

**ENVIRONMENTAL-BALANCED SCORECARD  
DAN ETIKA BISNIS ISLÂM  
(Suatu Sintesis Manajemen Strategi dalam  
Persaingan Global)**

**Rudy Haryanto**

(Dosen Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Syariah STAIN Pamekasan)

**Abstract:**

Business activity is an integral part of economic discourse. Islamic economy system starts from ethical awareness. For its viability, a company runs an old fashioned-management, it is a material-prosperity attainmnet oriented. However, it results a social contradiction. In Islamic ethic, a business must combine material and moral indicators emphesizing profit and expediency harmonies. Islamic business must be on the basis of natural and human resources that is moved by a motivation of dynamic devotion. Thus, it is significant to have a management strategy that are religious, morality, and humanity oriented. Furthermore, the paradigm change that company goal maintaining the financial aspect change into social and environmental aspects is certain.

**Key Words:**

Manajemen srategis, etika, perusahaan, lingkungan, dan  
*Balanced Scorecard*

**Pendahuluan**

Dalam era globalisasi ini, perusahaan dituntut mampu mengantisipasi kebutuhan konsumen di masa yang akan datang dengan memberikan produk dan jasa yang inovatif, mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan dalam rangka menciptakan nilai tambah.<sup>1</sup> Hampir semua perusahaan dan organisasi mempunyai misi untuk menghasilkan sesuatu yang

---

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan dan David P. Norton , *Balanced Scorecard*, terj. Peter. R. Yosi Pasla, (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm., 4

bernilai bagi pelanggan mereka.<sup>2</sup> Akan tetapi, tidak sedikit kita dapat menemukan praktik-praktik bisnis yang indifferen secara moral. Bahkan boleh dikatakan bahwa kita sedang hidup dalam suatu lingkaran ekonomi yang sarat dengan pelanggaran-pelanggaran sistem nilai etika berbisnis. Penilaian tersebut secara gradual akhirnya melahirkan suatu mitos bisnis, kaitannya dengan etika, yaitu mitos bisnis amoral<sup>3</sup>, imoral<sup>4</sup> mengejar maksimalisasi keuntungan dan mitos bisnis sebagai permainan segelintir manusia saja dengan cara mengeksploitasi kebutuhan banyak orang<sup>5</sup> dan mengabaikan kepentingan umum.<sup>6</sup>

Dalam menghadapi persaingan, dewasa ini banyak berbagai macam organisasi semakin meningkatkan kepedulian terhadap pencapaian dan penunjukan kinerja lingkungan yang baik melalui pengendalian dampak lingkungan yang terkait dengan kegiatan, produk dan jasa organisasinya.<sup>7</sup> Hal tersebut dilaksanakan dalam konteks semakin ketatnya peraturan perundang-undangan, pengembangan kebijakan ekonomi dan perangkat lain yang mendorong perlindungan lingkungan, dan meningkatnya kepedulian

---

<sup>2</sup> Frank Ostroff, *The Horizontal Organizations* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004) hlm vii

<sup>3</sup> Amoral berarti tidak bermoral atau berakhlak. Lihat Lorens Bagus, *Kamus Filsafat*, cet. 1, (Jakarta: Gramedia, 1996), hlm. 29.

<sup>4</sup> Imoral (Inggris: *Immoral*) berasal dari bahasa latin *in*, artinya tidak, dan *moralis*, artinya cara; kebiasaan atau; tingkah laku. Secara terminologis mempunyai beberapa pengertian, yaitu *pertama*, tidak bermoral; *kedua*, bertindak melawan moral atau suara hati; *ketiga*, tidak sesuai dengan aturan-aturan tingkah laku yang benar dan; *keempat*, tidak berkeadilan. Sehingga istilah *imoralis* (Inggris: *immoralist*) digunakan untuk menyebut orang yang tidak menerima syarat-syarat yang mengikat atau pernyataan-pernyataan moral yang mengikat dalam suatu sistem moral. Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, hlm. 328.

<sup>5</sup> R. Lukman Fauroni, *Etika Bisnis dalam Al-Qur'an*, (Yogyakarta: Program Pasca Sarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2001), hlm. 2.

