

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode analisis yang digunakan dan pengolahan data yang dilakukan peneliti-peneliti tersebut adalah sebagai berikut :

1. Hasil Penelitian M.Taufiq Anas (2005)

Penelitian M.Taufiq Anas (2005) berjudul “*Analisis Strategi Bersaing pada Koperasi INTAKO Kedensari Tanggulangin Sidoarjo Jawa Timur (Tinjauan Pendekatan Teori BCG)*”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh Koperasi INTAKO dalam dunia persaingan, mengetahui posisi dan strategi yang relevan bagi Koperasi INTAKO dalam matrik BCG. Alat analisis yang digunakan adalah analisis BCG (*Boston Consulting Group*).

Hasil analisis BCG bahwa posisi Koperasi INTAKO dalam matrik BCG berada di *cash cow* (sapi perah), dimana pangsa pasarnya tinggi tetapi pertumbuhannya rendah. Strategi yang disarankan adalah strategi stabilitas. Strategi stabilitas dilaksanakan oleh perusahaan bila perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor yang sangat serupa. Dan keputusan

strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya.

2. Hasil Penelitian Badriyah Mufidatun (2005)

Penelitian Badriyah Mufidatun (2005) berjudul “*Strategi Bersaing pada Bauran Pemasaran PT Sunan Drajat Lamongan*”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk mendeskripsikan strategi yang ditetapkan dan untuk membangun strategi yang relevan untuk ditetapkan PT Sunan Drajat Lamongan. Alat analisis yang digunakan adalah SWOT yang dihubungkan dengan *marketing mix* dan implementasi strategi pemasaran. Analisis SWOT ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif adalah memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman suatu perusahaan.

Hasil penelitian diketahui bahwa PT Sunan Drajat Lamongan selama ini menggunakan strategi : *pertama* menciptakan mekanisme peningkatan efisiensi yang terus-menerus dalam pemanfaatan sumber daya perusahaan, *kedua* melakukan peningkatan kualitas produk yang berkesinambungan melalui program penelitian dan pengembangan untuk menciptakan terobosan yang kreatif dan inovatif, *ketiga* mencapai nilai sinergi yang optimal, *keempat* mengembangkan budaya perusahaan berdasarkan nilai-nilai saling percaya, kebersamaan, dan keunggulan untuk mendorong pertumbuhan integritas pribadi dan profesionalisme sumber daya manusia sebagai aset utama dalam

mencapai target sejalan dengan visi dan misi. Persaingan yang terjadi antara PT Sunan Drajat Lamongan dan PT Polowijo Gresik yang cukup tajam karena sama-sama memproduksi pupuk alam, letak perusahaan yang tidak jauh, pangsa pasar yang hampir sama. Untuk itu sebaiknya PT Sunan Drajat Lamongan menggunakan *Strategis market challenger* (penantang pasar) dengan strategi penyerangan ke samping, yaitu serangan yang ditujukan pada kelemahan yang ada pada pesaing, diantaranya promosi, harga dan pengembangan.

3. Hasil Penelitian Wawan Siswinarko (2006)

Penelitian Wawan Siswinarko (2006) berjudul “*Analisis Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Pasar Guna Meningkatkan Omzet Penjualan (Studi Kasus pada Unit Kerajinan Genteng KUD Pakis Malang)*”.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui proses pemasaran yang diterapkan KUD Pakis Malang pada unit kerajinan genteng serta strategi pemasaran yang digunakan selama ini guna meningkatkan omzet penjualan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan menurut apa adanya. Dalam proses pengambilan data penulis menggunakan teknik observasi, wawancara atau interview, dan dokumentasi. Sedangkan data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Dan untuk menganalisis

data yang didapat, menggunakan alat analisis lingkungan internal-eksternal atau SWOT untuk mendeskripsikan strategi pemasaran yang digunakan serta memperoleh pemecahan masalah dengan mempertimbangkan alternatif dari hasil SWOT.

Kesimpulan hasil penelitian, bahwa proses pemasaran yang dilakukan KUD Pakis Malang pada unit genteng selama ini, melakukan penjualan langsung kepada konsumen maupun memasarkan produk gentengnya ke berbagai daerah di luar wilayah Pakis. Sosialisasi produk kepada anggota maupun masyarakat luas dengan menggunakan brosur. Dalam proses pemasaran tentunya menggunakan strategi pemasaran dalam hal ini KUD Pakis Malang khususnya unit kerajinan genteng menekankan pada kualitas produk dan kualitas pelayanan, dari strategi yang selama ini diterapkan mampu meningkatkan omzet penjualan selama lima periode terakhir yang telah peneliti dapatkan yaitu pada tahun 2000 omzet penjualan 37.628.400 sampai tahun 2004 mencapai 63.886.715. Dari hal tersebut dan dari hasil analisis yang telah dilakukan KUD Pakis Malang pada unit kerajinan genteng mengalami (*growth*) pertumbuhan melalui integrasi vertikal.

4. Hasil penelitian Eka Deswita (2008)

Penelitian Eka Deswita (2008) berjudul “*Analisis Strategi Bersaing Jasa Konsultan pada PT Sanjungan Consultant di Bandarlampung*”. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk

mengetahui apakah strategi bersaing yang dilaksanakan oleh PT Sanjungan Consultant di Bandarlampung sudah tepat. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunity, dan Threats*), Analisis matrik pertumbuhan-bagian pasar BCG (*Boston Consulting Group*), Analisis Siklus Hidup Produksi atau *Product Life Cycle* (PLC).

Dari hasil penghitungan analisis SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunity, dan Threats*) pada PT Sanjungan Consultant Bandarlampung ini adalah variabel produk bernilai 79,33, harga bernilai 37,34, promosi bernilai 30,01, saluran distribusi bernilai 43,34, orang-orang bernilai 29,33, proses bernilai 51,00, wujud fisik bernilai 32,00, pesaing bernilai 87,00, konsumen bernilai 63,00, teknologi bernilai 56,00, dan peraturan pemerintah bernilai 72,00. Total nilai yang diperoleh PT Sanjungan Consultant Bandarlampung adalah 580,35 sedangkan PT Taram Dan Partner sebagai pemimpin pasar memperoleh nilai 625,34, PT Enkha Citra Tehnik memperoleh nilai 517,01 dan PT Adhi Jaya memperoleh nilai 481,35. Hasil penghitungan berdasarkan Matrik Pertumbuhan – Bagian pasar, PT Sanjungan Consultant Bandarlampung berada pada posisi anjing (*dog*) dengan tingkat pertumbuhan bagian pasar rendah sebesar 2,5% dan bagian pasar relative rendah pula sebesar 0,84 kali. Sedangkan hasil yang diperoleh dengan menggunakan Analisis Siklus Hidup Produksi atau *Product Life Cycle* (PLC) adalah perusahaan berada dalam tahap penurunan (*decline*).

Berdasarkan hasil analisis dari alat analisis tersebut maka dapat diketahui bahwa strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Sanjungan Consultant Bandarlampung ini belum terlaksana dengan baik. Perusahaan disarankan mempertahankan keunggulannya (kekuatannya) dengan memanfaatkan peluang yang ada serta memperkecil kelemahan dan ancaman yang dimiliki, juga memperhatikan strategi pemasaran yang benar-benar lebih baik demi kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang.

5. Penelitian Siti Amelia Sabil (2011)

Penelitian Siti Amelia Sabil (2011) berjudul “*Analisis Strategi Bersaing pada Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang Raya*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya dan mengetahui dampak implementasi strategi bersaing tersebut. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif, dimana data yang dikumpulkan berupa gambar dan kata-kata, bukan angka. peneliti melakukan *interview* atau wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi yang bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing dan dampaknya terhadap Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya.

