

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Efektifitas Bisnis

Efektifitas bisnis atau *business effectiveness* merupakan gabungan dua kata yakni *effectiveness* dan *business*. *Effectiveness* diartikan sebagai *the degree to which something is successful in producing a desired result; success*⁵. Jadi, efektifitas (*effectiveness*) merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dulu⁶. Sedangkan *business* adalah *commerce* atau *trade; the activity of making, buying, selling or supplying things for money* yang diartikan sebagai aktivitas komersial.⁷ Maka dapat dikatakan, efektifitas bisnis adalah tingkat keberhasilan kegiatan manajemen aktivitas komersial dalam mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan.

Dalam manajemen bisnis biasanya kata efektifitas (*effectiveness*) disandingkan dengan kata efisien (*efficiency*) ketika pencapaian tujuan manajemen tanpa disertai biaya yang relatif besar rasionya dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Definisi efisiensi (*efficiency*) adalah rasio antara hasil yang diperoleh dengan unsur manajemen yang digunakan terkait dengan biaya.⁸ Dalam keadaan lain, manajemen yang efektif tidak selalu efisien ketika fokus utamanya adalah tercapainya tujuan manajemen secara optimal, yang itu hanya dapat dilakukan dengan biaya yang lebih banyak. Drucker mengatakan bahwa :

...the optimizing approach should focus on effectiveness. if Focuses on opportunities to produce revenue, to create markets, and to

⁵ Oxford University Press (2018), effectiveness (online), tersedia : <https://en.oxforddictionaries.com/definition/effectiveness> (19 September 2018)

⁶ Komaruddin, ed.II, *Ensiklopedia Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 1994, hlm. 269

⁷ Oxford University Press, *Oxford dictionary of english*, Oxford University Press, New York, 2018, hlm. 200

⁸ Komaruddin, *op. Cit*, hlm 271.

*change the economic characteristics of existing products and markets.*⁹

Adapun keterkaitan diantara keduanya dalam kinerja (*performance*) menurut Drucker, bahwa :

*Effectiveness is the foundation of success - efficiency is a minimum condition for survival after success has been achieved. efficiency is concerned with doing things right. effectiveness is doing the right things.*¹⁰

Jadi dalam kinerja, efektifitas adalah melakukan hal yang benar, sebagai pondasi tumpuan keberhasilan. Sedangkan efisiensi adalah melakukan hal-hal dengan benar sebagai kondisi untuk bertahan setelah meraih keberhasilan.

Menurut Handoko dalam Sujanto, definisi efektifitas merupakan hubungan antara output dan tujuan, apabila semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.¹¹ Pendapat lain menurut Steers dalam Tangkilisan menilai efektifitas organisasi sebagai ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.¹² Tangkilisan menguraikannya bahwa walaupun tujuan akhir efektifitas adalah pencapaian tujuan, namun konsep efektifitas organisasi merupakan konsep yang bersifat multidimensional disebabkan definisi para ahli didasari ilmu yang berbeda.¹³ Adapun secara umum hasil dalam setiap kegiatan bisnis/komersial yang dilakukan bertujuan memperoleh keuntungan atau profit¹⁴.

Bagaimana mengukur efektifitas? Menurut Cameron dalam Love dan Skitmore menyatakan :

⁹ Peter F. Drucker, *management : tasks, responsibilities, practices*, HarperCollins Publishers Inc, New York, 2011, hlm. 44

¹⁰ *loc. cit*

¹¹ Raditia Yudistira Sujanto, *Efektifitas CSR Dalam Mengantisipasi Krisis Melalui Pendekatan Investasi Sosial*, Channel, Vol. 5, No. 1, April 2017, hlm. 96

¹² Hesel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, Grasindo, Jakarta, 2005, hlm.142

¹³ *loc. cit*

¹⁴ Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, Erlangga, Jakarta, 2006, hlm. 139

Many research studies have been conducted in an attempt to measure OE, using different criteria. Each of these studies has pursued a different approach in examining the construct OE as a result of the different conceptualisation's of the meaning of an organisation¹⁵

Griffin menyayangkan tidak terdapat kesepakatan para pakar mengenai bagaimana cara untuk mengukur efektifitas itu¹⁶. Maka selanjutnya seperti penjelasan love dan Skitmore bahwa :

As a result of the lack of agreement on an appropriate definition or conceptual status of OE, attention has been focused instead on developing a variey of models or approaches¹⁷

Approach	Definition	Condition For Use
	<i>An organisation is effective to the extent that.....</i>	<i>The approach is most preferred when.....</i>
Goal Attainment	It accomplishes its stated goals.	Goals are clear, consensual, time bounded, measurable
System Resource	It acquires needed resources.	A clear connection exists between inputs and performance
Strategic Constituencies	All strategic constituencies are at least minimally satisfied	Constituencies have powerful influence on the organisation, and it has to respond to demands
Competing Values	The emphasis on criteria in the four different quadrants meets constituent preferences	The organisation is unclear about its own criteria, or change in criteria over time are of interest.
Process	It has an absence of internal strain with smooth internal functioning	A clear connection exists between organisational processes and performance.
High Performing Systems	It is judged excellent relative to other organisations.	Comparison among similar organisations are desired
Legitimacy	It survives as a result of engaging in legitimacy activity.	The survival or decline and demise among organisations is of interest
Fault Driven	It has been excellent relative to other similar organisations	Comparisons among similar organisations are desired
Ineffectiveness	There is an absence of characteristics of ineffectiveness	Criteria of effectiveness are unclear, or strategies for organisational improvement are needed

Tabel 2.1 Model – model pendekatan dari efektifitas

¹⁵ Love, Peter E.D. and Skitmore, Martin R., “Approaches to Organisational Effectiveness and Their Application to Construction Organisations”, Proceedings 12th Annual Conference and Annual General Meeting, ARCOM, Sheffield Hallam University, 1996, hlm.1

Banyak studi penelitian yang telah dilakukan dalam upaya untuk mengukur OE, menggunakan kriteria yang berbeda. Masing-masing studi ini telah melakukan pendekatan yang berbeda dalam memeriksa konstruk OE sebagai hasil dari konseptualisasi yang berbeda dari makna sebuah organisasi

¹⁶ Ricky Griffin, *Manajemen*, Terj. Gina Gania, Erlangga, Jakarta, 2004, hlm.88

¹⁷ Love, Peter E.D. and Skitmore, Martin R., *op. cit*, hlm.4

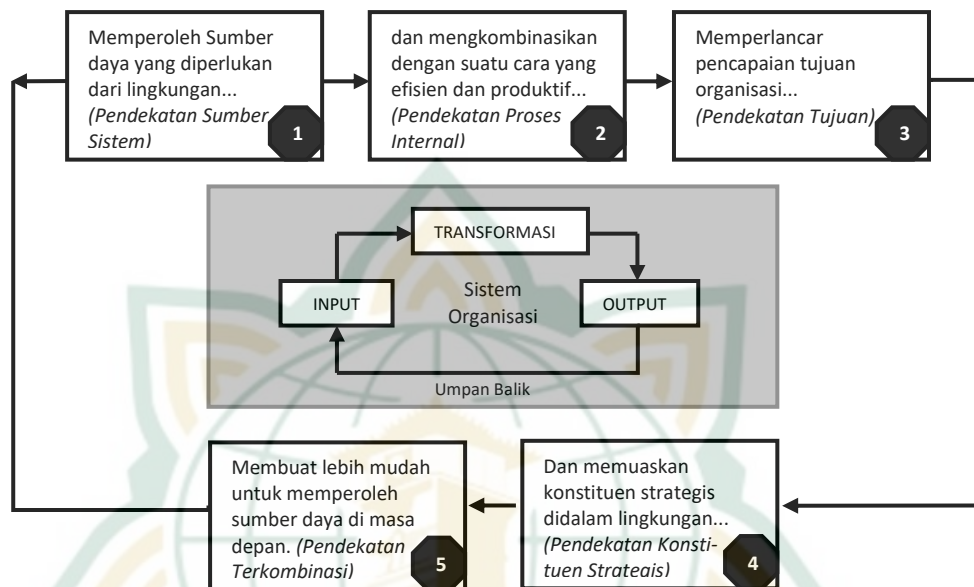
Sebagai akibat dari kurangnya kesepakatan pada definisi yang tepat atau status konseptual OE, perhatian telah difokuskan pada pengembangan berbagai model atau pendekatan

Diantara pendekatan diatas menurut love dan Skitmore, pendekatan yang paling populer ada empat, yaitu (1) *the goal attainment approach* (pendekatan pencapaian tujuan); (2) *the systems resource approach* (pendekatan sumber daya sistem); (3) *the strategic constituencies approach* (pendekatan konstituen strategis); and (4) *the competing values approach* (pendekatan nilai yang bersaing). Hal yang demikian hampir sama dengan yang ditulis Griffin¹⁸ yakni : (1) Pendekatan sumber daya sistem (*systems resource approach*) dalam efektifitas organisasi berfokus pada sejauh mana organisasi dapat memperoleh sumber-sumber daya yang diperlukannya. Dikatakan Efektif ketika suatu perusahaan yang dapat memperoleh bahan baku langka. (2) Pendekatan proses internal (*internal process approach*) berkaitan dengan mekanisme internal dari organisasi dan berfokus pada meminimalisasi ketegangan, mengintegrasikan individu dan organisasi, dan melaksanakan operasi secara lancar dan efisien memenuhi pandangan ini. (3) Pendekatan tujuan (*goal approach*) berfokus pada tingkat di mana suatu organisasi mencapai tujuannya. (4) pendekatan konstituensi strategis (*strategic constituencies approach*) berfokus pada kelompok yang memiliki kepentingan dalam organisasi. efektif adalah sejauh mana organisasi berhasil memuaskan permintaan dan ekspektasi dan semua kelompok ini.

Griffin menjelaskan bahwa keempat model dasar dari efektifitas tidak sepenuhnya bertentangan, tapi berfokus pada berbagai hal yang berbeda. Pendekatan sumber daya sistem berfokus pada input, pendekatan proses internal berfokus pada proses transformasi, pendekatan tujuan berfokus pada output, dan pendekatan konstituensi strategis berfokus pada umpan balik. Oleh karena itu, efektifitas organisasi paling baik harus dipahami dengan suatu perspektif yang terintegrasi dari semua pendekatan ini bukan pendekatan tunggal yang berdiri sendiri. Sistem organisasi, dengan input, transformasi, output, dan umpan balik, yang dikitari keempat pendekatan dasar terhadap efektifitas dan juga pendekatan gabungan, dari empat pendekatan itu sendiri. Argumentasi dasarnya adalah suatu organisasi harus

¹⁸ Ricky Griffin, *Loc. Cit*

memuaskan persyaratan yang diminta oleh masing-masing perspektif efektifitas.¹⁹ Sebagai ilustrasinya digambarkan dalam diagram dibawah ini.



Peraga 2.1 Model dari Efektifitas Organisasi menurut Griffin

Sumber sistem, proses internal, tujuan, dan konstituensi strategis masing-masing berfokus pada aspek-aspek yang berbeda dari efektifitas organisasi. Oleh karena itu, keempat pendekatan tersebut dapat dikombinasikan untuk menciptakan perspektif terpadu yang menyeluruh mengenai efektifitas.²⁰ Jelaslah dalam suatu sistem organisasi, pentingnya pemahaman tentang transformasi dari sumber daya/resource bisnis, proses internal ---berkaitan dengan mekanisme internal dari organisasi dan berfokus pada meminimalisasi ketegangan (Risiko), mengintegrasikan individu dan organisasi (SDM), dan melaksanakan operasi (Produksi) secara lancar, keuangan dan biaya yang efisien hingga pemasaran untuk mencapai keuntungan atau profit. Tercapainya keuntungan menunjukkan kemampuan perusahaan atas sebuah bisnis menghadapi risiko dan biaya secara efektif.

¹⁹ *loc.cit*

²⁰ *loc. cit*

1. Kerangka Kerja Manajemen Strategi (*Strategic management framework*)

Menurut Craig manajemen strategis erat terkait dengan formulasi dan implementasi strategi dalam sebuah organisasi.²¹ Craig mengutip definisi strategi dari beberapa pakar, diantaranya Alfred Chandler, yang menyatakan bahwa strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu. Selanjutnya di simpulkan bahwa keputusan-keputusan strategi berbeda dengan keputusan-keputusan yang bersifat taktik. Dalam keputusan-keputusan strategi memiliki karakteristik penting, tidak mudah diganti serta melibatkan komitmen atas sumber daya dalam jangka waktu tertentu.²²

Oleh karena itu, strategi ---sebagai suatu bentuk disiplin mengenai manajemen--- selain berorientasi terhadap profit setinggi-tingginya, harus berlanjut pada pertumbuhan aset, omset serta profitnya, ataupun terjaga keberlangsungannya. Juga harus memperhatikan orientasi manajemen yang berwujud *benefit* nonmateri dan faktor keberkahan *Rabbul 'alamien*.²³ Mengapa demikian ? Pertama, sebagaimana telah menjadi pemahaman umum yang *shahih* bahwa manajemen bersifat *universal* sebagai alat bantu untuk memperlancar kegiatan hidup manusia seperti ilmu pengetahuan lainnya. Kedua, manajemen ---sebagai sebuah alat bantu--- juga membawa konsekuensi terhadap aktivitas manusia dalam manajemen. Maka sangat keliru bila dipahami bersifat bebas nilai seperti sekulerisasi. Aktivitas manusia dalam manajemen strategis melibatkan perencanaan strategis dan pemikiran strategis dalam kegiatan pembuatan formulasi strategi. Sehingga aktivitas manusia tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai hukum sebuah benda dan aktivitas manusia hingga level implementasi.

