-kasus seperti untuk mendapatkan biaya yang rendah, pebisnis menghalalkan segala cara. Mereka mengabaikan yang baik-baik menurut perspektif agama untuk mendapatkan keuntungan dunia yang sedikit dibandingkan akhirat. Tentang ini Bapak AM mencontohkan misalnya untuk mendapatkan biaya (*cost*) yang rendah pebisnis memilih bahan-bahan yang berkualitas rendah atau sudah tidak layak atau

mengambil jalan pintas dengan menggunakan bahan-bahan kimia dari pada bahan-bahan yang alami yang lebih bebas dari efek samping pada kesehatan.

“Contohnya adalah menggunakan bahan-bahan kimia. Nah, ini tentunya kalau menggunakan bahan kimia maka costnya akan rendah. Jadi tidak lagi menggunakan bahan-bahan alami. Ini sangat berbahaya bagi kesehatan masyarakat. Itu dari segi makanan ya. Ada lagi mungkin, cari bahan-bahan yang jelek. Bahan-bahan yang BS. Yang kualitasnya rendah, kemudian dibuat menjadi produk. Ini juga tidak baik. Misalnya contohnya bumbu-bumbu atau bahan-bahan dari bumbu tersebut sudah layu, sudah tidak layak..seperti itu..”

Menurut Bapak AM penting bagi seorang muslim untuk memperhatikan hal-hal yang bersifat halal dan baik (toyib) sebagai pertimbangan nilai etika Islam. Selain pertimbangan efisiensi dan keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan *strategic costing*, pebisnis muslim juga harus memastikan bahwa baik bahan baku maupun proses produksi dilakukan secara halal dan toyib berdasarkan cara pandang Islam. Hal ini tentu akan memberikan dampak baik bagi pebisnis secara pribadi sebagai wujud ketaatannya kepada Allah serta berdampak baik bagi stakeholder (konsumen) karena produk tersebut tidak menimbulkan dampak membahayakan ketika dinikmati.

2. Program DP (Sedekah di Awal) dan Ikhtiar Langit melalui pengorbanan biaya produksi untuk keperluan dakwah Islam

Beberapa informan menyadari bahwa bisnis merupakan bagian dari Ibadah, sehingga melakukan amalan-amalan yang mendatangkan keridhoaan Allah dan sesuai dengan anjuran Islam menjadi hal penting untuk dipertimbangkan, agar bisnis terus mendatangkan keberkahan-keberkahan. Beberapa informan bahkan meyakini bahwasanya kesuksesan untuk menghasilkan keuntungan (*profit*) atau menjaga keberlangsungan bisnis secara umum tidak hanya memerlukan ikhtiar dunia, namun juga ikhtiar yang berdimensi spiritual-religius.

Seperti yang diyakini oleh Bapak F bahwa apa yang dia beserta manajemen bisnisnya lakukan saat ini bukan semata-mata untuk memberikan pelayanan kepada konsumen, lebih dari itu dia meyakini bahwa apa yang dia beserta manajemen bisnisnya lakukan saat ini adalah bagian dari Ibadah. Berikut kutipan pernyataan bapak F:

“Ni sampaikan bawasannya yang kita sajikan ini tidak hanya untuk konsumen semata, namun juga kita harus menjaga bawasannya ini juga bagian dari ibadah.”

Setidaknya ada dua aspek yang dilakukan oleh Bapak F untuk mengimplementasikan nilai-nilai ibadah tersebut secara operasional pada bisnisnya. Pertama, Bapak F menekankan adanya ritual-ritual syariah Islam kepada para tenaga kerjanya, seperti memulai aktivitas dengan membaca basmalah dan mengakhiri dengan hamdalah, kemudian menyarankan karyawan untuk senantiasa menjaga wudhu. Kedua, Bapak F menyedekahkan keseluruhan omset penjualan tiga hari pertama pada setiap *opening* outlet baru. Seperti yang dinyatakan beliau pada kutipan berikut:

“Trus disetiap kita opening selalu kita sisihkan, tiga hari penjualan penghasilan semuanya kita sumbangkan. Beberapa kita sumbangkan ke masjid, beberapa kita sumbangkan ke panti asuhan. Dari sisi manajemen pasti sudah menyiapkan bahan, ya kan, yang tentunya itu juga cost. Dari sisi karyawan mereka juga ikut terlibat, dari sisi produksi mereka mengeluarkan tenaga dan pikirannya untuk membuat produk, kemudian dari sisi penjualan mereka juga mengeluarkan energinya untuk melayani konsumen dan lain sebagainya. Sebagai program apa ya..ibaratnya program DP lah.. sengaja kita bayar di awal.”

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Bapak F secara implisit mengutarakan adanya pengorbanan (*cost*) yang sengaja dilakukan pada tiga hari pertama pembukaan outlet baru yang beliau namakan dengan program DP. DP ini sering kita kenal memiliki kepanjangan *Down Payment* atau uang muka, namun program DP disini tentu bukan dimaknai dalam makna harfiahnya yang sering dikaitkan dengan uang muka transaksi perdagangan. Makna DP disini yaitu sebagai suatu pembayaran di muka untuk keperluan dakwah islam yang merupakan bagian dari implementasi nilai-nilai Ibadah. Secara spesifik program DP ini dilakukan dengan cara membebaskan seluruh biaya produksi untuk keperluan dakwah Islam atau dengan kata lain seluruh faktor produksi baik bahan baku, tenaga kerja langsung, tenaga penjualan dan faktor produksi lainnya dikeluarkan untuk menghasilkan produk, kemudian semua hasil penjualan produk tersebut disumbangkan untuk keperluan dakwah Islam.

Bapak R sebagai pemilik perusahaan agen travel memiliki kesadaran yang hampir sama dengan Bapak F. Strategi yang dilakukan oleh Bapak R untuk menjaga keberlangsungan bisnisnya adalah tidak hanya dengan menetapkan target-target penjualan bulanan namun juga melakukan evaluasi dari aspek ibadah secara pribadi maupun karyawannya. Beliau menyakini ketika bisnis lagi “seret” mungkin bisa jadi disebabkan oleh ibadah tim manajemen yang menurun.