Tabel 2.1

Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No .	Nama Peneliti	Judul Skripsi	Tujuan	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1.	M.Taufiq Anas (2005)	<i>Strategi Bersaing pada Koperasi INTAKO Kedensari Tanggulang in Sidoarjo Jawa Timur (Tinjauan Pendekatan Teori BCG)</i>	Untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh Koperasi INTAKO dalam dunia persaingan, mengetahui posisi dan strategi yang relevan bagi Koperasi IINTAKO dalam matrik BCG.	Deskriptif kualitatif dengan Alat analisis yakni analisis BCG (<i>Boston Consulting Group</i>).		Hasil analisis BCG bahwa posisi Koperasi INTAKO dalam matrik BCG berada di <i>cash cow</i> (sapi perah), dimana pangsa pasarnya tinggi tetapi pertumbuhannya rendah. Strategi yang disarankan adalah strategi stabilitas.
2.	Badriyah Mufidatun (2005)	Strategi Bersaing pada Bauran Pemasaran PT Sunan Drajat Lamongan	Tujuan penelitian untuk mendeskripsikan strategi yang ditetapkan dan untuk membangun strategi yang relevan untuk ditetapkan PT Sunan	Deskriptif kualitatif dengan Analisis SWOT		PT Sunan Drajat Lamongan menggunakan strategi: <i>pertama</i> menciptakan mekanisme peningkatan efisiensi yang terus-menerus dalam pemanfaatan sumber daya perusahaan, <i>kedua</i> melakukan peningkatan kualitas produk yang berkesinambungan melalui program penelitian dan pengembangan untuk menciptakan terobosan yang kreatif dan inovatif, <i>ketiga</i> mencapai nilai sinergi yang optimal, <i>keempat</i> mengembangkan budaya perusahaan berdasarkan nilai-nilai saling percaya, kebersamaan, dan keunggulan untuk mendorong pertumbuhan integritas

			Drajat Lamongan			pribadi dan profesionalisme sumber daya manusia sebagai aset utama dalam mencapai target sejalan dengan visi dan misi.
3.	Wawan Siswinarko (2006)	Analisis Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Pasar Guna Meningkatkan Omzet Penjualan	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui proses pemasaran yang diterapkan KUD Pakis Malang pada unit kerajinan genteng serta strategi pemasaran yang digunakan selama ini guna meningkatkan omzet penjualan	Deskriptif kualitatif dengan Analisis SWOT	Penjualan langsung dan sosialisasi produk yang penekanannya pada kualitas produk dan kualitas pelayanan	Proses pemasaran yang dilakukan KUD Pakis Malang pada unit genteng selama ini, melakukan penjualan langsung kepada konsumen maupun memasarkan produk gentengnya ke berbagai daerah di luar wilayah Pakis. Sosialisasi produk kepada anggota maupun masyarakat luas dengan menggunakan brosur. Dalam proses pemasaran menggunakan strategi pemasaran yaitu KUD Pakis Malang khususnya unit kerajinan genteng menekankan pada kualitas produk dan kualitas pelayanan, dari strategi yang selama ini diterapkan mampu meningkatkan omzet penjualan selama lima periode terakhir.
4.	Eka Deswita (2008)	Analisis Strategi Bersaing Jasa Konsultan pada PT Sanjungan Consultant di Bandarlampung	Untuk mengetahui apakah strategi bersaing yang dilaksanakan oleh PT Sanjungan Consultant di Bandarlampung sudah tepat	kualitatif dengan Alat analisis SWOT (<i>Strenghts, Weakness, Opportunity</i> , dan <i>Threats</i>), Analisis matrik pertumbuhan-bagian pasar BCG (<i>Boston Consulting</i>)		Strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Sanjungan Consultant Bandarlampung belum terlaksana dengan baik. Perusahaan disarankan mempertahankan keunggulannya dengan memanfaatkan peluang yang ada, memperkecil kelemahan dan ancaman yang dimiliki, juga memperhatikan strategi pemasaran yang lebih baik demi kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang.

				Group), Analisis Siklus Hidup Produksi atau <i>Product Life Cycle</i> (PLC).	
5.	Siti Amelia Sabil (2011)	Analisis Strategi Bersaing pada Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang Raya	Untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang raya dan mengetahui dampak implementasi strategi tersebut	Deskriptif kualitatif	Citra Kendedes Cake and Bakery menerapkan strategi berdasarkan teori. Strategi umum di antaranya : strategi <i>Frontal Attack</i> (serangan dari depan), <i>Flanking Attack</i> (serangan menyamping), <i>Encirclement Attack</i> (serangan mengepung), dan <i>Bypass Attack</i> (serangan lintas). Strategi khusus di antaranya : strategi pemotongan harga, strategi produk yang lebih murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyempurnaan jasa pelayanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya, dan strategi promosi yang intensif. Dan terdapat beberapa strategi jitu, diantaranya: promosi-promosi produk tertentu dimulai setiap tanggal 13, strategi <i>Open Kitchen</i> , pemberian potongan harga atau diskon disesuaikan dengan waktu yang tepat, sebagai bentuk kepedulian Citra Kendedes <i>Cake and Bakery</i> pada konsumennya, pada <i>event</i> natal, setiap <i>counter</i> menyediakan 3 <i>tart</i> untuk diberikan kepada konsumen yang berulang tahun pada tanggal 25 desember, Sistem <i>delivery service</i> gratis, serta menciptakan anak perusahaan 'Proti' yang menjangkau konsumen menengah ke bawah.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Definisi Strategi

John Bryson (2001:4) mendefinisikan strategi sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi mengerjakan hal itu. Yang terbaik, strategi mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternative, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang.

Strategi menurut Glueck dan Jauch (1994:190) adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis 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 sumberdaya perusahaan secara paling efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture (David, 2004:15).

Dalam cara wiraswasta, seorang pemimpin yang kuat umumnya pendiri kegiatan usaha yang bersangkutan, mengambil keputusan yang berani dan penuh resiko secara intuitif, yaitu dengan cara mengandalkan pertimbangan pribadi yang dibentuk oleh pengalamannya. Dengan kekuasaan yang terpusat di tangan eksekutif kepala, organisasi wiraswasta dimotivasi terutama oleh satu tujuan tunggal : pertumbuhan yang konstan. Penyusunan strategi ditentukan oleh pencarian terhadap peluang baru secara aktif dengan pilihan yang diarahkan bukan oleh peraturan yang baku dan melembaga, melainkan oleh rencana pribadi pimpinan untuk melakukan serangan.

Cara adaptif dikenal sebagai ilmu melakukan terobosan. Jika wiraswastawan menghadapi lingkungannya sebagai kekuatan yang harus ditaklukkan, maka manajer yang adaptif hanya menanggapi setiap situasi yang muncul. Kalau dalam organisasi wiraswasta, strategi cenderung terdiri atas lompatan-lompatan besar ke depan untuk menghadapi ketidakpastian, maka organisasi adaptif melangkah secara hati-hati dengan gerakan kecil yang terputus-putus. Kalau seorang wiraswastawan terus berusaha mengalahkan pesaingnya, manajer adaptif cenderung mengambil sikap bertahan menghadapi tindakan para pesaingnya.

Cara ketiga adalah cara perencanaan. Cara atau metode ini memberikan kerangka pedoman dan petunjuk arah yang tegas dan tidak dimiliki oleh kedua cara yang lain. Dalam cara ini, para perencana tingkat puncak mengikuti suatu prosedur yang sistematis yang mengharuskan

mereka menganalisa lingkungan dan organisasi sehingga dapat mengembangkan suatu rencana untuk menyongsong masa depan. Meskipun perencana juga harus mengambil keputusan yang mengandung resiko, pilihan mereka bersifat sistematis dan tersusun, yang didasarkan pada suatu perkiraan yang rasional mengenai peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungannya dan yang disesuaikan dengan misi dan kemampuan organisasi.

Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dan lingkungannya. Strategi biasanya dikembangkan untuk mencapai sasaran, atau jika pendekatan visi keberhasilan yang diambil, strategi akan dikembangkan untuk mencapai visi itu. Definisi strategi ini disengaja sangat luas. Kiranya penting mengetahui pola yang sedikit banyak melintasi kebijakan, keputusan, alokasi sumber daya, dan tingkat organisasi. Strategi umum akan gagal bila langkah khusus untuk mengimplementasikannya tidak ada. kemudian, strategi cenderung gagal bila organisasi tidak memiliki konsistensi antara apa yang dikatakan, apa yang diusahakan dan apa yang dilakukannya. Definisi strategi yang ditawarkan disini membutuhkan perhatian terhadap pentingnya konsistensi ini.

