

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Pespektif Teori

#### 1. *Resources Based View (RBV) Theory*

*Resource Based View (RBV) Theory* pertama kali diperkenalkan oleh Edith Penrose dalam bukunya yang berjudul "*The Theory of the Growth of the Firm*" yang diterbitkan pada tahun 1959. Namun, konsep ini kemudian dikembangkan dan dipopulerkan oleh para akademisi seperti Jay Barney dalam artikel klasiknya tahun 1991 yang berjudul "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" dan oleh Birger Wernerfelt dalam makalahnya tahun 1984 yang berjudul "*A Resource-Based View of the Firm*".<sup>1</sup> Jay Barney khususnya dikenal sebagai salah satu tokoh utama yang mengembangkan dan memperjelas teori ini dalam konteks keunggulan kompetitif perusahaan.<sup>2</sup>

*Resources Based View (RBV) Theory* adalah salah satu pendekatan manajemen strategis yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang. *Resource Based View (RBV) Theory*, menganggap bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan memiliki peran penting dalam menentukan daya saing dan kinerja perusahaan. RBV ini bermanfaat dalam mengenali sumber daya dan kapabilitas perusahaan sebagai sumber keunggulan, serta dijadikan sebuah acuan atau kerangka untuk meneliti kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempelajari keunikan semua sumber daya internal yang dimiliki dan dikontrol oleh perusahaan.<sup>3</sup>

RBV bertumpu pada dua asumsi mendasar mengenai sumber daya dan kemampuan yang dapat

---

<sup>1</sup> Ali Jufri et al., "RBV Teori : Kinerja Religius Berbasis Kepribadian Islam Dan Perilaku Inovatif Dalam Konseptual," *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 4, no. 3 (2021): 375–88, <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i3.190>.

<sup>2</sup> Wandrial, "Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan Konsep 'Resource-Based View of the Firm' Dengan Kerangka VRIO."

<sup>3</sup> Situmorang, Sembiring, and Sianturi, "Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX (Maret 2023 – Agustus 2023)."

dikendalikan oleh perusahaan, yakni *resource heterogeneity* dan *immobility*. Asumsi dasar pertama yakni *resource heterogeneity*, perusahaan bisa dianggap sebagai sekumpulan sumber daya produktif yang berbeda-beda antar perusahaan, sekalipun mereka dalam industri yang sama. *Resource heterogeneity* menyiratkan bahwa untuk aktivitas bisnis tertentu, beberapa perusahaan mungkin lebih terampil dalam menyelesaikan aktivitas tersebut dibandingkan perusahaan lain. Kemudian asumsi dasar yang kedua yakni *resource immobility*, bahwa beberapa dari perbedaan sumber daya dan kemampuan di antara perusahaan-perusahaan tersebut mungkin akan bertahan lama, karena akan sangat mahal bagi perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki sumber daya dan kemampuan tertentu tersebut untuk mengembangkan atau memperolehnya. Jika digabungkan, kedua asumsi ini memungkinkan untuk menjelaskan mengapa beberapa perusahaan mengungguli perusahaan lain, meskipun perusahaan-perusahaan tersebut bersaing di industri yang sama.<sup>4</sup>

*Resource Based View* (RBV) dikenali sebagai sebuah teori yang melihat kemampuan sumber daya internal perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Sumberdaya internal perusahaan yang terdiri dari semua aset, kapabilitas, kompetensi, proses organisasi, informasi, dan pengetahuan dapat dikendalikan oleh perusahaan guna implementasi strategi yang telah dirumuskan. Teori ini muncul disebabkan semakin meningkatnya persaingan, kondisi politik, liberalisasi politik Eropa Timur, liberalisasi pasar di berbagai belahan dunia, serta globalisasi. Sumberdaya menjadi faktor utama dalam mendesain strategi, terutama hambatan posisi sumberdaya (sumberdaya yang menjadi kritis akibat dikuasai oleh group monopoli), ketersediaan sumberdaya

---

<sup>4</sup> Jay B. Barney and William S. Hesterly, "Barney and Hesterly, 2008, Ch3\_VRIO Internal Analysis.Pdf," *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 2012, 75.

substitusi, dan adanya sumberdaya yang menarik yang sulit didapatkan oleh yang lain.<sup>5</sup>

Melalui RBV perusahaan dapat membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogen.<sup>6</sup> Teori *Resource Based View* (RBV) merupakan konsep teori yang muncul dari penelitian sejumlah ahli ekonomi di berbagai belahan dunia, dan teori ini diyakini memiliki potensi untuk memberikan solusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan. RBV mengilustrasikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. *Resource Based View* (RBV) menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

RBV berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit ditiru sebagai sumber kinerja superior dan keunggulan kompetitif.<sup>7</sup> Model *Resource Based View* (RBV) memusatkan perhatian pada pengembangan dan akuisisi sumber daya serta kemampuan yang bernilai dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Perusahaan perlu melakukan analisis mendalam terhadap lingkungan internal mereka agar dapat menjaga keunggulan kompetitif. Menurut Model *Resource Based View* (RBV), tingkat pengembalian di atas rata-rata bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik internal perusahaan. Model ini fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas yang berharga dan sulit atau bahkan tidak dapat ditiru oleh pesaing.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Studi Keunggulan et al., “Studi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM Makanan Dan Minuman Di Sulawesi Selatan Study Of Sustainable Competitive Advantage Of SMEs Food and Beverage In South Sulawesi,” 2020.

<sup>6</sup> Muharam, “Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan.”

<sup>7</sup> Aisyah, Puspita, and Metamedia, “Resources-Based View : Strategi UMKM Di Sumatera Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif A . PENDAHULUAN Usaha Mikro Kecil Dan Menengah ( UMKM ) Di Sumatera Barat Telah Terbukti Memberikan Peluang Kerja Bagi Masyarakat . UMKM Di Sumatera Barat Sebagian.”

<sup>8</sup> Catio dkk, *Manajemen Strategi*, 12.

Pandangan RBV menegaskan bahwa sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini melihat organisasi sebagai koleksi aset dan kemampuan yang unik. Setiap perusahaan memiliki pengalaman, aset, kapabilitas, dan budaya organisasi yang berbeda. Efisiensi dan efektivitas setiap tugas yang dilakukan oleh perusahaan akan ditentukan oleh aset dan kapabilitas perusahaan. Menurut pandangan ini, beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, keberhasilan perusahaan akan bergantung pada kecocokan dan keunggulan sumber daya yang paling sesuai dengan strategi dan aktivitas perusahaan.<sup>9</sup>

*Resource Based View (RBV)* menganggap bahwa sumberdaya dan kapabilitas internal dari organisasi memiliki peran yang lebih penting. Dengan fokus pada aspek internal, organisasi dapat menghasilkan sumber daya yang lebih berharga dan sulit ditiru oleh pesaing. Strategi yang efektif untuk suatu organisasi akan terwujud jika sejalan dengan sumberdaya yang dimilikinya. Setiap organisasi memiliki pengalaman, sumberdaya, kapabilitas, dan budaya organisasi yang unik, dan untuk mencapai kesuksesan, organisasi harus memiliki sumberdaya yang sesuai dengan setiap tugas yang dilakukan dan membuat keputusan yang tepat sesuai dengan strategi mereka. Organisasi yang memiliki kompetensi yang sulit ditiru oleh pesaing akan memiliki nilai tambah dan memiliki keunggulan dalam persaingan.<sup>10</sup>

*Resource Based View (RBV)* sebagai kerangka kerja alternatif, bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi dengan meneliti keunikan sumber daya internal yang dimiliki dan dikendalikan oleh organisasi tersebut. Keunggulan kompetitif terwujud ketika organisasi memiliki aset atau kemampuan yang tidak dimiliki oleh pesaing, mampu

---

<sup>9</sup> Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, 17.

<sup>10</sup> Kuncoro, 17.

melakukan sesuatu lebih baik daripada pesaing, atau dapat melakukan sesuatu yang pesaing tidak dapat lakukan. Oleh karena itu, mencapai keunggulan kompetitif menjadi penting bagi kesuksesan jangka panjang organisasi dan kelangsungan hidupnya.<sup>11</sup>

RBV adalah pemikiran strategis yang menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Barney (1991), dalam tulisannya “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” juga memperkaya strategi berbasis sumber daya yang merupakan adaptasi dari model berbasis keseimbangan, di mana strategi didesain untuk mempertahankan atau fokus kepada sumber daya perusahaan. Dalam perspektif RBV ini, yang menjadi titik perhatiannya adalah kepada masalah sumberdaya internal. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internalnya yang di kelompokkan dalam 3 kategori :<sup>12</sup>

- a. Sumber daya fisik, meliputi keuangan perusahaan, semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
- b. Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
- c. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

Untuk mencapai efisiensi tinggi dan biaya rendah, sebuah perusahaan perlu mampu mengelola sumber dayanya dengan baik. Menurut Dierickx dan Coll (1989), Barney (1991), Peteraf (1993), serta Teece et al. (1997), *Resource Based View* (RBV) memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan kompetitifnya sehingga dapat mencapai kinerja unggul dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan sumber daya strategis. Berdasarkan konsep pendekatan sumber daya, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang

---

<sup>11</sup> Kuncoro, 18.

<sup>12</sup> Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. 99-

berkelanjutan serta mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dengan menguasai aset-aset strategis, baik yang bersifat berwujud maupun tidak berwujud. Bagi perusahaan yang menerapkan RBV, harus mampu mengelola sumberdaya internal yang dimilikinya tersebut, melalui berbagai strategi yang menjadikannya mampu bersaing dalam jangka waktu yang lama.<sup>13</sup>

Sumber daya (*resources*) adalah aset milik suatu organisasi, meliputi aset berwujud (tangible aset), aset tidak berwujud (intangible aset), dan kemampuan yang dapat dikendalikan dan digunakan untuk melaksanakan strategi . Aset atau sumber daya berwujud adalah aset yang paling mudah diidentifikasi dan biasanya ditemukan di neraca organisasi. Sumber daya berwujud ini mencakup:

- 1) Sumber daya keuangan, termasuk kemampuan organisasi untuk meminjam, kemampuan menghasilkan dana internal, rasio utang terhadap ekuitas, rasio kas terhadap ekuitas, ekuitas bersih, belanja modal
- 2) Sumber daya fisik, termasuk fasilitas dan infrastruktur, akses, lokasi,
- 3) Sumber daya manusia, termasuk pendidikan, pelatihan, pengalaman, kualifikasi, kemampuan beradaptasi, hubungan, gaji dibandingkan rata-rata industri, komitmen dan loyalitas terhadap organisasi,
- 4) Sumber daya organisasi: struktur hierarki formal dan sistem perencanaan organisasi, sistem pengendalian organisasi, sistem koordinasi resmi organisasi.<sup>14</sup>

Aset tak berwujud atau sumber daya tak berwujud adalah aset yang tidak dapat dilihat atau disentuh dengan mata telanjang. Sumber daya tak berwujud ini meliputi:

- a. sumber daya teknologi : pasokan teknologi seperti paten, merek dagang dan hak cipta, pengetahuan yang diperlukan agar dapat menerapkannya dengan sukses,

---

<sup>13</sup> Dani Muharam, “Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Beraing Prusahaan,” *Jurnal Ilmu Administrasi : Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 14 (June 20, 2017): 82, <https://doi.org/10.31113/jia.v14i1.4>.

