

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian terdahulu yang relevan

Penelitian oleh Ayu Amelia Utami dengan judul “Pendekatan Metode Value Chain dan Model RBV (*Resource Based View*) untuk Mengevaluasi Strategi Bersaing pada PT. Pertamina UPMS III Jakarta Pusat.” Dalam penelitian ini diuraikan bahwa penulis ingin melakukan pendekatan untuk mengoptimalkan strategi bersaing perusahaan dengan menggunakan metode yang dianalisis melalui beberapa tahapan, antara lain penelitian lapangan dengan survey atas sistem manual yang sedang berjalan, analisis terhadap hasil wawancara dari survey, kepustakaan, dan pendekatan metode *Value Chain* yang terdiri atas aktivitas utama dan aktivitas pendukung serta model RBV (*Resource Based View*) yang membuat sumber daya sukar ditiru dan berharga.

Metode penelitian yang digunakan untuk mengolah data dari pendekatan *Value Chain* menggunakan perangkat lunak MSI (*Methods of successive Intervals*) dan diukur melalui LSR (*Likert's Summated Ratings*) metode tersebut merupakan metode kuantitatif yang mana hasilnya digunakan untuk mengetahui pemeringkatan dimensi dari tiap aktivitas yang memberi nilai tertinggi dan terendah bagi rantai nilai perusahaan.

Sedangkan pendekatan RBV akan diolah dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif atas gambaran yang di peroleh dari dalam perusahaan, hasilnya untuk menentukan sumber daya dan kapabilitas inti yang memberi

nilai bagi perusahaan. Jadi penelitian ini menggunakan dua metode yaitu kuantitatif dan kualitatif.

Hal yang membedakan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian yang dilakukan Ayu Amelia menggunakan dua pendekatan model dalam mengevaluasi strategi bersaing yaitu *Value Chain* dan RBV (*Resource Based View*), menggunakan dua metode penelitian yaitu metode penelitian kuantitatif dan kualitatif sedangkan penelitian ini hanya menggunakan model pendekatan RBV (*Resource Based View*) dan satu metode saja yaitu kualitatif.⁹

Penelitian oleh Sopian dengan judul “Formulasi Rencana Strategis RSUD Sarolangun Berdasarkan Pendekatan RBV (*Resources Based View*)”. Penelitian ini direncanakan untuk merumuskan perencanaan strategi bagi RSUD Sarolangun yang merupakan rumah sakit daerah yang baru berdiri. Masa depan rumah sakit ini tergantung pada kualitas perencanaan strategisnya dan bagaimana manajemen rumah sakit melaksanakan rencana itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Sopian dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dimana peneliti berusaha mengembangkan strategi pengembangan berdasarkan hasil temuan di lapangan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian terdahulu menggunakan pendekatan RBV untuk merumuskan strategi, sedangkan

⁹ Ayu Amelia Utami, 2007, *Pendekatan Metode Value Chain dan Model RBV (Resource Based View) untuk Mengevaluasi Strategi Bersaing pada PT. Pertamina UPMS III Jakarta Pusat*, Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara, hal. 2.

penelitian ini menggunakan pendekatan RBV untuk mengevaluasi strategi bersaing.¹⁰

Penelitian oleh Daniel Richard Humpry Sariwating dengan judul “Analisis RBV (*Resources Based View*) Untuk Keputusan Strategi Pengembangan Poliklinik Satelit Panorama Rumah Sakit Pertamina Balikpapan”. Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk menentukan strategi pengembangan poliklinik melalui analisis RBV. Penentuan strategi pengembangan tersebut di butuhkan untuk membawa perubahan dan menambah wawasan baru pada Poliklinik Satelit Panorama Rumah Sakit Pertamina Balikpapan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif yang menggambarkan kondisi fisik maupun non fisik Poliklinik Satelit Panorama Rumah Sakit Pertamina Balikpapan, dengan kondisi tersebut kemudian peneliti melakukan analisis dengan menggunakan model RBV sebagai penentu strategi pengembangan.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian Daniel Richard Humpry Sariwating menggunakan analisis RBV untuk menentukan strategi bersaing, sedangkan penelitian ini menggunakan model RBV untuk mengevaluasi strategi bersaing.¹¹

¹⁰ Sopian, 2007, *Formulasi Rencana Strategis RSUD Sarolangun Berdasarkan Pendekatan RBV (resources based view)* Skripsi, Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, hal. 9.

