

BAB II

LANDASAN TEORI

G. Strategi Persaingan Usaha

1. Pengertian Strategi

Strategi secara etimologi adalah cara atau keahlian dalam mengatur atau merencanakan, sedangkan secara terminologi merupakan ilmu merencanakan atau mengarahkan sesuatu.¹⁰ Strategi merupakan parameter-parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat bisnis dan cara bisnis untuk bersaing. Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk mencapai tujuannya.

Menurut Kenneth R. Andrews, strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.¹¹ Strategi memperhatikan arah jangka panjang dan cakupan organisasi. Strategi juga memperhatikan posisi organisasi itu sendiri dengan memperhatikan lingkungan dan keunggulan kompetitif, yang berkelanjutan sepanjang waktu, tidak dengan manuver teknis, tetapi dengan menggunakan perspektif jangka panjang (Faulkner dan Johnson, 1992).¹² Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep tersebut adalah:¹³

a. *Distinctive competence*

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Daydan Wensley (1998) identifikasi *distinctive competence* dalam organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

¹⁰ *Kamus Besar Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English Pers,2002), 1463.

¹¹ Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004) 338-389.

¹² Jajuk Herawati dan Sunarto, *MSDM Strategik*, (AMUS Yogyakarta, 2004), 24.

¹³ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), 4-5.

b. Competitive advantage

Keunggulan bersaing disebabkan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik, yaitu:

1) Strategi diferensiasi

Adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga

2) Strategi keunggulan biaya rendah

Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.

3) Strategi fokus

Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

2. Pengertian Persaingan

Persaingan merupakan hal yang umum dalam industri dengan banyak perusahaan. Dengan banyaknya pesaing, adalah umum bagi beberapa perusahaan untuk meyakini bahwa mereka dapat bertindak tanpa mendapatkan tanggapan. Akan tetapi, bukti menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan lain pada umumnya bersikap awas terhadap tindakan-tindakan pesaingnya.¹⁴

Umumnya, persaingan berkenaan dengan persaingan antar bisnis untuk mendapatkan uang konsumen. Oleh karena itu, bisnis peduli dengan apa yang konsumen inginkan untuk dibeli. Jika mereka mengabaikan harapan konsumen, mereka cenderung akan kehilangan penjualan yang secara langsung berakibat

¹⁴ Michael A. Hitt, DKK, *Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 79.

terhadap tingkat profit yang diperoleh. Suatu bisnis secara konsisten akan rugi dan akhirnya gulung tikar.

Konsekuensi persaingan antarbisnis umumnya memberikan keuntungan bagi konsumen berupa harga lebih rendah, pelayanan yang lebih baik, dan peningkatan kualitas produk.¹⁵ Menurut Lehmann and Winner, penganalisisan sejumlah pesaing potensial yang telah diseleksi, dilakukan dengan proses dari model empat tahap, yaitu :

a. Menilai *Objektif*

Menilai *Objektif* saat ini dan masa depan dari pesaing. Untuk dapat memperolehnya, suatu organisasi perusahaan membutuhkan kemampuan untuk dapat menjawab tentang pesaingnya, seperti:

- 1) Apa yang ingin dicapai oleh para pesaing yang ada
- 2) Mengapa mereka mencoba untuk menggapai hasil tersebut
- 3) Adakah para pesaing yang tampak puas dengan pencapaian mereka

b. Menilai *strategi* dari para pesaing

Penilaian ini dilakukan dengan observasi para pesaing, produk-produk mereka, bahan promosi, saluran distribusi dan lainnya, agar mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Apa pasar sasaran yang di kejar oleh para pesaing
- 2) Apa strategic focus yang dijalankan oleh para pesaing
- 3) Apa saja unsur-unsur bauran pemasaran yang dijalankan oleh para pesaing

c. *Menilai* sumber-sumber daya yang tersedia pada para pesaing

Penilaian ini tergambar dari hasil analisis industri yang telah dilakukan terlebih dahulu, dan dari hasil penilaian yang telah dimiliki organisasi atas ketersediaan sumber daya industri secara keseluruhan.

¹⁵ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, 10.