²¹ James C. Craig dan Robert M Grant, *The Fast-Track MBA Series - Strategic Management*, terj. Sularno Tjiptowardojo, Elex Media Komputindo, Jakarta, Agustus 1999, hlm. 1

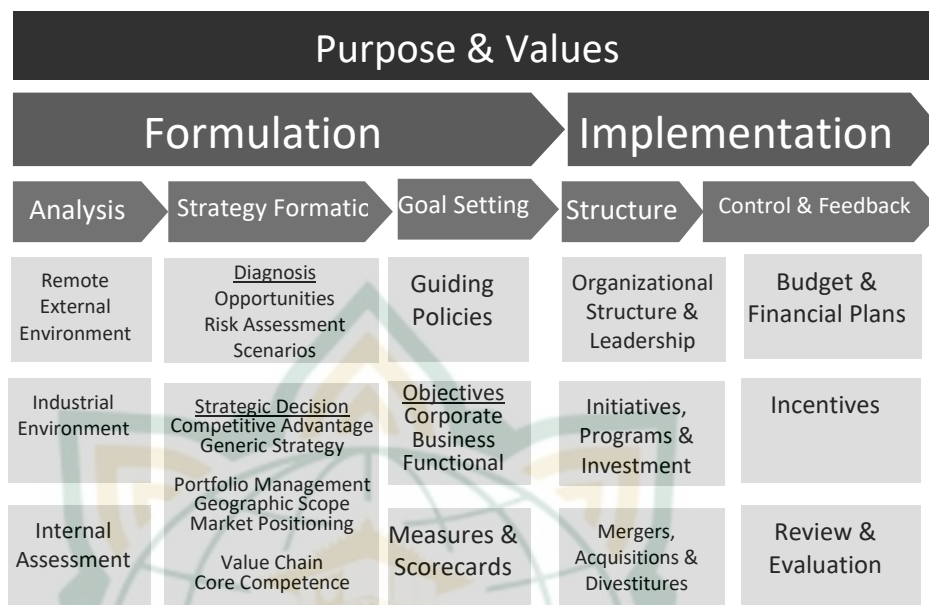
²² *Ibid*, hlm. 5

²³ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Pengantar Manajemen Syari'at*, Khairul Bayan, Jakarta, Desember 2003, hlm. 37

Dalam wikipedia²⁴, dari aspek proses manajemen strategis menurut Mintzberg dan Quinn (1996), dalam buku *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases* dijelaskan bahwa manajemen strategis digambarkan dengan melibatkan dua proses utama : formulasi (*formulation*) dan implementasi (*implementation*) strategi yang dalam prakteknya dua proses itu berulang dan saling memberikan masukan bagi yang lain. Formulasi strategi melibatkan analisis lingkungan untuk menetapkan parameter-parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat berbisnis, juga membuat serangkaian keputusan strategis tentang bagaimana cara bisnis bersaing. Selanjutnya diakhiri dengan serangkaian tujuan atau sasaran dan langkah-langkah yang harus diikuti oleh organisasi. Keputusan strategis berdasarkan pendalaman dari penilaian lingkungan serta tanggapan dari pertanyaan-pertanyaan strategis tentang bagaimana bisnis akan berkompetisi, seperti : Bisnis apa ? Siapa pelanggan yang menjadi target? Dimana keberadaan pelanggan dan bagaimana pelanggan membeli ? Nilai (*value*) apa yang menjadi pertimbangan pelanggan untuk menggunakan jasa atau produk? Produk dan jasa apa yang ditawarkan ? Ruang lingkup geografis dari bisnis ini ? Apa diferensiasi dari para kompetitor bagi pelanggan dan pihak terkait lainnya ? Keterampilan dan kemampuan apa yang harus dikembangkan di dalam perusahaan? Apa peluang dan risiko penting bagi organisasi? Bagaimana perusahaan bisa tumbuh, baik melalui bisnis dasar dan bisnis baru? Bagaimana perusahaan dapat menghasilkan nilai lebih bagi investor? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan strategis menghasilkan strategi organisasi dan serangkaian sasaran dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan langkah-langkah terkait.

Proses kedua manajemen strategis adalah implementasi (*implementation*) atau penerapan keputusan mengenai bagaimana sumber daya organisasi (sumber daya manusia, proses, sistem teknologi informasi dan lainnya) akan diselaraskan dan dimobilisasi menuju tujuan.

²⁴ Wikipedia (2018), *Strategic Management* (online). https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management (diunduh tanggal 4 April 2018) Lihat : Mintzberg, Henry and, Quinn, James Brian (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.



Peraga 2.2 Kerangka Kerja Management Strategi²⁵

Formulasi dan penerapan strategis yang efektif, berimbas kinerja perusahaan dapat ditingkatkan. Strategi memiliki karakteristik memberikan stabilitas arah dan orientasi yang konsisten, sementara memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Hasil penelitian Craig mengidentifikasi bahwa secara umum strategi yang berhasil memiliki kombinasi 4 (empat) karakteristik utama yaitu : *Pertama*, sasaran sederhana jangka panjang, artinya strategi yang memiliki jangkauan jangka panjang harus memiliki kejelasan sasaran yang menjadi konsensus dan konsistensi sehingga memberikan kestabilan dan kesatuan arah. *Kedua*, melalui analisis lingkungan persaingan, secara praktis dapat dicontohkan kemampuan mengidentifikasi kebutuhan umum dari konsumen anggota masyarakat. *Ketiga*, penilaian sumber daya yang obyektif, yang memiliki makna adanya kesadaran akan sumber daya dan kemampuan utamanya. *Keempat*, penerapan yang efektif; dengan faktor pendukung kepemimpinan, struktur organisasi, sistem manajemen yang meneguhkan komitmen, koordinasi seluruh pegawai serta mobilisasi sumber daya.²⁶

²⁵ *loc.cit*

²⁶ James C. Craig dan Robert M Grant, *op.cit.*, hlm. 10 -11

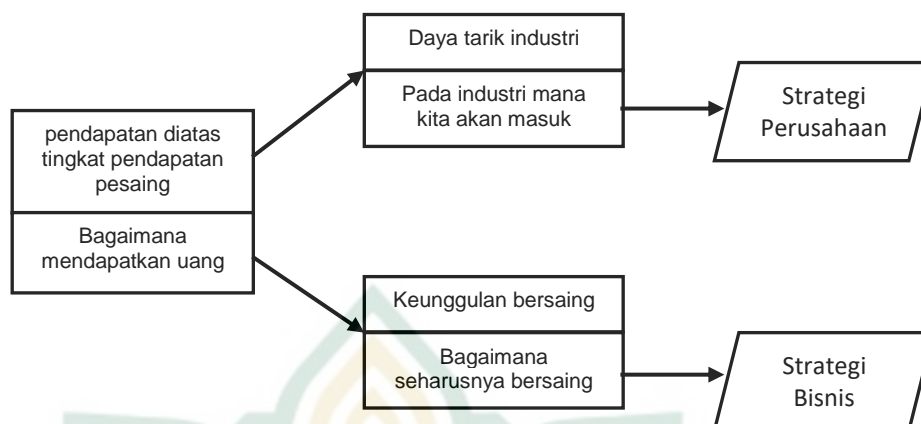
4 (empat) karakteristik strategi diatas merupakan pendekatan analisis strategi. Sedangkan untuk menganalisa strategi bisnis, strategi di ibaratkan *interface* yang menghubungkan antara perusahaan dan lingkungan industrinya. Telah di ketahui perusahaan terdiri atas tiga unsur pokok : *Pertama*, Sasaran dan nilai untuk menentukan strategi yang perlu dicapai dan kendala pada sarana pencapaiannya. *Kedua*, Sumber daya dan kemampuan yang dapat dijangkau oleh perusahaan. *Ketiga*, Struktur organisasi, sistem manajemen dan kepemimpinan untuk menerapkan strategi.



Peraga 2.3 Strategi : Hubungan antara Perusahaan dengan Lingkungannya

Untuk membuat analisis strategi bisnis lebih ditekankan pada hubungan dua bagian, yakni : Sumber daya dan kemampuan perusahaan serta lingkungan industri. Dua unsur pokok perusahaan lainnya, yakni sasaran dan nilai serta sistem dan organisasi lebih merupakan masalah identifikasi daripada analisis. Organisasi dan sistem tergantung pada strategi yang dipilih dan karakteristik lingkungan industrinya. Adapun sasaran dan nilai utama secara umum pada perusahaan adalah memantapkan profitabilitas yang tinggi.

Dalam pembahasan manajemen startegis, terdapat dua sumber profitabilitas yang unggul. *Pertama*, untuk memperoleh pendapatan diatas tingkat pendapatan pesaing dengan melibatkan diri pada industri yang karena daya tarik lingkungan. *Kedua* untuk memperoleh pendapatan pada tingkat pendapatan yang unggul melalui keunggulan bersaing.



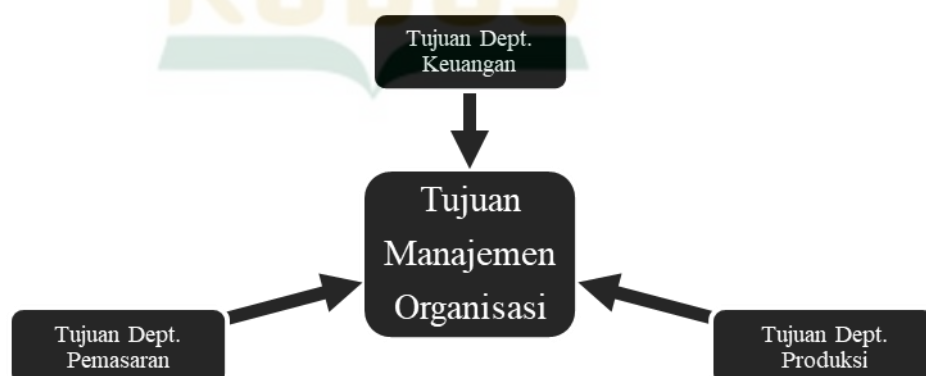
Praga 2.4 Sumber profitabilitas unggul

Strategi perusahaan berkaitan dengan keputusan bisnis perusahaan keluar masuk dan perusahaan mengalokasikan sumber daya diantara bisnis-bisnis yang berbeda. Sedangkan Strategi Bisnis adalah masalah yang sangat penting sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam bisnis utamanya. Strategi bisnis diuraikan secara rinci dan diterapkan melalui strategi tingkat fungsional seperti litbang personalia, produksi, keuangan, pemasaran. Oleh karena itu, manajemen strategi ---yang memiliki hubungan erat antara formulasi dan implementasi--- paling efektif ketika semua strategi menyebar keseluruh organisasi dan tertanam dalam budaya organisasi.

Craig mengurutkan manajemen strategis, dimulai dari sasaran organisasi secara keseluruhan, dilanjutkan penjelasan sasaran ke dalam suatu bentuk yang berorientasi tindakan, indentifikasi strategi dan tujuan yang akan dicapai dengan strategi tersebut dan akhirnya menentukan taktik-taktik tertentu. Urutan manajemen strategis ini diistilahkan M.O.S.T. yang merupakan kependekan dari *Mission* (misi), *Objectives* (Tujuan), *Strategy* (strategi) dan *Tactics* (taktik). Misi mengartikulasikan tentang perusahaan dan yang akan dicapai. Secara umum mencakup pernyataan bisnis yang dianut, landasan yang digunakan dalam mencari keunggulan dalam bisnisnya, untuk kepentingan siapa perusahaan dioperasikan dan kreteria yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. *Objectives* (Tujuan) berfokus pada kinerja yang dapat terukur. Sehingga ketika memformulasikan tujuan metode-metode pengejaran misinya yang dapat diukur, dengan adanya metode tujuan

menyediakan skala monitoring kinerja, selanjutnya tujuan-tujuan itu menawarkan hubungan komunikasi ke seluruh organisasi. *Strategy* (strategi) mengidentifikasi pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan tujuan yang akan diraih perusahaan. Untuk menjawab bisnis dalam bidang apa, bagaimana keunggulan bersaing dalam bisnis (strategi bisnis), serta apa sarana untuk menerapkan strategi? Adapun *Tactics* (taktik) merupakan tindakan, prosedur dan manuver untuk menang dan unggul dalam persaingan. Kaitannya dengan manajemen strategis, hal yang penting adalah pengembangan ke dalam keputusan taktis, yang akan mendefinisikan dan implementasi strategis dalam tindakan.

Selanjutnya, menurut Sabariah bahwa manajemen startegis merupakan ilmu teori dan seni yang beragam dari perusahaan yang berbeda dalam perumusan hingga evaluasi dalam meraih tujuan perusahaan. Tiga proses manajemen strategis yang perlu dicermati dan harus dibangun oleh tiap organ fungsi atau departemen dalam mencapai tujuannya masing-masing ---yang mengarah pada satu tujuan perusahaan--- yaitu (1) Perumusan strategis merupakan perumusan yang diawali dengan analisa SWOT, (2) Penerapan atau implementasi startegis berupa taktik yang merupakan tindakan nyata dari penjabaran isi yang dituangkan dalam buku strategis, Buku kebijakan, isi pasal, SOP, pelaksanaan isi program (3) Evaluasi strategi melalui penilaian hasil keseluruhan dibanding dengan data lalu dari berbagai sumber²⁷.



Peraga 2.5 Membangun manajemen strategis

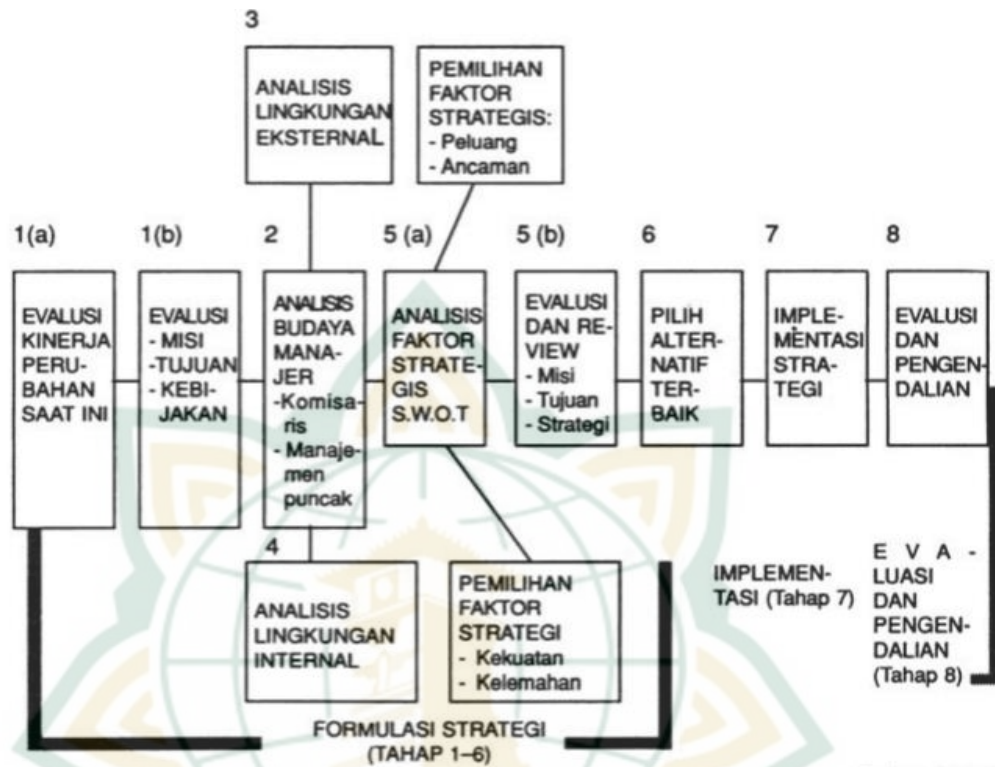
²⁷ Etika Sabariah, *Manajemen strategis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2016, hlm. 21-22

Adapun Analisis SWOT yang merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, ²⁸ dapat diuraikan sebagai suatu analisis sistematis yang mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, intern perusahaan serta peluang dan ancaman dalam lingkungan yang dihadapi sebuah lembaga. Hasilnya akan menunjukkan kualitas dan kualifikasi posisi organisasi yang kemudian memberikan rekomendasi berupa pilihan strategi generic serta kebutuhan atau modifikasi sumber daya organisasi.