<sup>6</sup> Kepentingan umum adalah himpunan dari kepentingan pribadi yang telah disublimasikan, dan tidak bertentangan dengan norma masyarakat serta aturan yang berlaku. HAS Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm 6

<sup>7</sup> Pokok perumusan bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Michael E. Parter, *Strategi Bersaing*, terj. Agus Maulana, (Jakarta: Erlangga, 1980), hlm 3

pihak-pihak yang berkepentingan terhadap lingkungan dan pembangunan berkelanjutan.<sup>8</sup>

Terdapat standar nasional yang mencakup manajemen lingkungan yang dimaksudkan untuk menyediakan unsur-unsur suatu sistem manajemen lingkungan yang efektif yang dapat diintegrasikan dengan persyaratan manajemen lainnya dan membantu organisasi mencapai tujuan lingkungan dan ekonominya. Standar ini tidak dimaksudkan untuk digunakan sebagai hambatan non-tarif dalam perdagangan atau untuk menambah atau mengubah kewajiban hukum organisasi. Maksud utama standar ini adalah untuk mendukung perlindungan lingkungan dan pencegahan pencemaran yang seimbang dengan keperluan sosial-ekonomi, mengacu pada standar ISO 14001:2004 dan SNI 19-14004-2005,<sup>9</sup> sehingga tidak bertentangan dengan hak-hak dasar manusia.<sup>10</sup>

Di dalam Islâm, secara sistematis, para pakar Islâm terdahulu sesungguhnya telah mempunyai keperdulian yang tinggi terhadap lingkungan hidup dan konservasi alam. Ini dikarenakan Islâm membawa kemaslahatan dan perbaikan (*ishlah*) terhadap bumi. Pada prinsipnya, pandangan di atas memang melekatkan secara umum tentang keharusan mengelola lingkungan secara baik dan benar baik untuk kepentingan manusia maupun kemanusiaan, juga untuk kepentingan alam sekitar yang semuanya termasuk ciptaan Allâh swt.

Dari sisi prinsip etika bisnis dalam Islam terdapat pandangan bahwa antara bisnis dan etika bukan merupakan dua bangunan yang terpisah, melainkan sebagai satu kesatuan struktur. Bisnis bukan semata-mata upaya meraih keuntungan material, tetapi sekaligus

---

<sup>8</sup> Dalam mencapai tujuan organisasi, berbagai sasaran dan dalam mengemban misi organisasi diperlukan adanya interaksi dengan lingkungannya. Bahkan secara aksiomatik keberhasilan organisasi pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kedalaman pengenalan manajemen tentang segala remifikasi interaksi tersebut, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm 63

<sup>9</sup> Sistem manajemen lingkungan –Pedoman umum tentang prinsip, sistem, dan teknik pendukung.

<sup>10</sup> Seperti yang diatur dalam al-Qur'ân Surat al-Baqarah (2): 256; Sila kedua dan kelima Pancasila dalam Pembukaan UUD 1945, Pasal 28 UUD 1945, 30 Pasal dalam *Universal Declaration of Human Rights* yang dikeluarkan PBB pada 10 Desember 1948 dan disempurnakan menjadi *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights* pada tahun 1966. Lihat Moenir, *Manajemen*, hlm 28-37

mencapai tujuan spritual yaitu pencapaian tujuan amānah kemanusiaan sebagai makhluk dan *khalifah* untuk mencapai keridhaan Allāh. Dalam keterpaduan ini, al-Qur'ān memberikan bangunan paradigma bisnis, yakni bisnis yang dilakukan dengan kesadaran dan dibangun di atas nilai-nilai aksiomatik kesatuan, kehendak bebas, pertanggungjawaban, keseimbangan (keadilan), dan kebenaran (kebaikan dan kejujuran).<sup>11</sup> Prinsip ini bukan saja berlaku bagi anggotanya dan konsumennya saja akan tetapi juga untuk lingkungannya.

### **Konsep Manajemen Strategik**

Strategi perusahaan merupakan rencana pihak manajemen untuk mencapai hasil yang sesuai dan konsisten dengan misi dan tujuan perusahaan.<sup>12</sup> Pada waktu perusahaan masih berskala relatif kecil di mana jalannya perusahaan dilakukan langsung oleh *top management*, manajemen strategik dapat dilaksanakan secara informal dan tidak berstruktur. Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi perusahaan.<sup>13</sup>

Seiring dengan berkembang dan meningkatnya kompleksitas operasional perusahaan serta perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat, maka *top management* tidak lagi mampu untuk menjalankan perusahaannya secara sendirian. Untuk itu diperlukan keterlibatan manajemen dan karyawan, sehingga dikembangkan suatu sistem yang berstruktur untuk melaksanakan manajemen

---

<sup>11</sup> Fauroni, *Etika Bisnis*, hlm. vii.