<sup>14</sup> Barney and Hesterly, “Barney and Hesterly, 2008, Ch3\_VRIO Internal Analysis.Pdf, 74-75.”

- b. sumber daya untuk inovasi: pekerja teknis, fasilitas penelitian,
- c. Reputasi organisasi: reputasi dengan konsumen, yaitu persepsi terhadap kualitas produk, reputasi dengan pemasok, yaitu berinteraksi dengan hubungan yang efektif, efisien, dan bersatu.

Meskipun tidak dapat dilihat atau disentuh, aset-aset ini sering kali memberikan kontribusi penting terhadap keunggulan kompetitif. Selain itu, kapasitas atau kapabilitas suatu organisasi merupakan hasil kombinasi unik atau integrasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang berkaitan dengan apa yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kemampuan tersebut dapat berupa kemampuan organisasi dalam meningkatkan modal secara internal, kemampuannya memberikan layanan pelanggan yang prima, kemampuannya mengembangkan produk unggulan, kemampuannya menghasilkan produk inovatif, keterjangkauan, memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia. kemampuan dan sumber daya internal suatu organisasi mencerminkan dasar untuk mengembangkan strategi penciptaan nilai. Sumber kekuatan dan kemampuan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang disebut kompetensi inti. Kompetensi inti inilah yang benar-benar menentukan strategi organisasi.<sup>15</sup>

Selain aset fisik dan non fisik di atas, terdapat aset yang selayaknya diperhatikan dalam menilai keunggulan kompetitif sebuah perusahaan, yakni budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya Organisasi merupakan sebuah karakteristik yang ada dan dijunjung tinggi dalam sebuah organisasi ataupun kehidupan masyarakat sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya organisasi berkaitan

---

<sup>15</sup> Jay B Barney and William S Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases*, TA - TT -, 3rd ed (Upper Saddle River, N.J. SE - xviii, 378, [222] pages : illustrations (chiefly color) ; 27 cm: Prentice Hall Upper Saddle River, N.J., 2010), [https://doi.org/ LK](https://doi.org/LK) - <https://worldcat.org/title/297146325>, 74.

dengan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami serta diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.<sup>16</sup>

Budaya organisasi adalah dasar pendapat dan kepercayaan serta nilai yang dipraktikkan, yang dimiliki bersama-sama oleh seluruh civitas dalam suatu organisasi. Bagi perusahaan penerapan budaya organisasi ini dianggap penting karena budaya organisasi merupakan suatu prinsip bisnis dan tradisi yang dianut oleh seluruh karyawan disuatu perusahaan atau organisasi yang menjadi sumber bergerak dan pola perilaku karyawan sehingga dianggap sebagai salah satu pemicu kesuksesan sebuah perusahaan dalam mewujudkan tujuannya.<sup>17</sup>

Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan memiliki atribut-atribut seperti nilai yang berharga, langka, dan sulit ditiru. Nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi ini mendorong inovasi dan fleksibilitas dalam perusahaan. Ketika nilai-nilai ini dikaitkan dengan pengelolaan manajemen, mereka dapat menghasilkan kinerja keuangan yang superior dalam jangka waktu yang panjang. Penelitian tentang budaya organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif dilakukan pada perusahaan yang telah menunjukkan performa keuangan yang unggul. Perusahaan yang belum memiliki budaya organisasi sebagai keunggulan kompetitif akan berusaha untuk mengarahkan budaya organisasi mereka agar dapat menjadi sumber keunggulan yang berkelanjutan. Namun, hal ini tidak selalu terjadi karena salah satu syarat untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah sulit ditiru. Akibatnya, jika perusahaan lain dapat menirunya, budaya organisasi tersebut tidak akan lagi memberikan keunggulan yang berkelanjutan, melainkan

---

<sup>16</sup> Universitas Islam, Negeri Sultan, and Maulana Hasanuddin Banten, "Budaya Organisasi Habudin," *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara* 1, no. 1 (2020): 23–32, <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>.

<sup>17</sup> Islam, Sultan, and Hasanuddin Banten.



hanya keunggulan sementara atau keuntungan finansial yang normal.<sup>18</sup>

## 2. Analisis VRIO (VRIO Analysis)

Strategi *Resources Based View* (RBV) dapat dianalisis melalui berbagai alat analisa. Salah satu alat yang menganalisis sumberdaya internal perusahaan adalah analisis VRIO yang dikembangkan oleh Barney, J. B. (1991) dalam karyanya “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”. Barney mengidentifikasi empat atribut yang harus dimiliki sumber daya perusahaan untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keempat sumber daya tersebut adalah: 1) *Valuable* (berharga), 2) *Rare* (langka), 3) *Inimitable* (tidak bisa ditiru) dan 4) *Organization* (organisasi).<sup>19</sup>

Analisis VRIO adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk menilai keragaman sumber daya (*resource heterogeneity*) dan tingkat kementerian sumber daya (*resource immobility*) dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah sumber daya tersebut dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi dan apakah sumber daya tertentu dalam organisasi merupakan kekuatan atau kelemahan. Keragaman sumber daya merujuk pada beragamnya jenis sumber daya yang produktif dan perbedaan antara organisasi satu dengan yang lainnya. Di sisi lain, kementerian sumber daya mengacu pada sumber daya yang memiliki nilai tinggi dan sulit ditiru oleh pesaing.<sup>20</sup>

Analisis VRIO, seperti yang dijelaskan oleh Barney, melibatkan empat pertanyaan yang diajukan

---

<sup>18</sup> Jay B. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?,” *Academy of Management Review* 11, no. 3 (1986): 656–65, <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>.

<sup>19</sup> Aisyah, Puspita, and Metamedia, “Resources-Based View : Strategi UMKM Di Sumatera Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif A . PENDAHULUAN Usaha Mikro Kecil Dan Menengah ( UMKM ) Di Sumatera Barat Telah Terbukti Memberikan Peluang Kerja Bagi Masyarakat . UMKM Di Sumatera Barat Sebagian.”

<sup>20</sup> Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.”

terhadap aktivitas dalam suatu organisasi. Keempat pertanyaan tersebut adalah:

- a. Pertanyaan mengenai *value* (nilai): Apakah aktivitas atau sumber daya ini memberikan nilai tambah bagi organisasi?
- b. Pertanyaan mengenai *rarity* (langka): Apakah aktivitas atau sumber daya ini langka atau tidak biasa, sehingga tidak banyak pesaing yang memiliki hal yang serupa?
- c. Pertanyaan mengenai *imitability / costly to imitate* (mahal untuk ditiru): Apakah aktivitas atau sumber daya ini sulit untuk ditiru oleh pesaing atau memerlukan investasi besar yang sulit dilakukan oleh pesaing?
- d. Pertanyaan mengenai *organization* (dimanfaatkan oleh organisasi): Apakah organisasi dapat mengorganisasi dan memanfaatkan aktivitas atau sumber daya ini dengan baik?

Jawaban dari keempat pertanyaan ini akan menentukan apakah sumber daya atau kapabilitas tertentu dalam organisasi merupakan kekuatan atau kelemahan. Pertanyaan pertama yang menentukan apakah suatu sumber daya atau kapabilitas dalam organisasi merupakan kekuatan atau kelemahan adalah "*The question of Value*" atau pertanyaan mengenai nilai. Pertanyaan ini berfokus pada apakah sumber daya dan kapabilitas organisasi memungkinkan organisasi untuk merespons ancaman atau peluang yang ada di lingkungannya.

Dalam konteks perusahaan, sumber daya dan kapabilitas dapat dikatakan bernilai atau memberikan nilai tambah jika mereka dapat digunakan untuk mengambil manfaat dari kondisi eksternal yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan atau untuk menetralkan faktor-faktor eksternal yang tidak menguntungkan. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu merespons peluang yang muncul dan sekaligus mengurangi dampak dari ancaman yang ada di lingkungannya. Selain itu, perusahaan juga harus memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan kapabilitasnya sehingga mereka dapat menjadi kekuatan organisasi dan sekaligus mengatasi kelemahan yang ada.

**Tabel 2. 1 Kerangka Kerja VRIO<sup>21</sup>**

<b>Is a resource or capability? (Apakah ini Sumberdaya atau Kapabilitas?)</b>				
<i>Valuable</i> (Berharga)	<i>Rare</i> (Langka)	<i>Costly to Imitate</i> (Mahal untuk ditiru)	<i>Exploited by organization</i> (Mampu dimanfaatkan oleh organisasi)	<i>Competitive Implication</i> (Implikasi Kompetitif)
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ketidunggulan kompetitif
Ya	Tidak	Tidak	↕	Kesetaraan kompetitif
Ya	Ya	Tidak		Keunggulan kompetitif sementara
Ya	Ya	Ya	Ya	Keunggulan kompetitif berkelanjutan

**Tabel 2. 2 Hubungan antara Kerangka Kerja VRIO dan Kekuatan serta Kelemahan Organisasi<sup>22</sup>**

<b>Is a resource or capability? (Apakah ini Sumberdaya atau Kapabilitas?)</b>				
<i>Valuable</i> (Berharga)	<i>Rare</i> (Langka)	<i>Costly to Imitate</i> (Mahal untuk ditiru)	<i>Exploited by organization</i> (Mampu dimanfaatkan oleh organisasi)	Strenght or weakness (Kekuatan atau kelemahan)
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Kelemahan
Ya	Tidak	Tidak	↕	Kekuatan
Ya	Ya	Tidak		Kekuatan dan Kompetensi Khas
Ya	Ya	Ya	Ya	Kekuatan dan kompetensi khas berkelanjutan

Sumber daya atau kemampuan organisasi tidak akan memungkinkan jika mereka tidak bernilai atau tidak dapat dinilai. Untuk memilih dan menerapkan strateginya dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dari lingkungan luar. Jika organisasi terus menggunakan sumber daya ini, maka itu hanya akan menghabiskan dana

<sup>21</sup> Jay B. Barney and William S. Hesterly, "Barney and Hesterly, 2008, Ch3\_VRIO Internal Analysis.Pdf," *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 2012, 92.

<sup>22</sup> Barney and Hesterly, 93.

atau pelanggan tidak akan tertarik lagi. Sumber daya seperti ini termasuk dalam kategori kelemahan organisasi. Diharapkan organisasi memilih untuk memperbaiki atau menghindari sumber daya ini saat menerapkan rencananya. Bisnis akan mengalami *competitive disadvantage* (kerugian kompetitif) jika terus menggunakan sumber daya ini.

Apabila sumber daya dan kemampuan organisasi bernilai (*valuable*) tetapi tidak langka (*not rare*), penggunaan sumber daya ini untuk menerapkan strategi organisasi akan menghasilkan *competitive parity* atau kesetaraan kompetitif. Bahkan, kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber daya ini akan membawa organisasi ke dalam ketidakunggulan kompetitif atau *competitive disadvantage*. Jika sumber daya dan kemampuan berharga tetapi tidak langka (*valuable but not rare*), mereka dapat diperhitungkan sebagai kekuatan internal organisasi dalam kategori ini.