- d. Upaya *memperkirakan* strategi para pesaing yang ditetapkan untuk masa depan.

Tahap ini merupakan kajian untuk menjawab suatu pertanyaan tentang perkiraan strategi yang ingin dijalankan pesaing, didasarkan pada asumsi organisasi, tentang sumber-sumber daya pesaing, strategi dan objektivitasnya.¹⁶

3. Pengertian Usaha

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, usaha adalah kegiatan dengan mengerahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud, atau mencari keuntungan, berusaha merupakan bekerja giat, untuk mencapai sesuatu.¹⁷ Adapun jenis-jenis usaha dibedakan menjadi 3 yaitu: usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar. Pengertian masing-masing usaha adalah sebagai berikut:

- a. Usaha kecil adalah kegiatan usaha yang mempunyai modal awal yang kecil, kekayaan dan tenaga kerja yang sedikit.
- b. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh seorang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.
- c. Usaha besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.¹⁸

¹⁶ Sofjan Assauri, *Strategic Marketing* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 98-99.

¹⁷ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 1254.

¹⁸ Mulyadi Nitisusanto, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil* (Jakarta: Alfabeta, 2010), 268.

Strategi persaingan merupakan pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan didalam suatu industri, yang merupakan arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi persaingan bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri, yang mana pada akhirnya adalah untuk menanggulangi dan mengubah aturan itu demi kepentingan perusahaan.

Dalam dunia usaha, adanya strategi dalam persaingan usaha merupakan hal kunci agar perusahaan dapat tetap bertahan dan sukses, tidak hanya untuk masa kini akan tetapi juga untuk masa yang akan datang. Untuk terus bertahan dalam dunia usaha, perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing yang menjadi kekuatan bagi perusahaan dalam persaingan usaha. Keunggulan bersaing dapat dimiliki perusahaan, apabila perusahaan mau dan sadar akan lingkungan perusahaan sekitar dan terus melakukan adaptasi dan motivasi mengenai kekuatan serta peluang yang ada. Disaat perusahaan dapat melakukan hal itu, maka perusahaan akan mampu meminimalkan segala kelemahannya serta ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan memiliki daya saing dari pada pesaing-pesaing lainnya.

Istilah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) secara tradisional telah digambarkan sebagai faktor atau kombinasi dari faktor-faktor yang membuat suatu organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya dalam suatu industri atau pasar produk yang sama atau dalam suatu lingkungan persaingan (Feurer dan Chaharbaghi, 1994; Chaharbaghi dan Linch, 1999).¹⁹

Dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing adalah pencarian-pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Tujuan dari strategi bersaing adalah menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat di pertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.²⁰

¹⁹ Amirullah, *Manajemen Strategi*(Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 94.

²⁰ Michael E Porter, *Keunggulan Bersaing (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul)* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1994), 1.

Dalam memilih strategi, jelas sekali terlihat bahwa perusahaan perlu menentukan posisinya dalam bisnis. Kombinasi antar produk yang ditawarkan dan lingkungan persaingan seperti apa yang hendak disasar menjadi penting. Bila keunggulan bersaing yang dirumuskan dan dijalankan memiliki banyak kesamaan dengan pesaing, atau kesamaan untuk berbagai tipe segmen pasar, maka strategi tersebut memiliki resiko tidak fokus. Karakteristik sebuah industri juga sangat mempengaruhi strategi bersaing yang dipilih. Misalnya, kalah industrinya sangat terfragmentasi, yaitu banyak perusahaan kecil menengah yang bersaing untuk pangsa pasar yang relatif kecil, maka jelas strategi fokus lebih besar peluang keberhasilannya.²¹

Untuk dapat mengimplementasikan dan berhasil dalam persaingan, perusahaan tersebut harus dapat menggali strategi yang tepat guna memperoleh keunggulan kompetitifnya. Dalam menggali strategi yang tepat tersebut, terdapat tanggung jawab yang sangat kritis, yaitu bagaimana visi pimpinan dalam strategi bersaingnya dan bagaimana upaya perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing, semua strategi yang dipilih perusahaan membutuhkan rencana operasi tertentu yang merinci lagi tindakan apa yang harus dijalankan terkait strategi perusahaan.²²