<sup>12</sup> Menurut Wright, Pringle dan Kroll, manajemen strtegik mencakup dua proses utama yaitu: *strategy formulation* dan *strategy implementation*. Implementasi strategi terdiri atas lima tahapan yang utama yaitu (1) *Planning*, (2) *Programming*, (3) *Budgeting*, (4) *Implementation* dan (5) *Controlling*. Wright, Peter, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll, *Strategic Management: Text and Cases*, (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992), hlm., 3-4. Sedangkan Sondang P. Siagian mengatakan ada 12 tahapan dalam proses manajemen strategi yang harus dilalui oleh manajer dan wirausahawan. Tahapan itu adalah; perumusan misi organisasi, penentuan profil organisasi, analisis dan pilihan strategik, penetapan sasaran jangka panjang, penentuan strategic induk, penentuan strtegi operasional, penentuan sasaran jangka pendek, perumusan kebijaksanaan, pelembagaan strategi, penciptaan system pengawasan, penciptaan system penilaian dan penciptaan system umpan balik. Siagian, *Manajemen Strategis*, hlm. 30-31

<sup>13</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2000), hlm. 86

strategi perusahaan. Dari uraian di atas, maka sistem manajemen strategis dapat dilaksanakan melalui enam tahap utama, yaitu: (1) Perumusan strategi, (2) Perencanaan strategi, (3) Pemrograman, (4) Pendanaan, (5) Implementasi dan (6) Pengontrolan.

Proses manajemen strategi membantu organisasi mengidentifikasi apa yang akan dicapai dan bagaimana seharusnya mencapainya dengan bernilai.<sup>14</sup> Tahap awal dalam proses manajemen strategik dimulai dengan perumusan strategi. Setelah perusahaan merumuskan strategi, selanjutnya hal ini perlu diimplementasikan. Tahap awal dalam implementasi strategi adalah melaksanakan strategi perencanaan. Tujuan dalam strategi ini harus dapat diukur karena bila perusahaan tidak dapat mengukur tujuan yang akan dicapai, maka perusahaan tidak dapat mengelolanya. Bila perusahaan tidak dapat mengelola, maka perusahaan tidak dapat mencapai tujuan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton, "Jika anda tidak bisa mengukurnya, anda tidak bisa mengaturnya."<sup>15</sup> Oleh karena itu di dalam penjabaran strategi ke dalam tujuan strategis ditentukan dua macam pengukuran yaitu: (1) Ukuran hasil dan (2) ukuran pemacu kinerja (*performance*).<sup>16</sup> Untuk dapat mewujudkan tujuan diperlukan strategik berupa program tindakan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Strategik inilah yang akan menjadi dasar dalam penyusunan program dan anggaran.

---

<sup>14</sup> Michall A. Hitt, *et al*, *Manajemen Strategis*, terj. Arman Hidayanto (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm 4

<sup>15</sup> Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, hlm. 21

<sup>16</sup> Ukuran hasil tanpa ukuran pemacu kinerja (*performance*) tidak mampu mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dapat dicapai dan tidak dapat memberikan indikasi awal tentang bagaimana strategi tersebut diimplementasikan dengan berhasil. Sebaliknya, pemacu kinerja (*performance*) tanpa hasil akan mendorong unit bisnis untuk mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi gagal untuk meningkatkan operasional perusahaan yang diterjemahkan dalam perluasan bisnis dengan konsumen yang ada saat ini dan yang akan datang.

### **Pendekatan *Balanced Scorecard***

Dalam menghadapi globalisasi diperlukan pelaku yang tangguh dan besar.<sup>17</sup> Proses manajerial yang terjadi dalam suatu perusahaan harus meliputi penentuan visi dan misi, menentukan tujuan yang hendak dicapai, menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengimplementasikan strategi, serta melakukan evaluasi kinerja. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan yang akan dicapainya dan dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka dikembangkan suatu strategi. Strategi tersebut kemudian akan diimplementasikan kemudian dilakukan penilaian atas kinerja dan dilakukan tindakan korektif baik dalam visi, misi, tujuan dan strategi agar dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi.