Beberapa hal yang akan dievaluasi oleh beliau pada timnya adalah seperti ketepatan waktu sholat, amalan-amalan sedekah, dan infaq.

Pernah ketika bisnisnya sedang merugi berdasarkan hasil evaluasi harian, Bapak R malah mengeluarkan sedekah, serta melakukan rutinitas ibadah lainnya yang, menurut Bapak R, dianggap mampu meningkatkan kedekatan dengan Allah. Mengenai hal ini Bapak R menyebutnya sebagai ikhtiar langit. Berikut pernyataan Bapak R yang menjelaskan hal tersebut:

“Dari evaluasi perhari biasanya kita menentukan ini kita minus. Jadi kita belum mencoba target segini. Trik dari kami seketika itu juga kita langsung sedekah, kita langsung sholat dhuha rutin untuk mendongkrak gimana operasional minusnya itu tidak terlalu besar, soalnya kan untuk gaji karyawan itu biaya tetap ya..jadi mau nggak mau harus kita keluarkan, tetapi kita evaluasinya perhari dan kita dongkrak ikhtiar langit.”

Ikhtiar langit ini merupakan bentuk lain dari ikhtiar spiritual-religius, yaitu sebuah usaha yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kedekatan kepada Allah berdasarkan tuntunan dan ajaran agama. Berbeda dengan ikhtiar yang sifatnya dunia dimana pertimbangan logika untung-rugi bisnis menjadi prioritas utama sebagai pembenaran pada setiap pengambilan keputusan bisnis, ikhtiar langit ini terkadang terkesan tidak logis. Keputusan diambil berdasarkan pembenaran yang diperoleh dari nilai-nilai religius yang diyakini oleh pengambil keputusan, sebagaimana yang dilakukan oleh Bapak R. Saat mendapati bisnisnya sedang merugi malah mengeluarkan sedekah, padahal hal tersebut merupakan suatu pengorbanan (*cost*). Ketika dinilai menggunakan logika bisnis, seharusnya hal tersebut semakin meningkatkan nilai kerugian dan membebani operasional bisnis.

Dilihat dari aspek pencatatan akuntansi Bapak R mengakui bahwa sedekah yang dikeluarkannya masuk dalam akun biaya. Namun Bapak R tetap meyakini bahwasannya strategi yang dilakukannya ini adalah salah satu trik jitu untuk mengurangi nilai kerugiannya atau bahkan meningkatkan omset penjualannya hingga target terpenuhi.

“kalau dari laporan keuangan memang kita masukin tetap di biaya. Tetapi memang itu program sedekah itu tidak kita rutin laksanakan. Istilahnya ya kalau seandainya kondisi memang kita lagi minus ya dihari itu juga mungkin salah satu triknya penjualan di hari itu komisinya full kita sedekahkan seperti itu.. mungkin ada hari-hari tertentu untuk komisi kita sedekahkan.”

“100% persen keuntungan di hari itu. Kita sudah kerja sama sama lembaga tahfidz namanya yayasan darul farhana yaitu purti aminah. Itu juga kita dari Referensi dari donator yang beli dari pondok kita sedekahkan untuk itu juga. Mungkin 50% dari komisinya, kadang-kadang tergantung dari berapa komisi yang kita terima.”

Apa yang dilakukan oleh Bapak R hampir mirip dengan apa yang dilakukan oleh Bapak F dalam hal penggelontoran biaya untuk keperluan dakwah Islam. Perbedaannya adalah Bapak F mengorbankan seluruh omsetnya atau total biaya produksi beserta margin keuntungannya, sedangkan Bapak R hanya mengorbankan komisi atau margin keuntungan yang dia peroleh.

Terdapat keyakinan yang kuat dalam diri Bapak R bahwasannya sedekah yang dia lakukan akan mendapatkan balasan minimal 7 kali lipat dari nominal sedekah yang dia keluarkan. Seperti yang telah diungkapkannya dalam wawancara dengan peneliti:

“Di dalam islam kalau kita bersedekah itu dibalas minimal 7x lipat. Jadi, kalau kita seandainya minus satu juta, paling nggak kita harus bisa bersedekah 10rb, 100rb untuk bisa menaikkan diangka satu juta itu, jadi kita harus minimal 7x lipat, 100x lipat dan itu harus kita yakini..seperti itu...”

Baik Bapak R maupun Bapak F meyakini bahwa dengan mengorbankan seluruh atau sebagian biaya produksi untuk memberikan manfaat pada dakwah Islam, Insya Allah akan mendatangkan pertolongan Allah, sehingga keberlangsungan bisnis tetap berjalan. Mereka meyakini bahwa Allah akan memberikan balasan yang berkali-kali lipat atas pengorbanan (sedekah) yang mereka lakukan untuk kepentingan dakwah Islam.

3. Hijrah dari Pembiayaan Riba Menuju Program Kemitraan (*Syirkah*) Untuk Mendapatkan Keberkahan Usaha dan Melakukan Efisiensi Struktur Biaya

Cost Structure menjadi komponen penting untuk dipertimbangkan dalam strategi manajemen biaya. *Cost structure* merepresentasikan satu kesatuan komponen biaya yang membentuk suatu produk. Semakin efisien *cost structure*, semakin besar peluang suatu produk menghasilkan laba bagi bisnis. Terdapat dua informan yang mengakui bahwasannya penting bagi seorang pebisnis muslim untuk menggunakan kaidah-kaidah syariah pada setiap melakukan transaksi bisnis, tidak terkecuali dalam menentukan *cost structure* yang membentuk produk atau jasa, sehingga pengambilan keputusan dalam hal *cost structure* tidak

terkesesan hanya untuk tujuan efisiensi, namun juga bernilai berkah. Kedua informan tersebut adalah Bapak MT dan Bapak AM.