Strategi juga bisa bervariasi sesuai kerangka tingkat dan waktu. Empat tingkat dasar meliputi :

1. Strategi besar bagi organisasi secara keseluruhan
2. Strategi unit perencanaan *public* strategis atau unit perencanaan nirlaba strategis

3. Strategi program atau pelayanan.
4. Strategi fungsional (seperti keuangan, penempatan staf, fasilitas, dan usaha pendapatan).

Strategi bisa juga jangka panjang atau jangka pendek. Strategi berbeda dengan taktik. Taktik adalah tindakan dan reaksi jangka pendek dan adaptif yang digunakan untuk menyempurnakan sasaran terbatas. Strategi menyediakan landasan berkelanjutan untuk mengurutkan adaptasi ini menuju tujuan yang dipahami secara luas. (Quinn, dalam Bryson, 2001:190)

2.2.2 Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. (Hariadi, 2005:99)

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai lebih dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing ini akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar dibandingkan pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Satu pendekatan yang luas adalah dengan menggunakan keunggulan sumber daya dan kemampuan untuk memaksa agar hasilnya

sesuai dengan kepentingan perusahaan, mengatasi dan bertahan terus dalam perang persaingan, kita dapat menyebut ini sebagai pendekatan kekuatan yang brutal. Pendekatan macam ini hanya mungkin jika perusahaan mempunyai keunggulan yang nyata, dan ini akan stabil hanya selama perusahaan mempertahankan keunggulannya dan selama pesaing tidak salah menafsirkan serta secara tidak tepat berusaha mengubah posisi mereka.

Beberapa perusahaan tampaknya memandang gerakan bersaing semata-mata sebagai permainan kekuatan yang brutal : sumber daya yang berlimpah dikerahkan untuk menyerang pesaing. Tentu saja, kekuatan dan kelemahan perusahaan membantu menetapkan peluang dan ancaman yang dihadapinya. Tetapi sumber daya yang berlimpah saja seringkali tidak cukup untuk menjamin hasil yang memuaskan jika para pesaing akan keras (atau putus asa atau terlihat tidak rasional) dalam reaksinya atau jika pesaing sedang mengejar sasaran yang jauh berbeda. Apalagi memiliki keunggulan yang nyata tidak selalu secara realistis tersedia bagi setiap perusahaan yang sedang berusaha memperbaiki posisi strateginya. Akhirnya, meskipun dengan keunggulan yang nyata, perang habis-habisan sangat mahal bagi pihak yang menang maupun bagi pihak yang kalah dan karena itu sebaiknya dihindari.

Gerakan bersaing juga merupakan permainan siasat. Permainan dapat diselenggarakan dan gerakan dapat dipilih serta dilaksanakan dengan cara-cara tertentu sehingga memaksimalkan hasilnya tanpa memandang apa sumber daya yang tersedia bagi perusahaan. Idealnya, perang persaingan

jangan sampai terjadi. Gerakan-gerakan yang tidak mengancam tujuan pesaing merupakan tempat untuk memulai dalam mencari cara memperbaiki posisi. Berdasarkan analisis yang mendalam mengenai tujuan dan asumsi pesaing dengan menggunakan kerangka kerja mungkin akan dijumpai gerakan-gerakan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan labanya (atau bahkan juga bagian pasarnya) tanpa terlalu mengurangi prestasi pesaing utamanya atau mengancam tujuan mereka. Gerakan ini dapat dikelompokkan dalam tiga macam, yakni :

- a. Gerakan yang memperbaiki posisi perusahaan dan memperbaiki posisi pesaing meskipun jika pesaing tidak melakukan perlawanan. Melibatkan resiko paling kecil jika gerakan yang demikian dapat dikenali. Salah satu kemungkinan adalah perusahaan dapat terlibat dalam praktek yang tidak hanya menurunkan prestasinya tetapi juga melimpah menurunkan prestasi para pesaingnya, misalnya kampanye iklan yang tidak tepat atau struktur penetapan harga yang buruk tidak sesuai dengan industri.
- b. Gerakan yang memperbaiki posisi perusahaan dan memperbaiki posisi pesaing hanya jika ada gerakan tertentu yang sesuai dengan mereka. Pada kebanyakan industri, ada gerakan yang akan memperbaiki situasi setiap pihak jika semua perusahaan mengikutinya. Sebagai contoh, perubahan biaya yang membutuhkan penyesuaian harga. Kesulitan dengan gerakan seperti ini adalah bahwa semua perusahaan mungkin tidak akan

mengikutinya, karena gerakan ini, meskipun secara absolut akan memperbaiki posisi mereka, namun tidak optimal bagi mereka.

- c. Gerakan yang akan memperbaiki posisi perusahaan karena pesaing tidak akan menandinginya. Merupakan gerakan yang tidak mengancam yaitu gerakan yang tidak diikuti pesaing tergantung pada pemahaman yang seksama akan peluang yang diberikan oleh tujuan dan asumsi tertentu pesaing. Ini meliputi usaha mencari gerakan yang tidak akan ditanggapi oleh pesaing karena mereka tidak merasa perlu melakukannya. (Porter, 1987 dalam Citra Dewi Gunawan, 2008:15)

Dalam menghadapi tekanan persaingan yang semakin besar dewasa ini, perusahaan perlu menyusun strategi bisnis yang merupakan rencana strategi untuk membangun dan memperkuat posisi pesaing produk dan jasa dalam pasar yang dilayani oleh perusahaan (Hariadi, 2005:37). Menurutnya, ada tiga tahap yang perlu dijalankan perusahaan dalam menyusun strategi, yaitu :

1. Memutuskan dimana perusahaan memiliki peluang terbaik untuk memenangkan persaingan.
2. Mengembangkan atribut produk dan jasa yang memiliki daya tarik yang kuat terhadap konsumen.
3. Menetralisasi gerakan persaingan dari lawan (para pesaing).

Ada dua faktor yang diperhitungkan perusahaan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat, pertama didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan (biaya rendah dan differensiasi) dan kedua didasarkan pada cakupan persaingan perusahaan dalam pasar yang luas maupun sempit (Kuncoro, 2006:90)

Strategi bersaing bergantung pada besar dan posisi masing-masing perusahaan dalam pasar. Perusahaan besar mampu menerapkan strategi tertentu, yang jelas tidak bisa dilakukan oleh perusahaan kecil. Tetapi hanya dengan skala besar saja tidaklah cukup, karena ada beberapa strategi bagi perusahaan besar yang mampu menjamin keberhasilannya, akan tetapi ada juga strategi yang dapat merugikan dirinya sendiri. Dan bukanlah merupakan sesuatu hal yang jarang terjadi bahwa perusahaan kecil dengan strateginya sendiri mampu menghasilkan tingkat keuntungan yang sama atau bahkan lebih baik daripada yang diperoleh perusahaan besar. Sehubungan dengan besarnya usaha, maka dapat dibedakan menjadi empat kelompok usaha, yaitu:

1. *Market leader* atau pemimpin pasar, menguasai 40% pasar
2. *Market challenger* atau penantang pasar, menguasai 30% pasar
3. *Market follower* atau pengikut pasar, menguasai 20% pasar
4. *Market nicher* atau penceruk pasar, menguasai 10% pasar

Kotler dan Keller (2007:421) mengemukakan bahwa *clasification of strategic competitif advantage based on companys role or market targeting is leader strategy, challenger strategy, follower strategy, and nicher strategy.*

Artinya keunggulan kompetitif diklasifikasikan berdasarkan peran perusahaan dalam pasar sasaran yaitu strategi pemimpin, strategi penantang, strategi pengikut dan strategi penceruk.