Pengukuran kinerja khususnya kinerja keuangan biasanya digunakan dengan medasarkan pada analisis rasio. Pengukuran kinerja keuangan yang didasarkan pada analisis rasio ini sangat bermanfaat dan relatif lebih mudah dipergunakan, namun ada beberapa keterbatasan dalam menggunakan analisis rasio sebagai dasar pengukuran kinerja.<sup>18</sup>

Untuk melengkapi rasio yang ada maka dikembangkan lagi dua macam alat yang memasukkan unsur harga saham dalam analisisnya yaitu penambahan harga pasar dan penambahan nilai ekonomi. Namun perkembangan pengukuran kinerja tersebut masih mempertimbangkan aspek keuangan saja, sehingga untuk mengatasi permasalahan-permasalahan ini dibutuhkan suatu metode baru untuk mengintegrasikan berbagai tujuan dan pengukuran kinerja dalam perusahaan dalam rangka mencapai visi dan tujuan jangka

---

<sup>17</sup> Didin S. Damanhuri, *Pilar-Pilar Reformasi Ekonomi-Politik Upaya Memahami Krisis Ekonomi dan Menyongsong Indonesia Baru*, (Jakarta: CIDES dan Pustaka Hidayat, 1999), hlm.,183

<sup>18</sup> Keterbatasan dalam menggunakan analisis rasio sebagai dasar pengukuran kinerja tersebut antara lain: 1) Sulit untuk menetapkan rata-rata industri sebagai angka pembanding karena banyak perusahaan besar yang memiliki divisi yang menghasilkan produk yang beda industri. 2) Adanya inflasi akan menyebabkan nilai buku perusahaan tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya. 3) Adanya praktik akuntansi yang berbeda akan dapat mendistorsi perbandingan tersebut. 4) Seringkali sulit untuk mengatakan apakah rasio tertentu itu baik atau buruk. 5) Seringkali pula perusahaan menghadapi disatu sisi atau rasio memberikan hasil yang baik sementara rasio yang lain memberikan hasil yang buruk.

panjang perusahaan. Untuk itu dikembangkan sistem pengukuran kinerja yang baru yang dikenal sebagai *balanced scorecard*.

Tujuan dan pengukuran yang ada dalam *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi berdasarkan empat perspektif. *Pertama*, perspektif keuangan. Untuk sukses secara keuangan bagaimana seharusnya perusahaan tampak di mata para pemegang saham. Tujuan keuangan pada suatu organisasi akan sangat bergantung pada posisinya dalam tahapan daur hidup bisnis. Pada tahap pertumbuhan, perusahaan akan berusaha mengembangkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasinya, menginvestasikan dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta mengembangkan hubungan dengan konsumen. Pada tahap awal ini, tujuan keuangan perusahaan akan diukur dengan persentase tingkat pertumbuhan dalam pendapatan, dan pertumbuhan tingkat penjualan pada pasar yang ditargetkan.

*Kedua*, perspektif konsumen. Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya kita tampak di mata konsumen? Dalam perspektif konsumen, perusahaan mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen yang mereka pilih untuk berkompetisi di dalamnya. Pada masa lalu, perusahaan lebih menekankan pada kemampuan internal, menekankan pada kinerja produk yang dihasilkan dan inovasi dalam teknologi. Tetapi perusahaan sering kali tidak memahami apa yang menjadi kebutuhan konsumennya. Untuk itu sekarang telah terjadi perubahan dari fokus pada internal menjadi eksternal. Perspektif ini biasanya diturunkan dari pernyataan visi dan misi perusahaan. Sehingga bila suatu bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi konsumen.

*Ketiga*, proses bisnis internal. Untuk memuaskan pemegang saham perusahaan dan konsumen maka proses bisnis apa yang harus kita laksanakan dengan *exellent*? Dalam rangka mencapai tujuan keuangan dan meningkatkan kepuasan konsumen, maka perusahaan harus dapat mengidentifikasi proses yang berlangsung dalam perusahaannya. Sistem pengukuran kinerja yang saat ini ada, dan banyak diterapkan perusahaan adalah memfokuskan pada peningkatan operasi saat ini. Di dalam *balanced scorecard*, proses

internal dimulai dengan proses inovasi (mengidentifikasi kebutuhan saat ini dan yang akan datang kemudian mengembangkan solusi baru untuk memuaskan kebutuhan tersebut), proses operasi (mengantarkan produk dan jasa kepada konsumen) dan proses layanan purna jual (memberikan layanan setelah dilakukannya penjualan untuk menambah nilai bagi konsumen).