Pembuatan suatu strategi merupakan suatu cara untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif salah satunya dapat dianalisa melalui analisa SWOT. Dimana untuk mengetahui suatu keunggulan kompetitif dalam suatu strategi, perlu diketahui faktor-faktor penunjang dari internal maupun eksternal perusahaan tersebut.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan

²¹ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rajawali, 2012), 159-161

²² Sofjan, 31.

misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.²³ Analisis SWOT dibagi menjadi analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal.

a. Analisis Internal

Analisis lingkungan internal disebut juga analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, analisis kapabilitas dan budaya organisasi, atau kadang juga disebut analisis jati diri organisasi/perusahaan merupakan analisis mengenai sumberdaya perusahaan, dan peluang-peluang industri. Adapun identifikasi faktor yang terdapat dalam lingkungan internal perusahaan adalah sebagai berikut:²⁴

1) Aspek Pemasaran

Pemasaran adalah proses penentuan, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan keinginan dalam kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa.

2) Aspek Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai ukuran yang terbaik kekuatan atau posisi persaingan perusahaan dan daya tarik utama bagi para investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi/perusahaan merupakan hal yang penting dalam formulasi strategi secara efektif.

3) Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor lingkungan internal dalam perusahaan yang menjalankan seluruh aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan. Perusahaan dapat bekerja dengan baik apabila memiliki sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas, keahlian dalam bersaing, dan manajemen yang baik.

4) Aspek Produksi/Operasi dan Peneliti

Pengembangan aktivitas-aktivitas produksi merupakan gambaran bagian terbesar dari sumber daya manusia dan modal suatu organisasi. Penelitian dan pengembangan secara spesifik juga mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perusahaan yang sedang menerapkan strategi

²³ Freddy Rangkuty, *Analisi SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum, 2009) Hal. 18

²⁴ RD Jatmiko. *Manajemen Strategik Edisi Pertama* (Malang: UMM Press, 2004) hal.68

pengembangan produk membutuhkan fungsi *resource and development* yang kuat.

5) Aspek Sistem Informasi

Sistem informasi merupakan suatu istilah yang berhubungan dengan mekanisme formal dimana setiap organisasi sebaiknya menggunakan sistem informasi untuk memperoleh informasi tentang lingkungan eksternal yang relevan dan tentang kapabilitas internal organisasi itu sendiri.

b. Analisis Eksternal

Analisa eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi/perusahaan. Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi, artinya organisasi/perusahaan tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen itu lebih cenderung diperlukan sebagai sesuatu yang *given* atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana organisasi berkompromi atau menyasati komponen-komponen tersebut.²⁵ Analisis lingkungan eksternal dipengaruhi oleh beberapa faktor²⁶, yaitu :

1) Lingkungan Eksternal Makro

Faktor-faktor lingkungan eksternal adalah terdiri dari :

a) Faktor Fisik.

Lingkungan fisik merupakan hubungan timbal-balik antara perusahaan dengan lingkungan hidupnya atau ekologiannya.

b) Faktor Ekonomi.

Faktor ekonomi mencakup tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit atau surplus neraca perdagangan, defisit atau surplus anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan perusahaan dan produk domestik bruto.

²⁵ Crown Dirgantoro. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: Gramedia, 2001) Hal. 40.

²⁶ Jatmiko, Hal.38.

c) Faktor Sosial

Faktor ekonomi mencakup wanita dalam angkatan kerja, variasi dalam angkatan kerja, perilaku atas kualitas kerja, pertimbangan mengenai lingkungan dalam persiapan mengenai karakteristik produk dan jasa.

d) Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum mencakup hukum perpajakan, filosofi, hukum pelatihan tenaga kerja, kebijakan dan filosofi pendidikan.

e) Faktor Teknologi

Faktor teknologi mencakup inovasi produk, inovasi proses, aplikasi pengetahuan, fokus pada penelitian pengembangan yang didukung pemerintah maupun swasta, dan teknologi komunikasi baru.