Hasil analisis kondisi internal maupun eksternal organisasi, yang akan menjadi pijakan, landasan dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis Internal meliputi faktor kekuatan (*Strenght*), kelemahan (*Weaknesses*); sementara analisis eksternal mencakup faktor Peluang (*opportunities*) serta Ancaman (*Threats*).

- Kekuatan (*Strenght*) adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing, atau merupakan kompetensi khusus yang memberikan keunggulan bagi lembaga.
- Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang menghambat kinerja efektif perusahaan.
- Peluang (*opportunities*) adaalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan lembaga.
- Sedangkan ancaman (*Threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan lembaga

²⁸ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis-reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997, hlm. 18



Peraga 2.6 Proses Pengambilan Keputusan Strategis²⁹

Data dianalisa dengan analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang kemudian dirangkum dengan Matrix SWOT yang dikembangkan Wheelen dan Hunger dalam tabel EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

EFAS \ IFAS	Strength(S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	<i>Strategi SO</i> : Untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	<i>Strategi WO</i> : Untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih Peluang
Threats(T)	<i>Strategi ST</i> : Untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam menghadapi ancaman	<i>Strategi WT</i> : Untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya hadapi ancaman

Tabel 2.2 : Tabel Matrix S-W-O-T

²⁹ loc. cit

Dalam langkah praktis pertamanya adalah melakukan curah pendapat tentang keempat faktor SWOT tersebut, dalam kolom seperti dibawah ini :

No	STRENGTH
1	
2	Dst.....

No	WEAKNESS
1	
2	Dst.....

No	OPPORTUNITY
1	
2	Dst.....

No	THREAT
1	
2	Dst.....

Tabel 2.3 : Listing Curah Pendapat Faktor S-W-O-T

Adapun dalam Matrix SWOT yang dikembangkan Kearns 4 (empat) kotak yang merupakan hasil titik pertemuan antara faktor eksternal dan internal merupakan isu-isu strategis, yang diuraikan sebagai berikut :

- a) *Comparative Advantage* (Keunggulan komperatif)
Adalah pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga tidak boleh membiarkan peluang itu hilang begitu saja; maka perkuat dengan berbagai perencanaan yang mampu mendukungnya. Kemungkinan organisasi berkembang cepat; namun waspada terhadap perubahan yang tak menentu dilingkungannya. Pertanyaannya adalah “Bagaimana memanfaatkan kekuatan yang ada pada kita, untuk meningkatkan posisi kompetitifnya”.
- b) *Mobilization* ; Adalah pertemuan antara ancaman dari luar yang teridentifikasi dengan kekuatan organisasi. Upayanya adalah memobilisasi sumberdaya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar; dan upayakan menjadi peluang
- c) *Investment / Divestment* ; Ini merupakan isu strategis dengan situasi kabur. Peluang meyakinkan namun diluar kemampuan untuk

menggarapnya. Cost yang tinggi hingga merugikan organisasi, maka tinggalkan. Pertanyaanya adalah “Haruskah organisasi menanam investasi untuk memperkuat titik lemahnya, sehingga mampu mengubah dan memperbaiki posisi kompetitifnya”

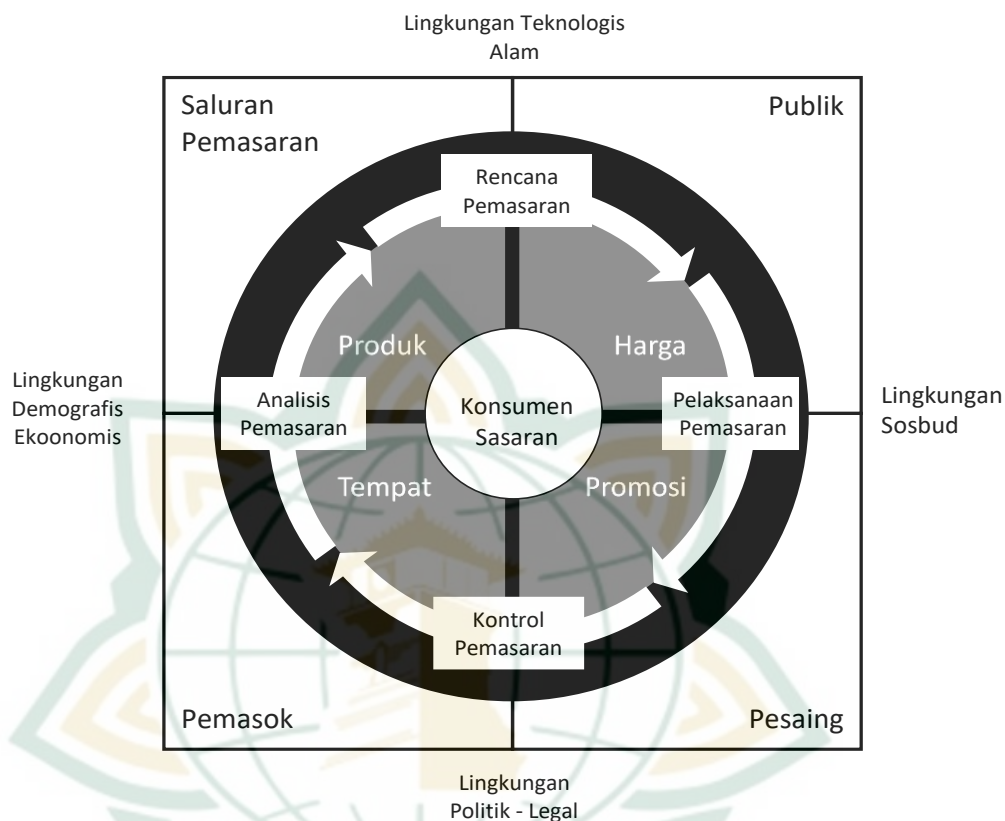
- d) *Damage Control* ; Adalah posisi pertemuan terlemah yang merupakan pertemuan dua sisi yang sama-sama lemah, langkahnya adalah *damage control* yakni mengendalikan kerugian sehingga tidak lebih parah

Ekternal Internal	Opportunities (O)	Threats(T)
Strenght(S)	Comparative Advantage	Mobilization
Weakneess (W)	Divestment/ Investment	Damage Control

Tabel 2.4 : *Tabel Matriks Kearns*

Keberhasilan SWOT menunjukkan kualitas dan kualifikasi posisi organisasi ---diikuti rekomendasi berupa pilihan strategi generic serta kebutuhan atau modifikasi sumber daya organisasi--- melahirkan perencanaan startegis yang memberikan batasan misi umum dan tujuan perusahaan. Pemasaran ---sebagai salah satu fungsi atau departemen dalam organisasi perusahaan selain keuangan dan produksi --- memainkan peran mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut kotler dan amstrong dalam ginting menggambarkan faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran, sebagai berikut :³⁰

³⁰ Nembah F. Hartimbul Ginting, *Manajemen Pemasaran*, Yrama Widya, Bandung, 2011, Hlm. 289



Peraga 2.7 Faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran.

Dirancang bauran sasaran (*marketing mix*) yang terbaik dan penerapannya, dengan diawali analisis pemasaran, perencanaan, pelaksanaan dan kontrol. Perusahaan mengamati dan menyesuaikan dengan lingkungan pemasaran. Bauran pemasaran adalah seperangkat *tools* taktik pemasaran yang terkontrol dan diramu untuk mendapatkan respon dari pasar sasaran. Ini bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan memberikan nilai kepada konsumen, sehingga memiliki *positioning* yang kuat atas pasar sasaran. Empat variable yang dikenal dengan 4 P yakni *Produk*, *Price*, *Place* dan *Promotion*. Namun seorang pakar pemasaran Lautterborn juga menyarankan agar perusahaan melihat 4 P dari sudut pandangnya sebagai pasangan 4 C dari sudut pandang konsumen, yakni : *Consumer needs & want*, *Cost of the customer*, *Convenience* dan *Communication*. Menurut Kotler dan Amstrong yang disalin Ginting, 4 P tersebut sebagai berikut :

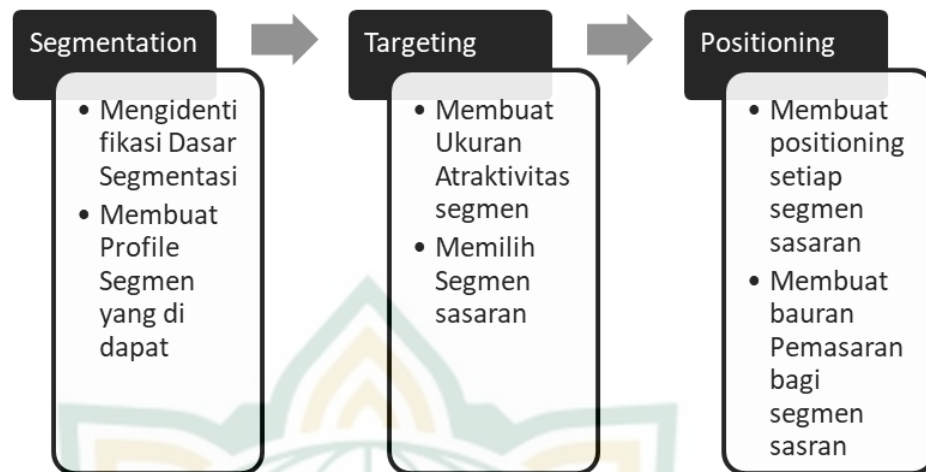
Bauran Pemasaran	Taktik Pemasaran
<i>Product</i>	Macam Produk, Kualitas, Desain, Feature, Nama Merk/Brand, Packing, Ukuran, Layanan, Jaminan
<i>Price</i>	Daftar Harga, Subsidi (<i>Allowances – e.g. rebates for distributors</i>), Potongan Harga (<i>Discounts – for customers</i>), Syarat dan Metode Pembayaran
<i>Place</i>	Saluran, Cakupan, Golongan <i>Assortment</i> , Lokasi, persediaan, Transportasi, Logistik,
<i>Promotion</i>	Periklanan, Personal Selling, Sales Promotion, Public Relation.

Tabel 2.5. Bauran Pemasaran 4 P

Konsumen Sasaran, untuk meraih kesuksesan dalam memenangkan pasar dari para pesaing menjadikan pelanggan menjadi pusat. Perusahaan haruslah melakukan analisa pasar untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga menjadi bahan dalam prediksi besarnya permintaan dan melakukan STP (Segmentation, Targeting, dan Positioning). Walhasil, dipilih segmen yang paling memberikan harapan untuk diberikan layanan terbaik dari segmen tersebut yang terpilih sebagai pasar (target) sasaran. *Segmentation* adalah membagi pasar menjadi beberapa kelompok pembeli yang berbeda kebutuhan, watak, dan perilaku yang menuntut produk berbeda dan bauran pemasaran. *Targeting* adalah proses penilaian atraktivitas segmen dan memilih mana yang akan dimasuki³¹. *Positioning* adalah cara produk di definisikan konsumen atas atribut penting atau tempat yang diduduki produk di pikiran konsumen dibanding produk saingan.³²

³¹ *Ibid*, hlm. 225

³² *Ibid*, hlm. 235



Peraga 2.8 Langkah-langkah dalam pemasaran sasaran.

Adapun strategi pemasaran untuk keunggulan kompetitif, adalah dengan berawal mengidentifikasi dan menilai pesaingnya. Strategi pemasaran yang luas dan memiliki posisi tawar terhadap pesaingnya dan mampu memberikan keunggulan kompetitif sekuat mungkin. Menentukan strategi yang cocok dengan posisinya dalam industri, tujuan, peluang dan sumber daya perusahaan. Strategi pasar menurut M Porter dalam giting, untuk menang sebagai berikut : (1) *Kepemimpinan biaya menyeluruh*, perusahaan berusaha keras agar biaya produksi dan distribusi termurah, untuk memberikan harga lebih murah dibawah pesaingnya kepada konsumen agar memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. (2) *Diferensiasi*, perusahaan memusatkan usahanya untuk menghasilkan garis produk dan program pemasaran yang sangat *differentiated* sehingga menjadi pemimpin kelas dalam industri. (3). *Fokus*, perusahaan memusatkan ikhtiarnya kepada beberapa segmen pasar daripada seluruh pasar.³³

2. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan suatu kegiatan manajemen berdasarkan studi empiris di bidang keuangan menyangkut keputusan investasi (*investment decision*), keputusan pemenuhan kebutuhan dana (*financing decision*) serta

³³ *ibid*, hlm. 248 - 249

keputusan pendistribusian laba atau keuntungan (*distribution decision atau deviden policy*).³⁴ Manajemen keuangan memainkan peran sangat penting dalam mencapai sasaran dan nilai utama sebuah bisnis. Keberhasilan manajemen keuangan tampak dalam hasil penilaian kinerja keuangan yang memberikan informasi kinerja perusahaan serta berguna untuk menjadi salah satu faktor penentu investasi bagi calon investor. Kinerja keuangan, menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) dalam Nisaa dan Budiarti mendefinisikan kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumberdaya yang dimilikinya³⁵. Kinerja keuangan terkait pengendalian biaya bisnis sebuah perusahaan, dapat menyebabkan perbedaan biaya atas setiap produk dengan biaya produk pesaing walaupun membuat produk yang sama, namun pasti dipengaruhi peran *cost driver* (pemacu biaya) yang berbeda, sehingga menimbulkan keunggulan biaya yang berbeda pula. Hal tersebut dapat dijelaskan faktor-faktor penentunya, berikut ini³⁶ :

- a. *Penghematan Pengetahuan*. Dalam bisnis seperti dalam kehidupan, pengulangan dapat jadi guru terbaik, yang mengajarkan pengetahuan. Maka penghematan pengetahuan lebih banyak ditunjukkan dalam operasi yang lebih kompleks. Pengetahuan yang diperoleh dari hasil kemajuan pelaksanaan rutinitas (pen: pengulangan) organisasi. Termasuk ketika semakin banyak produk dibuat, setiap pekerja menjadi terbiasa dengan pekerjaan mereka dan akan menghasilkan perbaikan organisasi produk. Pengetahuan juga dipengaruhi pada kemauan belajar dan mekanisme belajar, yakni pengetahuan perusahaan/pihak lain akan mampu menjadi bekal pengetahuan perusahaan baru. Sehingga pengetahuan-pengetahuan membawa reduksi biaya atau penghematan.