*Keempat*, pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk mencapai visi, bagaimana perusahaan mempertahankan kemampuan untuk berubah dan meningkat? Tujuan ditetapkannya perspektif keuangan, konsumen dan proses internal adalah untuk mengidentifikasi bidang mana yang perusahaan harus dapat unggul dibandingkan dengan pesaing dalam rangka mencapai terobosan perbaikan dalam kinerja perusahaan. Sedangkan tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk dapat mencapai ketiga tujuan di atas.<sup>19</sup>

Dalam *balanced scorecard* pengukuran kinerja tidak didasarkan pada aspek finansial semata melainkan juga aspek non finansial. Dalam *balanced scorecard*, tujuan dan pengukuran memandang kinerja organisasi dari empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi serta informasi kepada karyawan tentang kunci kesuksesan saat ini dan dimasa yang akan datang.

Selain itu, tiap-tiap perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan suatu proses sebab dan akibat yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Proses sebab akibat tersebut dapat digambarkan sebagai berikut: suatu perusahaan yang memiliki tujuan untuk mendapatkan laba investasi yang tinggi, maka perusahaan tersebut harus melayani kebutuhan dan keinginan konsumen dengan lebih baik dari pesaingannya sehingga konsumen merasa puas dan mau untuk tetap mempergunakan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen maka perusahaan juga harus mau memperbaiki proses produksinya, dan dalam rangka memperbaiki proses produksi serta dalam rangka membangun potensi dasar dalam perusahaan di masa

---

<sup>19</sup> Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, hlm. 8



mendatang, maka perusahaan harus melakukan investasi sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya.

Perusahaan yang mempergunakan *balanced scorecard* sebagai proses pembelajaran yang strategis akan dimulai dari: *Pertama*; pengklarifikasian visi seluruh organisasi yang akan dicapai oleh perusahaan. Kemudian tahap *kedua*; mengkomunikasikan dan meluruskan proses, memobilisasi seluruh individu dalam tindakan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Penekanan pada umpan balik dalam membangun *balanced scorecard* akan menghasilkan sistem berpikir yang dinamis. Ini akan membuat individu dalam berbagai organisasi memahami bagaimana pengaruh perannya terhadap yang lain dan bagaimana bagian-bagian yang terpisah itu akan cocok secara bersama-sama. Langkah *ketiga*; adalah perencanaan, penetapan target, dan proses strategi inovasi.

Ketiga proses utama ini merupakan proses manajemen yang kritis dan penting dalam mengimplementasikan strategi, tetapi ini saja tidak cukup. Dalam lingkungan yang selalu berubah dengan cepat, maka pimpinan perusahaan membutuhkan *feedback* atas strategi yang telah dijalankan.

### ***Environmental Management System (EMS)***

*Environmental Management System* (Sistem Manajemen Lingkungan) adalah suatu kerangka kerja yang dapat diintegrasikan ke dalam proses-proses bisnis yang ada untuk mengenal, mengukur, mengelola dan mengontrol dampak-dampak lingkungan secara efektif, dan oleh karenanya merupakan risiko-risiko lingkungan. Sistem Manajemen Lingkungan juga menciptakan alat untuk meningkatkan prestasi kinerja dan bergerak menuju ke kelestarian lingkungan melalui praktek terbaik seperti ISO14001.

Sistem manajemen lingkungan dikembangkan untuk memberikan panduan dasar agar kegiatan bisnis senantiasa akrab lingkungan. Kondisi lingkungan yang hidup bersama sudah waktunya untuk dikendalikan. Jaminan bahwa suatu kegiatan bisnis telah dikelola secara akrab lingkungan dapat ditunjukkan melalui adanya sertifikat atau label lingkungan. Dalam hal ini ISO telah membuktikan bahwa sistem sertifikasi mampu memberikan stabilisasi tata kerja dalam upaya meraih hasil yang konsisten. Oleh

karena itu ISO-14000 Seri memberikan panduan pengelolaan lingkungan bagi aktivitas bisnis.

Berbagai macam organisasi semakin meningkatkan kepedulian terhadap pencapaian dan penunjukan kinerja lingkungan yang baik melalui pengendalian dampak lingkungan yang terkait dengan kegiatan, produk dan jasa organisasi yang bersangkutan, konsisten dengan kebijakan dan tujuan lingkungan mereka. Hal tersebut dilaksanakan dalam konteks semakin ketatnya peraturan perundang-undangan, pengembangan kebijakan ekonomi dan perangkat lain yang mendorong perlindungan lingkungan; dan meningkatnya kepedulian pihak-pihak yang berkepentingan terhadap lingkungan dan pembangunan berkelanjutan.