2.2.3 Strategi Bersaing bagi Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Strategi *market challenger* merupakan strategi penantang pasar yang menerapkan strategi bersaing dengan menyerang pemimpin pasar dan pesaing lainnya dalam rangka merebut pangsa pasar lebih besar atau dengan mengikuti pesaing dan mempertahankan pengikut pasar. Tujuan strategi penantang pasar adalah meningkatkan pangsa pasar. Penantang pasar harus menentukan sasaran yang harus diserang seperti menyerang pemimpin pasar, menyerang perusahaan seukuran yang tidak bekerja dengan baik atau kekurangan dana, dan menyerang perusahaan kecil lokal dan regional.

Market challenger adalah jenis perusahaan dengan ciri memiliki pangsa pasar 30%, volume dan laba tinggi, selalu berupaya mencari kelemahan *market leader* dan berupaya membeli perusahaan yang lemah. (Rustiana, 2010:36)

Menurut Fandi Tjiptono (2008:314), penantang pasar perlu memutuskan tiga kebijakan strategik, yaitu :

1. Tujuan strategik harus ditetapkan dengan cermat. Sebagian besar penantang pasar berusaha meningkatkan profitabilitasnya dengan cara menaikkan pangsa pasar.
2. Penantang pasar harus memiliki pesaing yang ingin ditantang. Kesuksesan strategi ini bergantung pada kompetitif berkesinambungan yang dimiliki perusahaan, misalnya keunggulan biaya atau kemampuan memberikan nilai terbaik dengan harga premium.
3. Penantang pasar harus memilih strategi penyerangan yang tepat. Pemilihan strategi tersebut harus mempertimbangkan faktor regulasi pemerintah, struktur distribusi, dan loyalitas konsumen.

Menurut Ries dan Throat (1994:64), di dalam kekuatan terdapat kelemahan yang merupakan peluang bagi *market challenger*.

Market challenger memiliki lima tipe strategi penyerangan secara umum : *frontal attack*, *flanking attack*, *encirclement attack*, *bypass attack*, *guerilla attack*. (Fandi Tjiptono, 2008:315)

1. Serangan dari depan (*Frontal Attack*)

Dalam strategi ini, penyerang dikatakan melakukan serangan frontal bila ia mengerahkan massa dan kekuatannya tepat berhadapan dengan lawan. Penantang pasar berusaha menyamai produk, periklanan, harga dan distribusi pesaing yang dijadikan target penyerangan. Penantang lebih menyerang kekuatan lawan daripada kelemahan lawan. Agar dapat

berhasil dalam serangan frontal, para penantang pasar memerlukan suatu keunggulan. Keberhasilan serangan frontal dalam menghadapi lawan yang berbenteng kuat ditentukan oleh keunggulan sumber daya yang dimiliki penyerang dalam pertempuran. Alternatif lain yaitu dengan memodifikasi strategi seperti menurunkan harga untuk menandingi harga pesaing.

2. Serangan menyamping (*Flanking Attack*)

Prinsip pokok dari serangan ini adalah konsentrasi kekuatan untuk menyerang kelemahan pesaingnya. Strategi ini cocok bagi penantang pasar yang memiliki keterbatasan sumber daya. *Market challenger* berpura-pura akan menyerang bagian yang kuat sehingga lawan mengerahkan seluruh kekuatan ke bagian tersebut, tetapi serangan yang sesungguhnya akan diarahkan ke bagian kelemahannya. Ada dua strategi yang dapat dilakukan oleh *market challenger* yaitu serangan geografis, yaitu serangan-serangan yang ditujukan pada daerah-daerah pemasaran dimana pesaing tidak menanganinya dengan baik. Dan kedua adalah serangan dengan menutup segmen pasar yang selama ini belum dipenuhi oleh *market leader*. Adapun kelemahan-kelemahan lawan yang sering dijadikan sasaran penyerang antara lain :

- Segmen pasar yang terabaikan atau kurang diperhatikan lawan
- Situasi dimana kualitas dan kinerja produk lawan kurang baik
- Situasi dimana layanan pelanggan lawan kurang memadai

3. Serangan mengepung (*Encirclement Attack*)

Serangan ini merupakan usaha menembus daerah pemasaran lawan, yaitu dengan mengadakan penyerangan secara besar-besaran terhadap seluruh pasar lawan dan pada saat bersamaan perusahaan penantang memasarkan segala apa saja yang dipasarkan oleh pesaing, dan melebihi apa yang dimiliki oleh pesaing, sehingga tawaran perusahaan ini tidak mungkin ditolak oleh konsumen. Serangan mengepung akan berhasil sebagai suatu strategi ofensif bila pihak penyerang memiliki sumber daya yang lebih dibanding yang dipunyai oleh lawan, dan bila pihak penyerang yakin bahwa pengepungan akan sempurna dan cukup cepat untuk mematahkan pertahanan lawan.

4. Serangan lintas (*Bypass Attack*)

Strategi ini adalah strategi yang paling tidak langsung, serta menjauhkan diri dari gerakan yang mengarah ke pemasaran pesaing. Ada tiga pendekatan, yaitu: diversifikasi ke produk-produk yang tidak berkaitan, diversifikasi ke pasar geografis yang baru dan menciptakan produk yang lebih baik. Pendekatan ketiga seringkali digunakan oleh industri dengan teknologi tinggi. Jika hasil penelitian melahirkan keunggulan produk yang sangat memuaskan, maka dilancarkan satu serangan yang akan menggeser posisi pertempuran ke daerah pemasaran, dimana ia unggul.

5. Serangan gerilya (*Guerilla Attack*)

Serangan ini dilakukan perusahaan-perusahaan yang kekurangan modal dengan menyerang pada berbagai wilayah lawan dengan serangan kecil yang tiba-tiba dan terputus-putus. Tujuannya adalah untuk mengganggu konsentrasi lawan. Serangan dapat dilakukan dengan tindakan memotong harga secara selektif, mengganggu persediaan, membajak eksekutif, kegiatan promosi intensif dan berbagai tindakan ilegal lainnya. Pada umumnya, perang gerilya dilakukan perusahaan yang lebih kecil melawan perusahaan yang lebih besar. Disebabkan ketidakmampuannya melancarkan serangan frontal maupun serangan sisi yang efektif, perusahaan yang lebih kecil tersebut menyerang secara beruntun dengan promosi yang pendek dan potongan harga pada beberapa tempat secara sembarangan dalam wilayah yang dikuasai perusahaan yang lebih besar. Tindakan ini diperhitungkan untuk secara perlahan-lahan melemahkan kekuasaan atas pasar. Dalam hal ini, penyerang tetap harus menentukan apakah akan melancarkan serangan besar atau serangan kecil-kecilan dan dilakukan terus menerus.

Selain ke lima strategi penyerangan secara umum tersebut, terdapat strategi yang lebih spesifik lagi bagi *market challenger*. (Kotler, 1996)

1) Strategi pemotongan harga

Strategi ini dilakukan dengan memasarkan produk yang setara (kualitasnya tidak jauh berbeda) dengan produk pemimpin pasar, namun

dengan harga yang lebih murah. Keberhasilan strategi ini ditentukan oleh 3 syarat yang harus dipenuhi : penantang harus mampu meyakinkan pembeli bahwa produknya memang setara dengan milik pemimpin pasar dan loyalitas mereknya rendah; pembeli harus sensitif terhadap perubahan harga; pemimpin pasar tidak membalas dengan penurunan harga juga.

2) Strategi produk yang lebih murah

Dalam strategi ini, produk yang berkualitas rata-rata atau rendah dijual dengan harga yang lebih murah. Strategi ini akan berhasil jika terdapat segmen pembeli yang cukup besar yang hanya tertarik pada harga. Namun demikian perusahaan yang sudah mapan karena strategi ini sangat rawan diserang dengan produk yang dijual dengan harga yang lebih murah lagi oleh perusahaan lain.