¹¹ Daniel Richard Humpry Sariwating, 2005, *Analisis RBV (RESOURCES BASED VIEW) Untuk Keputusan Strategi Pengembangan Poliklinik Satelit Panorama Rumah Sakit Pertamina Balikpapan*” Skripsi, Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, hal. 8.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Lokasi Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Pendekatan Metode <i>Value Chain</i> dan Model RBV (<i>Resource Based View</i>) untuk Mengevaluasi Strategi Bersaing pada PT. Pertamina UPMS III Jakarta Pusat	Ayu Amelia	PT. Pertamina UPMS III Jakarta Pusat	•Menggunakan metode Kuantitatif dan Kualitatif	•Meneliti dengan menggunakan model RBV (<i>Resources Based View</i>)
2.	Formulasi Rencana Strategis RSUD Sarolangun Berdasarkan Pendekatan RBV (<i>resources based view</i>)	Sopian	RSUD Sarolangun	•Menggunakan model RBV untuk merumuskan rencana strategis rumah sakit	• Meneliti dengan menggunakan model RBV (<i>Resources Based View</i>) • Menggunakan metode kualitatif
3.	Analisis RBV (<i>Resources Based View</i>) Untuk	Daniel Richard Humpry.S	Rumah Sakit Pertamina Balikpapan	•Menggunakan model RBV sebagai analisis	• Meneliti dengan menggunakan model RBV

	Keputusan Strategi Pengembangan Poliklinik Satelit Panorama Rumah Sakit Pertamina Balikpapan			untuk menentukan strategi pengembangan.	<i>(Resources Based View)</i> • Menggunakan metode kualitatif
--	--	--	--	--	--

B. Kerangka Teori

1. Strategi

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar sesuatu rencana. Strategi ialah rencana yang menyatukan, mengikat semua bagian perusahaan itu menjadi satu, luas, meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian dari rencana itu serasi satu sama lainnya dan bersesuaian. Jadi strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan integrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Strategi dimulai dengan konsep bagaimana menggunakan sumber daya perusahaan secara paling efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Hal ini sama dengan konsep dalam olahraga tentang “rencana pertandingan” dengan meneliti rencana, kekuatan dan kelemahan musuh

lalu melihat kekuatan dan kelemahan tim mereka sendiri dengan tujuan untuk memenangkan pertandingan dengan korban sekecil-kecilnya.

Strategi untuk suatu perusahaan ialah rencana jangka panjang. Suatu perusahaan berhadapan dengan sejumlah pesaing secara sekaligus dan juga dengan pemerintah, pemasok atau penyalur bahan, pemilik, serikat buruh dan lain-lainnya.¹²

Strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Strategi itu memiliki tujuan dan mendahului pengambilan tindakan yang menerapkannya dan menunjukkan pemahaman bersama akan tujuan dan misi perusahaan.

Suatu strategi yang diformulasikan secara efektif memimpin, mengintegrasikan dan mengalokasikan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi perusahaan sehingga ia dapat mengatasi lingkungan eksternalnya. Sebuah strategi yang efektif juga merasionalisasikan tujuan dan misi strategis perusahaan dan apa yang akan dilakukan untuk mencapainya.¹³

¹² William F. Glueck and Lawrence R. Jauch, 1994, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, terj. Murrad dan Henry Sitanggeng, Erlangga, Jakarta, hal. 9-10.

¹³ Michael A. Hitt, R Duance Ireland dan Robert E. Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategi daya saing dan globalisasi*, Salemba Empat, Jakarta, hal. 151.

2. Strategi Bersaing

Strategi Bersaing adalah strategi yang berguna untuk mencapai posisi kompetitif dalam industri. Intensitas persaingan dalam suatu industri untuk tetap memperoleh tingkat return diatas rata-rata.¹⁴

“Menurut Michael Porter strategi bersaing dikembangkan atas dua pertanyaan mendasar yaitu”:

- a. Apakah kita akan bersaing dengan basis biaya yang rendah sehingga harga juga bisa rendah, atau kita mencoba membuat difrensiasi pada produk atau layanan jasa.
- b. Apakah kita akan bersaing secara langsung dengan pesaing utama atas pangsa pasar yang paling diminati dari pasar, atau kita fokus pada ceruk pasar yang relatif kurang diminati tapi merupakan segmen pasar yang menguntungkan.