Selain itu, penggunaan kapabilitas atau sumber daya yang bernilai (*valuable*) dan langka (*rare*) akan memberikan keunggulan kompetitif sementara bagi organisasi. Karena memiliki sumber daya tertentu yang dapat dimanfaatkan, organisasi yang menggunakan sumber daya ini akan menghasilkan penggerak awal keunggulan. Jika sumber daya ini digunakan dengan sukses untuk menerapkan strategi dalam organisasi, maka akan menjadi mudah bagi organisasi lain untuk meniru strategi ini karena sumber daya tersebut tidak mahal. Karena itu, organisasi lain akan muncul dengan strategi yang sama untuk bersaing. Konsekuensinya, jenis sumber daya atau kemampuan ini digolongkan ke dalam sebuah kekuatan organisasi dan kompetensi khas/pembeda (*organizational strength and distinctive competence*)

Penggunaan kapabilitas atau sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), dan mahal untuk meniru akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam kasus ini, para pesaing akan menghadapi kelemahan biaya yang signifikan jika mereka ingin meniru keberhasilan sumber daya atau kapabilitas sebuah organisasi, sehingga sulit bagi mereka untuk meniru keunggulan tersebut. Bagaimanapun, mencoba meniru

keunggulan sebuah organisasi yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, dan mahal untuk ditiru, tidak akan menghasilkan kinerja yang unggul, dan akan menempatkan para pesaing di posisi yang lebih lemah. Menurut Barney (2007), sumber daya dan kapabilitas ini diklasifikasikan ke dalam: kekuatan organisasi dan kompetensi unik atau pembeda berkelanjutan (*sustainable distinctive competence*).<sup>23</sup>

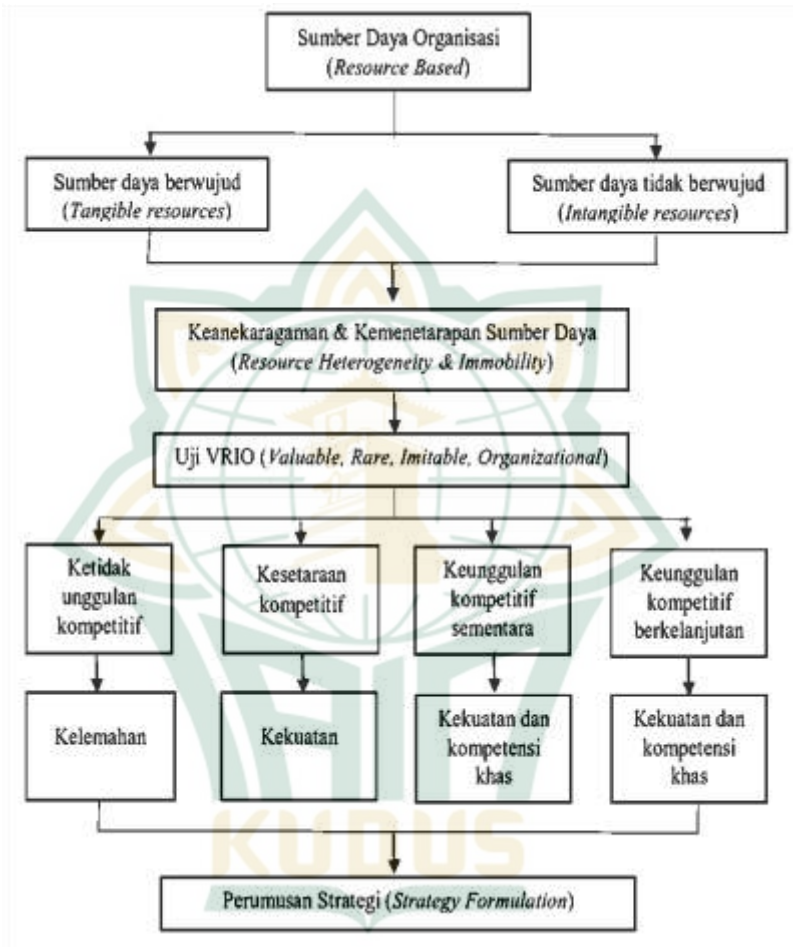
Di bawah ini adalah skema yang menjelaskan hubungan antara uji VRIO dan sumber daya (*resources based*) untuk memperoleh kekuatan organisasi dan kompetensi khas/pembeda berkelanjutan (*sustainable distinctive competence*) dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi :



---

<sup>23</sup> Jay B Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, TA - TT -, 3rd ed (Upper Saddle River, NJ SE - xvii, 555 pages : illustrations ; 25 cm: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ, 2007), <https://doi.org/> LK - <https://worldcat.org/title/71329921>, 150-153.

Gambar 2. 1 Hubungan antara uji VRIO dan Sumberdaya (*Resources Based*)



### 3. Manajemen Strategis

#### a. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen berasal dari kata dalam bahasa inggris “*management*” dengan kata kerja “*to manage*” yang secara umum berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, atau memimpin; kata benda “*management*” dan “*manage*” berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen. Beberapa ahli menggunakan kata manajemen sebagai kata benda

kolektif yang menggambarkan bahwa manajemen merupakan suatu kelompok dalam organisasi. Pada hakikatnya manajemen mengandung dasar falsafah dan unsur-unsur kemiripan, yaitu :

- 1) Manajemen memiliki tujuan yang ingin dicapai, dimana tujuan tersebut telah ditetapkan terlebih dahulu (*Predetermined objectives*)
- 2) Pencapaian tujuan dilaksanakan dengan pendelegasian wewenang kepada pegawai (*Though the effort of other people*)
- 3) Pencapaian tujuan organisasi dilakukan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan sehingga penggunaan fktu “*Human*” dan “*Non Human*” dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (*How to manage of Effectively*)<sup>24</sup>

Dalam perkembangannya ilmu manajemen menjadi ilmu terapan (*applied sciences*) lebih terkenal dengan istilah “manajemen keilmuan” (*scientific management*). Manajemen menunjukkan suatu kedudukan sosial dan wewenang, tetapi juga merupakan suatu disiplin dan bidang telaah.<sup>25</sup>

Sedangkan strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang artinya suatu usaha mencapai suatu kemenangan dalam suatu peperangan. Sebaliknya, secara etimologi menyatakan bahwa kata “*strategis*” berasal dari kata “*strategis*” dalam bahasa Inggris, yang berarti taktik, pendekatan, dan saran utama.<sup>26</sup> Istilah “*strategis*” berasal dari militer dan umumnya dipahami sebagai taktik yang digunakan oleh para jenderal atau komandan militer untuk memenangkan pertempuran. Istilah “*strategis*” pertama kali hanya digunakan di kalangan militer, namun kemudian menyebar ke berbagai disiplin ilmu, termasuk bisnis, catur, olah raga,

---

<sup>24</sup> Prof. Dr. H. Buchari Alma, Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., S.S., M.M, QWP, *MANAJEMEN BISNIS SYARIAH*, ed. M.M. Drs. H. Rismi Somad, 3rd ed. (Bandung: Alfabeta, 2016), 114-116.

<sup>25</sup> Laksmi Dewi dan Masitoh, *Strategi Pembelajaran* (Jakarta: DEPAG RI, 2009), 3.

<sup>26</sup> Hadari Nawawi, 147.

ekonomi, pemasaran, perdagangan, dan manajemen strategis.<sup>27</sup> Kata strategi juga dipergunakan oleh hampir seluruh organisasi untuk menentukan pilihan dalam memenangkan peperangan tertentu guna mencapai suatu tujuan.<sup>28</sup>

Menurut Mubarak, strategi merupakan pola tindakan atau rencana tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dan hendak menjadi apa suatu organisasi di masa yang akan datang dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut dengan mengalokasikan sumberdaya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>29</sup> Hal senada juga disampaikan oleh Hamdun Hanafi, bahwa strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi dan pemilihan alternatif tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>30</sup> Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan dengan sumberdaya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Strategi mempunyai ciri utama yakni : 1) *goal-directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan “apa” yang diinginkan organisasi dan “bagaimana” mengimplementasikannya, 2) mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumberdaya dan kapabilitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan.<sup>31</sup>

Dengan demikian, tujuan manajemen strategis adalah untuk menghubungkan struktur organisasi dan fungsi perencanaan sistem administrasi.<sup>32</sup> Menurut Alma Buchari, Fred R. David mendefinisikan manajemen

---

<sup>27</sup> Wikipedia, “Strategi,” 10 Desember, 2021, <https://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>.

<sup>28</sup> Sondang P Siagian, 15.

<sup>29</sup> Husni Mubarak Muhammad, *PENGANTAR BISNIS* (Kudus: NORA MEDIA ENTERPRISE, 2010), 111.

<sup>30</sup> M. Hamdun Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbit, 2003), 136.

<sup>31</sup> Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, 12

<sup>32</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management, Manajemen Strategik Untuk Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 76.



strategis sebagai seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan dengan cara yang saling melengkapi dan memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>33</sup> Hadari Nawawi memberikan empat definisi berbeda mengenai apa itu manajemen strategis:

- 1) Definisi pertama menyatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses atau serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang mendasar dan komprehensif serta mencari cara untuk melaksanakannya. Keputusan-keputusan ini dibuat oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh seluruh tingkatan organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Mengembangkan kekuatan organisasi untuk memanfaatkan kemungkinan-kemungkinan baru dan mencapai tujuan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi dikenal sebagai manajemen strategis.
- 3) Urutan pilihan dan tindakan yang menghasilkan penciptaan rencana sukses yang membantu pencapaian tujuan perusahaan dikenal sebagai manajemen strategis.
- 4) Agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif (misi), perencanaan skala besar (perencanaan strategis) yang berorientasi jangka panjang (visi) dan ditentukan sebagai keputusan mendasar dan berprinsip yang dibuat oleh manajemen puncak (perencanaan operasional berkualitas) dikenal sebagai manajemen strategis. Hal ini dimaksudkan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional).<sup>34</sup>

Dari pendapat-pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi

---

<sup>33</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2005), 150.

<sup>34</sup> Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan*, 148-149.

merupakan sebuah usaha untuk mengembangkan segala kekuatan/potensi yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi, yang bertujuan untuk mencapai tujuan/target yang telah ditetapkan. Istilah "manajemen strategis" menggambarkan bagaimana manajemen merencanakan dan mengarahkan operasi organisasi sambil memanfaatkan sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan. Berbagai taktik dapat ditentukan oleh masing-masing organisasi berdasarkan sumber daya dan keunggulannya. Ketika semua anggota staf menyadari tujuan, arah, dan kemajuan perusahaan dalam mencapai pencapaian, serta klien, pesaing, dan rencana produk masa depan, manajemen strategis dianggap berhasil. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif di semua tingkat manajerial sangat penting agar manajemen strategis berhasil..