³⁴ Musthafa, *Manajemen Keuangan, Ed.I*, Andi offset, Yogyakarta, 2017, hlm.8

³⁵ Amanda Khairun Nisaa dan Anindhya Budiarti, *Pengaruh Kinerja Keuangan Dan Ukuran Perusahaan Property Terhadap Return Saham Di BEI*, STIESIA Surabaya, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 6, Nomor 4, April 2017, hlm 6

³⁶ James C. Craig dan Robert M Grant, *op. cit*, hlm. 71 - 75

- b. *Skala Ekonomi*. Variabel ini³⁷ merupakan penghematan yang dicapai perusahaan industri karena peningkatan volume. Artinya dalam jangka waktu yang panjang biaya rata-rata per unit produk yang diproduksi akan turun seiring volume produksi naik. Hal ini merupakan hasil penggunaan teknologi maupun non teknologi mencakup koordinasi manajerial yang lebih baik terhadap fungsi dan proses produksi, perjanjian kontrak jangka panjang dengan pemasok, dan peningkatan kinerja karyawan dari spesialisasi. Sedangkan secara teknologi, adanya tingkat mekanisasi atau otomatisasi yang lebih tinggi serta tingkat modernitas dari pabrik dan fasilitas produksi. Dalam bidang pemasaran dan distribusi, skala ekonomi merupakan penentu penting dari intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan dapat memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya, sekaligus guna menghalangi masuknya pendatang baru ke industri yang sama.
- c. *Biaya Input*. Keunggulan biaya yang timbul terkait dengan biaya input lain, seperti upah tenaga kerja yang rendah, daya tawar terhadap pemasok dan biaya produksi serta jasa yang lain.
- d. *Teknologi Pengolahan*. Pengembangan atau penggunaan teknologi dapat menjadi *cost driver* keunggulan biaya, tidak hanya teknologi produksi tapi juga teknologi dalam produk jasa. Dengan demikian teknologi yang diharapkan adalah untuk memudahkan interaksi pengguna jasa dan pelayan jasa atau yang dikenal dengan *service encounter*.
- e. *Desain Produk*. Desain produk berupa barang telah terbukti bahwa sebuah sumber utama keunggulan biaya produsen elektronik dan kendaraan jepang adalah desain untuk pembuatan barang. Maka dalam desain produk jasa³⁸ kuncinya adalah mendefinisikan secara tepat barang-barang yang terikat dalam jasa. Dalam perencanaannya,

³⁷ John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis - Formulasi, Implementasi dan pengendalian*, ed.10 buku 1, Terj. Yanivi Bachtiar dan Christine, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm 137.

³⁸ *Desain Produk Jasa* (online), <http://dosen.stiepena.ac.id/wp-content/uploads/2017/01/materi-5-desain-produk-dan-jasa.pdf>, (2 Desember 2017)

manajemen harus secara seksama membaca harapan-harapan pelanggan serta fokus pada pengembangan keunggulan bersaing melalui strategi bisnis, antara lain pembedaan (diferensiasi), biaya rendah (kepemimpinan biaya) , respon cepat (rapid respon) atau kombinasi diantara ketiga strategi tersebut

- f. *Pemanfaatan kapasitas.* Kemampuan beroperasi sesuai dengan pemanfaatan kapasitas secara penuh dapat menekan biaya serta menambahkan keuntungan. pemanfaatan kapasitas secara efisien diperlukan proyeksi yang akurat.
- g. *Faktor Manajerial.* Variabel ini terkait dengan efisiensi operasional yang erat terkait dengan efektifitas manajemen.

Bahkan ketika manajemen keuangan dapat mewujudkan kinerja keuangan yang baik, akan tampak dalam *profitabilitasnya* yang tinggi serta memperoleh laba atas modal (*return on capitals*) yang melebihi biaya modalnya untuk kelangsungan hidup jangka panjang³⁹. Selain *rasio profitabilitas*, menurut Hanafi dan Halim dalam nisaa, kinerja keuangan dapat diukur dengan analisis rasio-rasio yang terbagi dalam empat kelompok dasar, yakni rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio aktivitas.⁴⁰ Dijelaskan sebagai berikut :

(1) Rasio likuiditas adalah mengukur kemampuan likuiditas jangka pendek perusahaan dengan melihat aktiva lancar perusahaan relatif terhadap utang lancar. Tingkat likuiditas yang tinggi memperkecil kegagalan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek kepada kreditur dan berlaku pula sebaliknya. Makin besar rasio ini maka makin efisien perusahaan dalam mendayagunakan aktiva lancar perusahaan. (2) Rasio solvabilitas adalah mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban-kewajiban jangka panjangnya. (3) Rasio Profitabilitas adalah menggambarkan kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan, aset, dan modal saham yang tertentu. (4) Rasio aktivitas yaitu rasio yang menggambarkan

³⁹ James C. Craig dan Robert M Grant, *op. cit.*, hlm. 13

⁴⁰ Amanda Khairun Nisaa dan Anindhyta Budiarti, *op. cit.*, hlm 3-4

aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan operasinya baik dalam kegiatan penjualan, pembelian, dan kegiatan yang lain. Rasio ini melihat pada berapa aset kemudian menentukan berapa tingkat aktivitas aktiva-aktiva tersebut pada tingkat tertentu.

Oleh karena itu, untuk mencapai efektifitas bisnis developer properti, yang ditunjukkan dalam kinerja keuangan, memerlukan manajemen keuangan yang baik. Diawali dengan pembuatan perencanaan *cash flow* serta klasifikasi biaya dalam bisnis developer properti. Berlanjut manajemen *cash flow* dari pengadaan lahan, perijinan, pembangunan, anggaran biaya promosi, pemasaran, marketing hingga penjualan dan penyerahan properti. Sehingga menjadi faktor penting pula diperlukannya panduan dan tools yang efektif (benar) dan efisien (tepat) dalam melakukan pencatatan, yang sesuai dengan karakteristik manajemen keuangan di Properti seperti menghitung HPP, pengendalian RAB dengan realisasi sesuai HSPK, monitoring kewajiban konsumen, kontraktor dan agen pemasaran rumah.

3. Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Para pakar manajemen risiko banyak mendefinisikan risiko dan manajemen risiko, namun secara umum risiko dapat didefinisikan kejadian yang merugikan atau penyimpangan hasil yang diperoleh dari yang diharapkan. Risiko mencakup dua aspek penting yaitu aspek probabilitas/kemungkinan dan aspek kerugian/dampak.⁴¹ Adapun definis manajemen risiko, bisa didapatkan dari pengertian ini :

*“Risk management is an organized method for identifying and measuring risk and for selecting, developing, and implementing options for the handling of risk”*⁴²

⁴¹ Veithzal Rivai, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2013, hlm. 56

⁴² System management collage, *Systems Engineering Fundamentals*, Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir, Virginia 22060-5565, 2001, hlm. 133

Maka dapat dikatakan Manajemen risiko adalah sebuah metode untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko, serta proses pengambilan keputusan perlakuan terhadap risiko tersebut.

Untuk memahami efektifitas bisnis properti dengan akad *mudharabah*, dalam menghadapi risiko dapat didasarkan pada pembiayaan di dunia perbankan yang telah memiliki produk keuangan serupa. Dalam pembiayaan (*finance*) '*Risk*' berarti *Probabilitas* (kemungkinan) bahwa pengembalian investasi yang sebenarnya akan lebih rendah dari perkiraan return⁴³. Di dunia perbankan mengelola risiko (*managing risk*) dalam produk pembiayaan *mudharabah* tampak lebih sulit dibanding dengan mengelola risiko dalam *murabahah*. Indrianawati⁴⁴ mengutip laporan Bank Indonesia terkait perkembangan perbankan Syariah sejak tahun 2009-2012, secara umum penyaluran masih didominasi oleh akad *murabahah* (jual beli), dibandingkan akad *mudharabah*. Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap *Account Officer* dari Bank BNI Syariah, Bank Muamalat Indonesia, dan Bank Syariah Mandiri; sedikitnya pembiayaan *mudharabah* karena risiko besar menjadi masalah mendasar dalam bisnis pembiayaan ini. Hal ini dikuatkan dengan pendapat yang dikutip dari Antonio bahwa pada penerapan pembiayaan dengan akad *al-mudharabah*, memiliki risiko yang relatif tinggi.

Sebagaimana juga dinyatakan oleh Antonio variable risiko pada pembiayaan *mudharabah* yakni *Side streaming*, lalai dan kesalahan yang disengaja, serta penyembunyian keuntungan oleh nasabah (tidak jujur). Variabel risiko yang lainnya, bisa berasal dari faktor pihak *Shahibul Maal* yakni kesalahan dalam menganalisa usaha yang ditawarkan *mudharib*. Sehingga terjadi, apa yang dalam teori risiko kegiatan pembiayaan---menurut Ismail di dunia perbankan tingkat risiko kerugian yang sering ditemui oleh

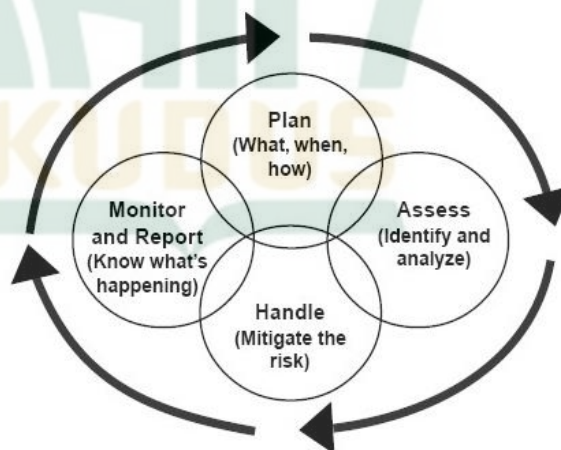
⁴³ BusinessDictionary (2017) , Risk (online), Tersedia : <http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html> (2 Desember 2017)

⁴⁴ Indrianawati, *et.al*, *Manajemen Risiko Pembiayaan Mudharabah Pada Perbankan Syariah*, *Ekonomika-Bisnis* Vol. 6 No.1 Bulan Januari Tahun 2015, hlm. 56-57

bank seperti ini--- disebut dengan kredit bermasalah. Inilah yang menjadi penyebab rendahnya pembiayaan dengan *akad mudharabah*⁴⁵

Hal ini mengkonfirmasi catatan *Oxford Centre for Islamic Studies* yang dikutip karim dalam Sa'diyah dan Arifin⁴⁶ bahwa penyebab pembiayaan bagi hasil ini tidak menarik bagi bank Islam, antara lain : 1) untuk bisnis dengan tingkat keuntungan tinggi, seorang pengusaha lebih memilih pembiayaan kredit dengan bunga yang lebih pasti jumlahnya, 2) untuk bisnis berisiko rendah Pengusaha enggan meminta pembiayaan bagi hasil, 3) Pengusaha memiliki optimis berlebihan terhadap proyeksi bisnis untuk meyakinkan pemodal, yang akan menyulitkan pihak bank di kemudian hari, 4) Pengusaha yang mempunyai *double* pembukuan. Pembukuan untuk bank dengan tingkat keuntungannya kecil yang berbeda dengan pembukuan yang sebenarnya. Inilah yang di sebut *adverse selection* untuk point satu, dua dan tiga, sedangkan yang ke empat disebut *moral hazard*.

Untuk menggambarkan penyusunan manajemen risiko, terdapat empat elemen sebagai berikut: Perencanaan (*Planning*), Pengkajian (*Assessment*), Penanganan (*Handling*), and Pemantauan (*Monitoring*). Setelah perencanaan (*planning*) ketiga faktor lainnya saling terpaut.⁴⁷



Peraga 2.9. Empat Elemen Manajemen Risiko

⁴⁵ *Ibid*, hlm 58-60. Lihat : Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: dari Teori ke Praktek*. Gema Insani Press, Jakarta, 2001, hlm.98. dan Ismail, *Manajemen Perbankan*, Kencana, Prenada Media Group, 2010, hlm. 123-124.

⁴⁶ Mahmudatus Sa'diyah dan Meuthiya Athifa Arifin, *Mudharabah Dalam Fiqih Dan Perbankan Syari'ah*, Equilibrium Volume 1, No.2, Desember 2013, hlm. 319-320

⁴⁷ System management collage, *op. cit.*, hlm. 132

B. Teori Bisnis

Bisnis secara bahasa adalah aktivitas komersial. Ebert dan Griffin dalam Sunardi dan Primastiwi mendefinisikan bahwa bisnis (*business*) adalah suatu organisasi yang menghasilkan barang dan/atau jasa yang kemudian dijual dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan (*profit*)⁴⁸. Menurut Bertens dalam Norvadewi, Bisnis merupakan kegiatan ekonomis yang terjadi dalam kegiatan ini adalah tukar menukar, jual beli, memproduksi-memasarkan, bekerja memperkerjakan, serta interaksi manusiawi lainnya, dengan tujuan memperoleh keuntungan⁴⁹. Menurut Muslich sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh manusia untuk memperoleh pendapatan atau penghasilan atau rizki dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya dengan cara mengelola sumber daya ekonomi secara efektif dan efisien. Adapun sektor-sektor ekonomi bisnis tersebut meliputi sektor pertanian, sektor industri, jasa, dan perdagangan.⁵⁰ Inilah definisi istilah bisnis secara umum yang mengacu pada semua upaya semacam itu dalam masyarakat secara umum. Hal ini juga ditunjukkan oleh Pride, hughe dan Kapoor mengacu pada *American Business*.

*Business is the organized effort of individuals to produce and sell, for a profit, the goods and services that satisfy society's needs. The general term business refers to all such efforts within a society (as in "American business").*⁵¹

Untuk meraih sukses, sebuah bisnis harus menjalankan 3 (tiga) aktivitas, yaitu (1) bisnis harus di kelola (*organized*) (2) harus memenuhi kebutuhan (*satisfy need*), (3) dan harus mendapat untung (*earn a profit*).