Banyak organisasi telah melaksanakan kajian atau audit lingkungan untuk mengkaji kinerja lingkungan mereka. Bila dilaksanakan tersendiri, kajian dan audit tersebut mungkin tidak cukup untuk memberikan jaminan bahwa kinerja lingkungannya memenuhi dan akan berlanjut memenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan dan kebijakan organisasi. Agar efektif, kajian dan audit tersebut perlu dilaksanakan dalam suatu sistem manajemen yang terstruktur yang terintegrasi dalam organisasi tersebut. Standar nasional yang mencakup manajemen lingkungan dimaksudkan untuk menyediakan unsur-unsur suatu sistem manajemen lingkungan yang efektif yang dapat diintegrasikan dengan persyaratan manajemen lainnya dan membantu organisasi mencapai tujuan lingkungan dan ekonominya.

*Environmental Management System* (EMS) memberikan keuntungan bagi perusahaan, antara lain, meningkatkan profit, operasi, pemasaran, *regulatory compliance*, dan sosial. Menurunkan harga pokok produksi adalah salah satu cara di mana EMS dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan profit. Banyak perusahaan yang merasakan bahwa EMS dapat mengurangi kebutuhan material dan energi yang dipergunakan dalam menghasilkan produk. Perubahan desain produk, formulasi, proses manufaktur dan kemasan dapat mengurangi kuantitas input yang dipergunakan untuk produk, limbah, dan akhirnya biaya.

Konsep EMS yang menerapkan langkah-langkah *plan-do-check-action* ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa isu-isu mengenai lingkungan dapat secara sistematis diidentifikasi, dikontrol dan

dimonitor. Dengan menggunakan pendekatan ini akan membantu untuk meningkatkan kinerja EMS setiap waktu. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penekanan pada aspek lingkungan sebagai salah satu bagian strategi perusahaan dalam rangka menghadapi tuntutan masyarakat akan menjadi bagian penting di masa mendatang.

### ***Environmental-Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* dapat dipergunakan sebagai *strategic management system* yang dapat dijadikan sebagai alat bantu dalam menentukan *strategic initiatives*. Namun *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, sebagaimana disebutkan di atas, belum mampu menjawab permasalahan lingkungan yang kini semakin meningkat. Apalagi bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang kimia dan menghasilkan produk yang relatif beracun, maka pertimbangan aspek lingkungan akan menjadi sangat penting. Adanya peningkatan kesadaran lingkungan di berbagai masyarakat di seluruh dunia, membuat perusahaan tidak hanya harus memperhatikan empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* tetapi juga aspek lingkungan yang ada di sekitar perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* ditambah dengan satu aspek mengenai lingkungan sehingga visi, misi dan strategi perusahaan harus dapat tercermin dan menjiwai dalam kelima aspek dalam *environmental-balanced scorecard*.

Perusahaan yang menginginkan tercapainya tujuan keuangan maka perusahaan tersebut harus dapat menghasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen. Dalam melakukan pembelian produk perusahaan, maka konsumen di masa yang akan datang tidak hanya mempertimbangkan aspek harga dan kualitas, tetapi juga bagaimana dampak penggunaan produk tersebut kepada lingkungan pada umumnya dan diri pribadi pada khususnya. Dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan terjangkau oleh konsumen maka perusahaan-perusahaan juga harus mau memperbaiki proses produksinya.

Selain memperbaiki proses produksi, maka perubahan desain produk, formulasi produk, proses manufaktur dan kemasan dapat mengurangi kuantitas input yang dipergunakan, produk, sampah dan akhirnya biaya. Dan dalam rangka memperbaiki proses produksi

perusahaan harus menginvestasikan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya. Karena lingkungan kerja yang kondusif dan bebas polusi akan meningkatkan produktivitas karyawan.

### **Manajemen dan Etika Bisnis Islâm terhadap Lingkungan**

Etika secara terminologis adalah kaidah-kaidah atau cara seseorang bertingkah laku dengan orang lain yang mengandung penilaian baik atau buruk, benar atau salah, tepat atau tidak tepat, baik, adil dan pantas.<sup>20</sup> Hal yang sama dikemukakan Madjid Fakhri bahwa etika merupakan gambaran rasional mengenai hakekat dan dasar perbuatan dan keputusan yang benar serta prinsip-prinsip yang menentukan klaim bahwa hal itu diperintahkan atau dilarang.<sup>21</sup> Dalam kerangka praktisnya etika berfungsi sebagai orientasi yang berisi sarana-sarana bagi usaha manusia untuk menjawab persoalan-persoalan fundamental dalam kehidupannya.<sup>22</sup>