3) Strategi produk prestise

Penantang pasar juga dapat meluncurkan produk prestise dengan kualitas yang lebih tinggi dan dengan harga yang lebih tinggi daripada produk pemimpin pasar. Bahkan ada beberapa perusahaan produk prestise yang menawarkan produknya dengan harga yang lebih murah, dengan memanfaatkan kharisma yang telah dimilikinya.

4) Strategi pengembangbiakan produk

Penantang pasar dapat menandingi pemimpin pasar dengan meluncurkan sejumlah besar versi produk sehingga pembeli lebih leluasa

untuk memilih. Strategi ini bisa dijumpai dalam industri minyak goreng, sabun, pasta gigi dan lain-lain.

5) Strategi inovasi produk

Penantang pasar mungkin saja berusaha mengadakan pembaharuan produk menyerang posisi pemimpin pasar. Inovasi yang dilakukan banyak memberikan manfaat kepada konsumen. Strategi ini banyak diterapkan dalam industri elektronik, mesin fotokopi, kamera dan lain-lain.

6) Strategi penyempurnaan jasa pelayanan

Penantang pasar dapat menawarkan pelayanan yang baru dan lebih baik daripada pemimpin pasar.

7) Strategi inovasi distribusi

Penantang pasar berusaha saluran industri yang baru.

8) Strategi penekanan biaya produksi

Penantang pasar dapat berusaha untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah, dengan pembelian-pembelian yang lebih efisien, biaya tenaga kerja yang murah, dan peralatan produksi yang lebih modern. Dengan biaya produksi yang lebih murah, perusahaan akan mampu menurunkan harga dengan lebih agresif.

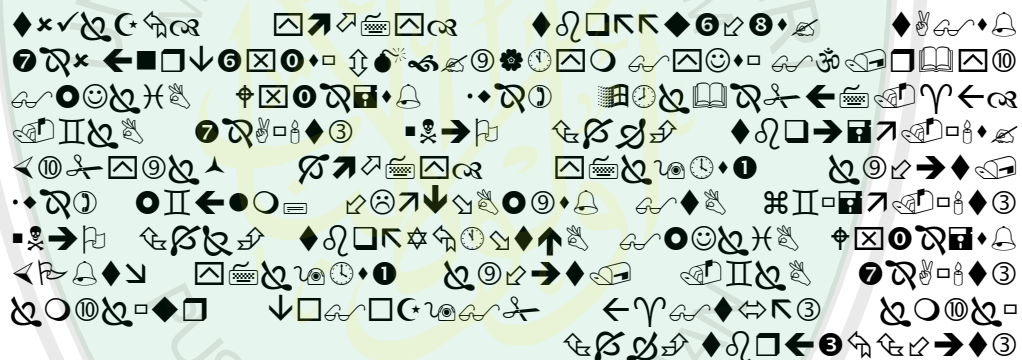
9) Strategi promosi yang intensif

Penantang pasar dapat pula menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan anggaran iklan dan promosinya. Akan tetapi jumlah dana promosi yang besar belum menjamin keberhasilan strategi jika tidak

dibarengi dengan produk dan pesan iklan yang jauh melebihi milik pesaing.

2.3 Strategi Bersaing Perspektif Islam

Pentingnya konsep perencanaan strategi dianjurkan dalam Al-qur'an (QS.Yusuf 47-49). Dalam surat tersebut diungkapkan kisah nabi Yusuf yang membuat perencanaan startegis jangka panjang tentang persiapan atau perencanaan pangan.



Artinya : Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." (QS.Yusuf 47-49)

Kisah nabi Yusuf ini menjadi pelajaran bagi setiap muslim untuk membuat perencanaan yang strategis untuk menghadapi kemungkinan apa

saja yang akan datang. Artinya setiap orang maupun kelompok atau organisasi harus selalu berpikir strategis dengan menganalisis perubahan jangka panjang, kemudian berusaha mempersiapkan langkah-langkah antisipasi dengan membuat program-program strategis.

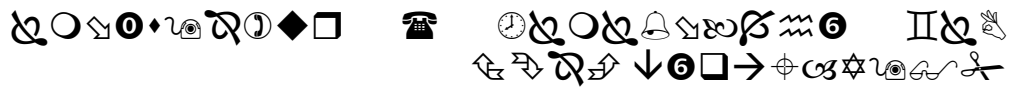
Menurut pandangan Islam, ada tiga unsur dalam membahas persaingan. (Yusanto, 2002)

1) Pihak-pihak yang bersaing

Manusia merupakan pusat atau pengendali bisnis. Ia akan menjalankan bisnisnya terkait perdagangan tentang bisnis yang digelutinya. Hal terpenting yang akan berkaitan dengan faktor manusia adalah segi motivasi dan landasan praktek bisnisnya, termasuk persaingan yang terjadi di dalamnya.

Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang dia peroleh tersebut adalah rezeki yang merupakan karunia yang ditetapkan oleh Allah SWT. Tugas manusia adalah melakukan usaha untuk mendapatkan rezeki dengan sebaik-baiknya. Salah satunya dengan cara berbisnis. Ia tidak takut sedikitpun akan kehilangan rezeki hanya anggapan rezeki itu diambil pesaingnya. Sebagaimana Firman Allah dalam Q.S Al-Mulk: 15





Artinya : “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”. (Q.S Al-Mulk : 15)

keyakinan bahwa rezeki semata-mata datang dari Allah dan menjadi landasan ruhiyah bagi seorang pebisnis muslim. Keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakkal yang kokoh dalam berbisnis, ia senantiasa sandarkan segala sesuatunya kepada Allah menakala bisnisnya memenangkan persaingan ia bersyukur dan sebaliknya, ketika ia terpuruk dalam persaingan, ia bersabar. Intinya, segala keadaannya ia hadapi dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal-hal prinsip yang telah menimpa pebisnis muslim. Karena seorang muslim akan memandang berbisnis sebagai pelaksanaan perintah Allah untuk bertebaran di muka bumi mencari karunia-Nya. Sesuai dengan Firman Allah SWT :



Artinya : ”10. Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (Q.S Al-Jumu’ah:10)

Dari ayat di atas telah dijelaskan bahwa mencari karunia-Nya merupakan bisnis mereka. Karena itu, tidak terfikir olehnya untuk

menghalalkan segala cara untuk sekedar memenangkan persaingan. Baginya yang disebut persaingan adalah berebut untuk menjadi yang terbaik.

2) Segi cara persaingan

Berbisnis adalah bagian dari mu'amalah. Karenanya bisnis juga tidak terlepas dari hukum-hukum yang mengatur masalah mu'amalah. Karenanya persaingan bebas yang menghalalkan segala cara merupakan praktek yang harus dihilangkan karena bertentangan dengan prinsip mu'amalah Islam.

3) Produk atau jasa yang dipersaingan

Beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing adalah sebagai berikut :

1. Produk

Produk usaha bisnis yang dipersaingan baik barang maupun jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan.

2. Harga

Bila ingin memenangkan persaingan harga produk harus kompetitif. Dalam hal ini, tidak diperkenankan membanting harga dengan tujuan menjatuhkan pesaing.

3. Tempat

Tempat usaha harus baik, bersih dan nyaman.

4. Pelayanan

Pelayanan harus diberikan dengan ramah.

5. Layanan purna jual

Merupakan *service* yang akan melanggengkan pelanggan. Akan tetapi, ini diberikan dengan cuma-cuma atau sesuai dengan akad.

Gymnastiar (2004) berpendapat bahwa persaingan adalah bahwa hanya orang-orang pecinta dunia yang takut melihat pesaing, padahal pesaing adalah saudara kita juga. Tanpa pesaing hidup kita tidak bermutu.

Pada hakekatnya pikiran agama dibangun atas dasar perencanaan masa depan. Di dalam agama, seseorang harus memanfaatkan masa kini demi masa depan, dari hidup untuk matinya, dari dunia untuk akhiratnya. Dengan demikian seseorang harus membuat perencanaan hidupnya dan membuat metode yang dapat mengantarkan dirinya kepada tujuan, yaitu ridha Allah dan mendapat balasan dari padaNya, (Qardhawi, 1998:46).