Untuk mengelola bisnis diharuskan menggabungkan empat jenis sumber daya: material, manusia, keuangan, dan informasi. Kesuksesan sebuah bisnis harus menggabungkan 4 (empat) sumber daya secara efektif. Sumber daya material termasuk bahan baku yang digunakan dalam proses manufaktur serta

⁴⁸ Sunardi dan Anita Primastiwi, *Pengantar konsep : Konsep, Strategis dan Bisnis*, CAPS, Yogyakarta, 2015, hlm. 1

⁴⁹ Norvadewi, *Bisnis Dalam Perspektif Islam*, AL-TIJARY, Vol. 01, No. 01, Desember 2015, hlm. 33

⁵⁰ *ibid*, hlm. 36

⁵¹ William M. Pride, Robert J. Hughes dan Jack R. Kapoor, *Business, 12th Ed*, Cengage Learning, USA, 2014, hlm. 10

bangunan dan mesin alat produksi. Sumber daya manusia (SDM) adalah orang-orang yang bekerja untuk bisnis dengan imbalan/upah. Sumber keuangan adalah uang yang diperlukan untuk membayar karyawan, membeli bahan, dan umumnya menjaga operasional bisnis. Sedangkan informasi adalah sumber daya yang menyediakan info kepada para manajer bisnis terkait efektifitas ketiga sumber daya lainnya.



Peraga 2.10 Penggabungan Sumber Daya ⁵²

Saat ini secara umum, sebuah bisnis dikelola sebagai salah satu dari tiga jenis bisnis, yaitu (1) Bisnis jasa (*Service businessse*). Bisnis ini menghasilkan jasa layanan seperti potong rambut, nasihat hukum, atau persiapan pajak. (2) Bisnis manufaktur (*Manufacturing businesses*). Bisnis ini memproses berbagai bahan menjadi barang nyata, seperti mobil, komputer dan developer (3) Perantara pemasaran (*Marketing Intermediaries*). Bisnis ini membeli produk dari produsen dan kemudian menjualnya kembali.

Sebuah bisnis harus memahami tujuan utama perusahaan adalah pemenuhan kebutuhan pelanggan. Secara umum orang membeli barang atau jasa bukan sekedar memilikinya, akan tetapi barang dan jasa itu untuk memenuhi kebutuhan khusus mereka. Ketika bisnis memahami kebutuhan kustomer mereka dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan itu, mereka biasanya berhasil, namun demikian sebaliknya.

Sedangkan keuntungan yang diperoleh (*earn to profit*) sebuah bisnis terjadi ketika menerima uang dari kustomer sebagai ganti barang atau jasa. Ini juga disertai pembayaran sejumlah uang to menutup segala pengeluaran

⁵² *ibid*, hlm. 11

dalam menjalankan bisnis. Jika sebuah bisnis memiliki pendapatan penjualan (*Sales Revenue*) yang lebih besar dari biaya (*expenses*) yang dikeluarkan maka akan teraih keuntungan (*profit*). Hal sebaliknya biaya yang lebih besar maka akan terjadi kerugian (*loss*) dan sebuah bisnis akan berhenti tanpa periode yang jelas. Upaya yang harus dilakukan untuk mendapatkan profit adalah meningkatkan pendapatan penjualan dan menekan biaya.

Keuntungan yang diperoleh oleh bisnis menjadi milik para pemilik bisnis itu sendiri. Keuntungan yang diperoleh ini memiliki dua dimensi. *Pertama*, laba adalah hadiah yang diterima pemilik bisnis untuk dan telah memproduksi barang dan jasa yang diinginkan pelanggan. *Kedua*, Keuntungan juga merupakan pembayaran ---yang diterima oleh pemilik bisnis--- untuk menanggung risiko kepemilikan bisnis yang cukup besar. Risiko pertama, risiko tidak dibayar oleh kustomer, sedangkan karyawan, pemasok, dan pemberi pinjaman harus dibayar di hadapan pemilik. Risiko kedua yang dilakukan pemilik adalah risiko kehilangan apa pun --- uang, usaha, dan waktu --- yang telah mereka investasikan ke dalam bisnis yang tidak dapat menghasilkan laba. Adapun faktor yang berpengaruh kepada pemenuhan kebutuhan kustomer baik kebutuhan individu dan masyarakat hingga menghasilkan laba adalah bisnis harus beroperasi dalam parameter sistem ekonomi sebuah negara.⁵³

Sementara itu Yusanto dan karebet dalam norvadewi, menegaskan dalam Islam bisnis dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas bisnis dalam berbagai bentuknya yang tidak dibatasi jumlah (kuantitas) kepemilikan hartanya (barang/jasa) termasuk profitnya, namun dibatasi dalam cara perolehan dan pendayagunaan hartanya (ada aturan halal dan haram)⁵⁴ atau dengan kata lain bisnis dalam islam tidak sekedar profit namun juga halal dan haram. Dalam ekonomi islam terbagi menjadi dua, sistem ekonomi islam yang bersifat khas sebagai sebuah *hadharah* Islam dan ilmu ekonomi yang bersifat *madaniyyah* sebagai sains dan teknologi.

⁵³ *ibid*, hlm 11-12

⁵⁴ NorvaDewi, *op. cit.*, hlm. 36

C. Mudharabah

Mudharabah atau sebagian menyebutnya *Syirkah Mudharabah* yang secara terminologi *Syirkah Mudharabah* merupakan gabungan kata *syirkah* dan kata *mudharabah*. Meskipun demikian bukan suatu yang perlu dianalisa terpisah. Ulama' fiqh termasyhur, imam Maliki dan Hambali menerima *mudharabah* sebagaimana suatu bentuk lain dari *Syirkah* dan Imam Hanafi juga menyetujui beberapa bentuk *mudharabah* yang hampir sama dengan *syirkah* dalam prakteknya.⁵⁵ Sehingga penggunaan istilah *syirkah mudharabah* menjadi satu ungkapan yang di tujukan kepada *mudharabah* dibenarkan. Selanjutnya pembahasan *mudharabah* di kategorikan menjadi salah satu jenis konsep *syirkah*.

Syirkah atau kemitraan usaha⁵⁶ atau perseroan, menurut An-nabhani berikut ini⁵⁷: secara bahasa bermakna penggabungan dua bagian atau lebih, yang tidak bisa dibedakan satu bagian dengan bagian lainnya. Menurut *Syara'*, perseroan adalah transaksi antara dua orang atau lebih, yang duaduanya sepakat untuk melakukan kerja yang bersifat finansial dengan tujuan mencari keuntungan.

Hukum perseroan itu sendiri adalah mubah, berdasarkan nash Alqur'an dan Sunnah. Ketika Nabi saw. diutus, banyak orang telah mempraktikkan perseroan, lalu Rasulullah mendiamkan (mengakui) tindakan mereka. Sehingga pengakuan beliau terhadap tindakan banyak orang yang melakukan perseroan tersebut merupakan dalil syara' tentang kemubahannya.

Imam Bukhari meriwayatkan, bahwa Aba Manhal pernah mengatakan: *Aku dan peseroku telah membeli sesuatu dengan cara tunai dan kredit.* Kemudian kami didatangi oleh Al-Barra' bin Azib. Kami lalu bertanya kepadanya. Dia menjawab: *"Aku dan peseroku, Zaid bin Arqam, telah mengadakan (perseroan).* Kemudian kami bertanya kepada Nabi saw. tentang tindakan kami. Beliau menjawab: *"Barang yang (diperoleh) dengan cara tunai silahkan kalian ambil.*

⁵⁵ M. Nejatullah Siddiq, *Kemitraan Usaha dan Bagi Hasil dalam Hukum Islam*, terj. Fakhriyah Mumtihan, Dana Bakti Prima Yasa, Yogyakarta, 1996, hlm.8

⁵⁶ *loc. cit*

⁵⁷ Taqiyyuddin An-Nabhani, *An-Nidhamul Al-Iqtishadi Fil Islam*, Hizbut Tahrir, 1990., hlm.80-81

Sedangkan yang (diperoleh) dengan cara kredit, silahkan kalian kembalikan."

Imam Ad-Daruquthni meriwayatkan dari Abu Hurairah dari Nabi saw. yang bersabda: *"Yang maksudnya, Allah swt. berfirman: Aku adalah pihak ketiga (Yang Maha Melindungi) bagi dua orang yang melakukan syirkah, selama salah seorang di antara mereka tidak berkhianat kepada peseronya. Apabila di antara mereka ada yang berkhianat, maka Aku akan keluar dari mereka (tidak melindungi)'."*

Perseroan tersebut boleh dilakukan antara sesama Muslim, atau antara sesama Kafir dzimmi, termasuk antara orang Islam dengan orang Kafir dzimmi. Sehingga, seorang Muslim boleh melakukan perseroan dengan orang Nasrani, Majusi dan Kafir dzimmi yang lain.

Imam Muslim pernah meriwayatkan dari Abdullah bin Umar yang mengatakan: *"Rasulullah saw. telah mempekerjakan penduduk Khaibar (padahal mereka orang-orang Yahudi) dengan mendapat bagian dari basil panen buah dan tanaman."*

"Rasulullah saw. pernah membeli makanan dari orang Yahudi, lalu beliau menggadaikan baju besi beliau kepada orang Yahudi tersebut." (H.r. Imam Bukhari, dengan sanad dari Aisyah).

Imam At-Tirmidzi juga meriwayatkan dari Ibnu Abbas yang mengatakan: *"Nabi saw. telah wafat, sedangkan baju besi beliau tergadaikan dengan dua puluh sha' makanan, yang beliau ambil untuk (menghidupi) keluarga beliau."*

Imam At-Tirmidzi pernah meriwayatkan hadis dengan sanad dari Aisyah: *"Bahwa Rasulullah saw. telah mengutus kepada seorang Yahudi untuk meminta dua baju (untuk diserahkan) kepada Maisarah."*

Dengan demikian, hukum melakukan perseroan dengan orang Yahudi, Nasrani dan Kafir dzimmi yang lain adalah mubah. Sebab, melakukan muamalah dengan mereka diperbolehkan. Menurut An-Nabhani, dalam Syirkah harus ada hal-hal sebagai berikut :

1. *Syirkah* tersebut mengharuskan adanya *ijab* dan *qabul* sekaligus, sebagaimana layaknya transaksi yang lain.

Menurut Para ulama fiqh mensyaratkan tiga hal dalam melakukan ijab dan kabul agar memiliki akibat hukum, yaitu sebagai berikut :⁵⁸ (a) *Jala'ul ma'na*, yaitu tujuan yang terkandung dalam pernyataan itu jelas, sehingga dapat dipahami jenis akad yang dikehendaki; (b) *Tawafuq*, yaitu adanya kesesuaian antara ijab dan kabul; (c) *Jazmul Iradataini*, yaitu antara ijab dan kabul menunjukkan kehendak para pihak secara pasti, tidak ragu, dan tidak terpaksa.

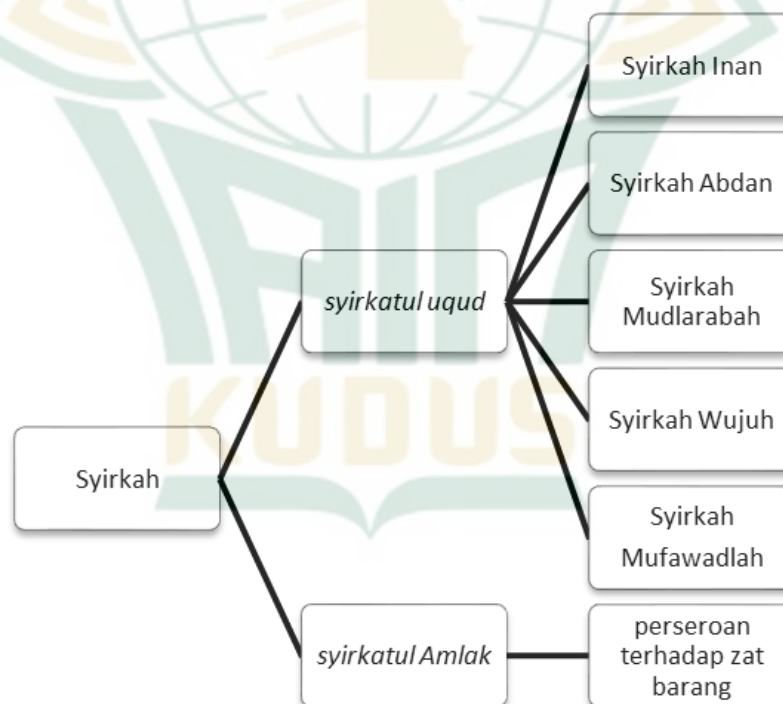
Maka dalam *Syirkah* dalam menyatakan ijab dan qabul tersebut harus ada makna yang menunjukkan, bahwa salah satu pihak di antara mereka mengajak kepada yang lain, baik secara lisan ataupun tulisan untuk mengadakan kerjasama (perseroan) dalam suatu masalah. Kemudian yang lain menerima perseroan tersebut. Sehingga, adanya kesepakatan untuk melakukan *Syirkah* saja, masih dinilai belum cukup; termasuk kesepakatan memberikan modal untuk *Syirkah* saja, juga masih dinilai belum cukup, tetapi harus mengandung makna bekerjasama (melakukan perseroan) dalam suatu urusan.

2. Adanya sesuatu yang ditransaksikan yakni harus sesuatu yang bisa dikelola, syarat sah transaksi *Syirkah*. Dan sesuatu yang bisa dikelola, atau sesuatu yang ditransaksikan, atau transaksi *Syirkah* ini haruslah sesuatu yang bisa diwakilkan, sehingga sesuatu yang bisa dikelola tersebut sama-sama mengikat mereka.
3. Syarat sah transaksi *syirkah* yang lain adalah dilakukan oleh orang yang boleh mengelola harta. Sebab perseroan itu merupakan transaksi untuk mengelola harta.

Sehingga transaksi tersebut dianggap tidak sah, apabila — yang melakukannya — termasuk dalam katagori orang yang tidak boleh mengelola harta. Oleh karena itu, perseroan yang dilakukan oleh orang yang dikendalikan oleh orang lain (*mahjur 'alaihi*) serta perseroan tiap orang yang tidak boleh mengelola harta, hukumnya tidak sah.

⁵⁸ Faturrahman Djamil, “*Hukum Perjanjian Syariah*”, dalam *Kompilasi Hukum Perikatan* oleh *Mariam Darus Badruzaman, et.al.*, cet.1, Citra Aditya Bakti, Bandung, 2001, hlm. 249-251.

Selanjutnya bentuk syirkah adalah berbentuk perseroan hak milik (*syirkatul amlak*) atau perseroan transaksi (*syirkatul uqud*). Perseroan hakmilik (*syirkatul amlak*) adalah perseroan terhadap zat barang, seperti perseroan dalam suatu zat barang yang diwarisi oleh dua orang, atau yang menjadi pembelian mereka, atau *hibah* yang diberikan oleh seseorang untuk mereka, maupun yang lain. Sedangkan perseroan transaksi (*syirkatul uqud*), yang menjadi obyeknya adalah pengembangan hak milik. Menurut An-nabhani menegaskan, dengan membaca dan meneliti perseroan transaksi di dalam Islam, lalu meneliti hukum-hukum syara' yang berhubungan dengan perseroan tersebut, berikut dalil-dalil yang menjelaskannya, maka perseroan transaksi tersebut bisa diklasifikasikan menjadi lima macam: yaitu perseroan *Inan*, *Abdan*, *Mudlarabah*, *Wujuh* dan *Mufawadlah*.