Islâm merupakan sumber nilai dan etika dalam segala aspek kehidupan manusia secara menyeluruh, termasuk wacana bisnis. Islâm memiliki wawasan yang komprehensif tentang etika bisnis. Mulai dari prinsip dasar, pokok-pokok kerusakan dalam perdagangan, faktor-faktor produksi, tenaga kerja, modal organisasi, distribusi kekayaan, masalah upah, barang dan jasa, kualifikasi dalam bisnis, sampai kepada etika sosio ekonomik menyangkut hak milik dan hubungan sosial. Aktivitas bisnis merupakan bagian integral dari wacana ekonomi. Sistem ekonomi Islâm berangkat dari kesadaran tentang etika.<sup>23</sup>

Manajemen ekonomi Islâm, beranjak dari Ilmu Manajemen dan Ekonomi Islâm yang mengarahkan perhatian pada perilaku organisasi ataupun masyarakat dan pemerintah dalam menggerakkan

---

<sup>20</sup> Lihat Bagus, *Kamus Filsafat*, hlm. 672

<sup>21</sup> Madjid Fakhri, *Etika dalam Islam*, terj. Zakiyuddin Baidhawi, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar kerjasama dengan UMS Surakarta, 1996), hlm. XV

<sup>22</sup> Franz Magnius Suseno, *Etika Dasar Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral*, (Yogyakarta: Kanisius, 1993), hlm. 13-14.

<sup>23</sup> Imam Al-Ghazali dalam konsep *mashlahah*-nya, atau kesejahteraan sosial atau utilitas ("kebaikan bersama") dalam konsep fungsi kesejahteraan sosial menjelaskan konsep yang mencakup urusan manusia, baik urusan ekonomi maupun lainnya, dan yang membuat kaitan yang erat antara individu dengan masyarakat. Adiarwan Azwar Karim, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam* (Jakarta: PT. Rajawali Grafindo, 2006), hlm. 61-62

dinamika manajerial dan manajemen pembangunan ekonomi.<sup>24</sup> Hal ini berarti bahasan akan terarah pada bagaimana perilaku manajerial dan perilaku organisasi dalam dinamika ekonomi untuk mencapai kebahagiaan dan kehormatan baik organisasi maupun masyarakat dan pemerintah pada bidang kehidupan ekonomi.

Sejalan dengan itu, Allâh memberi penekanan bahwa berusaha untuk menggali sumber-sumber kemakmuran dan penggarapannya adalah suatu kewajiban. Secara konseptual manajemen Islâm belum banyak dikaji secara ilmiah dibanding dengan manajemen konvensional seperti yang dilakukan oleh orang-orang Barat. Padahal sebenarnya al-Qur'ân sendiri menyediakan konsep-konsep manajemen yang perlu dikaji lebih lanjut untuk rujukan pengembangan ilmu manajemen Islâm.

Sebuah rujukan yang bisa dijadikan bahan pemikiran untuk membicarakan konsep manajemen menurut pandangan Islâm adalah bahwa manajemen dipandang dari pendekatan *tawhid* adalah pemenuhan perjanjian dasar (*amânah*) antara Tuhan dan manusia, dimana manusia merupakan abdi atau pelayan Tuhan dan wakilnya di bumi (*khalifah*) yang melaksanakan perbuatan-perbuatan saleh (*amal shalih*) berdasarkan kepada prinsip-prinsip kerja sama dan konsultasi (*syûra*). Tujuan dari manajemen adalah membangun sebuah peradaban berdasarkan kepada nilai-nilai etika tauhid, dengan begitu manajemen harus, pada waktu yang sama, memastikan penghapusan kebusukan, kejahatan, dan ketidakadilan (*al-fasad*) untuk menetapkan keadilan (*'adl*) baik dalam organisasi-organisasi seperti juga di dalam masyarakat. Sasaran akhir dari manajemen adalah untuk mencapai kebahagiaan (*al-falah*).