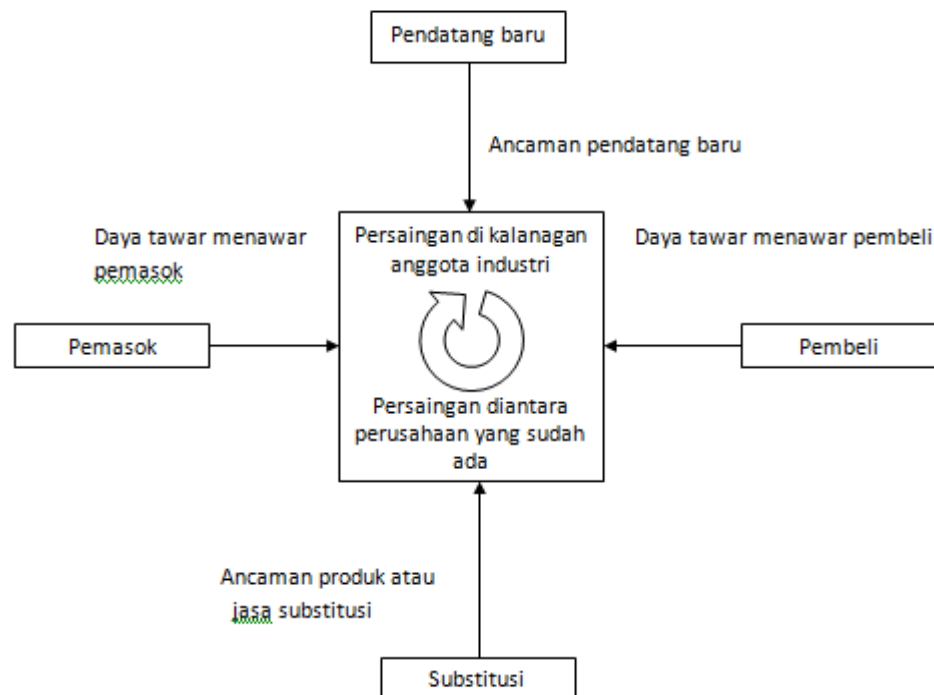
f) Faktor Demografis

Faktor demografis mencakup besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografi, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan.

2) Lingkungan Eksternal Mikro²⁷

Lingkungan industri disebut juga dengan lingkungan kompetitif yang merupakan lingkungan eksternal yang paling penting bagi kebanyakan manajer dan perumusan manajemen strategik suatu perusahaan untuk dianalisis secara mendalam. Lingkungan eksternal mikro merupakan lingkungan eksternal yang dimana perusahaan mempunyai sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi yang dapat dilihat pada gambar

²⁷ Jatmiko, Hal.44.



Gambar 1. Kekuatan Pesaing Industri

Kekuatan persaingan industri terdapat beberapa unsur anatara lain:

a) Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru dalam suatu industri biasanya membawa dan menambah kapabilitas baru, keinginan mendapatkan pangsa pasar (*market share*), dan juga sumberdaya baru. Berat ringannya ancaman pendatang baru tergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para pesaing yang telah ada dimana pendatang baru akan memasuki industri tinggi dan pendata tersebut. Jika hambatan masuk ke industri atau pasar baru dapat dikalahkan oleh para pesaing yang telah ada, maka perusahaan secara nyata tidak akan mendapatkan ancaman serius dari pendatang baru.

b) Kekuatan Pemasok (*Powerful Of Suppliers*)

Pemasok menyediakan dan menawarkan input yang diperlukan untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa oleh industri atau perusahaan. Apabila pemasok mampu mengendalikan perusahaan dalam hal penyediaan input, sedang industri tidak mempunyai

kemampuan untuk mengendalikan pemasok maka posisi tawar industri menjadi lemah dan sebaliknya posisi tawar menjadi kuat.

c) Kekuatan Pembeli/Pelanggan (*Power Of Buyers*)

Dalam pembelian terdapat dua jenis pelanggan yang dimaksud yaitu yang terdiri dari pelanggan individual dan pelanggan organisasi. Dalam industri tertentu mungkin terdapat beberapa perantara pelanggan antara industri atau pemakai akhir atau konsumen akhir, namun juga ada industri atau perusahaan yang menjual secara langsung kepada konsumen akhir.

d) Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti dapat memberikan pilihan bagi pelanggan/pembeli dan akan mengurangi keuntungan perusahaan.

e) Pesaing Dalam Industri Analisis pesaing memungkinkan suatu organisasi menilai apakah organisasi tersebut dapat bersaing dengan sukses di dalam atau pasar yang memberikan peluang-peluang keuntungan.