Menurut Hunger dan Wheelen, ada 3 (tiga) karakteristik pada keputusan strategis yaitu:

- 1) *Rare* adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
- 2) *Consequential* adalah pilihan strategis yang mempunyai konsekuensi signifikan memerlukan sumber daya yang signifikan dan komitmen tingkat tinggi.
- 3) *Directive* adalah pilihan strategis yang menjadi preseden untuk tindakan di masa depan dan pilihan yang dapat diambil oleh perusahaan secara keseluruhan.<sup>35</sup>

Definisi yang cukup umum tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis adalah suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen yang saling terkait yang bertindak sebagai satu kesatuan, bergerak secara serempak atau bersamaan dalam arah yang sama, dan saling berhubungan. Menurut Lawrence dan Glueck, "manajemen strategis adalah aliran keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi atau strategi yang efektif untuk

---

<sup>35</sup> Thomas L. Wheelen & J David Hunger, 3.

membantu mencapai tujuan perusahaan.”<sup>36</sup>  
Menguntungkan bagi para manajer untuk berkolaborasi dalam perencanaan dan pelaksanaan melalui manajemen strategis; perumusan strategis akan mendorong perilaku positif.<sup>37</sup>

## **b. Karakteristik Manajemen Strategi**

Di antara kualitas unik yang membedakannya dari bentuk manajemen lainnya adalah sebagai berikut:

- 1) Manajemen strategik meningkatkan efektivitas organisasional

Dua (dua) prasyarat keberhasilan suatu organisasi adalah efikasi dan efisiensi. Efisiensi berkaitan dengan bagaimana sesuatu harus dilakukan agar menjadi efisien. Untuk melaksanakan suatu kegiatan, suatu organisasi harus menetapkan cara, prosedur, sistem, peraturan, dan persyaratan lainnya. Strategi efisiensi menjamin bahwa suatu organisasi melaksanakan tugas atau bertindak dengan tepat, atau "melakukan sesuatu dengan benar". Efektivitas berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang tepat yang ditentukan oleh bagaimana suatu organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan demikian, efektivitas menjamin bahwa suatu organisasi melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat (melakukan hal-hal yang benar).<sup>38</sup>

Karena efektivitas berkorelasi dengan kesesuaian antara perusahaan dan lingkungan yang tepat, manajemen strategik memberikan penekanan yang kuat pada peningkatan efektivitas organisasi. Mengembangkan teknik, protokol, dan kerangka kerja untuk mengatasi masalah sehari-hari akan memfasilitasi pembentukan organisasi yang efektif. Namun, efektivitas dalam sebuah perusahaan bisa jadi lebih menantang karena bergantung pada

---

<sup>36</sup> AT.Soegito, *Manajemen Strategik* (Semarang: UPGRIS Press Universitas PGRI, 2015), 19.

<sup>37</sup> AT.Soegito, 26.

<sup>38</sup> Etika Sabariah, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 18-19.

seberapa cocok lingkungan di sekitarnya, dan kondisi tersebut terus berubah.

- 2) Manajemen strategi berorientasi pada jangka panjang  
Secara umum strategi menjelaskan tentang isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode. Manajemen strategik membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu.
- 3) Manajemen strategik terdapat pada setiap level organisasi

Manajemen strategi dapat dianalisa menjadi 3 (tiga) level/tingkatan organisasi, yaitu sebagai berikut :<sup>39</sup>

- a) Strategi tingkat korporasi, yang membahas tentang tipe dan pilihan bidang usaha serta alokasi di antara bidang usaha yang dipilih.
  - b) Strategi tingkat bisnis atau strategi kompetitif, yang membahas tentang bagaimana organisasi bisnis unit akan bersaing atau beroperasi dalam industri atau pasar.
  - c) Strategi tingkat operasional atau fungsional, yang membahas bagaimana perusahaan melaksanakan pilihan strategisnya.
- 4) Manajemen strategik merupakan pengetahuan yang luas tentang organisasi

Membuat keputusan strategis biasanya memerlukan perubahan perilaku dan rutinitas seseorang. Perusahaan perlu mempertimbangkan aktivitas lintas fungsi yang lebih luas. Pemimpin lembaga atau organisasi yang hanya berkonsentrasi pada bidang tertentu tidak akan mampu mendorong kinerja organisasi dalam jangka panjang atau menjalankan karakter terpadu dari setiap strategi.

Berdasarkan uraian sebelumnya tentang ciri-ciri manajemen strategis, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Manajemen strategis dilaksanakan melalui perencanaan berskala besar, yang mencakup

---

<sup>39</sup> Rohmat Dwi Jatmiko, *Manajemen Strategik* (Malang: UMM, 2003), 7.

seluruh elemen lingkungan organisasi yang diuraikan dalam rencana strategis, diubah menjadi perencanaan operasional, kemudian diperjelas melalui rencana kerja dan proyek tahunan.

- b) Rencana strategi satu tahun yang berfokus pada masa depan untuk organisasi nirlaba.
- c) Saat membuat rencana strategis, tujuan strategis jangka panjang organisasi, visi, misi, dan pilihan strategis strategi utama dipertimbangkan. Namun, hal ini mencakup strategi penempatan sebagai keputusan formal manajemen senior.
- d) Rencana strategis diubah menjadi rencana operasional, yang mencakup pilihan manajemen puncak dan program operasional, seperti proyek dengan target jangka menengah yang sesuai

### c. Tujuan Manajemen Strategis

Seorang pemimpin harus memperoleh kemampuan yang diperlukan untuk menangani dinamika yang terus berubah ini guna menghadapi kondisi lingkungan eksternal yang semakin tidak terduga. Faktor-faktor seperti pergeseran preferensi konsumen, kebijakan pemerintah, atau kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mungkin berdampak pada evolusi suatu organisasi.<sup>40</sup>

Tujuan utama manajemen strategis adalah untuk menyelidiki mengapa banyak bisnis berhasil sementara banyak lainnya gagal, bagaimana bisnis mempertahankan kesuksesan dalam menghadapi persaingan, dan bagaimana bisnis mengatasi kemunduran dan menjadi bisnis yang cangguh.<sup>41</sup> Sebuah perusahaan atau organisasi lain didirikan dengan sejumlah tujuan utama, seperti menghasilkan uang, meningkatkan nilai sahamnya, mengembangkan basis pelanggannya, dan memastikan kelangsungan

---

<sup>40</sup> Karni Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997), 89.

<sup>41</sup> Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2014), 18-19.

keberadaannya. Dengan kata lain, tujuan utama yang harus dicapai perusahaan sangatlah penting karena mempengaruhi manajemen strategis dan rencana pencapaiannya.<sup>42</sup>

#### **d. Manfaat Manajemen Strategis**

Penggunaan manajemen strategis sebagai konsep kerja sebuah organisasi atau lembaga dalam mencapai sebuah tujuan, maka akan mendorong setiap manajer untuk berfikir lebih kreatif dan juga stretegis. Manfaat yang bisa diperoleh dalam menerapkan manajemen strategis menurut Akdon yaitu sebagai berikut :<sup>43</sup>

- 1) Memberikan arah dalam mencapai tujuan jangka panjang
- 2) Membantu sebuah organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi
- 3) Menjadikan organisasi lebih efektif
- 4) Keunggulan komperatif sebuah organisasi dalam lingkungan yang semakin kompleks dapat diidentifikasi
- 5) Dengan penyusunan strategi akan dapat mengantisipasi masalah yang akan muncul di masa yang akan datang
- 6) Dengan melibatkan seluruh jajaran organisasi dalam pembuatan strategi akan meningkatkan motivasi mereka
- 7) Kegiatan duplikasi akan dapat dihindarkan
- 8) Keengganan pengurus lama untuk melakukan perubahan akan dapat berkurang.

Selain itu menurut Nawawi bahwa manfaat utama yang dapat diperoleh dalam implementasi manajemen strategik adalah sebagai berikut: manajemen strategik dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen dan dalam proses pelaksanaan

---

<sup>42</sup> AT.Soegito, *Manajemen Strategik*, 16.

<sup>43</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management, Manajemen Strategik Untuk Pendidikan*, 277.

pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.<sup>44</sup>

Berdasarkan manfaat manajemen strategis di atas, maka manajemen strategis semakin penting artinya dalam memajukan sebuah organisasi bisnis. Hal tersebut karena faktor lingkungan sebuah organisasi bisnis mengalami perubahan yang sangat dinamis serta kompleks. Maka sangat dibutuhkan pemimpin bisnis yang profesional, mampu untuk menerapkan manajemen strategis dengan efektif dan juga efisien.

#### 4. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan obyek penelitian di dalam ruang lingkup manajemen strategi.<sup>45</sup> Keunggulan kompetitif adalah segala sesuatu yang bisa dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan, bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaingnya. Memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang bagi sebuah perusahaan.<sup>46</sup>

Selanjutnya dijelaskan bahwa sebuah perusahaan dapat mempertahankan suatu keunggulan kompetitifnya selama kurun waktu tertentu saja sebab para pesaingnya akan segera meniru dan mendesak keunggulan tersebut. Perusahaan tersebut harus berjuang untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan cara :<sup>47</sup>

- a. Terus menerus beradaptasi pada perubahan dalam tren, kegiatan eksternal, kemampuan dan kompetensi serta sumberdaya internal

---

<sup>44</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), 183.

<sup>45</sup> Widjajani and Gatot Yudoko, "Keunggulan Kompetitif Industri Kecil Di Klaster Industri Kecil Tradisional Dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya: Studi Kasus Pengusaha Industri Kecil Logam Kiara Condong, Bandung."

<sup>46</sup> Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep, PT. Indeks Kelompok Gramedia*, 9th ed. (Jakarta, 2004), 11.

<sup>47</sup> David, 13.

- b. Efektif merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi yang semakin menguatkan faktor-faktor tersebut.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut tidak terlepas dari bagaimana perusahaan merancang dan mengimplementasikan strateginya guna mempertahankan dan bertahan di dalam persaingan bisnis yang semakin ketat di zaman ini. Strategi yang dapat dirancang oleh perusahaan untuk dapat menjaga dan meningkatkan daya saingnya adalah melalui strategi bersaing perusahaan. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu arena fundamental dimana persaingan berlangsung dengan menerapkan strategi-strategi manajemen dalam mencapai misi atau tujuan yang telah ditetapkan sehingga menghasilkan sebuah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan.<sup>48</sup> Hal ini berarti perusahaan harus mampu merumuskan strategi dan posisi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan.

Strategi bersaing perusahaan bertujuan untuk membina posisi dimana suatu perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Oleh karena itu, untuk menciptakan posisi bertahan yang aman (*defendable position*) diperlukan adanya strategi bersaing yang efektif yang mencakup tindakan-tindakan menyerang ataupun bertahan.<sup>49</sup> Menyelidiki dan menganalisis sumber masing-masing kekuatan merupakan kunci dari sebuah perusahaan agar dapat mengembangkan sebuah strategi. Pengetahuan tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini dapat memperlihatkan kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan, menghidupkan posisi dalam lingkungannya, menegaskan bidang-bidang di mana perubahan strategis dapat memberikan manfaat terbesar, serta menyoroti

---

<sup>48</sup> M. E. Porter, *Strategi Bersaing: Competitive Strategy* (Tangerang: Karisma Publishing Group., 2007), 22.