Empat pilihan strategi bersaing yaitu:

- a. Unggul dengan biaya rendah (*Cost Leadership*)
Merupakan strategi bersaing yang bertujuan pada pasar yang luas dan sangat menuntut efisiensi dalam operasi. perusahaan harus punya fasilitas yang memadai agar bisa hemat.
- b. Difrensiasi
Ditujukan untuk pasar yang luas dan melibatkan penciptaan produk atau jasa yang dianggap memiliki keunikan di satu industri.
- c. Fokus pada biaya
Strategi dimana perusahaan membuat efisiensi biayanya, tapi sekaligus juga mencari ceruk pasar tertentu yang tidak mengganggu pemimpin pasar.
- d. Fokus pada Difrensiasi
Strategi ini menyoroti sekelompok pasar tertentu, segmen lini produk tertentu, atau geografis tertentu.¹⁵

3. RBV (Resource Based View)

RBV (*Resource Based View*) merupakan kemampuan perusahaan dalam menggerakkan kepemilikan dan kapabilitas sumber daya internal

¹⁴ Eduardus Tandelin, 2010, *Portofolio dan Investasi (teori dan aplikasi)*, kanisius, yogyakarta, hal. 357.

¹⁵ M. Taufiq Umar, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*, hal. 155-159.

(fisik pengetahuan, kemampuan tenaga kerja dan manajer) dalam menciptakan produk atau pelayanan baru.

Dalam teori *resource dependence* Pfeffer dan Salancik menjelaskan pengelompokan kepentingan stakeholder dalam organisasi terhadap sumber daya yang ada, dalam teori tersebut dijelaskan bahwa:

“Teori *resource dependence* mempercayai bahwa tidak ada organisasi atau perusahaan yang bisa *survive* atau tumbuh berkembang sendirian. sangat diperlukan pola hubungan antara organisasi dan lingkungannya”.¹⁶

Sebuah perusahaan dalam suatu industri sering membedakan diri dalam hal sejarah, budaya dan dominasi gaya manajemen yang digunakan. akibatnya perusahaan merupakan sebuah kumpulan keanekaragaman dan merupakan kumpulan sumberdaya heterogeneus dan unik. Perbedaan tersebut dapat membawa organisasi untuk memiliki kekhususan dan pemilihan strategi seperti bagaimana cara memanfaatkan keanekaragaman sumber daya yang dimiliki.

Lebih lanjut Barney menjelaskan bahwa:

“Sumber daya strategis yang memberikan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan memiliki ciri bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*), tidak tergantikan (*non substitutable*). Barney juga mengelompokkan sumber daya organisasi dalam tiga kelompok yaitu sumber daya fisik, human capital dan sumber daya modal perusahaan”.¹⁷

¹⁶Pfeffer. J and Salancik.G.R, 1978, *The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

¹⁷ Barney. J, 1991, *Firm Resource Based View of The Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, USA, hal. 171-174.

Berikut penjelasannya:

1. Bernilai (*valuable*)

Kompetensi bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksplorasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*).

Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.

2. Langka (*rare*)

Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksplorasi

kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tadi dimiliki oleh sebagian besar perusahaan, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama, dan selanjutnya mengimplementasikan strategi yang hampir sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.

3. Sulit Ditiru (*inimitability*)

Kompetensi yang bernilai dan langka tersebut hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut:

- a. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumberdaya yang unik bagi mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah. Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa kadang-kadang perusahaan mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat.
- b. Hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu

memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang kompetensi-kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang disainginya itu.

- c. Kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas social (*socially complex*). Kompleksitas sosial berarti bahwa setidaknya beberapa, dan sering kali banyak, kompetensi perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh kompetensi yang kompleks secara sosial meliputi relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan pegawai serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.

4. Sulit Digantikan (*Insubstitutability*)

Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumberdaya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumberdaya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumberdaya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar

tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

RBV (*Resource Based View*) merupakan perspektif organisasi baik internal maupun eksternal. RBV (*Resource Based View*) digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik sebuah organisasi yang memiliki kinerja yang baik.