Peraga 2.11 Skema Pembagian Syirkah

Dalam fiqh muamalah islam *syirkatul amlak* dibedakan menjadi dua⁵⁹: Pertama, *Amlak al jabr*, yakni *syirkah* secara otomatis atau dipaksa. Seperti proses waris mewaris. Kedua, *Amlak Ikhtiar*, yakni *syirkah* secara otomatis tapi bebas adanya pilihan. Seperti : Hadiah bersama. Dalam *Syirkatul amlak* ini masing-masing pihak tidak mempunyai hak untuk mewakili dan mewakili terhadap partnernya. Adapun *Syirkah Uqud* untuk pembahasan disini hanya dibatasi pada *Syirkah Mudharabah*. Berikut ini diagram sebagai gambaran konsep *syirkah* :

Mudlarabah adalah perseroan antara dua orang dalam suatu perdagangan. Dimana, modal (investasi) financial dari satu pihak, sedangkan pihak lain memberikan tenaga (*amal*)⁶⁰. Dengan kata lain, *mudlarabah* adalah meleburnya badan (tenaga) di satu pihak, dengan harta dari pihak lain. Satu pihak bekerja, sedangkan yang lain harta, keduanya telah bersepakat dengan prosentase pembagian dari hasil keuntungan yang diperoleh. Hal ini sependapat dengan Siddiq⁶¹ *mudharabah* berarti satu pihak menyediakan modal dan pihak lain memanfaatkannya untuk tujuan-tujuan usaha berdasarkan kesepakatan bahwa keuntungan usaha akan dibagi menurut bagian yang ditentukan.

Menurut Bablily⁶², *Mudharabah* berasal dari kata *Adh-dharbu fil ardhi* (pergi untuk berdagang), sebagaimana Firman Allah SWT⁶³ :

وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ

Artinya : "...dan orang-orang yang berjalan di muka bumi mencari sebagian karunia Allah..."

Rasyad Hasan dalam muhammad⁶⁴ memberikan kelengkapan definisi dari berbagai madzab, *mudharabah* adalah :

⁵⁹ Muhammad, *Kontruksi Mudharabah dalam bisnis Syari'ah*, BPFE, Yogyakarta, 2005, hlm 33

⁶⁰ Taqiyyuddin An-nabhani, *op.cit.*, hlm. 45

⁶¹ M. Nejatullah Siddiq, *op.cit.*, hlm. 8

⁶² Mahmud Muhammad Bablily, *Etika bisnis – Kajian Konsep Perekonomian menurut Al-Qur'an dan As-sunnah*, terj. Rosihin A. Gani, Ramadhani, Solo, 1990, hlm. 138

⁶³ Al-Qur'an surat al-Muzammil : 20, *op. cit.*, hlm. 575

“suatu akad(kontrak) yang memuat penyerahan modal khusus atau semaknanya tertentu dalam jumlah, jenis dan karakternya (sifatnya) dari orang yang diperbolehkan mengelola harta (jaiz attashruff) kepada orang lain yang ‘aqil, mumayyiz dan bijaksana, yang digunakan untuk berdagang dengan mendapatkan bagian tertentu dari keuntungannya menurut nisbah pembagiannya dalam kesepakatan.”

Menurut sejarahnya, *mudharabah* berdasarkan Sirah Ibnu Hisyam dalam Muhammad merupakan serikat yang sudah lama dikenal dan beredar di bangsa arab.⁶⁵ Dalam *Lisanul ‘Arab*, Ibnul Mandzuur menuliskan penamaan syirkah ini (*mudharabah*) menurut masyarakat Iraq yang juga mereka sebut dengan *al-mu’amalah*, sementara orang-orang hijaz menyebutnya dengan *al-Qiradh*. Imam Asy – Syaukani dalam kitab *Nailul Authar*, menyampaikan syirkah *Mudharabah* telah menjadi *taqririyah Rasulullah SAW*⁶⁶, yang berarti *Mudharabah* hukumnya mubah untuk dikerjakannya.

Bahkan diriwayatkan dari Abu Hurairah RA, Rasulullah SAW bersabda:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سُلَيْمَانَ الْمِصْبِصِيُّ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ
الزَّبْرِقَانَ عَنْ أَبِي حَيَّانَ التَّيْمِيِّ عَنْ أَبِيهِ عَنْ أَبِي
هُرَيْرَةَ رَفَعَهُ قَالَ إِنَّ اللَّهَ يَقُولُ أَنَا ثَالِثُ الشَّرِيكَيْنِ مَا
لَمْ يَخُنْ أَحَدُهُمَا صَاحِبَهُ فَإِذَا خَانَ خَرَجْتُ مِنْ بَيْنَهُمَا

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Sulaiman Al Mishshishi, telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Az Zibriqan, dari Abu Hayyan At Taimi, dari ayahnya dari Abu Hurairah dan ia merafa'kannya. Ia berkata; sesungguhnya Allah berfirman: "Aku adalah pihak ketiga dari dua orang yang bersekutu, selama tidak ada salah seorang diantara mereka yang berkhianat kepada sahabatnya. Apabila ia telah mengkhianatnya, maka aku keluar dari keduanya."⁶⁷

An-Nabhani selain memasukkan sebagai salah satu bentuk *Syirkah*, juga dikatakan termasuk dalam kategori bekerja yang menjadi sebab kepemilikan

⁶⁴ Muhammad, *Opcit*, hlm. 45

⁶⁵ *ibid*, hlm. 42

⁶⁶ *loc. cit*

⁶⁷ al-Alamiyah, ed., "Kitab Sunan Abu Daud", *Ensiklopedia Hadits - Kitab 9 Imam*, Saltanera, Jakarta, 2018, Hadits no.2936

yang sah menurut syara'⁶⁸. Karena di dalam *mudharabah* ini merupakan *syirkah* /perseoraan / kemitraan tenaga dengan harta yang telah dibenarkan oleh syara'. Maka definisi efektif yang menyimpulkan pengertian dari para ulama, *mudharabah* adalah⁶⁹ suatu akad yang memuat penyerahan modal atau semaknanya dalam jumlah, jenis dan karakter tertentu dari pemilik modal (*Shahibul Maal*) Kepada pengelola (mudharib) untuk dipergunakan sebagai usaha dengan ketentuan usaha tersebut terikat dengan izin mengelola pemilik modal (*Shahibul Maal*), bila mendatangkan hasil⁷⁰ maka hasil (laba) tersebut terbagi sesuai kesepakatan, hanya saja bila terjadi kerugian dikembalikan kepada ketentuan syara' yang secara khusus dibebankan kepada harta yakni *Shahibul Maal*. Terdefinisiannya keinginan *Shahibul Maal* diatas adalah sebagaimana dikutip dalam sebuah riwayat :

bahwa kalau Abbas bin Abdul Muthallib radliyallahu `anhu menyerahkan harta untuk mengadakan perseroan, yang biasanya dengan sistem mudharabah, dan dia biasanya mengajukan syarat agar pengelolanya tidak membawa harta tersebut melewati laut, tidak menyusuri lembah, atau dipergunakan untuk membeli barang yang berupa Benda cair, apabila mau nemenuhi syarat tersebut, maka transaksi tersebut akan diadakan. Berita tersebut kemudian sampai kepada Rasulullah saw, lalu beliau saw mendiarkannya. Para sahabat radliyallahu `anhu, juga telah rmenyepakati kebolehan perseroan mudharabah tersebut. Umar., misalnya, pernah memberikan harta bagian anak yatim dengan sistem mudharabah. Utsman bin Affan juga pernah memberikan harta kepada seseorang dengan sistem mudharabah⁷¹.

Sehingga berdasarkan kepada keinginan *Shahibul Maal Mudharabah* terbagi dalam dua jenis yakni *al-mudarabah al-muqayyadah* dan *al-mudarabah al-mutlaqah*. Sebagaimana juga Usmani menjelaskan⁷² :

The rabb-ul-mal may specify a particular business for the mudarib, in which case he shall invest the money in that particular business only. This is called al-mudarabah al-muqayyadah (restricted mudarabah). But if he has left it open for the mudarib to undertake

⁶⁸ Taqiyyuddin An-nabhani, *op.cit.*, hlm. 45

⁶⁹ Muhammad, *op.cit.*, 53.

⁷⁰ Taqiyyuddin An-nabhani, *op.cit.*, hlm.80

⁷¹ *Ibid*, hlm.45

⁷² Muhammad Taqi Usmani, *An Introduction to Islamic Finance*, Arham Shamsi, 2004, hlm. 32

whatever business he wishes, the mudarib shall be authorized to invest the money in any business he deems fit. This type of mudarabah is called "al-mudarabah al-mutlaqah" (unrestricted mudarabah)

Menurut Al-kasani dalam Muhammad⁷³ Definisi *mudharabah* yang utuh juga memiliki dimensi filosofis yang melandasinya, yaitu (pertama) Penyatuan modal (*Capital*) dan *Usaha (Skill dan entrepreneurship)*, yang menjadikan Pemodal (*Shahibul Maal*) dan Pengusahanya (*mudharib*) beradadalam kemitraan usaha yang fair dan terbuka serta kegiatan ekonomi yang bersifat solidaritas tinggi dari *Shahibul Maal* untuk membantu para tenaga trampil kurang modal. Dengan kata lain, *mudharabah* disatu sisi merupakan upaya meraih kepemilikan harta dengan bekerja sebagai *mudharib*, disisi lain pengembangan harta *Shahibul Maal* yang memiliki aspek solidaritas tinggi.

Selanjutnya berangkat dari definisi yang tampak efektif dalam kerjasama bisnis, *mudharabah/qiradh* merupakan *syirkah uqud* terkait dengan pengembangan hak milik dan upaya kepemilikan, maka didalamnya memiliki rukun dan syarat syah sebagaimana muamalah lainnya. Rukun dan Syarat sah *Mudharabah*⁷⁴ :

1. Ijab dan Qabul, syarat-syaratnya :
 - a. Ijab dan Qabul harus jelas menunjukkan maksud untuk melakukan kegiatan *mudharabah*
 - b. Ijab dan Qabul dalam satu majelis agar tidak terjadi kesalah pahaman
 - c. Ijab dan Qabul harus memiliki kecocokan dan kesesuaian antara maksud dan keinginan kedua belah pihak
2. Adannya *Shahibul Maal* dan *mudharib*, syarat-syaratnya :
 - a. Cakap bertindak hukum sesuai syar'i
 - b. Memiliki kewenangan mewakilkan / memberi kuasa dan menerima pemberian kuasa.

⁷³ Muhammad, *op.cit.*, hlm. 54

⁷⁴ *Ibid*, hlm 55 - 62

3. Adanya Modal, Syaratnya
 - a. Modal harus jelas jumlah dan jenisnya serta diketahui ketika akad
 - b. Jumlah ulama, harus berupa uang (bukan barang)
 - c. Modal berupa uang tunai.
 - d. Modal diserahkan sepenuhnya kepada pengelola secara langsung
4. Adanya usaha / amal, Syaratnya
 - a. Dikelola oleh mudharib tanpa campur tangan *Shahibul Maal*
 - b. Dikelola sesuai klausul permintaan *Shahibul Maal*.
5. Adanya keuntungan, Syaratnya :
 - a. Keuntungan tidak di hitung berdasarkan prosentase modal
 - b. Keuntungan tidak ditentukan dengan jumlah nominal
 - c. Nisbah pembagian keuntungan ditentukan dengan prosentase
 - d. Keuntungan menjadi hak bersama

Bentuk-bentuk kerjasama yang terkategori *mudharabah*, sebagai berikut :

1. Dua orang, salah satu menjadi pemodal dan pihak lain sebagai badan untuk bekerja, kemudian kedua belah bersepakat dengan prosentase tertentu dari hasil keuntungan yang diperoleh. Hal ini sebagaimana telah dipahami dalam *syirkah mudharabah*
2. Dua pemodal melakukan perseroan dengan badan dari salah seorang dari dua pemodal tersebut. maka perseroan semacam ini hukumnya mubah. Sehingga, orang yang menjadi badan tersebut berstatus sebagai pengelola (*mudharib*) sekaligus pesero bagi pemodal lainnya⁷⁵. Hal yang sama juga disampaikan oleh usmani, hanya dengan menyebutnya sebagai '*musyarakah dan mudharabah digabungkan bersama*'⁷⁶
3. Dua modal melakukan perseroan dengan badan orang lain, maka praktik ini pun termasuk dalam kategori perseroan *mudharabah*.

Syirkah mudharabah atau Qiradh sebagai sebuah kerjasama kemitraan yang boleh terjadi dengan siapa saja baik yahudi, nasrani ataupun kafir

⁷⁵ Taqiyyuddin an-nabhani, *op.cit.*, hlm 84

⁷⁶ Muhammad Taqi Usmani, *op.cit.*, hlm. 36

dzimmi ---dalam perkara bisnis yang dibenarkan syara'--- maka kerjasama ini memerlukan sebuah rumusan dan ketentuan yang standar operasional yang menjadi acuan berjalannya kegiatan secara teknis maupun menegaskan ketetapan syara'. Sehingga *Syirkah Mudharabah* juga memiliki implikasi – implikasi, yang harus dilakukan *mudharib* sebagai berikut :

1. Manajemen.

Syirkah mudharabah meniscayakan perencanaan strategis (*strategic planning*) sebagai penunjang berjalannya proyeksi bisnis yang diajukan kepada *Shahibul Maal*. Karena perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Stoner dan Wankel kutipan dalam Yusanto dan Widjajakusuma⁷⁷ *strategic planning* memiliki 4 (empat) karakter yakni pertanyaan dasar tentang produk dan pelanggan, kerangka kerja pembuatan keputusan harian, jangka waktu yang panjang, pemusatan pada energy dan sumberdaya, dan keterlibatan manajemen puncak.