<sup>49</sup> Porter, 34.



bidang-bidang dimana kecenderungan menjanjikan adanya peluang atau ancaman terbesar.<sup>50</sup>

Perusahaan harus mampu bersaing dalam konteks yang kompleks dan menantang yang sedang berubah oleh banyak faktor seperti globalisasi, perkembangan teknologi, perubahan teknologi baru yang semakin pesat yang mempengaruhi pengembangan dan penggunaan pengetahuan di abad ke dua puluh satu yang mengharuskan perusahaan melakukan sesuatu yang berbeda untuk bertahan hidup dan berkembang. Ada 2 teori keunggulan kompetitif di dalam literatur manajemen strategi yang selama ini banyak diikuti oleh para peneliti, yaitu teori berbasis Industrial Organization (I/O) yang disebut sebagai *outside-in* dan teori berbasis sumber daya (*Resource-Based View*) atau RBV yang disebut sebagai *inside-out*.<sup>51</sup>

Salah satu pendekatan yang populer untuk memahami dan mengatasi dinamika kompetitif ini yaitu melalui pandangan berbasis sumber daya (*Resource Based View*). Sebuah perusahaan perlu memahami sumber daya dan kompetensi yang dimilikinya serta bagaimana masing-masing sumber daya tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pembentukan berbagai kekuatan perusahaan. Berbagai kekuatan tersebut pula pada gilirannya nanti akan berkontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif.<sup>52</sup>

## 5. Pengertian dan Jenis Prinsip-prinsip Bisnis Syariah

Prinsip adalah dasar atau kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir dan bertindak. Pengertian yang sama tentang prinsip ini juga disampaikan oleh Juhaya S. Praja bahwa prinsip adalah kebenaran universal yang inheren dan menjadi titik tolak atau dasar berpikir dan bertindak. Jadi yang dimaksud dengan prinsip-prinsip bisnis Syariah adalah kebenaran universal yang inheren dan menjadi pokok dasar dalam berpikir dan bertindak dalam mengelola

---

<sup>50</sup> Porter, 35.

<sup>51</sup> Widjajani and Gatot Yudoko, "Keunggulan Kompetitif Industri Kecil Di Klaster Industri Kecil Tradisional Dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya: Studi Kasus Pengusaha Industri Kecil Logam Kiara Condong, Bandung."

<sup>52</sup> Solihin, *Manajemen Strategik* (Bandung: Erlangga., 2012), 144.

bisnis dengan berpedoman pada syariah Islam. Prinsip-prinsip bisnis syariah meliputi prinsip umum dan prinsip khusus. Prinsip umum ialah prinsip keseluruhan bisnis syariah yang bersifat universal. Sedangkan prinsip khusus adalah prinsip-prinsip setiap cabang bisnis syariah yang kemudian disebut dengan azas.<sup>53</sup>

Prinsip-prinsip umum bisnis syariah meliputi :<sup>54</sup>

a. Prinsip Ilahiyah (Prinsip Tauhid)

Prinsip Ilahiyah adalah prinsip bisnis yang dalam kegiatan dan pengelolaan bisnisnya disandarkan pada nilai-nilai ke-Tuhanan. Nilai-nilai ke-Tuhanan ini memandu dalam bisnis. Dimensi spiritual tidak hanya ada dalam ranah ritual atau ibadah mahdah saja, tapi ia masuk dalam seluruh aktivitas kehidupan manusia, termasuk dalam kegiatan bisnis. Aktivitas bisnis tidak berjalan dengan sendirinya, tetapi ada pemandunya yakni Allah SWT dan Rasul-Nya melalui al Qur'an dan Hadist dan sumber-sumber lain yang diturunkan dari kedua sumber ini. Dengan demikian, yang dimaksud dengan prinsip Ilahiyah adalah prinsip yang didasarkan pada nilai-nilai ke-Tuhanan yang melekat padanya dalam aktivitas bisnis. Karena itu, orientasi bisnis menurut prinsip ini tidak hanya bermuara pada aspek keuntungan semata yang bersifat material-komersial, tetapi keuntungan tersebut harus mempunyai efek positif secara sosial dan menghadirkan bisnis dengan segala bentuk kebaikan-kebaikannya (rahmatan lil 'aalamiin).

b. Prinsip Nabawi (Kenabian)

Prinsip Nabawi adalah prinsip bisnis yang menyandarkan pada nilai-nilai ke-Nabian sebagai pemandunya. Apa yang ada pada diri Nabi Muhammad SAW dijadikan sebagai panduan utama dalam berbisnis. Ajaran keteladanan Nabi SAW yakni SAFT (Sidiq, Amanah, Fatanah, dan Tabligh) menjadi acuan untuk keteladanan berbisnis. Prinsip-prinsip Nabawi dalam

---

<sup>53</sup> Ernie Tisnawati dkk Sule, *Manajemen Bisnis Syariah*, ed. Dan Hamdani Wildani (Bandung: PT. Refika Aditama, 2016), 32.

<sup>54</sup> Sule, 32-40.

SAFT ini memiliki relevansi dalam berbisnis. Kejuuran dan kebenaran (sidiq), kepercayaan dan kenyamanan (Amanah), kecerdasan dan kecerdikan (fatanah), komunikatif dan transparan (tabligh) adalah nilai-nilai imperative bisnis. Nilai-nilai inilah yang menjadi bagian integral dalam berbisnis.

c. Prinsip Adliyah (Keadilan)

Prinsip Adliyah adalah prinsip bisnis yang menyandarkan pada nilai-nilai keadilan sebagai pemandunya. Keadilan dalam bahasa arab sinonim dengan al-Mizan yang berarti keseimbangan atau moderasi. Kata keadilan dalam al-Qur'an terkadang sama dengan pengertian al-qist. Al-Mizan yang berarti keadilan bisa dijumpai dalam al-Qur'an surat asy-Syura' ayat 17 dan al-Hadid ayat 25. Berikut firman Allah SWT:

اللَّهُ الَّذِي أَنْزَلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَالْمِيزَانَ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّ  
السَّاعَةَ قَرِيبٌ ﴿١٧﴾

Artinya: Allah-lah yang menurunkan kitab dengan (membawa) kebenaran dan (menurunkan) neraca (keadilan). Dan tahukah kamu, boleh jadi hari kiamat itu (sudah) dekat?. (QS. Asy-Syura': 17)<sup>55</sup>

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ  
وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ  
بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ  
بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ ﴿٢٥﴾

<sup>55</sup> Tafsirweb.com, "Surat Asy-Syura Ayat 17," accessed January 3, 2024, <https://tafsirweb.com/9107-surat-asy-syura-ayat-17.html>.

Artinya: Sesungguhnya Kami telah mengutus rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha Kuat lagi Maha Perkasa. (QS. Al-Hadid: 25)<sup>56</sup>

Keadilan dalam bisnis meliputi aspek interaksi antara sesama manusia yang berkaitan dengan masalah harta benda atau kesejahteraan dan kemaslahatan umat manusia yang tidak dibuat rugi dari hubungan interaksi tersebut. Dalam berbisnis, kepastian berlaku adil harus ditegakkan meskipun hubungan bisnisnya dengan orang kafir, keadilan tetap ditegakkan. Tidak boleh aktivitas bisnis mengandung unsur maesyir, gharar (*uncertainly*), riba dan batil. Karena unsur-unsur tersebut bisa mencederai keadilan.

Dalam konteks manajemen bisnis, prinsip keadilan menjadi titik sentral dalam pengelolaan bisnis. Adil dalam memperlakukan karyawan, adil antara sikap profesionalitas karyawan dengan upah yang harus diterima karyawan, adil dalam mengeluarkan kebijakan-kebijakan perusahaan, adil dalam menentukan harga atas barang, adil dalam pendistribusian barang dan adil dalam memberikan kesempatan kepada pihak lain untuk tumbuh secara Bersama-sama. Dengan demikian prinsip keadilan dalam manajemen bisnis pada hakekatnya adalah menghadirkan kemaslahatan secara umum dan menghapus segala bentuk perbuatan yang akan menimbulkan kerugian.

---

<sup>56</sup> Tafsirweb.com, "Surat Al-Hadid Ayat 25," accessed January 3, 2024, <https://tafsirweb.com/10721-surat-al-hadid-ayat-25.html>.

d. Prinsip Hurriyah (kebebasan)

Prinsip hurriyah adalah prinsip manajemen bisnis yang menyandarkan pada nilai-nilai hurriyah (kebebasan) sebagai pemandunya. Kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu, selama tidak ada dalil yang melarangnya. Prinsip hurriyah juga berkonotasi dengan prinsip al-ibahah. Makna ibahah berarti kebebasan berbisnis untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Dalam kaidah disebutkan:

الأصل في الأشياء الإباحة

Artinya: “Hukum asal dari segala sesuatu adalah boleh”.

Prinsip hurriyah melahirkan inovasi dan kreativitas yang diperlukan dalam menghasilkan karya-karya bisnis yang harus sesuai dengan syariah, tidak boleh bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah. Menurut Fathurahman Djamil, Syariah Islam memberikan kebebasan kepada setiap orang yang melakukan bisnis sesuai dengan yang diinginkan, tetapi yang menentukan akibat hukumnya adalah ajaran agama.

e. Prinsip Musawwah (Kesetaraan)

Prinsip musawwah adalah prinsip bisnis yang menyandarkan pada nilai-nilai kesetaraan (musawwah) sebagai pemandunya. Prinsip kesetaraan melahirkan pola hubungan kemitraan dalam berbisnis. Maka posisi karyawan bukanlah bawahan, tetapi mitra kerja. Sehingga secara psikologis, bisnis telah mengangkat nilai-nilai kemanusiaan karyawan pada posisi yang signifikan di perusahaan. Prinsip kesetaraan ini Nampak jelas, Ketika para pihak yang bertransaksi harus tunduk dan patuh pada apa yang sudah disepakatinya. Disamping itu, para pihak yang terlibat dalam transaksi bisnis, harus berkomitmen untuk merealisasikan hak dan kewajiban, sebagai konsekuensi dari apa yang telah disepakati. Islam memandang bahwa dalam transaksi bisnis, meremehkan salah satu pihak dan yang kuat

meneka yang lemah, karena semua pihak memiliki kedudukan yang sama dalam berbisnis.

f. Prinsip Ta'awun (Tolong Menolong)

Prinsip ta'awun adalah prinsip bisnis yang menyandarkan pada nilai-nilai kerjasama atau tolong menolong (*corporations*) sebagai pemandunya. Prinsip ta'awun menghendaki para pelaku bisnis saling tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Maidah ayat 2 dan surat al-Mujadalah ayat 9. Berikut firman Allah SWT :

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ  
وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٥٧﴾

Artinya: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (QS. Al-Maidah: 2)<sup>57</sup>

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَنَجَّيْتُمْ فَلَا تَتَنَجَّوْا بِالْإِثْمِ  
وَالْعُدْوَانِ وَمَعْصِيَةِ الرَّسُولِ وَتَنَجَّوْا بِالْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ ﴿٥٨﴾

Artinya: Hai orang-orang beriman, apabila kamu mengadakan pembicaraan rahasia, janganlah kamu membicarakan tentang membuat dosa, permusuhan dan berbuat durhaka kepada Rasul. Dan bicarakanlah tentang membuat kebajikan dan takwa. Dan bertakwalah kepada

<sup>57</sup> Tafsirweb.com, "Surat Al-Maidah Ayat 2," accessed January 4, 2024, <https://tafsirweb.com/1886-surat-al-maidah-ayat-2.html>.