Model RBV (*Resource Based View*) menunjukkan gambaran internal organisasi. RBV (*Resource Based View*) juga secara eksplisit fokus kepada manajer serta peran penting manajer dalam organisasi. perspektif RBV (*Resource Based View*) mampu memberikan alternatif tentang bagaimana meningkatkan pemahaman dalam mengelola dan mengoptimalkan sumberdaya organisasi ke dalam formulasi strategi dan inovasi perusahaan.¹⁸

Perusahaan selalu memiliki berbagai asset, mulai dari aset fisik seperti pabrik, gedung, peralatan, lokasi, teknologi, dan lain-lain. Aset manusia yakni jumlah dan kecakapan karyawan. Asset organisasi yakni budaya, reputasi dan sistem kerja. Kesemua aset ini disebut dengan sumber daya. Sumber daya ini dapat dieksploitasi oleh perusahaan, tergantung kemampuannya. Kemampuan mengeksploitasi sumber daya secara baik di sebut sebagai kapabilitas.

RBV (*Resource Based View*) mengasumsikan bahwa masing-masing organisasi selalu punya sumber daya yang unik. Inilah yang

¹⁸ Laurensius manurung, 2010, *strategi dan inovasi model bisnis meningkatkan kinerja usaha*, Elex Media Komputindo, jakarta, hal 125-128.

membedakan dua perusahaan dengan ukuran tidak terlalu berbeda, ada di satu industri yang sama, bisa berbeda kinerja dan keberhasilannya.

Para peneliti dan pakar manajemen strategik punya kriteria sendiri-sendiri untuk membuat penggolongan, penggolongan yang lazimnya dapat diterima adalah sumber daya dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu sumber daya berwujud (*tangible*) dan sumber daya nirwujud (*intangible*).

- a. Sumber daya berwujud (*tangible*) adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati (disentuh), seperti bangunan, mesin, material, tanah, dan uang. Sumber daya nyata dapat dikatakan sebagai perangkat keras dari organisasi. sumber-sumber daya ini sangat mudah untuk diidentifikasi dan di evaluasi.
- b. Sumber daya nirwujud (*Intangible*) di golongan dua jenis sumber daya lagi yakni sumber daya relasional dan kompetensi. Sumber daya relasional adalah segala sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungannya. Misalnya hubungan organisasi dengan pelanggannya, pemasok, pesaing atau instansi pemerintah. Hubungan ini bisa memuluskan upaya organisasi mencapai tujuannya.

Durand mengatakan bahwa kompetensi seharusnya dibagi menjadi pengetahuan, kapabilitas dan sikap.

- 1) Pengetahuan merupakan segala bentuk pengetahuan praktis, pengetahuan tentang sesuatu yang dapat diperoleh dari informasi jadi, pengetahuan mengalir dan mempengaruhi pemahaman kita tentang informasi.
- 2) Kapabilitas adalah potensi organisasi untuk menjalankan aktivitas tertentu.
- 3) Sikap merujuk pada kerangka berpikir yang secara umum ada didalam sebuah organisasi. Kadang-kadang istilah ini diartikan sebagai bagaimana organisasi melihat apa yang terjadi di sekitarnya. Misalnya perusahaan bisa dikarakterkan sebagai perusahaan yang bersikap mengutamakan mutu, yang sangat berorientasi internasional, mendorong terjadinya inovasi atau sangat agresif dalam bersaing.¹⁹

Dalam refrensi lain ditemukan macam-macam sumber daya selain dua sumber daya diatas adalah sumber daya manusia (*Human Resources*). Jika karyawan merupakan sumber daya yang nyata, maka sumber daya yang dapat diberikannya adalah berupa keterampilan, pengetahuan, motivasi dan kemampuan membuat keputusan. Proses identifikasi dan penilaiannya sangat kompleks dan sulit sehingga hanya dapat diukur dari kinerja pengalaman dan kualifikasi mereka.²⁰

¹⁹ M. Taufiq Umar, *Manajemen strategik Konsep dan Aplikasi*, Hal. 85-88.

²⁰ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, hal. 63.