Bapak MT sebagai pebisnis muda yang menjalankan bisnis pelatihan mengemudi mobil menuturkan bahwasannya *cost structure* dengan program kemitraan menjadi strategi bisnis yang beliau pilih. Alasan beliau memilih strategi tersebut adalah pertama, sebagai langkah efisiensi atau membuang segala biaya yang tidak menghasilkan. Kedua, sebagai jalan untuk hijrah dari pembiayaan riba. Terkait dengan efisiensi Bapak MT menjelaskan kepada peneliti sebagai berikut:

“jadi cost strukturnya itu adalah segala sesuatu biaya yang dikeluarkan hanya untuk yang menghasilkan aja. Misalnya contoh, Kalau perusahaan lain mobil itu tidak bergerak, mobil kursusnya nggak bergerak berarti kan cost, karena ada sewa mobil disitu. Kalau disini mobil tidak bergerak maka tidak jadi cost kenapa??? Karena programnya adalah kemitraan.”

Strategi efisiensi biaya yang dilakukan oleh Bapak MT memiliki nilai kemaslahatan, karena adanya program kemitraan yang mana struktur biaya dan keuntungan yang ada dibebankan secara adil dan merata kepada Bapak MT sebagai owner dan mitra. Dalam arti sederhananya biaya dan keuntungan ditanggung dan dinikmati bersama. Menurut Bapak MT dengan strategi seperti ini memang perusahaan tidak memiliki aset mobil secara fisik, namun keuntungan yang didapatkan perusahaan lebih tinggi dan mampu membagi keuntungan tersebut secara adil dan layak kepada mitra. Dengan kata lain terjadi kerjasama yang saling menguntungkan antara owner bisnis dengan mitra.

Secara teknis Bapak MT menjelaskan bahwa mobil dan driver semuanya satu paket dan dimiliki oleh mitra. Bapak MT menyewa mobil mitra berdasarkan jumlah pemakaian mobil dengan satuan hitungan per jam sebesar Rp. 47.000 atau sekitar 32% dari keuntungan kotor yang diterima oleh Bapak MT dari konsumen. Mitra memperoleh pendapatan sewa hanya jika mobil bergerak, sehingga biaya sewa dikeluarkan hanya pada saat mobil bergerak. Keuntungan dari pihak owner bisnis, ketika mobil tidak bergerak maka tidak akan mengeluarkan biaya apapun. Begitu pula bagi mitra, menurut Bapak MT mitra sama sekali tidak dirugikan. Mitra masih memiliki hak penuh atas kepemilikan mobilnya, seolah-olah mitra hanya mengeluarkan biaya (*cost*) ketika mobilnya dipakai untuk operasional bisnis. Di luar pemakaian untuk keperluan tersebut mitra memiliki kebebasan untuk menggunakan mobilnya.

“Mobil milik mitra. Mitranya plus jadi drivernya. Jadi kalau misalnya saat mobilnya tidak bergerak, tidak berjalan otomatis kita ndak ada cost untuk sewanya disitu. Karena sewa itu hanya untuk saat mobilnya bergerak aja. Satu jam transaksinya 146.000 untuk transaksi konsumen masuk ke perusahaan. Tapi perusahaan mengeluarkan pengeluaran per jam itu adalah di angka 47.000.”

“Untuk program mitra. Jadi mitra itu nggak pernah rugi, karena mitra hanya mengeluarkan biaya operasional hanya apabila mobilnya jalan. Jadi kalau misalnya mobilnya nggak jalan, jadinya nggak rugi sama sekali. Kecuali mitra yang hanya mengeluarkan uang sewa mobil. Tapi karena program kemitraan itu, dari pada mobilnya di rumah aja. Lebih baik mobilnya digabung di kaka driving.”

Bapak MT juga menyampaikan pada peneliti bahwa strategi *cost structure* menggunakan kemitraan yang beliau lakukan adalah bagian dari langkah hijrah menuju transaksi bisnis yang lebih membawa berkah. Pernah ketika Bapak MT baru memulai bisnisnya menggunakan pembiayaan riba untuk membeli aset mobil secara kredit, bisnis tidak mengalami kemajuan dan *costnya* justru sangat besar sekali. Bapak MT menganggapnya tidak berkah, sehingga pada tahun 2017 murni Bapak MT menggunakan sistem kemitraan. Beliau menganggap ini adalah suatu titik balik yang mana perusahaan 100% tidak lagi menggunakan sumber pendanaan riba.

“Jadi titik baliknya kalau misalnya dari sisi riba atau tidak riba, 100% perusahaan ini bukan perusahaan yang menggunakan konvensional, meskipun tidak menamakan ini syariah, tapi transaksinya semuanya syariah”

Bapak AM mengkonfirmasi pernyataan Bapak MT bahwa sudah selayaknya bagi seorang muslim untuk menggunakan pembiayaan yang syar’i. Salah satu di antaranya adalah dengan program Syirkah. Syirkah merupakan nama lain dari program kemitraan, yang melibatkan minimal dua pihak untuk melakukan kerjasama bisnis. Menurut Bapak AM Syirkah harus dituangkan dalam akad. Akad-akad tersebut biasanya seperti musyarakah, bagi hasil, dan murabahah. Dalam melakukan kegiatan bisnisnya sebagai pengusaha muslim Bapak AM meyakinkan bahwa beliau tidak lagi menggunakan pembiayaan riba, khususnya dari bank konvensional. Beliau menyatakan dengan menggunakan syirkah maka akan mendapatkan pinjaman modal usaha dari sesama muslim atau melalui bank syariah.

“Mungkin dari segi pembiayaan untuk usaha ya. Pembiayaan usaha kita biasanya memilih yang syar’i ya.. yang syari itu di antaranya dengan

sistem syirkah. Jadi tidak lagi menggunakan bank. Bank konvensional terutama. Jadi kita menggunakan sistem syirkah.

Jadi dari situ kita bisa mendapatkan pinjaman modal ataupun modal usaha dari sesama muslim. Dengan cara syirkah ataupun bisa kita ke bank syariah. Bank syariah yang sudah mulai menerapkan prinsip syariah.”