Allah yang kepada-Nya kamu akan dikembalikan. (Al-Mujadalah: 9)<sup>58</sup>

Prinsip ta'awun dalam perspektif bisnis, berarti prinsip kerjasama untuk saling menguntungkan, saling membesarkan antara yang lemah dan yang kuat, antara yang besar dan yang kecil, antara yang kaya dan yang miskin. Semuanya memiliki kesempatan untuk berbisnis dan hidup secara layak dan sejahtera.

Sedangkan prinsip-prinsip khusus bisnis syariah meliputi :<sup>59</sup>

1) Prinsip Tabadul Manafi'

Prinsip tabadul manafi' adalah azas pertukaran manfaat atau keuntungan antara para pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis. Dalam prinsip ini tidak dibenarkan jika dalam kegiatan bisnis menimbulkan kemaharatan atau kerugian kepada para pihak. Prinsip ini merupakan kelanjutan dari prinsip ta'awun atau mu'awanah sehingga prinsip ini bertujuan untuk menciptakan kerjasama antar individu atau pihak-pihak dalam masyarakat dalam rangka saling memenuhi keperluannya masing-masing dalam rangka kesejahteraan Bersama.

Prinsip tabadul manafi' adalah kelanjutan dari prinsip kepemilikan dalam bisnis syariah yang menyatakan bahwa segala yang di langit dan di bumi pada hakikatnya adalah milik Allah SWT. Manusia hanya diberikan ijin untuk memanfaatkannya. Oleh karena itu pertukaran manfaat dalam pengelolaan bisnis yang menghasilkan keuntungan, pada hakikatnya adalah pemberian Allah SWT yang dititipkan untuk sementara waktu. Dan manusia wajib memelihara dan menjaga atas apa yang dimilikinya dengan baik, karena kelak semuanya akan dipertanggungjawabkan di hadapanNya.

<sup>58</sup> Tafsirweb.com, "Surat Al-Mujadalah Ayat 9," accessed January 4, 2024, <https://tafsirweb.com/10763-surat-al-mujadalah-ayat-9.html>.

<sup>59</sup> Sule, *Manajemen Bisnis Syariah*, 40-45.

2) Prinsip Pemerataan (Distribusi)

Prinsip pemerataan adalah penerapan prinsip keadilan dalam bidang muamalah dan bisnis. Prinsip ini menghendaki agar peta bisnis tidak hanya dikuasai oleh segelintir orang tetapi memberikan hak dan kesempatan kepada setiap orang untuk berbisnis, bertumbuh, saling memperhatikan, saling berbagi dan saling membesarkan satu sama lainnya. Oleh karena itu dibuatlah hukum zakat, sedekah, infaq, dsb, disamping dihalalkannya bentuk-bentuk pemindahan kepemilikan harta dengan cara yang sah, yakni: jual-beli, sewa-menyewa, dsb.

3) Prinsip ‘An tara’din (Saling Ridha)

Prinsip ini merupakan kelanjutan dari asas distribusi di atas. Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bentuk bisnis antar individu tau antar pihak harus berdasarkan kerelaan masing-masing. Dalam kegiatan bisnis, kerelaan merupakan prinsip utama pada saat melakukan kontrak. Keridhaan ini bersifat subjektif yang tidak dapat diketahui kecuali dengan ekspresi nyata dari pihak yang berakad bisnis, baik melalui kata-kata, tulisan, tindakan atau isyarat. Oleh karena itu keridhaan harus ditunjukkan melalui pernyataan ijab dan qabul. Dan hanya dapat dilakukan oleh orang yang kecakapan, ahliyyah, yaitu baligh dan berakal. Begitu juga persetujuan, harus terbebas dari intimidasi, penipuan, dan ketidakadilan serta penyamaran.

Dalam kontrak bisnis, tidak selalu disyaratkan bahwa barang yang dikontrakkan itu memiliki nilai yang sama, tetapi yang utama disyaratkan adanya unsur suka sama suka (saling ridha). Untuk itu masing-masing pihak harus mempunyai informasi yang komplit sehingga tidak ada yang dicurangi atau ditipu. Informasi ini meliputi empat aspek yakni: kualitas, kuantitas, harga, dan waktu penyerahan. Islam juga membolehkan kontrak yang hanya menguntungkan salah satu pihak saja, missal kontrak hibah, wasiat, sedekah, dan wakaf.



- 4) Prinsip *adamul maghadir* (*maysir*, *gharar*, *ikhtikar/ikhtinaz*, *dhalim* dan *riba*)

Prinsip *adamul maghadir* adalah salah satu prinsip dalam manajemen bisnis yang dalam prakteknya meniadakan unsur *maghadir*. *Maghadir* adalah akronim dari *maysir* (judi), *gharar* (ketidakjelasan yang mengakibatkan kerugian), *ikhtikar/ikhtinaz* (menimbun barang/uang dengan tujuan mendapatkan keuntungan di atas kesulitan orang lain), *dhalim* (menimbulkan kenestapaan), dan *riba* (bunga). Prinsip *maghadir* berlawanan dengan prinsip *adliyah* (prinsip keadilan). Karena itu segala bentuk kegiatan bisnis yang di dalamnya terdapat unsur-unsur *maghadir*, maka kegiatan bisnisnya bertentangan dengan prinsip-prinsip keadilan.

- 5) Prinsip *al-birr wa al-taqwa*

Prinsip *al-birr wa al-taqwa* adalah saling tolong-menolong dalam kebenaran dan *taqwa*. Prinsip ini diturunkan dari prinsip *illahiyyah* (ketuhanan), dimana yang mendasari yang mendasari kegiatan bisnis bagi seorang muslim adalah kebenaran dan *ketaqwaan*. Mengedepankan prinsip bahwa dalam bisnis harus dimulai dengan sesuatu yang benar dengan cara yang benar dan *insyaallah* akan menghasilkan sesuatu yang benar. Para pebisnis ini akan takut apabila melakukan praktek bisnis yang kotor atau licik. Rasa takut inilah yang disebut dengan *ketakwaan*.

- 6) Prinsip *Musyarakah*

Prinsip *musyarakah* adalah prinsip dalam bisnis yang megedepankan *Kerjasama* sebagai prinsip dasarnya. Prinsip ini merupakan turunan dari prinsip *at-birr wa al-taqwa* (berlomba-lomba dalam kebaikan dan *keakwaan*). Dunia bisnis sama halnya dengan dunia kompetisi, ada rivalitas dan persaingan. Untuk memenangkan persaingan, dibutuhkan *Kerjasama* yang saling menguatkan satu sama lainnya. Ajaran Islam memberikan gambaran orang yang *bekerjasama* layaknya sebuah

bangunan yang kokoh tersusun rapi. Satu sama lain saling menguatkan dan saling melengkapi, sehingga menghasilkan kekuatan bisnis yang paripurna. Dengan bekerjasama maka peluang untuk menjadi pemenang menjadi sangat besar.

7) Prinsip Kitabiyah (Pendokumentasian)

Bisnis modern tidak hanya sekedar melakukan transaksi antara para pebisnis, tetapi apa yang ditransaksikan tersebut harus didokumentasikan dengan baik. Proses pendokumentasian ini disebut azas kitabiyah. Mencatat pada saat melakukan transaksi jauh lebih kuat daripada sekedar lisan. Setiap transaksi yang dicatat akan memberikan legitimasi yang kuat bagi para pihak yang bertransaksi. Catatan ini bisa dijadikan bukti hukum manakala terjadi perselisihan, sebagai alat bantu untuk proses penyelesaiannya.

Prinsip bisnis syariah baik yang prinsip umum maupun prinsip khusus, semua didasarkan kepada kebenaran universal yang inheren dan menjadi pokok dasar dalam berpikir dan bertindak didalam mengelola bisnis dengan berpandukan pada syariah Islam, dan menjadi pokok dalam manajemen bisnis syariah.<sup>60</sup>

## 6. Manajemen Strategi Bisnis Dalam Pandangan Islam

Manajemen pada hakikatnya berasal dari kata al tadbir (pengaturan), yang merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur), yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti surat As-Sajdah Ayat 5 :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَرْجِعُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ  
كَانَ مِقْدَارُهُدَرَأْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

<sup>60</sup> Sule, 45.

Dalam pandangan Islam segala harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur, prosesnya harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilaksanakan secara asal-asalan. Semua dalam aspek kehidupan diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efektif dan efisien.<sup>61</sup>

Dalam penerapan manajemen strategi bagi bisnis, penting bagi pemilik bisnis untuk memahami prinsip-prinsip Islam dan merujuk pada penafsiran ulama dan pakar Islam yang berkaitan dengan konteks bisnis. Dalam pandangan Islam, manajemen strategi bagi bisnis dapat dilihat dari perspektif yang mencakup nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam. Adapun diantaranya yaitu :<sup>62</sup>

- a. Tawakal (Kepercayaan pada Allah): Dalam Islam, tawakal mengacu pada kepercayaan penuh pada Allah dan mengandalkannya dalam segala hal, termasuk dalam bisnis. Dalam konteks manajemen strategi, pebisnis diharapkan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan yang matang, namun juga melepaskan hasil akhir kepada kehendak Allah. Tawakal membantu pebisnis untuk mengatasi kecemasan dan kekhawatiran yang seringkali terkait dengan risiko bisnis.
- b. Etika dan Moralitas: Islam mendorong praktik bisnis yang etis dan moral. Dalam manajemen strategi, pebisnis harus memperhatikan nilai-nilai Islam seperti kejujuran, keadilan, dan keberlanjutan. Hal ini termasuk menjaga kebenaran dalam pelaporan keuangan, memberikan perlakuan yang adil terhadap karyawan dan konsumen, serta memperhatikan dampak lingkungan dari kegiatan bisnis.
- c. Ihsan (kesempurnaan dalam berusaha): Konsep ihsan dalam Islam mengajarkan tentang memberikan yang

---

<sup>61</sup> Hendri Tanjung Didin Hafifudin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 21.

<sup>62</sup> Chuzaimah Batubara Indah Pratiwi, "Perencanaan Manajemen Strategi Dalam Membangun UMKM Menurut Pandangan Islam," *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)* 4 Nomor 1 (n.d.).

terbaik dalam segala hal, termasuk dalam bisnis. Pebisnis harus berusaha untuk memberikan produk atau layanan berkualitas tinggi, memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan berusaha mencapai ihsan, pebisnis dapat menciptakan kepuasan pelanggan dan meningkatkan reputasi bisnis mereka.

- d. Musyawarah (Konsultasi): Dalam manajemen strategi, Islam mendorong pebisnis untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan melalui musyawarah. Mengadakan konsultasi dengan karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan pakar industri dapat membantu pebisnis untuk mendapatkan masukan berharga, memperluas wawasan, dan memperbaiki pengambilan keputusan.
- e. Berdaya Guna bagi Masyarakat: pebisnis dalam pandangan Islam memiliki tanggung jawab sosial dan ekonomi terhadap masyarakat. Manajemen strategi bisnis harus mempertimbangkan dampak bisnisnya terhadap masyarakat sekitar, termasuk menciptakan lapangan kerja, memberikan manfaat ekonomi, dan berkontribusi pada pembangunan sosial.
- f. Pengelolaan Risiko: Islam mengajarkan tentang pentingnya pengelolaan risiko dalam bisnis. Pebisnis perlu mempertimbangkan risiko dalam perencanaan strategis mereka dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi risiko tersebut. Dalam konteks ini, prinsip-prinsip akad dan muamalah (transaksi ekonomi Islam) seperti asuransi takaful dan akad yang adil dapat diterapkan untuk melindungi bisnis dari risiko yang tidak diinginkan.