H. Strategi The New 7S's D'aveni

Hiperkompetisi adalah persaingan yang berlebihan sangat kuat, hiperkompetisi hampir mirip dengan persaingan sempurna, bedanya disini adalah cara memandang pesaing. Pada persaingan sempurna persaingan sempurna secara ekonomi diartikan sebagai suatu kondisi ekonomi dimana produsen dan konsumen dalam jumlah yang banyak sehingga keuntungan yang bisa diraih oleh perusahaan sangat kecil, atau dengan kata lain tidak ada lagi produsen yang mendominasi pasar sehingga keuntungan yang diraihnya pun sangat terbatas sedangkan hiperkompetisi merupakan kondisi bisnis yang saling mengungguli dan bahkan saling mengalahkan. Intensitas suasana persaingan yang tinggi *high intensity competition*. Intensitas persaingan dalam hiperkompetisi berada satu lapis di bawah persaingan sempurna.

Hiperkompetisi merupakan suatu kondisi yang ditandai dengan pergerakan persaingan yang cepat dan intensif dimana seorang pesaing harus bergerak cepat untuk membangun peluang, dan merebut peluang dari pesaingnya, sehingga diantara para pesaing lalu ada strategi yang dinamis untuk memperebutkan peluang tersebut. Peluang untuk bertahan hanya bersifat sementara, dan akan terus berubah. Perubahan akan menjadi lebih singkat lagi dimasa mendatang maka keadaan inilah yang disebut hiperkompetisi

Pada persaingan tradisional dasar pijakan bisnis adalah terjadinya kondisi bisnis yang stabil untuk beberapa periode dalam arti yang lebih luas, pelaku bisnis akan cenderung untuk mempertahankan *status quo*-nya agar dapat menikmati hasilnya sehingga strategi panen bisa dilakukan. Hal ini tentunya berbeda dengan cara pandang hiperkompetisi yang mengidentikkan persaingan yang cenderung berubah-ubah. Dalam skala tertentu, hiperkompetisi mungkin bisa dipandang sebagai persaingan tradisional skala sangat cepat. Namun hakikatnya hiperkompetisi sebenarnya lebih cenderung untuk selalu berinovasi dalam strategi dan tindakan daripada untuk bertahan saja. Dalam pengertian lain hiperkompetisi selalu mengajak para pelaku bisnis untuk menerapkan strategi agresif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Richard D’Aveni:

Hypercompetition requires a fundamental shift in the focus of strategy. Instead of seeking a sustainable advantage, strategy in hypercompetition environments now focuses on developing a series of temporary advantages. Instead of trying to create stability and equilibrium, the goal of strategy is to disrupt the status quo. The need for this shift in strategic direction has been recognized by groundbreaking work on “Strategic intent” by Hamel and Prahalad and others researches on strategy, but it has yet to be shaped into a truly dynamic approach to the creation and destruction of traditional advantages. Nor has it developed into coherent, and tactics.²⁸

Strategi bisnis harus dirancang sebagai strategi yang memandang ke depan. Strategi tersebut harus menyediakan penjelasan tentang gerakan perusahaan berikut meramalkan gerakan balasan perusahaan pesaing -- memberikan kemungkinan antisipasi dimana interaksi antara pesaing bisa

²⁸ Richard A. D’Aveni with Robert Gunther, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (Toronto: The Free Press, 1994), 7.

dihadapi. Sebenarnya memerlukan pandangan dinamis tentang strategi. Akan tetapi pada saat ini para pelaku bisnis masih terpaku dengan pemahaman strategi yang bersifat statis.