Dengan demikian baik Bapak MT maupun Bapak AM meyakini bahwa *cost structure* menggunakan strategi kemitraan (syirkah) lebih membawa keberkahan dari pada *cost structure* yang dibentuk dari pembiayaan riba. Khususnya dalam hal pembebanan biaya untuk pembelian aset fisik. Berdasarkan keterangan Bapak MT, menggunakan program kemitraan justru mampu mengurangi kemubaziran akibat beberapa biaya yang tidak efisien yang tidak memiliki kontribusi menghasilkan keuntungan atau manfaat di masa depan bagi bisnis.

4. Pertanggungjawaban dan Ketidakzaliman Pada Stakeholder

Etika kepada stakeholder menjadi pertimbangan informan, selain pertimbangan operasional dan instrumental dalam pengambilan keputusan *strategic costing*. Bapak DS menyatakan bahwa secara operasional dalam hal pengambilan keputusan *strategic costing*, apa yang dia lakukan pada bisnisnya hampir sama dengan bisnis modern secara umum. Beliau juga melakukan efisiensi biaya dalam rangka mengurangi biaya-biaya yang menyebabkan pemborosan atau ketidakbermanfaatan. Hanya saja perbedaannya terletak pada etika bisnis dan pertanggungjawaban kepada *stakeholder*.

Bapak DS menjelaskan bahwa setidaknya terdapat dua hal yang mendasari beliau melakukan efisiensi yaitu untuk mengurangi barang-barang yang cacat (*defect*) dan untuk menyederhanakan proses produksi. Beliau menyadari bahwa setiap produk itu pasti akan bertemu di pasar, entah itu produk milik pebisnis muslim ataupun pebisnis konvensional, sehingga wajar jika masing-masing pebisnis ingin memiliki keunggulan kompetitif dengan cara misalkan mengurangi biaya operasional. Bapak DS pun juga mengimplementasikan strategi efisiensi biaya operasional dalam bisnisnya. Bagi bapak DS barang yang cacat merupakan suatu *cost* yang besar dan bisa dianggap sebagai pemborosan.

Akan tetapi Bapak DS menekankan bahwa perbedaan kita (pebisnis muslim) dengan kebanyakan pebisnis konvensional terletak pada bagaimana pebisnis muslim mengerjakan setiap pekerjaannya secara tanggung jawab serta

menghindari perlakuan yang mengakibatkan pihak lain menjadi terzalimi. Berikut pernyataan Bapak DS yang menegaskan hal tersebut:

“Jadi itu pun kalau saya pikir perusahaan-perusahaan modern juga akan melakukan dari sisi costing saya melihat mungkin perbedaannya hanya dari sisi pertanggung jawaban itu dan kemudian kedua ketidakzhaliman lah ya terhadap stakeholder baik itu karyawan, customer, maupun juga supplier.”

Bentuk pertanggungjawaban yang dimaksudkan oleh Bapak DS khususnya tertuju kepada tiga stakeholder seperti karyawan, *customer*, dan *supplier*. Beliau menyelaskan bagaimana saat kita melihat perlakuan bisnis-bisnis konvensional yang mungkin saja dalam rangka mengefisienkan biaya dan efektifitas pengelolaan *cash flow* melakukan kezaliman pada *supplier* dengan cara menunda-nunda pembayaran atau kadang-kadang juga melakukan penipuan pada supplier.

“Dalam artian misalnya kalau antum liat orang-orang yang berbisnis secara tidak baik itu dia melakukan kezaliman terhadap suppliernya. Contohnya misalnya gini, dia cari supplier yang murah... its ok... tapi ada sebagian mereka yang membayar suppliernya itu sulit sekali. Jadi kadang-kadang dia menipu suppliernya. Bahkan sampai bertahun-tahun suppliernya ndak dibayar.”

Dari pernyataan Bapak DS diatas kita dapat menyimpulkan bahwa pertanggungjawaban itu adalah penting dan merupakan bagian dari etika bisnis. *Supplier* yang merupakan salah satu *stakeholder* yang cukup vital bagi keberlangsungan bisnis seharusnya menjadi rekan bisnis yang harus senantiasa dijaga hubungan keharmonisannya serta tidak diabaikan hak-haknya hanya karena pertimbangan efisiensi dan efektivitas.

Bentuk pertanggung jawaban kedua adalah mengenai kualitas produk yang ditawarkan kepada konsumen. Menurut Bapak DS menjaga kualitas produk merupakan salah satu bentuk tanggung jawab pebisnis kepada konsumen. Pengalaman yang dialami Bapak DS ketika mendapati ada komplain dari konsumen bahwa produk airnya jelek, maka saat itu juga Bapak DS atau staffnya melakukan pengecekan di lokasi untuk memastikan apakah memang produknya bermasalah. Adapun jika memang didapati produknya bermasalah maka akan segera diganti dengan produk baru.

“yang kedua mungkin dari sisi kualitas ya. Kami liat banyak orang yang mencoba untuk mencampur misalnya ya.. karena kan reject ya reject itu. Karena dari kami kalau kualitas air saya misalnya kita liat jelek ya kita tarik dari customer. Jadi misalnya begini kita kan, misalnya ada complain tanggal sekian. Ada complain air saya jelek, kita nanti check disana itu produksinya tanggal berapa. Diproduksi

tanggal segitu ya kita harus tarik. Kita kan ada register, tanggal produksinya kita ada register. Ya konsekuensinya kita akan ganti. Sebagai bentuk tanggung jawab kita. Disamping kita juga harus mesti menjaga kualitas.”

Apa yang menjadi kesadaran Bapak DS diatas dapat juga kita konfirmasi pada pernyataan Bapak AM. Sebagai sesama pebisnis yang menekuni bisnis manufaktur mereka paham bahwa menjaga kualitas produk adalah bagian dari pertanggungjawaban kepada konsumen, bahkan Bapak AM menegaskan kualitas produk harus juga *toyib* dan tidak menimbulkan efek samping yang membahayakan kesehatan konsumen. Berikut pernyataan Bapak AM:

“Karena lebih mementingkan kesehatan dari para pembeli. Kalau kita mau gampangnya aja ya pakai bumbu msg. tidak bikin sendiri. Tapi hasilnya malah merusak kesehatan masyarakat. Saat ini bumbu msg beredar bebas. Mungkin tidak ditemukan hal-hal yang haram. Namun merusak kesehatan. Bahkan dari MUI pun tidak melihat adanya bahan-bahan yang haram untuk membuat msg, tapi faktanya msg sangat jelek untuk kesehatan.”