Adapun masam-macam sumber daya utama dari pakar lain yaitu:

1) Aset berwujud

Aset berwujud yaitu asset yang paling mudah untuk diidentifikasi, sering kali ditemukan pada laporan neraca suatu perusahaan. Aset ini mencakup fasilitas produksi, bahan baku, sumber daya keuangan, real estate, dan komputer.

2) Aset tak berwujud

Aset tak berwujud yaitu asset suatu perusahaan yang tidak dapat disentuh atau dilihat tetapi sering kali penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif merek, reputasi perusahaan, moral organisasi, pemahaman teknik, paten dan merek dagang, serta akumulasi pengalaman dalam suatu organisasi.

3) Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas organisasi yaitu keahlian (kemampuan dan cara menggabungkan asset tenaga kerja, dan proses) yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output.²¹

Kapabilitas adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan akhir yang diinginkan. Sebagai lem penggerak organisasi, kapabilitas setiap kali muncul melalui interaksi kompleks diantara sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Kapabilitas

²¹ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, 2003, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, Jakart, Khairul Bayan, , hal. 03.

memampukan perusahaan untuk menciptakan dan mengeksploitasi peluang-peluang eksternal dan mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan dengan wawasan dan ketangkasan.²²

Analisa sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam melakukan proses identifikasi. Dua hal penting pada analisa ini. Pertama, unit dasar dari analisa adalah sumber-sumber daya individu dari perusahaan yang terdiri dari modal, peralatan, keterampilan individu karyawan, paten, merek dan lain-lain. Kedua, untuk meneliti bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing, harus dilihat bagaimana sumber-sumber tersebut bekerja bersama-sama untuk menciptakan suatu kemampuan. Berikut gambar kerangka untuk analisa sumber daya dan kemampuan.²³

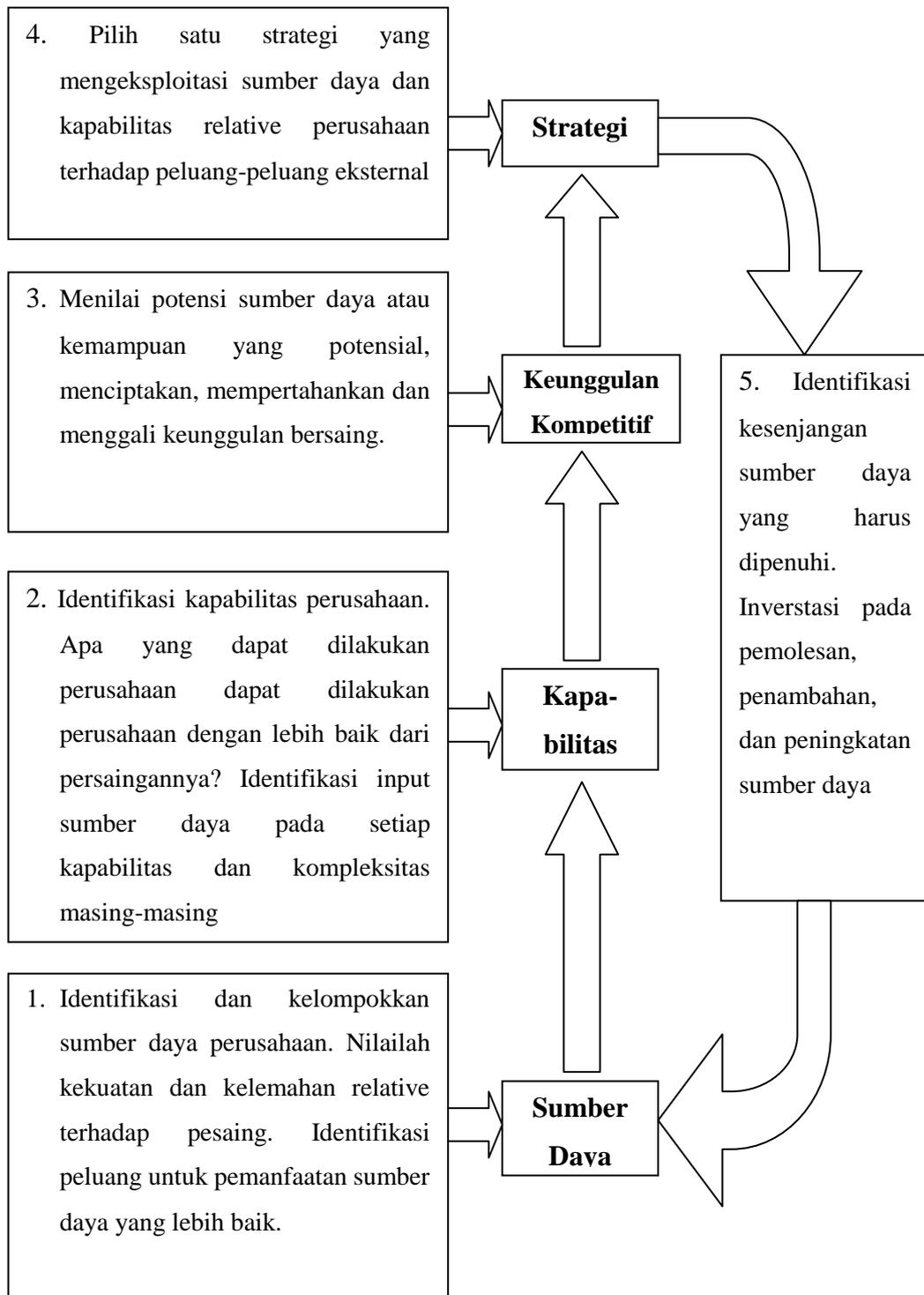
²² Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategis (Daya Saing dan Globalisasi)*, Salemba Empat, Jakarta, hal 112-113.