Dalam model strategi yang bersifat statis memang dijelaskan serangkaian alat untuk menganalisis lingkungan persaingan dan posisi setiap bisnis pada setiap titik dalam proses evolusi bisnisnya. Model statis mampu mengidentifikasi kunci kunci sukses pada setiap periode. Karenanya setiap bisnis bisa menciptakan keunggulan dan merontokkan keunggulan para pesaingnya. Inilah sisi penting dari pandangan statis. Namun strategi yang bersifat statis ini ternyata gagal untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing sebagai suatu proses yang selalu mengalir dan dinamis. Ternyata keunggulannya diraih oleh setiap bisnis di masa lampau hanya bertahan jika lingkungan bisnis berada dalam kondisi yang relatif statis.

1. Arena Persaingan Hiperkompetisi

Menurut D'Aveni dan Gunther, cara lama melihat keunggulan bersaing adalah dalam situasi statis. Keunggulan bersaing dalam situasi statis tersebut diperoleh dari keberhasilan dalam empat arena persaingan yaitu:

a. The Cost and Quality Arena

Arena persaingan ini adalah yang paling umum yang dimiliki perusahaan. Setiap pemain berlomba-lomba menawarkan produk dengan kualitas terbaik sebagai diferensiasinya. Selain berlomba-lomba dalam kualitas, sering kali para produsen menawarkan produk atau servis dengan harga termurah. Dengan kualitas atau harga termurah tersebut, perusahaan mengejar *competitive advantage*-nya. Namun, setelah setiap pengusaha sudah mengeksplorasi setiap kelebihan kualitasnya, sehingga kelebihan antara pengusaha semakin kabur satu sama lain, maka langkah yang dilakukan para pengusaha adalah perang harga.²⁹

Pandangan yang paling sederhana tentang keunggulan bersaing adalah bahwa perusahaan bersaing mulai dengan harga dan mutu kualitas produk yang sebenarnya ada dua cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam

²⁹ <https://noblegrey.net/strategic-management/> diakses tanggal 14 September 2019.

meningkatkan laba. Cara pertama meminimalkan biaya atau menaikkan harga untuk meningkatkan margin. Cara yang kedua meningkatkan volume penjualan untuk memperbaiki kemampuan dan penyebaran biaya tetap melalui volume penjualan yang lebih besar. Sebagaimana dijelaskan oleh D'Aveni:

The simplest view of competitive advantage is that firms compete on efficiency (affecting cost and reducing price) or on product characteristics desired by customers (affecting quality and increasing price). Profit are derived from two sources: (1) minimizing cost or increasing price to increase margins or (2) increasing sales volume to improve capacity utilization and spread fixed cost over greater volume.³⁰

Logika pertama adalah dengan harga rendah diharapkan volume penjualan meningkat, sementara cara kedua yaitu unsur biaya tetap yang cukup tinggi direncanakan untuk disebarkan pada volume penjualan yang besar sehingga biaya per unitnya menjadi kecil.

b. Timing and Know How Arena

Dalam arena persaingan kedua ini, keunggulan produk hanya bisa diperoleh apabila pelaku bisnis memasuki pasar lebih awal dari pesaingnya. Ini bisa dicapai jika pelaku bisnis memiliki penguasaan teknologi yang memadai. Dengan kata lain *first mover advantage* atau keunggulan yang diperoleh karena memasuki pasar pertama kali bisa direbut jika pelaku bisnis memiliki kehandalan teknologi yang tinggi. Untuk itu produk perlu dikembangkan dan diinovasi terus-menerus dengan sesuatu yang membuat beda atau kekhasan produk terus dimunculkan kepada para pengguna produk.³¹

Hasil dari persaingan arena kedua ini adalah terjadinya leapfrogging suatu produk produk selalu berevolusi dan berinovasi, sehingga produk baru selalu bermunculan. Inti dari *leapfrogging* ini adalah teknologi. Dengan kata lain setiap pelaku bisnis yang ingin melakukan inovasi dan berimprovisasi

³⁰ Richard A. D'Aveni with Robert Gunther, 13.