Dari pernyataan di atas mengimplikasikan adanya perhatian Bapak AM terhadap efek samping suatu produk bagi konsumen atau *customer*. Kedua informan sepakat bahwa kualitas produk harus baik, entah itu produk berupa barang atau jasa. Ketika produk yang ditawarkan ternyata mengecewakan atau membahayakan bagi diri konsumen maka hal tersebut dapat dikatakan menzalimi konsumen sebagai *stakeholder*.

Bentuk pertanggungjawaban ketiga menurut Bapak DS adalah pertanggungjawaban kita kepada karyawan. Tema ini akan banyak dibahas pada tema selanjutnya. Pada intinya menurut Bapak DS menyeimbangkan antara kewajiban dan hak karyawan merupakan bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan untuk menjaga komunikasi yang baik dengan karyawan serta menjamin situasi kerja yang nyaman.

Berdasarkan deskripsi yang telah dipaparkan kita dapat menyimpulkan bahwa bagi pebisnis muslim penting untuk memperhatikan hak-hak *stakeholder*. Tidak ada yang salah dengan pengambilan keputusan yang mementingkan efisiensi dan efektivitas biaya, karena bisa jadi hal tersebut merupakan tuntutan yang wajar dalam menghadapi persaingan bisnis atau bisa jadi efisiensi bentuk tindakan yang dilakukan oleh manajemen bisnis untuk mengurangi biaya-biaya yang mubadzir, seperti produk yang cacat. Meskipun demikian adakalanya bagi pebisnis muslim untuk mempertimbangkan dampak efisiensi tersebut pada

stakeholder. Apakah implementasinya akan menzalimi *stakeholder*, atau mengurangi hak-hak *stakeholder* atau bahkan membahayakan *stakeholder*. Kesemuanya harus menjadi bahan pertimbangan secara integral.

5. Menyeimbangkan Hak dan Kewajiban Tenaga Kerja Melalui *Cross Functionality*

Tema ini mencoba mengulas bagaimana salah satu informan yaitu Bapak DS melihat adanya celah-celah ketidakefisiensian yang muncul saat gaji tenaga kerja tidak diseimbangkan dengan beban kerja yang harus dikerjakan. Kegagalan Bapak DS muncul saat memutuskan komposisi gaji tenaga kerja apakah dibuat *variablecost* atau *fixed cost*. Bapak DS mengakui bahwa secara umum akan berusaha supaya dapat menekan overhead dengan cara menempatkan biaya gaji pada *variable cost*. Tenaga kerja bekerja secara part time dan mendapatkan gaji sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Di lain pihak Bapak DS menyadari bahwa tenaga kerja lebih suka untuk mendapatkan gaji tetap dalam bentuk UMR sesuai dengan aturan pemerintah, karena mereka akan memperoleh pendapatan lebih banyak dan pasti. Untuk mengatasi *trade off* kepentingan ini Bapak DS menggunakan strategi yang beliau sebut sebagai *Cross Functionality*.

Dalam hubungan kemitraan dengan tenaga kerja, hak tenaga kerja adalah mendapatkan gaji yang adil sesuai dengan beban kerja yang mereka miliki. Menurut pengakuan Bapak DS terkadang beliau dihadapkan pada permasalahan tuntutan untuk menggaji sesuai dengan aturan regulasi pemerintah yaitu UMR, namun yang menjadi permasalahan adalah ketika beban kerja yang ada saat itu tidak banyak, tidak sebanding dengan nominal UMR yang ditentukan. Beliau menilai hal ini menimbulkan ketidakefisiensian dari sisi penggajian. Contohnya misalkan ketika banyak waktu menganggur atau tidak ada kerjaan, sementara gaji tetap sama. Berikut pernyataan Bapak DS kepada peneliti:

“kan kita tidak ingin menggaji.. karena salah satu yang membuat kita tidak efisien itu adalah nganggur disaat bekerja. Kita itu musti melihat orang yang sama itu gimana caranya dari pagi sampai sore itu kerjaan ada terus. Nah itu yang menjadi tantangan. Jangan sampai kita sudah membagi tugasnya si fulan tugasnya ini.. ini... tapi ada masa jeda itu nggak ada kerjaan. Nah itu nggak efektif itu dan nggak efisien dari sisi penggajian.”

Pernah suatu ketika Bapak DS menemukan beban kerja yang sebanding dengan UMR, itu pun dengan cara menggabungkan beberapa pekerjaan untuk dikerjakan oleh satu orang. Menurut Bapak DS, di perusahaanya saat ini beban

kerja yang sebanding dengan UMR sudah tidak ada. Oleh karena itu untuk menyalahi agar tenaga kerja tetap mendapatkan gaji yang besar yang minimal setara UMR, tenaga kerja diberikan pekerjaan-pekerjaan lain diluar *job description* yang mereka miliki sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh Bapak DS. Hal ini yang disebut oleh Bapak DS sebagai strategi *Cross Functionality*, yaitu menggabungkan *load* pekerjaan menjadi satu pekerjaan yang dikerjakan oleh satu tenaga kerja. Berikut penurutan beliau:

“Nah kita berpikir gimana caranya untuk dia bisa tetap banyak dapatnya dengan saya tambahkan pekerjaan yang lain. Jadi saya kasih dia pekerjaan yang lain sehingga dia bisa mendapatkan yang itu.. kalau dijumlah nilai-nilainya dia dapat. Saya lakukan itu beberapa. Jadi saya sebutnya *cross functionality*. Jadi bagi saya mereka selain *job description* yang dia punya, mereka mesti melakukan apa yang saya perintahkan.”