²³ Robert Grant, 1995, *Contemporary Strategy Analysis*, Massachusetts.

Gambar 2.1

Pendekatan Berbasis Sumber Daya Terhadap Analisis Strategi-Strategi

Sumber: Robbert Grant, 1995, *Contemporary Strategy Analysis*, Massachusetts: Blackwell.



4. Strategi dalam prespektif islam

Dalam pembahasan organisasi, istilah strategi hampir selalu dikaitkan dengan arah, tujuan dan kegiatan jangka panjang. strategi juga dikaitkan dalam penentuan posisi suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan sekitarnya khususnya lingkungan internal. Istilah strategi berkaitan erat dengan upaya mencapai keunggulan dalam persaingan yang sesuai dengan keinginan untuk dapat bertahan sepanjang waktu dengan mengambil wawasan jangka panjang yang luas dan menyeluruh.

Manajemen dalam organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses penentuan dan pencapaian tujuan melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: planning, organizing, actuating dan controlling dalam penggunaan sumber daya organisasi. Oleh karena itu, aplikasi manajemen organisasi hakikatnya adalah amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

Berkenaan dengan hal itu, islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan manusia harus berorientasi bagi pencapaian ridlo Allah SWT. Hal ini tertulis dalam Al-Quran surat Al-Mulk 2-3.

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ

الْغَفُورُ ﴿٢٤﴾ الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طَبَاقًا ۗ مَا تَرَىٰ فِي خَلْقِ

الرَّحْمَنِ مِن تَفَوُّتٍ طَفُورٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَىٰ مِن فُطُورٍ ﴿٢٥﴾

Artinya:

yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun (2) yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, Adakah kamu Lihat sesuatu yang tidak seimbang? (3)²⁴

Dimana dalam strategi untuk mencapai tujuan mensyaratkan dipenuhinya dua syarat sekaligus yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan hukum syariat islam. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat tersebut maka amal itu tergolong ahsan yakni amal terbaik di sisi allah.

Dengan demikian, keberadaan manajemen organisasi harus dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan implementasi islam dalam kegiatan organisasi. Nilai-nilai islam inilah sesungguhnya

²⁴ Al-Quran, Al-Mulk 2-3.

yang menjadi nilai utama organisasi. Dalam implementasi selanjutnya, nilai-nilai islam ini akan menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi.

Sebagai kaidah berpikir, aqidah dan syariah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dalam beraktivitas, sedangkan sebagai kaidah amal, syariah difungsikan sebagai tolak ukur kegiatan organisasi. Tolok ukur syari'ah digunakan untuk membedakan aktivitas halal dan haram. hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan oleh seorang muslim.²⁵

²⁵ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Prespektif Syariah*, hal 8-9.