Kemudian, *mudharib* mewujudkan dalam manajemen yang harus dijalankan dengan orientasi Syari'ah, didalamnya mengandung 4 (empat) komponen⁷⁸:

- a) Target Hasil : Profit-materi dan benefit-non materi. *Mudharib* membawa perusahaan tidak hanya berorientasi untuk meraih profit yang tinggi, namun juga harus memperoleh dan memberikan benefit non materi ke internal dan eksternal. Berarti *Mudharib* dalam mengelola usahanya untuk tujuan profit materi atau berorientasi kekayaan (*qimah madiyah*), sekaligus dapat memberikan manfaat yang bersifat kemanusiaan (*qimah insaniyah*); usahanya dijalankan dengan *Akhlaqul karimah* sebagai wujud budaya organisasi yang berorientasi pada akhlaq (*qimah*

⁷⁷ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *op.cit*, hlm 79-80

⁷⁸ *Ibid*, hlm 42-43

- khuluqiyyah*) serta, menyandarkan seluruh amal perbuatannya senantiasa terikat dengan hukum Syara' sebagai wujud *qimahruhiyyah* untuk mendekati diri kepada Allah SWT.
- b) Pertumbuhan; Jika profit dan benefit telah diraih, maka *mudharib* membawa perusahaannya untuk berusaha tumbuh setiap tahunnya. Upaya pertumbuhannya tentu saja dalam koridor syar'i.
 - c) Keberlangsungan. Keberhasilan target dan pertumbuhan maka harus diupayakan untuk menjaga keberlangsungannya. Sebagaimana target dan juga pertumbuhan, menjaga keberlangsungannya juga dalam koridor *syara'*.
 - d) Keberkahan. Akan sempurna ketika orientasi ini berorientasi untuk keberkahan dan keridhaan Allah SWT yang merupakan puncak kebahagiaan hidup manusia. Artinya *mudharib* dalam upaya mencapai target, pertumbuhan dan keberlangsungannya telah memenuhi dua elemen syarat diterimanya amal yakni ikhlas dan sesuai dengan tuntunan Allah SWT. Perusahaan di pastikan hanya berjalan sesuai dengan syari'ah Allah SWT.

Dalam manajemen harta (Al-Maal) yang diterima *mudharib* dari *Shahibul Maal* untuk syirkah *mudharabah* ini, Babilily⁷⁹ mengutipkan perkataan Imam malik :

“Qiradh yang baik dan dibolekan oleh syara’, yakni seorang mengambil kekayaan dari pemiliknya untuk diperniagakan dan tanpa jaminan baginya, sedangkan nafkah atau biaya perjalanan yang berupa makan, pakaian dan lain-lainnya yang patut dibutuhkan dalam perjalanan, diambilkan dari kekayaan itu. Tapi bila ia menetap bersama keluarganya, maka ia tidak diperkenankan untuk nafkah atau membeli pakaian dari kekayaan itu.”

Maka untuk kepentingan usaha, ulama sepakat bahwa *mudharib* boleh mengambil uang untuk menafkahi dirinya sendiri untuk perjalanan, juga untuk kepentingan uang itu sendiri dalam hal yang sudah pasti

⁷⁹ Mahmud Muhammad Babilily, *op.cit.*, hlm. 139

dibutuhkan uang tersebut. Sisi lain tetap harus memperhatikan perintah dan larangan (syarat) *Shahibul Maal* atas pengelolaan harta, termasuk larangan bepergian dengan membawa uangnya. Juga ulama' tidak menyelisih Imam Abu Hanifah, As-Syafi'y dan Ahmad bahwa *Mudharib* tidak boleh menyerahkan uang *Syirkah Mudharabah* kepada yang lain kecuali dengan seizin *Shahibul Maal*⁸⁰

Tentang jaminan para fuqaha telah bersepakat tidak setuju adanya jaminan, dengan alasan *Mudharabah* merupakan kerjasama saling menanggung, satu pihak menanggung modal dan satu pihak menanggung kerja dan saling mempercayai, jika terjadi kerugian semua pihak merasakan kerugian. Bahkan menurut Imam Malik dan Imam Syafi'i yang dikutip Muhammad dari Ibnu Rusyd⁸¹ jika *Shahibul Maal* bersikeras meminta jaminan dan menetapkan sebagai bagian perjanjian syirkah *mudharabah*, maka akad yang terjadi adalah tidak sah. Termasuk para ulama sepakata tidak bolehnya mensyaratkan *mudharib* menanggung zakat harta.

Akad dalam syirkah *Mudharabah* ini, menilik dari rukun dan syarat sahnya adalah bersifat mengikat. Tidak terpenuhinya atau terlanggarnya rukun dan syaratnya maka akan merusak akad itu sendiri. Oleh karena Akad Syirkah *mudharabah* ini juga membawa implikasi hukum yang sudah cukup menjadi jaminan dari *mudharib* yang berarti juga adanya tuntutan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang menciptakan budaya organisasi dan komitmen terhadap *syirkah Mudharabah* dan implikasinya ---sehingga menenangkan *Shahibul Maal*---, antara lain :

- a) *Mudharib* sebagai wakil. Sebab Perseroan tersebut statusnya sama dengan wakalah⁸². Selanjutnya ditegaskan oleh an-Nabhani,

⁸⁰ Ahmad Sahal Mahfudz dan Mustofa Bisri, ed., "masalah laba dalam mudharabah", *Ensiklopedia ijma'*, cetakan kedua, pustaka firdaus, Jakarta, Oktober 1997, hlm. 381

⁸¹ Muhammad, *op.cit.*, hlm. 65

⁸² Taqiyuddin An-Nabhani, *op.cit.*, hlm 83

Mudharib tetap terikat dengan izin mengelola yang diberikan *Shahibul Maal*.

- b) *Mudharib* sebagai persero/serikat terpercaya (aminan) dan terlindungi Allah SWT. Imam Ad-Daruquthni meriwayatkan dari Abu Hurairah dari Nabi saw. yang bersabda:

"Yang maksudnya, Allah swt. berfirman: Aku adalah pihak ketiga (Yang Maha Melindungi) bagi dua orang yang melakukan syirkah, selama salah seorang di antara mereka tidak berkhianat kepada peseronya. Apabila di antara mereka ada yang berkhianat, maka Aku akan keluar dari mereka (tidak melindungi)."

- c) *Mudharib* adalah bekerja sebagai mitra bisnis. Bisnis adalah teraihnya pendapatan. Mudharib akan mendapatkan keuntungan dari bisnis yang berjalan dengan baik. Islam telah menjadikan *Mudharabah* sebagai salah satu kategori bekerja sebagai sebab untuk kepemilikan yang sah dalam pandangan syara'⁸³. Oleh karena itu harus mampu bersikap professional. Profesional dalam pandangan Islam dicirikan kepada tiga hal⁸⁴:

- 1) *Kafa'ah*, yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang kerja yang dilakukan;
- 2) *Himmatul 'amal*, memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi;
- 3) *Amanah*, yakni terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kwajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya.

2. Keuntungan dan Kerugian

Mudharabah, bagi *mudharib* termasuk dalam katagori bekerja yang sah menurut syara' maka berhak memiliki harta yang merupakan hasil keuntungan dari transaksi *syirkah mudharabah* karena kerjanya, sesuai

⁸³ *Ibid*, hlm. 42

⁸⁴ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *op.cit.*, hlm.156

dengan prosentase yang telah disepakati oleh kedua belah pihak, sebagaimana juga *Shahibul Maal* berhak mendapatkan keuntungan dari pengembangan harta miliknya melalui *syirkah mudharabah*. Namun *mudharib* tidak boleh mengambil bagiannya dari keuntungan kecuali didepan dan dengan izin *Shahibul Maal*. Dengan kata lain *mudharib* tidak memiliki hak otoriter untuk pengambilan bagiannya dari keuntungan.

Terkait dengan hal ini, keempat madzab fiqh Islam menerangkan tidak salah (boleh, pen) apabila sebagian jumlah diambil diluar keuntungan sebagai angsuran khusus, dimana hal ini dijalankan sesuai perjanjian dari pihak-pihak tersebut dan sudah jelas bahwa bisnis ini memperlihatkan keuntungan pada saat itu. Pembagian ini bersifat 'sementara' dan akan mengarah kepada akhir pemenuhan berbagai tuntutan pada batas akhir bisnis⁸⁵. Berbeda halnya terkait dengan keuntungan dan kerugian yang sebenarnya, para ulama fiqh sepakat akan ditetapkan pada hasil akhir dari bisnis tersebut.⁸⁶

Adapun besaran pembagian keuntungan berdasarkan prosentase bukan dalam satuan nilai tertentu, jika salah satu atau kedua-duanya mensyaratkan beberapa dirham untuknya, maka *ahlul ilmi* yang terjaga sepakat atas batalnya *mudharabah*. Demikian halnya, tidak ada perbedaan dikalangan ulama', akan tidak bolehnya salah satunya mensyaratkan untuk dirinya sesuatu yang melebihi keuntungan selain yang telah menjadi kesepakatannya.⁸⁷ Menurut Sidiq⁸⁸ mengutip dari kitab *al-fiqh 'ala al Madhahibal Arba'ah* berdasarkan pendapat keempat imam ahli fiqh menyetujui bahwa dalam *syirkah* dan *mudharabah* pembagian keuntungan tidak boleh ditetapkan dalam jumlah tetap, dan pihak-pihak tersebut bisa menetapkan berapapun jumlah keuntungan dengan adanya perjanjian bersama.

⁸⁵ M. Nejatullah Siddiq, *op.cit.*, hlm 33

⁸⁶ *ibid*, hlm 27

⁸⁷ Ahmad Sahal Mahfudz dan Mustofa Bisri, *ed.*, *op.cit.*, hlm. 381.

⁸⁸ M. Nejatullah Siddiq, *op.cit.*, hlm. 18-19

Berbeda dengan keuntungan yang diperoleh akan dibagi masing-masing pihak sesuai kesepakatan, maka ketentuan Syara' kerugian dalam *syirkah mudharabah* ini secara khusus dibebankan kepada harta dan tidak sedikitpun dibebankan kepada pengelola.⁸⁹ al-Zuhaily dalam kutipan sa'diyah dan arifin, menjelaskan mudharib tidak menanggung risiko finansial karena mudharib menanggung kerugian berupa tenaga dan waktu (non financial), kecuali bila kerugian tersebut diakibatkan kecurangan pengelola⁹⁰.

3. Jangka Waktu (masa kontrak) *Mudharabah*

Pendapat keempat imam madzhab sebagai berikut : Semua Ahli Fiqh pengikut Hanafi berpendapat untuk melakukan penjualan atau penukaran barang-barang dalam bentuk tunai sebelum batas akhir dari syirkah tersebut. Sebagaimana disampaikan salah satu ulama fiqh pengikut Hanafi, Kasani menjelaskan bahwa salah satu dari shabil maal dan *mudharib* mempunyai hak untuk mengakhiri syirkah *mudharabah* dengan memberi tahu perseronya/mitra usaha lainnya tentang keputusan tersebut, serta telah mengalihkan semua barang-barang ke dalam bentuk tunai. Semua Ahli Fiqh Maliki bahwa setiap mitra usaha dapat mengakhiri *syirkah mudharabah* kapan saja, kecuali bila masih ada barang-barang yang belum terjual atau adanya tindakan tertentu sejak dimulainya bisnis; maka *syirkah mudharabah* akan diakhiri setelah penjualan barang-barang tersebut sebagai penyelesaian tindakan bisnis, dan bukan sebelumnya. Adapun pendapat semua Ahli fiqh Syafi'i, bahwa setiap mitra usaha yang melakukan *syirkah mudharabah* dapat mengakhiri kapan saja, sebagaimana ditulis oleh Imam Nawawi dan juga Imam Ghazali. Demikian halnya pendapat dari ahli fiqh madzhab imam Hambali. Dengan demikian, *syirkah mudharabah* dapat diakhiri kapan saja atas permintaan seorang mitra usaha dengan ketentuan mendasar

⁸⁹ Taqqiyyuddin an-Nabhani, *op.cit.*, hlm. 83

⁹⁰ Mahmudatus Sa'diyah dan Meuthiya Athifa Arifin, *op. cit.*, hlm. 303

tidak merugikan kepentingan mitra usaha lainnya sehingga harus dipastikan semua transaksi segera diselesaikan; hal ini erat kaitannya mitra usaha merupakan muamalah yang berprinsip amanah (terpercaya dan bertanggung jawab)⁹¹. Muhammad mengutip beberapa pendapat *ulama'* bahwa *mudharabah* yang ditentukan jangka waktunya adalah termasuk dalam kategori permasalahan *mudharabah muqayyadah* yakni *mudharabah* yang ditentukan pengelolanya oleh pemilik modal terhadap pihak *mudharib* seperti jenis perdagangan, tempat, waktu dan orang yang diajak berbisnis dengannya.⁹²

4. Perselisihan dalam Mudharabah.

Ibnul Mundzir dalam kitab *Almughny*⁹³ menjelaskan bila terjadi persengketaan antara *Shahibul Maal* dan *mudharib*, maka ucapan yang dibenarkan adalah pengakuan *mudharib* di dalam masalah – masalah yang tidak diketahui adanya perbedaan, sebagai berikut : (a) Jumlah Modal; (b) Perkara yang diakuinya, berupa rusaknya uang atau terjadinya kerugian (c) Perkara yang dituduhkan kepadanya berupa pengkhianatan atau kesembronoan (d) Sesuatu yang diakuinya bahwa ia membeli untuk dirinya sendiri atau untuk *mudharabah*; (e) Andai kata ia membeli budak lalu pemilik modal berkata : “Aku pernah melarangmu membelinya,” kemudian *mudharib* mengingkarinya.

Secara normatif pembiayaan *mudharabah* menjadi *problem solving* bisnis, karena sistem bagi hasil inilah yang memiliki potensi untuk dapat menghasilkan keuntungan secara adil bagi semua pihak sesuai dengan semangat yang ada pada ekonomi Islam. Oleh karena itu guna menyelesaikan masalah *side streaming* dan *asymmetric information* adalah sikap *mudharib* yang amanah dan mampu memberikan gambaran nyata terhadap usaha yang akan dijalankan sebagai proyeksi bisnis yang

⁹¹ M. Nejatullah Siddiq, *op.cit.*, hlm. 94

⁹² Muhammad, *op.cit.*, hlm. 73

⁹³ Ahmad Sahal Mahfudz dan Mustofa Bisri, *ed., op.cit.*, hlm. 382

terukur untuk memberikan informasi yang tepat kepada *Shahibul Maal*. Keberhasilan pembiayaan *mudharabah* seperti di sudan dan iran menurut Karim dalam Sa'diyah⁹⁴ dan arifin, keberhasilan pembiayaan bagi hasil di sudan dan iran, disebabkan dua hal : *Pertama*, Peran Ulama yang menjadi tokoh sentral dalam masyarakat, sehingga persoalan *adverse selection* dan *moral hazard* tidak terjadi atau dapat ditekan seminimal mungkin. *Kedua*, Adanya *wilayatul hisba*, yaitu semacam perangkat polisi ekonomi lengkap dengan pengadilan niaga yang segera menyelesaikan perselisihan bisnis. Sehingga menjadi jelas dalam pembiayaan *mudharabah* kesadaran keterikatan kepada hukum *syara'* --- yang dibimbing para ulama memiliki peran aktif terhadap perasaan dan pemikiran umat--- menjadi salah satu kunci sukses, mengantar terainya pendapatan (laba dan keuntungan) dan menghindari risiko karena *adverse selection* maupun *moral hazard*. Bahkan memiliki pengelolaan biaya yang khas dan unggul, sehingga menambah pendapatan kedua pihak.