Bapak DS menilai bahwa dalam bisnis seseorang itu memang harus *strict*. Saat menjalin hubungan dengan rekan bisnis kita harus memperlakukan mereka secara profesional. Berikut penjelasan beliau kepada peneliti saat wawancara:

“Bisnis itu musti menghadapi karyawan itu hubungan bisnis. Jadi kalau saya ngasih sedekah kepada fakir miskin, nggak kepada rekan bisnis. Jadi gini misalnya saya menghire orang profesional. Saya memang tahu dia punya kapasitas, punya skill. Ada kapasitasnya ada skillnya saya hire karena itunya. Tapi kalau saya ingin mengasih karena kasian saya kasih aja. saya nggak pekerjaan seseorang kalau dia memang nggak punya kapasitas itu. Jadi kita musti clear disitu.”

Penjelasan beliau diatas peneliti nilai sebagai bentuk profesionalisme bisnis. Tenaga kerja memang digaji berdasarkan kemampuan yang mereka miliki, sehingga sudah semestinya tenaga kerja memberikan kemampuannya pada perusahaan secara maksimal dan perusahaan memberikan hak gaji secara adil dan layak. Prinsip mendasar ini mengantarkan kita untuk menyadari bahwa kesadaran profesional membantu kita untuk memandang hak dan kewajiban tenaga kerja secara adil. Berlaku hukum *Take and give*, yaitu semakin besar mereka memberi, semakin besar mereka menerima, begitupula sebaliknya.

Bapak DS memiliki jiwa profesionalisme yang tinggi. Beliau tipe orang yang memandang sesuatu secara seimbang. Beliau menyadari ketika prinsip-prinsip profesionalisme tidak diterapkan dalam bisnis maka akan terjadi ketimpangan pemenuhan hak dan kewajiban masing-masing *stakeholder*. Misalkan, saat pebisnis menerima tenaga kerja atas dasar kasian, bukan atas dasar kemampuan atau skill, kemungkinan pebisnis yang akan dirugikan. Peneliti juga

melihat melalui kesadaran profesionalismenya yang tinggi Bapak DS mencoba berusaha agar tenaga kerja tetap terpenuhi hak-hak nya secara baik. Berikut pernyataan Bapak DS:

“Cuman, disini saya mengambil kebijakan bahwa saya juga melihat, dimoment-moment tertentu saya juga akan menganalisa dimana caranya saya bisa tetap strict tapi hak-hak dia, dia tetap dapat. Dia tetap dapat banyak gitu lho..tapi kalau hak sudah saya kasih kemudian dia ada jeda nggak ada kerjaan ya saya musti menuntut anda musti melakukan sesuatu. Jangan disaat jeda itu nganggur. Tentu dengan cara-cara yang tidak frontal.”

Nampak disini bahwa profesionalisme penting bukan dalam rangka untuk mengejar keuntungan diri sendiri (egoistis), namun dalam rangka melihat hak dan kewajiban *stakeholder* (dalam hal ini tenaga kerja) secara adil dan berimbang. Seorang pebisnis muslim harus mampu menempatkan sesuatu secara adil, sehingga tidak menyebabkan kerugian atau kezaliman pada pihak lain.

6. Efisiensi Dibutuhkan Untuk Mencegah Terjadinya Kemubaziran

Makna efisiensi untuk mengurangi kemubaziran ini didapatkan dari pernyataan informan pada tema 3, 4, dan 5. Pada tema 3 Bapak MT melakukan efisiensi struktur biaya bisnisnya melalui program kemitraan. Hal tersebut dilakukan karena Bapak MT merasa saat beliau memiliki aset (mobil) sendiri melalui kredit atau sewa, secara otomatis perusahaan akan terbebani biaya tetap. Artinya mobil terpakai ataupun tidak untuk melayani konsumen biaya akan tetap terjadi. Mobilpun akan nganggur saat tidak terpakai, sehingga mubazir. Berbeda ketika mobil di sewa berdasarkan pemakaian, Biaya akan terjadi sesuai pemakaian mobil (biaya variabel). Pada tema 4 dan 5 Bapak DS pun juga mengalami hal serupa. Bapak DS menyatakan bahwa efisiensi perlu dilakukan dengan cara mengurangi produk yang cacat (*defect*) serta menyederhanakan proses produksi agar tidak terlalu rumit. Menurut Bapak DS produk yang cacat merupakan *cost* yang besar, sehingga menimbulkan pemborosan. Selain itu, Bapak DS merasa bahwa gaji yang besar dengan beban kerja yang kecil merupakan suatu ketidakefisienan dalam sisi penggajian tenaga kerja, sehingga tidak terjadi keseimbangan hak dan tanggung jawab, dan bisa jadi pebisnis yang dirugikan. Dengan kata lain kemubaziran akan terjadi saat keterampilan tenaga kerja tidak terberdayakan secara penuh setara dengan tingkat gaji yang mereka terima.

7. Kepedulian Pada hak-hak *Stakeholder* Sebagai Bentuk Pertanggungjawaban

Makna kepedulian pada hak-hak *stakeholder* ini didapatkan pada pernyataan informan pada tema 1, 2, 4, dan 5. Pada tema 1 Bapak AM menunjukkan kesadaran akan pentingnya bahan dan proses produksi dilakukan secara halal dan toyyib agar produk yang dihasilkan adalah produk yang baik dan sehat. Produk tidak menimbulkan dampak buruk pada kesehatan konsumen. Hal yang serupa juga disadari oleh Bapak DS pada tema 4, saat beliau menyampaikan bahwa menjaga kualitas produk merupakan bagian pertanggungjawaban dan ketidakzaliman pada konsumen. Secara implisit kesadaran Bapak AM dan Bapak DS tertuju pada hak-hak konsumen sebagai *stakeholder*.

Pada tema 5 Bapak DS menerapkan strategi *cross functionality* agar tenaga kerja *part time* tetap mendapatkan gaji yang tinggi sesuai dengan tambahan beban kerja yang diberikan oleh Bapak DS. Perhatian Bapak DS ini menunjukkan kepedulian pada hak tenaga kerja sebagai *stakeholder*. Fenomena menarik terdapat pada tema 2, ketika Bapak F dan R menunjukkan kepeduliannya pada hak-hak *stakeholder* yang tidak terkait langsung dengan operasional bisnis (*indirect stakeholder*). Baik Bapak F maupun Bapak R memiliki strategi khusus dengan mengorbankan biaya produksi untuk keperluan dakwah Islam dalam bentuk sedekah kepada masjid, pondok pesantren, dan yayasan pendidikan Islam. Fenomena ini secara implisit menunjukkan kepedulian mereka pada hak-hak *indirect stakeholder*, sebagai konsekuensi logis peran pebisnis muslim sebagai *khalifatullah fil ardh*.