## 7. Maqasid Syariah

Salah satu konsep yang sangat penting dan mendasar dalam Islam adalah Maqasid Syariah, yang menegaskan bahwa tujuan utama Islam adalah untuk mencapai dan menjaga kesejahteraan umat manusia. Konsep ini telah diakui oleh para ulama dan menjadi landasan utama dalam praktik keislaman. Inti dari Maqasid Syariah adalah untuk menciptakan kebaikan dan

menghindari keburukan, atau dengan kata lain, untuk menarik manfaat dan menolak mudarat (dar'u al-mafasid wa jalb al-masalih). Istilah yang setara dengan inti Maqasid Syariah adalah maslahat, karena Islam dan maslahat seperti dua saudara kembar yang tidak dapat dipisahkan.

Maqasid Syariah terdiri dari dua kata, yaitu al-maqasid dan al-shariah. Al-maqasid adalah bentuk jamak dari kata al-maqsaid yang berasal dari akar kata al-qasd. Secara etimologi, al-qasd memiliki beberapa makna, di antaranya sebagai berikut:

Pertama yaitu jalan yang lurus (istiqamah al-tariq): Makna ini merujuk pada firman Allah SWT dalam Al Qur'an surat An Nahl (16): 9, yang menyatakan bahwa Allah SWT berhak untuk menunjukkan jalan yang lurus dan mengajak makhlukNya untuk selalu berada di jalan yang benar. Ajakan ini berdasarkan bukti-bukti dan argumentasi yang tidak terbantahkan. Lawan kata al-qasd adalah al-jair, yang berarti jalan yang menyimpang. Yang kedua adalah tujuan yang paling utama (al-i'timad wa al-amm): Makna ini sering kali digunakan dan dimaksud oleh ulama fiqh dan ulama ushul fiqh. Tujuan (al-maqasid) menjadi acuan dalam setiap perbuatan mukallaf, dan hukum berubah seiring dengan perubahan tujuan (al-maqasid). Ia adalah elemen terdalam yang menjadi landasan dalam setiap perbuatan seseorang. Dalam hal ini, tujuan dan niat tidak memiliki perbedaan yang mendasar.<sup>63</sup>

Dalam konteks ini al-maqasid dimaknai sebagai sesuatu yang mendasari perbuatan seseorang dan diimplemenasikan dalam bentuk nyata (al-fi'il), atau semisal pernyataan al-Ghazali, dikatakan bahwa tujuan (maqsud) syariat ada lima; menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Secara umum, para ulama mendeskripsikan teori Maqasid Syariah sebagai suatu konsep yang terfokus pada lima pokok kemaslahatan, yaitu:

- a. Kemaslahatan Agama (hifz al-din)
- b. Kemaslahatan Jiwa (hifz al-nafs)
- c. Kemaslahatan Akal (hifz al-aql)

---

<sup>63</sup> Musolli, "Maqasid Syariah: Kajian Teoritis Dan Aplikatif Pada Isu-Isu Kontemporer."

- d. Kemaslahatan Keturunan (hifz al-nasl)
- e. Kemaslahatan Harta (hifz al-mal)

Setiap kemaslahatan ini memiliki tingkatan berbeda, yaitu:

- a. Peringkat Pokok/Primer (dharuriyyat): Kebutuhan yang sangat mendesak dan esensial bagi kelangsungan hidup dan agama.
- b. Peringkat Kebutuhan/Sekunder (hajjiyat): Kebutuhan penting untuk menghindari kesulitan hidup.
- c. Peringkat Pelengkap/Tersier (tahsiniyyat): Kebutuhan tambahan yang memperindah dan menyempurnakan kehidupan.

Dalam penerapan hukumnya, urutan peringkat ini menjadi penting ketika terjadi konflik kemaslahatan. Peringkat dharuriyyat selalu mendapat prioritas pertama, lalu diikuti oleh hajjiyat, dan kemudian tahsiniyyat. Dengan kata lain, peringkat ketiga melengkapi peringkat kedua, dan peringkat pertama dilengkapi oleh peringkat kedua.<sup>64</sup>

Dharuriyyat diartikan sebagai kebutuhan yang tidak boleh diabaikan atau ditunda keberadaannya untuk menjaga keutuhan lima pokok kemaslahatan (al-umur al-khamsah). Kebutuhan ini mencakup penegakan sendi-sendi utama, penetapan kaidah-kaidahnya, dan pencegahan kesengsaraan (al-mafasid) yang sedang atau akan terjadi. Penundaan atau pengabaian terhadap peringkat pertama ini dapat mengancam eksistensi kelima pokok tersebut. Hajjiyat adalah kondisi yang tidak mengancam keberadaan lima pokok kemaslahatan, tetapi hanya menyebabkan kesulitan. Contohnya adalah rukhsah yang memperbolehkan mengqasar atau menjamak shalat bagi musafir. Sedangkan tahsiniyyat diartikan sebagai kebutuhan yang mendukung peningkatan martabat manusia dalam masyarakat dan di hadapan Tuhannya, dengan memperhatikan kesesuaian dan kepatutan.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Fathurrahman Djamil, *Filsafat Hukum Islam* (Tangerang Selatan: Logos Wacana Ilmu, 1997), 126.

<sup>65</sup> Fathurrahman Djamil, 126-127.

## 8. Developer Properti Syariah

### a. Pengertian Developer

Developer/pengembang menurut Dr. Matius Jusuf adalah sebuah profesi yang melakukan berbagai bisnis di area properti, mulai dari renovasi, penyewaan gedung yang sudah ada untuk berbagai kebutuhan, sampai dengan melakukan pembelian lahan properti. Developer propertilah yang melakukan berbagai kegiatan kreatif untuk mengubah ide dan gambar bangunan di atas kertas menjadi sebuah bangunan besar yang berdiri secara nyata.<sup>66</sup>

Sedangkan Developer properti menurut Anton Tan adalah berkaitan dengan kreativitas seorang pengembang dalam menjalankan usahanya yang tentu saja tetap dalam koridor yang benar serta memiliki iktikad yang baik terhadap semua pihak yang terlibat di dalamnya (pemilik tanah, pembeli dan investor).<sup>67</sup>

Dari berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa developer atau pengembang adalah aktivitas usaha seseorang dalam bisnis property, yakni membangun, menyewakan serta membeli lahan properti yang kemudian dibangun kembali sebagai perumahan dan pemukiman untuk dijual kembali ke masyarakat.

Sedangkan fungsi dan tujuan Developer dapat dilihat dari semua proses pengadaan perumahan dan rinciannya sebagai berikut :<sup>68</sup>

- 1) Area tugas developer properti dimulai dari pembelian lahan di lokasi yang tepat, melakukan pembiayaan dan negosiasi untuk mewujudkan suatu pembangunan, menciptakan konsep hunian yang pas di atas kertas, mengkoordinasi pembangunan di bawah pekerjaan para kontraktor piawai sesuai batasan anggaran yang disepakati, serta melakukan

---

<sup>66</sup> DR Ir Matius Jusuf M.B M. M., *Sunset & Sunrise Property* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), 137.

<sup>67</sup> Anton Tan, *The Real Secret of Successful Investor and Developer* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), 159.

<sup>68</sup> M., *Sunset & Sunrise Property*, 138.

kontrol atas keseluruhan pekerjaan dari awal sampai akhir.

- 2) Pentingnya pembangunan perumahan oleh developer agar dapat terbentuk tatanan kehidupan yang di dalamnya mengandung unsur fisik dalam arti permukiman merupakan wadah aktifitas tempat bertemunya komunitas untuk berinteraksi sosial dengan masyarakat.
- 3) Dalam pembangunan pemukiman atau tempat tinggal oleh developer dapat dikatakan sebagai penjawantahan jati diri; rumah/tempat tinggal juga sebagai simbol dan pencerminan tata nilai selera pribadi penghuninya
- 4) Dalam pembangunan perumahan oleh developer juga dapat menjadi wadah keakraban, rasa memiliki, rasa kebersamaan, kehangatan, kasih dan rasa aman. Tempat tinggal juga sebagai tempat menyendiri dan menyepi; tempat melepaskan diri dari dunia luar, dari tekanan dan ketegangan, dari dunia rutin.
- 5) Dalam pembangunan perumahan oleh developer tempat tinggal dapat dijadikan sebagai akar dan kesinambungan kehidupan yang mana rumah merupakan tempat kembali pada akar dan menumbuhkan rasa kesinambungan dalam untaian, proses ke masa depan. Rumah juga sebagai wadah kegiatan utama sehari-hari, Rumah sebagai pusat jaringan sosial, dan rumah sebagai Struktur fisik.

#### **b. Ruang Lingkup Bisnis Perumahan**

Bisnis perumahan termasuk kedalam industri properti/*real estate* yang mempunyai peluang keuntungan sekaligus tantangan yang besar. Bisnis properti adalah cara mengembangkan aset dengan membeli properti, lalu dijual kembali di kemudian hari. Bisnis ini bisa dilakukan secara perorangan atau dengan mengatasnamakan perusahaan. Sedangkan perusahaan properti adalah kelompok usaha yang mengucurkan modal besar untuk terjun dalam dunia ini. Di mana biasanya mereka menggeluti lebih dari satu subsektor properti. Mulai dari konsultan, pengadaan lahan,



konstruksi dan pembangunan, pengembang, pemasaran bahkan sampai pemeliharaan properti. Ada beberapa jenis bisnis properti yang bisa dikembangkan yakni *Residential real estate* (properti yang terkait dengan hunian/tempat tinggal), *Commercial real estate* (properti untuk kepentingan usaha/komersial), *Industrial Property* (properti yang dibangun untuk keperluan industri) dan *Special purpose property* (jenis properti yang sangat khusus).<sup>69</sup>

Pebisnis perumahan atau yang biasa disebut dengan pengembang/developer, yaitu pengembang properti yang membangun suatu area atau kawasan, seperti perumahan atau apartemen. Sesuai Peraturan Pemerintah Dalam Negeri, nomor 5 tahun 1974 pada pasal 5 ayat satu, Developer atau Perusahaan Pembangunan Perumahan adalah suatu perusahaan yang berusaha dalam bidang pembangunan perumahan dari berbagai jenis dalam jumlah yang besar, di atas suatu areal tanah yang akan merupakan suatu kesatuan lingkungan permukiman, yang dilengkapi dengan prasarana-prasarana lingkungan dan fasilitas-fasilitas sosial yang diperlukan oleh masyarakat yang menghuninya<sup>70</sup>.