Kutipan di atas dapat dipahami bahwa manajemen Islâm berarti: *Pertama*, kerangka dari manajemen berada di dalam rahasia penciptaan manusia dan fungsi hidup manusia seperti yang tertera di dalam perjanjian antara manusia dan Allâh swt. di dalam kata roh. *Kedua*, metodologi manajemen Islâm berada di dalam kerja sama dan diskusi (*musyawarah*) yang ditubuhkan di dalam konsep *syûra*. *Ketiga*,

---

<sup>24</sup> Sistem ini menuntut adanya manusia yang menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam teori ekonomi Islâm. Dalam hal ini manusia dituntut untuk berperilaku secara profesional (*ihsan, itqan*) dalam bidang ekonomi. Adiawarman Azwar Karim, *Ekonomi Mikro Islam*, (Jakarta: PT. Rajawali Grafindo, 2007), hlm. 46

tujuan manajemen Islâm adalah menegakkan peradaban yang adil tanpa perbuatan-perbuatan yang dilarang Allâh. *Keempat*, tujuan akhir dari manajemen Islâm adalah untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Manajemen Islâm merupakan pengembangan dari perspektif Islâm yang menyertakan semua aspek-aspek kehidupan, dari level keluarga hingga keluarga, masyarakat, negara dan alam semesta. Manajemen pengembangan Islâm oleh karenanya menunjuk kepada manajemen dari segala aspek-aspek kehidupan manusia, sosial, ekonomi dan politik, menurut cara-cara Islâm. Hal ini melampaui manajemen konvensional yang membatasi diri kepada organisasional, sumber daya manusia dan manajemen bisnis. Sebagai gantinya, manajemen Islâm meliputi semua aktivitas manusia, baik untuk diri mereka, keluarga mereka, ketenagakerjaan dan organisasi sosial, pada suatu wilayah, daerah, negara, tingkat internasional.

Intinya bahwa manajemen Islâm adalah masalah pengelolaan sumber daya organisasi tetapi pengelolaan yang diharapkan tidak boleh melepaskan diri dari nilai-nilai Islâm yang mengkehendaki keseimbangan berbagai aspek, fisik dan ruhaniyah, dunia dan akhirat, pribadi dan orang lain.

### **Penutup**

*Balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif belum mampu menjawab permasalahan lingkungan. Karenanya, perusahaan dituntut untuk memerhatikan satu aspek lagi, yaitu aspek lingkungan sehingga visi, misi, dan strategi perusahaan dapat menjiwai kelima aspek, yang dikenal dengan *environmental-balanced scorecard*. Ini menjadi sebuah keniscayaan karena perusahaan, sebuah sebuah bisnis dalam skala besar, pasti akan menimbulkan efek sosial-ekonomi yang sangat kompleks. Dari sinilah pelaku bisnis dituntut punya komitmen terhadap tanggung jawab sosial, baik secara materiil maupun moril.

Dengan adanya tanggung jawab sosial ini, maka bisnis bukanlah merupakan kegiatan yang berdiri sendiri tetapi mempunyai ikatan yang sangat erat dengan masyarakat lingkungannya, struktur dan sistem sosialnya. Dalam pengertian ini pelaku bisnis menempati posisi antara prinsip untuk memperoleh keuntungan dan kewajiban

memelihara nilai-nilai moral masyarakat. Karena Islām mengajarkan umatnya untuk melindungi dan menjaga alam dan lingkungan.

### **Daftar Pustaka**

- Bagus, Lorens. *Kamus Filsafat*. Jakarta: Gramedia, 1996
- Damanhuri, Didin S. *Pilar-Pilar Reformasi Ekonomi-Politik Upaya Memahami Krisis Ekonomi dan Menyongsong Indonesia Baru*. Jakarta: CIDES;Pustaka Hidayat, 1999
- Fakhri, Madjid. *Etika dalam Islam*. Terj. Zakiyuddin Baidhawi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar kerjasama dengan UMS Surakarta, 1996
- Fauroni, R. Lukman. *Etika Bisnis dalam Al-Qur'an*. Tesis PPs IAIN Sunan Kalijaga tidak diterbitkan, Yogyakarta, 2001
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2000
- Hitt, Michall A. *et al. Manajemen Strategis*. Terj. Arman Hidayanto, Jakarta: Erlangga, 1996
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga, 2000
- Karim, Adiarman Azwar. *Ekonomi Mikro Islam*. Edisi Ketiga, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo, 2007
- . *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo, 2006
- Moenir, HAS. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002
- Ostroff, Frank. *The Horizontal Organizations*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004
- Parter, Michael E. *Strategi Bersaing*. Terj. Agus Maulana. Jakarta: Erlangga, 1980
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- . *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995

*Rudy Haryanto*

Suseno, Franz Magnis. *Etika Dasar Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral*. Yogyakarta: Kanisius, 1993

Wright, Peter, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll, *Strategic Management: Text and Cases*. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992