Sintesis Makna

Temuan makna pengambilan keputusan *strategic costing* menciptakan suatu konsep rasionalitas yang terintegrasi antara rasionalitas instrumental dan rasionalitas etika Islam. Makna efisiensi merupakan representasi dari rasionalitas instrumental bisnis. Pebisnis sering melakukan efisiensi biaya agar produk yang dimilikinya mampu menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga mampu bersaing di pasar. Makna kepedulian merupakan representasi dari rasionalitas etika Islam. Kesadaran pebisnis muslim terhadap nilai-nilai Islam melahirkan rasionalitas etika Islam yang wajib menjadi pertimbangan obyektif selain rasionalitas instrumental bisnis. Makna kepedulian ini selaras dengan beberapa

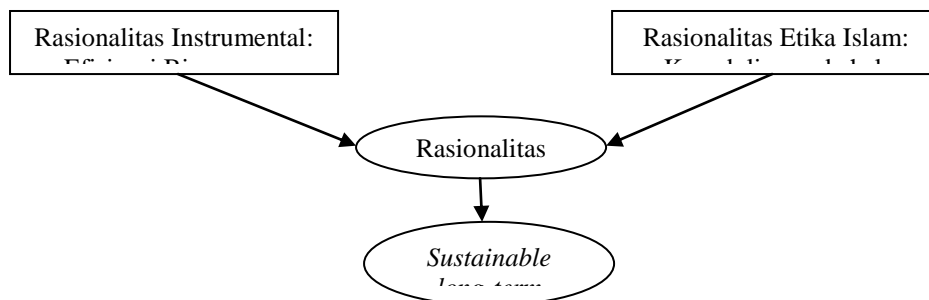
kaidah fikih dalam syariah Islam seperti tidak boleh membahayakan orang lain, mudharat harus dihilangkan sejauh mungkin, menghindarkan mudharat lebih diutamakan dari pada mengambil manfaat, serta kepentingan publik lebih diutamakan dari pada kepentingan pribadi (*self-interest*) (Ismaeel & Blaim, 2012).

Implementasi pengambilan keputusan *strategic costing* pada bisnis konvensional hanya terkonsentrasi pada rasionalitas instrumental. Manajemen berusaha menekan biaya serendah mungkin, sehingga mampu menciptakan harga yang kompetitif di pasar (Zuhroh & Pratiwi, 2014). Tujuan akhir dari proses tersebut adalah *sustainable long-term profit*. Jika dikaitkan dengan bisnis Islam, hal tersebut tidak tepat dalam upaya mencapai *falah* yang mencakup pencapaian kesejahteraan ekonomi dan sosial serta dunia dan akhirat. Integrasi antara rasionalitas instrumental yang sering dikaitkan dengan tujuan efisiensi dan keunggulan kompetitif dengan rasionalitas etika Islam yang berasal dari kesadaran nilai-nilai Islam akan lebih tepat bagi pebisnis muslim untuk pencapaian *falah* atau kesejahteraan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan.

Integrasi antara rasionalitas instrumental dengan rasionalitas etika Islam akan melahirkan suatu konsep baru yang dinamakan dengan Rasionalitas *Falah*, yaitu suatu rasionalitas yang mempertimbangkan baik kemanfaatan ekonomi maupun sosial, serta kemanfaatan dunia dan akhirat. Pada konteks *strategic costing* Rasionalitas *Falah* diperoleh melalui efisiensi dengan cara mengurangi biaya yang mengakibatkan pemborosan serta dilakukan dengan penuh kepedulian terhadap hak-hak *stakeholders* baik *direct stakeholders* maupun *indirect stakeholders*. Sebagai contoh, saat memutuskan untuk mengefisiensikan biaya bahan baku, pengambil keputusan akan meneliti dan mengurangi biaya yang menyebabkan pemborosan, atau memutuskan mengganti bahan baku yang lebih murah. Pada saat mengurangi biaya yang menyebabkan pemborosan, adakalanya berurusan dengan perampangan fungsi kerja. Hal ini akan mengakibatkan pengurangan beban kerja dan penghasilan pekerja *part time* (*variable cost*). Pada kondisi seperti ini, aspek kepedulian mendorong pengambil keputusan untuk mempertimbangkan strategi *cross functionality* atau menggabungkan fungsi kerja agar pekerja *part time* tetap mendapatkan penghasilan yang tinggi. Demikian juga saat memilih bahan baku yang lebih murah, aspek kepedulian mendorong pengambil keputusan untuk mempertimbangkan kualitas halal, toyib, serta ada tidaknya efek samping bahan baku tersebut pada kesehatan konsumen. Contoh

lainnya adalah saat mempertimbangkan pembelian aset tetap (mesin), rasionalitas kepedulian mendorong pengambilan keputusan untuk tetap mempertahankan penyerapan sumber daya manusia (SDM) yang tinggi, misalkan tidak menggunakan mesin berteknologi tinggi secara dominan yang banyak menggantikan fungsi kerja SDM atau dengan mengupayakan program kemitraan (*syirkah*) yang banyak menyerap SDM.

Dar (2000) menyatakan bahwa prinsip moral yang diajarkan dalam Quran tidak bermaksud membantu seseorang untuk menemukan jalan keluar atau keselamatan, namun untuk menyuburkan kehidupan agar tetap seimbang dan selaras dalam kesempurnannya. Rasionalitas *Falah* akan mengantarkan pada keseimbangan dan keselarasan itu. Hal demikian bisa terjadi karena nilai-nilai Islam yang bersumber dari nilai-nilai ketuhanan mampu menekan dorongan *self-interest* atau sifat egoistis pengambil keputusan yang secara normal berusaha mencari jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahannya sendiri. Pada akhirnya, Rasionalitas *Falah* akan mengantarkan bisnis menuju *sustainable long-term balance* bukan *sustainable long-term profit*.