Merencanakan suatu strategi merupakan tindakan awal sebagai pengakuan bahwa suatu pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan untuk mendukung keberhasilannya. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi :





Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.* (QS. Al-Hasyr:18)

Dalam Islam dikenal persaingan mulia, dan hal ini terdapat dalam hadits tentang orang yang beribadah dan berinfaq:

لَا حَسَدَ إِلَّا فِي اثْنَيْنِ: رَجُلٌ عَلَّمَهُ اللَّهُ الْقُرْآنَ فَهُوَ يَتْلُوهُ آنَاءَ اللَّيْلِ وَآنَاءَ النَّهَارِ, فَسَمِعَهُ جَارٌ لَهُ فَقَالَ: لَيْتَنِي أُوتِيتُ مِثْلَ مَا أُوتِيَ فُلَانٌ, فَعَمَلْتُ مِثْلَ مَا يَعْمَلُ. وَرَجُلٌ آتَاهُ اللَّهُ مَالًا فَهُوَ يَهْلِكُهُ فِي الْحَقِّ. فَقَالَ رَجُلٌ: لَيْتَنِي أُوتِيتُ مِثْلَ مَا أُوتِيَ فُلَانٌ, فَعَمَلْتُ مِثْلَ مَا يَعْمَلُ.

Artinya : “Tidak ada hasad kecuali dalam dua perkara: (pertama) seseorang yang Allah mengajarkan al-Qur`an kepadanya, dia membacanya siang dan malam hari. Lalu tetangganya mendengarnya seraya berkata, 'Andaikan aku diberikan seperti yang diberikan kepada fulan, maka aku beramal seperti dia. Dan (kedua) laki-laki yang diberikan Allah harta, maka dia menggunakannya dalam kebaikan. Maka seorang laki-laki yang lain berkata, 'Andaikan aku diberikan seperti fulan, maka aku beramal seperti ia beramal.’” (Shahih al-Bukhari, kitab keutamaan al-Qur`an, bab ke-20, hadits no. 5026)

Ibnu Hajar *rahimahullah* berkata, 'Adapun hasad yang disebutkan dalam hadits tersebut maksudnya adalah *ghibthah* (ingin meniru), yaitu ingin mendapatkan seperti yang diperoleh orang lain, tanpa hilangnya nikmat itu dari orang lain. Berkeinginan seperti ini disebut *munafasah* (persaingan), maka jika dalam perbuatan taat, maka merupakan perbuatan yang terpuji. (Fath al-Bari 1/167)

Sebagai seorang pebisnis muslim, kita harus memahami kalau dalam ajaran Islam dianjurkan agar para umatnya untuk melakukan perlombaan dalam mencari kebaikan di segala hal, termasuk diantaranya dalam hal berbisnis. Oleh karena itu, walaupun sedang mengalami kondisi persaingan, pebisnis muslim bisa berusaha menghadapinya dan tanpa merugikan orang lain. Oleh karenanya, dalam seluruh aktivitas manusia pada umumnya dan aktivitas ekonomi pada khususnya diarahkan untuk mencapai keberhasilan dan kesejahteraan. Dengan berpegangan dengan keadilan yang berkarakter komprehensif perlu mendasarkan pada nilai-nilai moral Islam. Karena berangkat dari titik moral, maka akan berakhir pula pada tujuan moral.

Selain itu, dalam ajaran Islam juga terdapat aturan-aturan dan falsafah yang tegak di atas asas persaudaraan antar manusia dan menganggap mereka semua sebagai satu keluarga, sebagaimana sabda Rasulullah SAW : “Jadilah kalian hamba-hamba Allah yang bersaudara” (H.R. Ahmad dan Muslim). Dan dengan berpegang pada asas tersebut maka pebisnis muslim satu dengan pebisnis lainnya diharapkan dapat saling menghargai dan menghormati diantara mereka. Dalam perspektif Islam, setidaknya ada dua aspek yang harus diperhatikan seseorang ketika ia ingin berhasil dalam bisnisnya. Pertama, *aspek positivistik* yang menekankan aspek hukum kausalitas/sebab akibat dalam berbisnis, dalam hal ini Allah swt. berfirman:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya : *Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib sebuah kaum, sehingga mereka (berusaha) merubah nasib diri mereka sendiri.* (QS. Al-Ra'du: 11)

Dalam konteks bisnis, ayat tersebut menjadi landasan bagi seseorang yang ingin sukses dalam bisnis maka ia tidak cukup berdoa, atau berangan-angan namun harus disertai dengan kerja keras, profesional, tekun, tahan banting, dan tentunya mengetahui strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis. Selanjutnya, bagaimana strategi yang tepat dalam bisnis? Islam tidak mengatur secara detail karena hal itu merupakan bagian daripada sunnatullah yang selalu dinamis seiring dengan perkembangan zaman. Kenyataan ini bisa kita gali dari sebuah hadits Nabi saw.

عَنْ أَنَسٍ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَرَّ بِقَوْمٍ يَلْفَحُونَ فَقَالَ لَوْ لَمْ تَفْعَلُوا لَصَلَحَ قَالَ
 فَعَرِجٌ بِيضًا لَعَرِجٌ مِمَّا نَقَلْنَا مَا نَبَخَلْنَاكُمْ فَأَمَّا قُلْتُ كَذًا وَكَذَا قَالَ أَلَيْسَ عَرِجٌ أَعْرَابِيًّا كُمْ

Artinya : *"Dari Anas ra. berkata: "Suatu ketika Rasulullah saw. lewat pada sebuah kaum yang melakukan penyerbukan bakal kurma. Rasulullah saw. bersabda: "Andaikan engkau biarkan saja, niscaya akan menjadi kurma yang bagus". Anas berkata: "Setelah mereka mengikuti perintah Rasulullah saw. untuk tidak melakukan penyerbukan, ternyata menjadi buah kurma yang bongkeng". Kemudian Rasulullah saw. lewat dan menanyakan: "Ada apa dengan kurma kamu?" Mereka mengatakan: "Hal ini terjadi karena kami mengikuti perintah engkau". Rasulullah saw. bersabda: "Kalian lebih mengetahui terhadap urusan dunia kalian". (HR. Muslim: 4358, Ibn Majah: 2462 dan Ahmad: 23773)*

Dari sini kita mendapatkan kisah yang melatarbelakangi (*asbab al-wurud*) lahirnya hadis di atas, yang berbicara dalam konteks urusan yang

bersifat duniawi murni (hukum positivistik), tepatnya adalah masalah yang berkaitan dengan ilmu pertanian dan perkebunan. Dalam kisah disebutkan, bahwa pendapat atau anjuran Nabi saw. ternyata tidak sesuai dengan kenyataan atau salah. Artinya, secara umum dalam masalah ini pendapat beliau bisa saja benar atau salah, sehingga tidak ada tuntutan dari umatnya untuk mengikutinya. Dalam hal ini beliau mengembalikan persoalan ini kepada para pakar yang ahli di bidangnya, termasuk dalam hal ini bagaimana strategi yang tepat dalam persaingan bisnis (Munir, 2007). Bahkan dalam riwayat lain disebutkan secara lebih tegas, tentang kedudukan beliau sebagai nabi dan rasul yang harus kita taati dan kita ikuti semua ajarannya, di sisi lain beliau juga seorang manusia yang memiliki pandangan, pendapat dan kecenderungan dalam persoalan dunia sebagaimana manusia yang lain, yang dalam konteks ini tidak ada keharusan untuk mengikutinya. Nabi saw. bersabda:

إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ إِذَا أَمَرْتُكُمْ بِشَيْءٍ مِّنْ دِينِكُمْ فَخُذُوا بِهِ وَإِذَا أَمَرْتُكُمْ بِشَيْءٍ مِّنْ رَّأْيِي فَإِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ

Artinya : “*Sesungguhnya saya adalah seorang manusia; apabila saya perintahkan sesuatu yang berkaitan dengan urusan agama kalian, maka ambillah (ikutilah). Dan apabila saya perintahkan sesuatu berdasarkan pendapat saya, maka saya adalah manusia (seperti kalian)*”. (HR. Muslim: 4357)