Sebagai pelaku usaha, developer juga memiliki arti sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pengadaan perumahan. Modal awal developer adalah lokasi atau tanah yang akan dijadikan produk properti. Selain merencanakan dan melaksanakan pembangunan perumahan, developer juga menangani bidang pemasaran/ marketing properti dagangannya. Jadi developer tidak hanya membangun saja, tetapi juga berusaha untuk menjual propertinya kepada konsumen dengan berbagai strategi marketing.

---

<sup>69</sup> Kholifah Siti, "4 Cara Memulai Bisnis Properti Bagi Pemula & Keuntungannya," 2022, <https://komputerisasi-akuntansi-d4.stekom.ac.id/informasi/baca/4-Cara-Memulai-Bisnis-Properti-bagi-Pemula-Keuntungannya/5d30f1e5ba3eeb02693f8ad5e8f41e1bb3a54395>.

<sup>70</sup> Menteri Dalam Negeri, "Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor : 5 Tahun 1974," *Journal of Chemical Information and Modeling* 1968, no. 6 (1974).

Dalam membangun bisnis perumahan, pengembang harus memperhatikan segala aspek. Berdasarkan SNI 03-1733-2004 tentang tata cara perencanaan lingkungan perumahan di perkotaan, lokasi lingkungan perumahan harus memenuhi ketentuan sebagai berikut<sup>71</sup> :

- 1) Lokasi perumahan harus sesuai dengan rencana peruntukan lahan yang diatur dalam Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) setempat atau dokumen perencanaan lainnya yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah setempat, dengan kriteria sebagai berikut:
  - a) Kriteria keamanan, dicapai dengan mempertimbangkan bahwa lokasi tersebut bukan merupakan kawasan lindung (catchment area), olahan pertanian, hutan produksi, daerah buangan limbah pabrik, daerah bebas bangunan pada area Bandara, daerah dibawah jaringan listrik tegangan tinggi.
  - b) Kriteria kesehatan, dicapai dengan mempertimbangkan bahwa lokasi tersebut bukan daerah yang mempunyai pencemaran udara di atas ambang batas, pencemaran air permukaan dan air tanah dalam.
  - c) Kriteria kenyamanan, dicapai dengan kemudahan pencapaian (aksesibilitas), kemudahan berkomunikasi (internal/eksternal, langsung atau tidak langsung), kemudahan berkegiatan (prasarana dan sarana lingkungan tersedia).
  - d) Kriteria keindahan/keserasian/keteraturan (kompatibilitas), dicapai dengan penghijauan, mempertahankan karakteristik topografi dan lingkungan yang ada, misalnya tidak meratakan bukit, mengurug seluruh rawa atau danau/setu/sungai/kali.

---

<sup>71</sup> Standar Nasional Indonesia, "SNI 03-1733-2004 Tata Cara Perencanaan Lingkungan Perumahan Di Perkotaan," *Badan Standardisasi Nasional*, 2004, 1–58.

- e) Kriteria fleksibilitas, dicapai dengan mempertimbangkan kemungkinan pertumbuhan fisik/pemekaran lingkungan perumahan dikaitkan dengan kondisi fisik lingkungan dan keterpaduan prasarana.
  - f) Kriteria keterjangkauan jarak, dicapai dengan mempertimbangkan jarak pencapaian ideal kemampuan orang berjalan kaki sebagai pengguna lingkungan terhadap penempatan sarana dan prasarana-utilitas lingkungan.
  - g) Kriteria lingkungan berjati diri, dicapai dengan mempertimbangkan keterkaitan dengan karakter sosial budaya masyarakat setempat, terutama aspek kontekstual terhadap lingkungan tradisional/lokal setempat.
- 2) Lokasi perencanaan perumahan harus berada pada lahan yang jelas status kepemilikannya, dan memenuhi persyaratan administratif, teknis dan ekologis. Keterpaduan antara tatanan kegiatan dan alam di sekelilingnya, dengan mempertimbangkan jenis, masa tumbuh dan usia yang dicapai, serta pengaruhnya terhadap lingkungan, bagi tumbuhan yang mungkin tumbuh di kawasan yang dimaksud.

Dalam pengembangan perumahan ada beberapa tahapan yang harus dilakukan. Tahapan-tahapan tersebut hampir sama halnya dengan proses produksi barang industri pada umumnya. Dari perspektif pengembang, bisnis perumahan ini adalah proses investasi panjang yang dimulai dengan ide, studi kelayakan, penentuan lokasi, pemilihan mitra, rencana pemasaran, pembiayaan, persyaratan teknis, dan tujuan akhir adalah mendapatkan pengembalian investasi (ROI) yakni optimal. Proses ini disebut pengembangan proyek. Proses pengembangan real estate sangat erat kaitannya dengan investasi bisnis, dan investasi pada industri properti merupakan investasi jangka panjang, tergantung dari jenis produk propertinya.

### c. Perumahan Syariah

Perumahan syariah adalah suatu perumahan yang sistem transaksinya dijalankan sesuai dengan syariah islam. Sistem jual beli di perumahan syariah dijalankan sesuai dengan syariat islam atau orang biasa menyebutnya dengan istilah KPR Syariah. KPR syariah ini merupakan sebuah skema kepemilikan rumah atau hunian dengan menggunakan akad-akad yang sesuai dengan ketentuan syariah Islam<sup>72</sup>. Selain itu, untuk skema pembayaran nantinya juga tidak akan menggunakan prinsip pinjaman seperti pada bank konvensional melainkan menerapkan ketentuan yang telah diatur sesuai syariat islam dengan konsep sebagai berikut<sup>73</sup>.

- 1) Menekankan pada kepemilikan  
Maksud ditekannya kepemilikan dalam konsep investasi real estate syariah adalah pembeli sebagai pemilik penuh. Artinya, proses ini lebih berfokus pada membeli daripada menyewa. Sistem perumahan syariah juga memungkinkan pembeli membeli rumah langsung dari pengembang tanpa harus melalui pihak ketiga atau bank. Sementara itu, pengembang tidak bekerja sama dengan bank dalam pengembangan proyek-proyek perbankan, baik terkait pembiayaan proyek maupun terkait kredit pemilikan rumah (KPR) yang diperjualbelikan dengan pembeli.
- 2) Skema properti syariah yang diterapkan  
Untuk perumahan syariah, pengembang biasanya menerapkan “istishna” atau pesan bangun. Menurut Otoritas Jasa Keuangan atau OJK, istishna adalah akad jual beli, yaitu permintaan untuk memproduksi barang tertentu dengan kriteria dan syarat tertentu yang disepakati oleh pembeli dan

---

<sup>72</sup> Adminrsbogor, “Mengenal Konsep Perumahan Syariah Sebagai Hunian Atau pun Investasi Bebas Riba,” 2019, <https://rumahsyariahbogor.com/mengenal-rumah-syariah/>.

<sup>73</sup> Ocbcnisp.com, “Properti Syariah: Pengertian, Keuntungan Dan Kekurangan,” 2022, <https://www.ocbcnisp.com/id/article/2022/11/15/properti-syariah-adalah>.

penjual rumah syariah. Jika ingin mendapatkan rumah syariah, Pembeli harus melakukan pemesanan terlebih dahulu dan membayarnya baik secara tunai maupun cicilan. Pada awal akad rumah syariah, pengembang menunjukkan harga rumah syariah yang tetap atau nilainya tidak berubah.

- 3) Tidak ada pengurangan atau penambahan dalam jual beli

Properti syariah yang dibeli secara tunai atau kredit, sama-sama memiliki harga jual beli dengan nominal tertentu dengan ketentuan nominal yang telah disepakati bersama antara pengembang dan pembeli.

- 4) Properti syariah tanpa riba dan tanpa sita

Berbeda dengan konsep kredit rumah konvensional, transaksi perumahan syariah tidak dikenakan bunga, denda atau bahkan penyitaan. Juga, jika pembeli properti syariah memiliki masalah keuangan dan tidak mampu membayar kembali akadnya, pengembang tidak diperbolehkan melakukan penyitaan, tetapi harus bekerja sama untuk menjual rumah tersebut. Kemudian, setelah penjualan selesai, kedua belah pihak dapat membagi hasilnya untuk melunasi akad.

- 5) Properti syariah tidak menggunakan jasa asuransi

Ciri khas lain dari investasi perumahan syariah adalah rumah yang dibeli berdasarkan prinsip Islam tidak diasuransikan. Ini berdasar pada pemahaman bahwa asuransi adalah perusahaan yang tidak sesuai syariah.

Perbedaan properti syariah dengan propertu konvensional bisa dilihat pada tabel 2.2 berikut ini.

**Tabel 2. 3 Perbedaan Properti Syariah dan Konvensional**

<b>Properti Syariah</b>	<b>Properti Konvensional</b>
- <b>Pihak yang terlibat</b> penjual dan pembeli	- Ada pihak ketiga (Bank)
- <b>Proses transaksi</b> bebas bunga dan denda	- Ada bunga dan denda

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitigasi kerusakan rumah tanpa asuransi</li> <li>- Kebijakan bagi konsumen yang gagal bayar dengan mencari solusi bersama</li> <li>- Kepemilikan rumah dimulai ketika akad jual beli dilaksanakan tanpa menunggu lunas pembayarannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan asuransi</li> <li>- Denda dan sita bagi yang gagal bayar</li> <li>- Pembeli baru diakui kepemilikan atas rumahnya ketika lunas pembayarannya</li> </ul>
--	--

**B. Kerangka Berfikir Penelitian**

Kerangka berfikir penelitian ini diawali dari adanya fenomena bisnis perumahan berbasis syariah di Indonesia yang makin marak berkembang. Kekhasan proses jual beli di perumahan berbasis Syariah yakni tanpa melibatkan pihak ketiga yakni bank, tanpa bunga, tnpa denda, tanpa sita dan akad bermasalah lainnya, membuat animo masyarakat selaku konsumen dan juga para pebisnis yang ingin menjadi developer/pengembang menjadi semakin tinggi.

Berbisnis perumahan berbasis syariah ini mempunyai potensi keuntungan yang besar tetapi tidaklah semudah yang dibayangkan. Banyak developer perumahan berbasis syariah yang akhirnya gagal di tengah jalan, bahkan terjerat masalah hukum dengan pasal penipuan. Dari sekian banyak developer perumahan berbasis syariah yang tergabung di DPS (Developer Property Syariah), ada PT. Tan Iskandar Muda yang sukses mempertahankan dan megembangkan bisnis perumahan berbasis syariah ini. Sehingga fenomena ini menarik dan perlu untuk diteliti lebih lanjut.

Selanjutnya akan dilakukan tindakan dengan menganalisa bagaimana implementasi manajemen strategis yang dilaksanakan oleh PT. Tan Iskandar Muda dalam menjalankan bisnis perumahan berbasis syariahnya. Kemudian akan dilaksanakan identifikasi sumberdaya yang dimiliki, baik sumberdaya yang terlihat (*tangible asset*) maupun yang tidak terlihat (*intangibile asset*) serta kapabilitas (*capability*) dari PT. Tan Iskandar Muda dengan pendekatan RBV (Resource Based View). Analisa akan dilakukan pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dan dinilai apakah termasuk dalam keunggulan kompetitif berkelanjutan ataukah

tidak, dengan menggunakan analisis uji VRIO. Maka akan diketahui apa saja keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh PT. Tan Iskandar Muda.

Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir Penelitian