Gambar 1. Struktur Rasionalitas *Falah* Pada *Strategic Costing*

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menggali kesadaran pebisnis muslim dalam memaknai pengambilan keputusan *strategic costing* menurut kesadaran nilai Islam mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pebisnis muslim memaknai pengambilan keputusan *strategic costing* sebagai bentuk efisiensi dan kepedulian. Efisiensi dilakukan untuk mencegah terjadinya kemubaziran dalam hal biaya yang menimbulkan pemborosan, sedangkan kepedulian merupakan wujud pertanggungjawaban pebisnis muslim untuk memastikan bahwa setiap pengambilan keputusan *strategic costing* tidak mengakibatkan kezaliman pada *stakeholders*. Cakupan *stakeholders* tidak hanya sebatas pada *direct stakeholders*,

seperti tenaga kerja, konsumen, *supplier*, namun juga meliputi *indirect stakeholders* atau pihak-pihak yang tidak terkait secara langsung dengan lingkungan operasional bisnis seperti lembaga kemanusiaan, pondok pesantren, masjid dan lain sebagainya.

Temuan penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai integrasi rasionalitas instrumental dan rasionalitas etika Islam yang dinamakan Rasionalitas *Falah*. Efisiensi merefleksikan rasionalitas instrumental, sedangkan kepedulian pada hak-hak *stakeholder* merefleksikan rasionalitas etika Islam. Dalam konteks *strategic costing*, Rasionalitas *Falah* diperoleh melalui efisiensi dengan cara mengurangi biaya yang mengakibatkan pemborosan serta dilakukan dengan penuh kepedulian terhadap hak-hak *stakeholders* baik *direct stakeholders* maupun *indirect stakeholders*.

Penggabungan antara rasionalitas instrumental yang sering dikaitkan dengan tujuan efisiensi dan keunggulan kompetitif dengan rasionalitas etika Islam yang berupa kepedulian kepada hak-hak *stakeholders* akan mengarahkan pebisnis muslim pada pencapaian *falah* atau kesejahteraan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan. Hal demikian bisa terjadi karena rasionalitas etika Islam yang bersumber dari nilai-nilai ketuhanan mampu menekan dorongan *self-interest* atau sifat egoistis pengambil keputusan. Adanya rasa takut melakukan kezaliman kepada *stakeholders* merupakan bentuk rasionalitas etika Islam pebisnis muslim anggota IIBF. Kesadaran tersebut menjadi penting bagi pebisnis muslim sebagai bentuk ketaatannya menjalankan perintah Allah. Pada akhirnya, Rasionalitas *Falah* akan mengantarkan bisnis menuju *sustainable long-term balance* bukan *sustainable long-term profit*.

Daftar Pustaka

- Abdul-Baki, Z. et al. 2013. Islamic perspective of management accounting decision-making techniques. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*4(2): 203–219.
- Aravik, H. 2016. *Ekonomi Islam: Konsep, Teori, dan Aplikasi serta Pandangan Pemikir Ekonomi Islam dari Abu Ubaid sampai Al-Maududi*. (M. Sadi Is, Ed.). Malang: Kelompok Instrans Publishing.
- Cadez, S., & Guilding, C. 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863.

- Creswell, J. W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Lazuardi, Ahmad L. (penerjemah). Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan. Pustaka Pelajar.
- Dar, B. A. 2000. *Qur'anic Ethics*. Delhi: Adam Publisher & Distributors.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. E. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Graflaand, J., Mazereeuw, C., & Yahia, A. 2006. Islam and Socially Responsible Business Conduct: an empirical study of Dutch entrepreneurs. *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 390–406.
- Harahap, I., Nasution, Y. S. J., Marliyah, & Syahriza, R. 2015. *Hadis Hadis Ekonomi* (1st ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hidayat, R. 2016. Rasionalitas: Overview terhadap Pemikiran dalam 50 Tahun Terakhir. *Buletin Psikologi*, 24(2): 101–122.
- Ibrahim, S.H.M., & Yahya, R. 2005. The Emerging Issues On The Objective and Characteristics of Islamic Accounting for Islamic Business Organizations. *Malaysian Accounting Review* 4(1): 75–92.
- Idri. 2015. *Hadis Ekonomi: Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi* (2nd ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ismaeel, M., & Blaim, K. 2012. Toward applied Islamic business ethics: responsible halal business. *Journal of Management Development* 31(10): 1090–1100.
- Kamla, R., Gallhofer, S., & Haslam, J. 2006. Islam, nature, and accounting: Islamic principles and the notion of accounting for the environment. *Accounting Forum* 30(3): 245–265.
- Kuswarno, E. 2009. *Fenomenologi: Konsep, pedoman, dan contoh penelitian*. Bandung: Widya Padjadjaran.
- Melé, D. 2010. Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29(7/8): 637–645.
- Niswatin, Noholo, S., Tuli, H., & Wuryandini, A. R. 2017. Perilaku Pengusaha Mikro Betawi Perantauan Terhadap Cost Reduction. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 8(3), 427–611.
- Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. 2017. Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 3(2), 119–137.

- Roekhudin, Triyuwono, I., Ganis, E., & Rosidi. 2015. Fair Value Measurements (FVMs) Rejection and Reconstruction : a Phenomenological Study of Internal Accountant Response towards FV Accounting and Reporting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 880–889.
- Sodiq, A. 2016. Konsep Kesejahteraan Dalam Islam. *Equilibrium*3(2): 380–405.
- Triyuwono, I. 2015. Awakening the Conscience Inside: The Spirituality of Code of Ethics for Professional Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172: 254–261.
- Turner, M. J., Way, S. A., Hodari, D., & Witteman, W. 2017. Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33–43.
- Wight, J. B. 2005. Adam Smith and Greed. *Journal of Private Enterprise*, XXI(1), 46–58.
- Zuhroh, D., & Pratiwi, C. 2014. Penentuan Harga Jual Stratejik Terhadap Produk dengan Strategi Biaya Rendah dan Differensiasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(1), 133-142.