Secara normatif pula bahwa efektifitasnya berimplikasi terhadap 3 (tiga) dimensi pilar sistem ekonomi islam;⁹⁵ dimensi distribusi ekonomi yang efektif yakni ketika pelaku bisnis properti melakukan transaksi jual beli ---perpindahan manfaat dan pemilikan--- kepada konsumen dan *Syirkah Mudharabah* yang berimplikasi pengembangan harta bagi *Shahibul Maal* serta sebab kepemilikan harta bagi *mudharib* (pelaku bisnis). Karena berdasarkan telaah terhadap hukum-hukum *syara'* yang menetapkan bentuk-bentuk kerja, sekaligus dijadikan sebagai sebab pemilikan harta, *mudharabah* merupakan salah satu dari tujuh bentuk bentuk kerja --- menghidupkan tanah mati, menggali kandungan bumi,

⁹⁴ *Ibid*, hlm. 319

⁹⁵ Pemilikan (*al-milkiyah*), pengelolaan hak milik (*tasharruf al-milkiyah*) dan distribusi kekayaan ditengah masyarakat (*tauzi' al-amwal baina an-nas*) disertai detail hukum *syara'* mengantarkan kehidupan manusia teratur; terjamin serta mengokohkan pertalian hubungan diantara mereka sehingga terwujudnya kemaslahatan manusia di dunia bahkan bagi muslim akan membawa kebahagiaan di akherat. Mereka saling bekerja sama, bertukar barang atau sesuatu yang halal, bermanfaat dengan cara *syar'i* dalam sebuah *mu'amalah* yang efektif.

berburu, *samsarah*, *mudharabah*, *musaqat*, *ijarah*--- yang disyari'atkan tersebut⁹⁶.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian perihal tentang membangun bisnis properti dengan *syirkah mudharabah* yang memiliki efektifitas untuk kepemilikan harta, pengembangan harta serta dapat dipertanggungjawabkan terhadap risiko bisnis, pendapatan/laba serta biaya-biayanya merupakan penelitian pertama yang pernah dilakukan. Namun telah ada penelitian-penelitian yang memiliki kemiripan atau menyerupai yang dilakukan oleh para peneliti lain.

Sa'diyah dan Arifin⁹⁷, meneliti praktek *mudharabah* dengan mengkomparasikan variable jaminan, dan penyerahan modal dalam perspektif fiqh dengan realitas bisnis pembiayaan di perbankan Syariah. Terungkap bahwa dalam memberikan pembiayaan *mudharabah*, bank-bank syariah selaku pemilik modal (*shahib al-mal*) mensyaratkan adanya jaminan dari pihak pelaku usaha (*mudharib*) sebagaimana tertuang dalam perjanjian pembiayaan *mudharabah* kepada pihak perbankan syariah selaku pemilik modal (*shahib al-mal*) atas dana yang telah dicairkan dalam membiayai suatu kegiatan bisnis. Adapun variable modal, tidak ada dana tunai yang diberikan kepada *mudharib*, namun jumlah modal diangsur ke dalam rekening *mudharabah* yang oleh bank dibuka untuk tujuan pengelolaan *mudharabah*. Bahkan *Mudharabah* untuk tujuan pembelian barang-barang tertentu, maka bank sendirilah yang melakukan pembayaran kepada penjual. Sementara itu *Mudharib* menjalankan *mudharabah* dan mengatur pembelian, penyimpanan, pemasaran, dan penjualan barang.

Manajemen risiko dalam *Mudharabah* Indrianawati, *et. al.*⁹⁸ meneliti laporan 3 (tiga) bank syariah menemukan fakta rendahnya pembiayaan *mudharabah* karena risiko yang cukup besar, yaitu pada risiko kerugian pada

⁹⁶ Taqiyyuddin An-Nabhani, *op. cit.*, hlm.42-43

⁹⁷ Mahmudatus Sa'diyah dan Meuthiya Athifa Arifin, *op.cit.*, hlm. 302-323

⁹⁸ Indrianawati, *et.al*, *op.cit.*, hlm. 55-66

penerimaan Bank. Bermula dari perilaku *mudharib* yang melakukan *side streaming* dan *asymmetric information*. upaya yang dilakukan bank dalam penyelamatan terhadap pembiayaan bermasalah, yaitu dengan cara *Rescheduling*, *Reconditioning*, *Restructuring*, hingga Eksekusi jaminan. Risiko bisnis bank melakukan kerjasama dengan pihak asuransi untuk *mengcover* kerugian tersebut.

Rosita dalam penelitiannya menekan pada prosedur pembiayaan *mudharabah* dilakukan. Dalam penelitian, masalah pokok *mudharabah* masih ditemukan adanya jaminan. Fokus kedua terkait kesesuaian pembukuan dengan prinsip akuntansi untuk mengetahui laba dari pembiayaan ini, yang tampak menguntungkan bagi pihak bank sebagai *Shahibul Maal* mendapatkan keuntungan bruto. Disisi lain *mudharib* sesuai kesepakatan *mudharabah* hanya sebatas mendapatkan keuntungan bruto. Walau tampak lebih besar, namun tidak rinci bagaimana kondisi biaya yang belum dikeluarkan dari keuntungan bruto *mudharib*. Juga masih terbebani untuk mengembalikan cicilan uang pokok *mudharabah* --- yang berarti setiap bulannya mengalami penyusutan modal--- ditambah biaya administrasi *mudharabah* setiap bulan dan laba bruto *Shahibul Maal*.⁹⁹

Berbeda dengan penelitian Rosita di Bank Muamalat yang pembukuan akuntansinya telah sesuai dan nampak menguntungkan yang bertindak sebagai '*Shahibul Maal*', namun sebaliknya penelitian Fadhila di Bank Syariah Mandiri bahwa *mudharabah* tidak berpengaruh terhadap laba. Dari hasil penelitiannya setidaknya dikarenakan hal berikut ini : *Pertama*, terdapat anggapan bahwa standar moral yang berkembang di kebanyakan komunitas muslim tidak memberi kebebasan penggunaan *mudharabah* sebagai mekanisme investasi. Sehingga mendorong bank untuk mengadakan pemantauan lebih intensif terhadap setiap investasi yang diberikan. Hal ini membuat operasional perbankan berjalan tidak ekonomis dan tidak efisien. *Kedua*, keterkaitan bank dalam pembiayaan sistem bagi hasil ---untuk

⁹⁹ Siti Ita Rosita, *Studi Pembiayaan Mudharabah Dan Laba Perusahaan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Bogor* , Jurnal Ilmiah Kesatuan No. 1 Vol.14, April 2012 hlm. 108-111

membantu perkembangan usaha--- lebih banyak melibatkan pengusaha secara langsung. Pihak bank turut mempengaruhi setiap pengambilan keputusan bisnis mitranya. Pengusaha yang sebenarnya lebih menuntut kebebasan yang luas daripada campur tangan dalam penggunaan dana yang dipinjamkan. *Ketiga, Mudharabah* memiliki risiko tinggi, dalam risiko kerugian usaha yang dijalankan pengusaha. *Keempat, Pembiayaan Mudharabah* memerlukan kewaspadaan yang lebih tinggi dari pihak bank, yang harus diikuti peningkatan kualitas pegawai baik teknisi maupun ahli, untuk mengevaluasi proyek usaha lebih jeli dan teliti. sehingga berimplikasi pada peningkatan biaya.¹⁰⁰

Persoalan yang sama dalam praktek *syirkah mudharabah* juga di kemukakan Friyanto tentang risiko *syirkah mudharabah* seperti *asymetric information, side streaming* serta kelalaian dan kesalahan yang disengaja.¹⁰¹ Berbeda dengan lima penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Sjaiful¹⁰², mengkonfirmasi praktek pembiayaan *mudharabah* di bank-bank syari'ah – berdasarkan hasil *field research*--- tidak syar'i sehingga tidak efektif dan tidak efisien. Menurut Sjaiful, *pertama* dalam praktek *mudharabah* Bank Syariah memiliki status ganda yangbertentangan dengan prinsip-prinsip syari'ah. satu sisi menempatkan dirinya (klaim) sebagai pelaku usaha (*mudharib*) ketika ber-*muamalah*dengan nasabah pertama; Kemudian pada sisi lain sebagai pemilik modal (*shihibil maal*), ketika ber-*muamalah*dengan nasabah kedua. *Kedua*, Konstruksi klausul perjanjian *mudharabah* di perbankan syariah, sesungguhnya masih terjebak pada skema utang piutang antara Bank Syariah selaku *shahibil mal* dengan nasabah selaku *mudharib* tentu skema demikian sangat riskan menjebak para pihak kedalam riba.

Penyimpangan dan ketidakefektifan *Syirkah Mudharabah* berdasarkan penelitian diatas terjadi pada praktek pembiayaan di Bank-Bank. Namun

¹⁰⁰ Novi Fadhila, *Analisis Pembiayaan Mudharabah Dan Murabahah Terhadap Laba Bank Syariah Mandiri*, Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, Vol. 15 No.1 Maret 2015, hlm. 72

¹⁰¹ Friyanto, *Pembiayaan Mudharabah, Risiko Dan Penanganannya (Studi Kasus Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Malang)*, JMK, VOL. 15, NO. 2, September 2013, hlm. 113-122

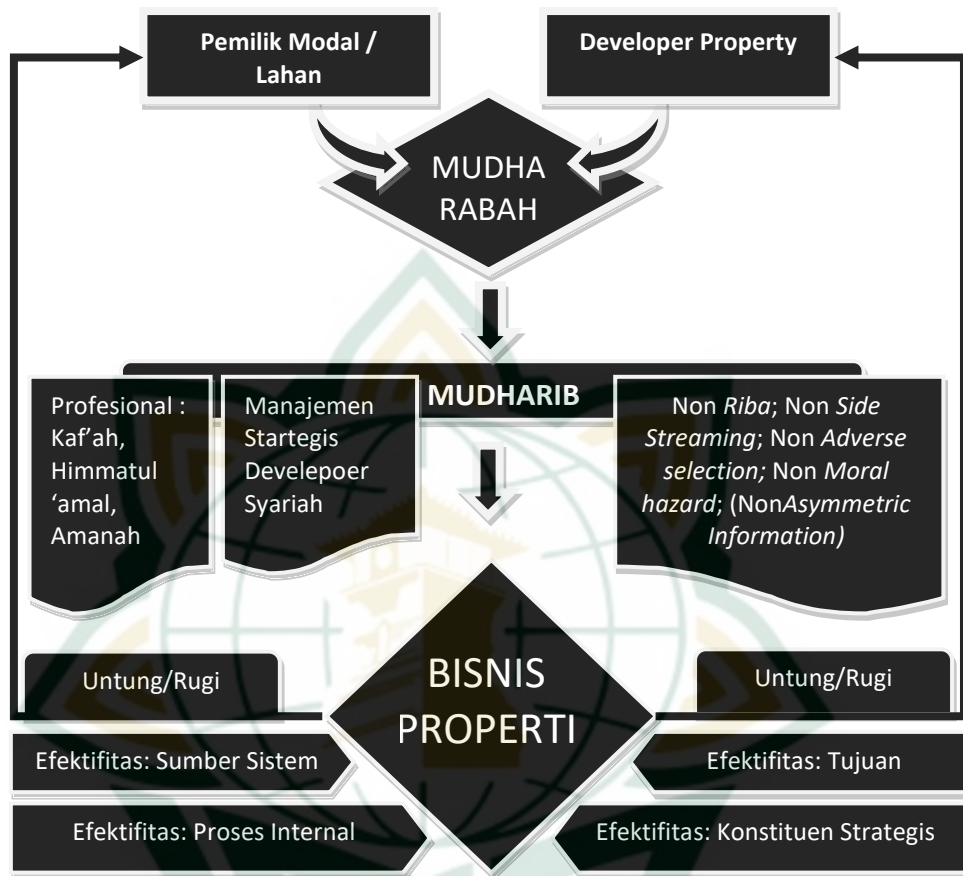
¹⁰² Muhammad Sjaiful, *Telaah Kritis Model Perjanjian Mudharabah Pada Perbankan Syariah*, Protektorat, Vol 1, No 01 (2015). <http://ojs.uho.ac.id/index.php/protektorat/article/view/128>

masih sedikitnya penelitian *Syirkah Mudharabah* diluar perbankan. Untuk itu peneliti berfikir perlunya penelitian *Syirkah Mudharabah* yang dijalankan di sektor riil tanpa keterlibatan bank, yakni langsung bertemunya *Shahibul Maal* dengan *Mudharib*.

F. Kerangka Berfikir

Data yang dihimpun Developer Properti Syariah Indonesia (DPSI) menyebutkan potensi perumahan di Indonesia sejumlah 20,5 % dari \pm 252 juta penduduk Indonesia yang belum memiliki rumah¹⁰³. Tingginya kebutuhan properti utamanya perumahan, membuka peluang bisnis properti berpotensi tinggi. Namun modal dan lahan masih menjadi masalah utama bisnis properti. Menjadi pilihan tepat penggunaan *Mudharabah* untuk masalah bisnis properti tersebut. Dalam bahasan efektifitas bisnis, *mudharabah* sebagai sumber daya (modal) yang dapat diukur dengan pendekatan sumber sistem. Dalam implementasinya ketika dijalankan secara *kafa'ah*, *amanah* serta dibarengi *himmatul 'amal* dalam proses internal dan meraih tujuan, akan mampu menjawab risiko yang selama ini terjadi dalam implementasi *Mudharabah* di Perbankan seperti *Moral hazard* (tindakan menyimpang) atau disebut juga *Asymmetric information* (ketidakjujuran pelaku usaha), *Adverse selection* dan *Side Streaming* (menyalahi kontrak). Maka selain meraih untung bagi pihak *mudharib* dan *Shahibul Maal*, *mudharabah* meraih efektifitas dalam pendekatan konstituen strategis dengan fokus umpan balik dari pihak-pihak yang terlibat dalam bisnis.

¹⁰³ <http://www.dpsi.or.id/> (8 Desember 2017)



Peraga 2.12 Diagram Kerangka Teori