³¹ Saparso. Hiperkompetisi Strategi menerobos Pasar Persaingan. Jurnal Manajemen Krida Wacana. Vol.4 No.1, Januari 2004 hal 6.

terhadap produknya haruslah memiliki teknologi yang handal. Akan tetapi dengan adanya teknologi yang semakin berkembang seperti sekarang ini, akan sangat mudah bagi kompetitor yang melakukan imitasi untuk meniru produk yang telah dihasilkan membuat keuntungan kompetitif tidak bisa berlangsung lama.

A first mover can seize control of market but often invests heavily in establishing a product or service that can be imitated and improved by competitors. These cycles of innovation and imitation eventually lead to market in which the last available leapfrog move is exploited and imitated and continuing the leapfrogging strategy becomes unsustainable because the cost of the next generation leapfrog is too high. At this point, even if a new technological leapfrog jump can be made, it takes so long that competitors have time to catch up. In addition, when imitators become very fast at imitating, the first mover doesn't have time to recapture its investment in resource and development.³²

c. Stronghold Arena

Perusahaan dapat mempertahankan *competitive advantage*-nya dengan menciptakan *entry barrier* atau dengan bahasa sederhananya: pertahanan (*stronghold*). Kompetitor baru atau produk substitusi dapat mengurangi *market share* perusahaan, yang tentu saja dapat mengurangi profitnya.³³ Keunggulan bersaing bisa diperoleh jika pelaku bisnis mampu menciptakan rintangan untuk memasuki usaha atau *entry barrier*. Namun dalam pandangan yang lebih dinamis, rintangan masuk lama-kelamaan akan runtuh karena pesaing yang ingin masuk akan melakukan segala upaya untuk mengatasi rintangan tersebut sehingga diperoleh daerah yang tadinya dikuasai dengan aman bisa diperebutkan pula bersama-sama.³⁴

As the move toward ultimate value and rapid imitation to level the playing field, competitors seek to gain advantage by creating strongholds that exclude competitors from their turf. By creating entry barriers around a stronghold in a certain geographic region, industry, or product market segment, the firms try to insulate

³² D'Aveni, 22-23.

³³ <https://noblegrey.net/strategic-management/> diakses tanggal 14 September 2019.

³⁴ Saparso. *Hiperkompetisi Strategi menerobos Pasar Persaingan*, 7.

*themselves from competitive attacks based on price and quality or innovation and imitation.*³⁵

d. Deep Pockets Arena

Salah satu *competitive advantage* yang dapat dimiliki oleh perusahaan adalah kemampuan modalnya yang sangat kuat (*deep pocket*). Perusahaan dengan modal dapat melakukan apapun agar dapat terus bertahan dengan menggunakan sumber daya yang lebih banyak. Dengan sumber daya yang lebih besar yang digunakan perusahaan akan memberikan kemudahan dan lebih banyak pilihan untuk melawan pesaing yang lebih kecil. Dalam pandangan dinamis keunggulan ini bersifat sementara sebab akan hilang bila beberapa pesaing yang lebih kecil membentuk aliansi bisnis dan mengumpulkan sumber daya yang mereka miliki untuk melawan pesaing yang telah unggul karena menggunakan modal besarnya.

*The fourth arena in which firms try to develop strategic advantage is based on financial resources. Well-endowed firms can use their brute force to bully small competitor. The large firms have greater endurance, using their resources to wear down or undercut their opponents. But small competitors are not completely defenseless. They can call upon government regulations, develop formal or informal alliances, or move or countermoves, or even with the erosion of resources over time, the large firm eventually loses its deep pocket advantage. Eventually the deep pocket advantage is neutralized.*³⁶

2. Strategi The New 7S's D'Aveni

D'Aveni mengemukakan satu set rancangan baru yang disebut The New 7'S. Konsep tersebut dimaksudkan untuk menggantikan kerangka 7S dari McKinsey yang dikatakannya tidak lagi berlaku dalam situasi hiperkompetisi. Menurut McKinsey, keunggulan bersaing diperoleh dengan menciptakan keserasian (*fit*) antara karakteristik kunci organisasi dan memusatkan karakteristik tersebut pada satu tujuan atau misi. Hal ini menuntut adanya keserasian antara strategi organisasi dan lingkungan serta keserasian antara ketujuh faktor inti

³⁵ D'aveni, 23.