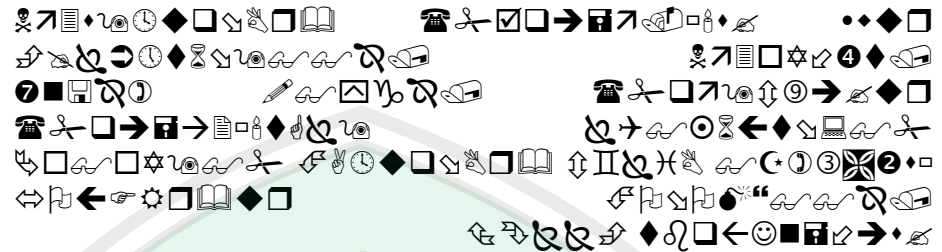
Demikian juga dengan hal-hal berkaitan dengan persoalan ekonomi ataupun manajemen, pada dasarnya Al-Qur'an maupun sunnah hanya menetapkan prinsip-prinsip pokoknya saja agar tidak bertentangan dengan nilai ajaran agama, dan selebihnya untuk pengembangan lebih jauh diserahkan kepada orang-orang yang berkompeten di bidangnya sesuai dengan dinamika waktu dan tempat.

Sedangkan aspek kedua adalah *aspek normatif*, dalam hal ini banyak ayat al-Quran maupun sunnah Nabi saw. yang harus menjadi perhatian setiap muslim dalam berbisnis, terutama dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat. Di antara prinsip-prinsip yang harus dipegangi setiap muslim yang ingin berbisnis adalah melakukan persaingan yang sehat, jujur, terbuka dan adil.

1. Melakukan persaingan yang sehat. Pengertian persaingan yang sehat di sini adalah tidak melakukan upaya yang merugikan secara langsung dan sengaja terhadap orang lain, baik itu konsumen maupun dengan sesama produsen atau penjual. Baik itu dalam bentuk tidak diperbolehkan menawar barang yang sedang ditawarkan oleh orang lain (*bai' 'ala ba'i ghoir*), tidak diperbolehkan membeli barang pedagang yang dari kampung yang belum tahu harga pasar (jual beli *talaqqi rukban*, dan *bai' hadlir libadin*), tidak diperbolehkan pura-pura menawar barang dengan harga tinggi untuk mengelabui pembeli yang

lain (jual beli *najasy*). Hal ini berpedoman pada firman Allah dalam

Q.S. Al- Baqarah : 188



Artinya : “Janganlah kamu memakan sebagian harta sebagian kamu dengan cara yang bathil”. (QS. Al-Baqarah :188)

- Kejujuran. Sebagaian dari makna kejujuran adalah seorang pengusaha senantiasa terbuka dan transparan dalam jual belinya. Ketika kita memiliki sifat jujur, maka orang lain akan menaruh kepercayaan pada kita dan dia tidak perlu terlalu khawatir berbisnis dengan kita. Banyak sekali orang yang berhasil dalam dunia bisnis karena sifat jujur yang mereka miliki. Hal ini berpedoman pada Q.S. Al-Ahzab : 70.



Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar”. (QS. Al-Ahzab : 70)

Bahkan dalam sebuah hadits, Rasulullah saw. menegaskan kedudukan yang sangat mulia bagi seorang pedagang yang jujur, yakni mereka akan dikumpulkan dengan para nabi, syuhada, dan orang-orang shaleh pada hari kiamat kelak. Dalam sebuah hadis diriwayatkan:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ التَّاجِرُ الصَّدُوقُ الْأَمِينُ مَعَ النَّبِيِّينَ وَالصَّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ قَالَ أَبُو عِيسَى هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ

Artinya : “Dari Abu Sa'id al-Khudri bahwasanya Nabi saw. bersabda: "Bahwa seorang pedagang yang jujur dan amanah akan bersama para nabi, orang-orang shiddiqin (sholeh) dan para syuhada' (pada haki kiamat kelak)." (HR. Tirmidzi: 1130 dan Al-Darimi: 2427)

Tentunya Rasulullah saw. tidak sembarangan mengatakan demikian, karena pada kenyataannya sangat sedikit jumlah pedagang yang benar-benar jujur dan bersih dalam bisnis mereka, terutama pada zaman sekarang. Hal ini bukan berarti jarang yang mau menjadi seorang pedagang yang bersih dan jujur, melainkan karena hal itu merupakan sesuatu sangat sulit dilakukan oleh manusia. Tabi'at manusia yang sangat mencintai harta dan mempunyai sifat keinginan yang tidak terbatas, sering kali membuat mereka lupa dan terlena sehingga bertindak tidak jujur, tidak amanah. mengurangi timbangan, mengeluarkan kata-kata sumpah untuk meyakinkan pembeli, dan perilaku-perilaku lainnya yang sekilas menguntungkan pembeli namun pada hakekatnya mengurangi nilai keberkahan rizki yang diperolehnya (Munir, 2007).

3. Keterbukaan. Pada zaman sekarang ini, ketika manusia yang satu dengan manusia yang lain sulit untuk saling percaya, apalagi dalam masalah yang berkaitan dengan keuangan, maka setiap usaha yang ingin menjalin kerjasama dituntut untuk terbuka. Terbuka dalam arti

bahwa memiliki laporan keuangan yang jelas atas usaha yang dimiliki dimana laporan keuangan tersebut bisa diaudit oleh pihak-pihak terkait. Dan sifat terbuka inilah yang merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan Rasulullah dalam berbisnis menjual barang-barang dagangan khodijah. Prinsip keterbukaan dalam berbisnis telah ditegaskan secara eksplisit dalam surat al-Baqarah 282, yaitu dengan mencatat semua transaksi telah dilakukan oleh seseorang walaupun nilainya sangat kecil. Hal itu dilakukan agar proses transaksi menjadi valid, transparan dan bisa dipertanggungjawabkan di hadapan publik. Dalam hal ini Allah berfirman:

اَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِيْنٍ اِلَىٰ اَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوْهُ

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya”*(QS. Al-Baqarah: 282)

فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللّٰهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا

Artinya : *“Maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya.”* (QS. Al-Baqarah: 282)

وَلَا تَسَامُوْا اَنْ تَكْتُبُوْهُ صَغِيْرًا اَوْ كَبِيْرًا اِلَىٰ اَجَلِهٖ ذٰلِكُمْ اَفْسَطُ عِنْدَ اللّٰهِ وَاَقْوَمٌ لِلسَّهَادَةِ
وَادْنِ اَلَّا تَرْتَابُوْا

Artinya : *“Dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih*

dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu.” (QS. Al-Baqarah: 282)

4. Keadilan. Salah satu bentuk sederhana dalam berbisnis yang berkaitan dengan keadilan adalah tidak menambah atau mengurangi berat timbangan dalam jual-beli. Hal ini berpedoman pada Q.S. Al-Isra : 35



Artinya : *“Dan sempurnakanlah takaran ketika kamu menakar dan timbanglah dengan neraca yang benar”*(Q.S. Al-Isra : 35)

Lebih dari itu, Allah swt. juga memerintahkan kita untuk melakukan pencatatan secara adil. Artinya, pencatatan tidak hanya sekedar benar namun juga harus adil. Pencatatan dianggap benar apabila merefleksikan fakta yang sebenarnya terkait dengan laporan keuangan, tidak ada yang dikurangi tidak ada pula yang ditambahi. Sedangkan pencatatan dikatakan adil apabila tidak melupakan untuk mencantumkan hak-hak orang yang tidak terlibat dalam proses bisnis namun ia membutuhkan uluran tangan seorang pebisnis. Dalam hal ini Allah swt. berfirman:

وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ

Artinya : *”Dan hendaklah ia mencatat (setiap transaksi) dengan adil”* (QS. Al-Baqarah: 282)

Filosofi konsep keadilan tersebut berpijak pada ajaran Islam yang menyatakan bahwa keberhasilan seseorang tidak bisa dianggap sebagai keberhasilan individu, atau murni hasil kerja kerasnya sendiri, melainkan ada unsur bantuan, karunia dan kemurahan Allah swt. yang

diberikan kepada sebagian hamba-Nya, dan tidak diberikan kepada hamba-Nya yang lain. Buktinya, berapa banyak orang yang bekerja keras sama seperti kita, bahkan sebagian mereka bekerja lebih keras dari kita namun mereka tidak mendapatkan karunia atau keberuntungan sama halnya dengan kita. Sehingga, sangat wajar ketika kita diperintahkan oleh Allah swt. untuk berbuat baik kepada sesama (terutama orang yang membutuhkan bantuan), sebagaimana Allah swt. telah berbuat baik terhadap kita, dan itulah prinsip keadilan. Allah swt. berfirman:

وَأَحْسِنُ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ

Artinya : *“Dan berbuat baiklah kamu (kepada sesama), sebagaimana Allah berbuat baik kepada kamu”* (QS. Al-Qashahsh: 77)

Rasulullah saw. memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik ketika berdagang, Rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Walaupun ini tidak berarti Rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Secara alami, hal-hal seperti ini ternyata justru mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya.

Apa yang dilakukan oleh Rasulullah saw. tersebut sekali lagi menguatkan statemen bahwa dalam Islam, tidak dikenal dengan istilah “serangan” (*attack*) sebagaimana yang lazim dipakai dalam teori pemasaran konvensional. Karena istilah-istilah tersebut lebih banyak berkonotasi dengan

persaingan bisnis dengan menjatuhkan atau menghancurkan pesaingnya. Sedangkan dalam Islam dilarang menjatuhkan atau menghancurkan bisnis sesama muslim secara langsung dan sengaja, karena seorang muslim adalah saudara terhadap muslim yang lain, serta berdasarkan hadits Nabi saw. yang kemudian dijadikan sebagai kaedah fikih:

لا ضرر ولا ضرار

Artinya : *“Tidak boleh ada orang yang dianiaya dan orang yang menganiaya (dalam Islam)”*

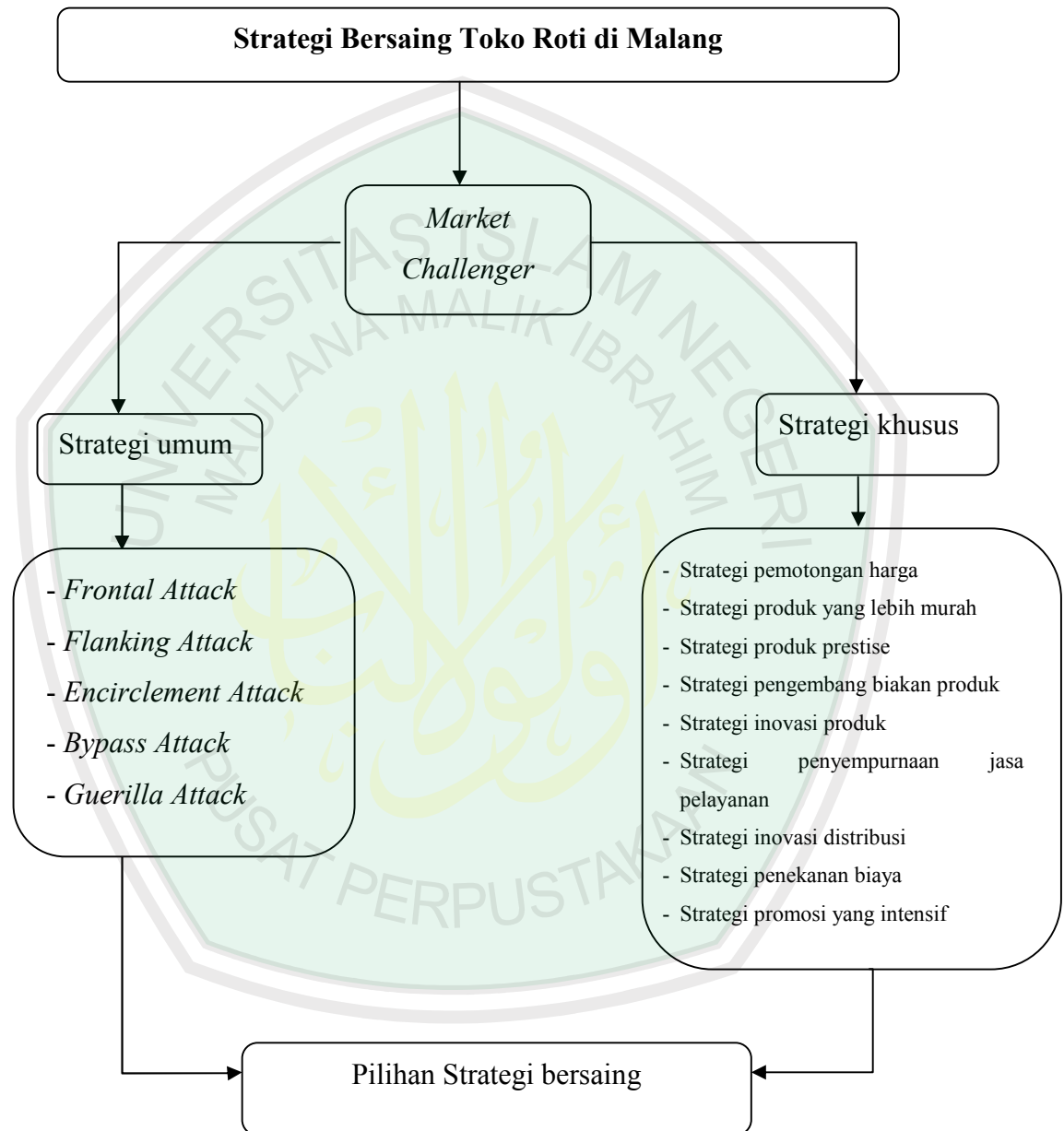
Sekali lagi, Islam hanya mengajarkan apabila seseorang ingin sukses dan berhasil dalam bisnis maka ia harus mengikuti kaedah-kaedah hukum positivistik maupun hukum normatif sebagaimana dijelaskan di atas. Islam tidak melihat pesaing sebagai lawan yang harus dimusnahkan dan dihancurkan, justru sebagai motivator untuk berlomba-lomba dalam kebaikan (QS. Al-Maidah: 48), dalam hal ini adalah memberikan produk dan layanan yang terbaik bagi konsumen. Karena kesuksesan dalam bisnis bisa didapatkan dari “banyak pintu” sehingga tidak harus diraih dengan menindas yang lain untuk berebut kesuksesan yang diharapkan “atas nama persaingan”. Bukankah Allah swt. telah berfirman:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

Artinya : *“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik” (QS. Al-Ankabut: 69).*

2.4 Kerangka Berpikir

Gambar 2.1
Model Kerangka Pikir Teoritis



Dalam kerangka berpikir di atas, dapat dijelaskan sekilas tentang penelitian yang akan dilakukan. Objek penelitian ini adalah Citra Kendedes

Cake and Bakery di Malang Raya yang memposisikan dirinya sebagai penantang pasar (*market challenger*). Dalam menghadapi kerasnya persaingan dimana pesaingnya tidak hanya sesama perusahaan penantang pasar, tetapi juga perusahaan pemimpin pasar, pengikut pasar dan penceruk pasar, Citra Kendedes *Cake and Bakery* harus bisa menerapkan strategi *market challenger* dengan tepat. Sebagai *market challenger*, terdapat dua jenis strategi penyerangan yakni strategi umum dan khusus. Strategi umum berupa *Frontal Attack*, *Flanking Attack*, *Encirclement Attack*, *Bypass Attack*, dan *Guerilla Attack*. Sedangkan strategi khusus berupa strategi pemotongan harga, strategi produk yang lebih murah, strategi produk prestise, strategi pengembang biakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyempurnaan jasa pelayanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya dan strategi promosi yang intensif.