³⁶ Ibid,24.

internal organisasi, yaitu *structure, strategy, system, style, skill, staff*, dan *superordinate goals*, yang biasanya disebut 7S.

Keserasian tersebut, menurut D'Aveni mengandung pengertian permanen. Dalam situasi hyperkompetisi, hal tersebut sudah kuno dan mudah dipatahkan pesaing. Pesaing bahkan dapat memanfaatkan 7S itu untuk melancarkan serangan terhadap perusahaan sendiri. Ketujuh S baru yang disarankan D'Aveni sebagai berikut:

a. Superior Stakeholder Satisfaction

Superior Stakeholder Satisfaction adalah kepuasan istimewa bagi orang-orang yang berkepentingan dalam perusahaan yaitu customer, karyawan, manager, pemegang saham dll. Dalam lingkungan usaha yang dinamis perusahaan lebih cenderung untuk mengutamakan pelayanan kepada customer. Hal ini dikarenakan banyaknya pesaing yang memperoleh kesempatan yang sama dalam kemajuan teknologi. Dengan adanya hal ini kepuasan konsumen merupakan hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk memenangkan pangsa pasar. Perusahaan yang mampu bertahan lama dalam pasar adalah perusahaan yang setinggi mungkin mampu menjaga kepuasan customer.

Selain itu *karyawan* merupakan objek kedua yang harus memiliki kepuasan. Karyawan merupakan ujung tongkat dari pencapaian kepuasan customer. Perusahaan yang dapat memotivasi dan memberdayakan karyawannya untuk melayani customer dengan baik tentunya akan berdampak pada kepuasan customer itu sendiri.³⁷

b. Soothsaying

Soothsaying adalah strategi yang berfokus pada sasaran yaitu perusahaan mencari posisi yang tepat untuk produk atau jasa yang dihasilkan. Strategi ini adalah usaha perusahaan untuk meramalkan kebutuhan baru customer sebelum mereka memikirkan hal tersebut, lalu perusahaan menciptakannya. Strategi ini menuntut perusahaan untuk mempunyai kemampuan yang lebih dalam memprediksi trend-trend yang terjadi di masa

³⁷ D'Aveni 264-265

depan. Dengan kata lain perusahaan harus mendahului customer dalam mengenali dan mengembangkan produk-produk yang ada di masa depan yang akan kemudian akan ditawarkan kepada customer.³⁸

c. Positioning for Speed

Positioning for Speed adalah strategi dalam memposisikan perusahaan secara tepat di pasar yaitu perusahaan mengkomunikasikan kepada pelanggan tentang produknya. Dalam sebuah lingkungan usaha yang dinamis perusahaan harus fokus dan mempercepat kemampuan mereka untuk bergerak dan berubah. Semua keuntungan bersifat sementara oleh karena itu mereka harus cepat bergerak dari satu keuntungan ke keuntungan yang lain, perusahaan harus mampu bergerak secara langsung dan meraih kesempatan yang baru sebelum kompetitor. Untuk mencapai kecepatan ini perusahaan harus mengorganisasi kembali struktur organisasinya, dari hierarki yang semula kaku dan lambat menjadi struktur yang berlandaskan pada kerjasama tim dan selain itu perusahaan juga harus mengubah kebiasaan individu. Dengan adanya perubahan kebiasaan individu dan budaya perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kerja tim yang kompak.³⁹

d. Positioning for Surprise

Positioning for Surprise adalah strategi dengan membuat posisi yang mencengangkan melalui produk atau jasa yang unik dan memiliki nilai lebih. Hal ini menjadi hal yang penting karena keunggulan-keunggulan mengalami erosi dengan cepat, kemampuan perusahaan untuk bertindak dengan cepat dan tidak terduga sangat penting untuk menciptakan peluang. Untuk memenangkan pangsa pasar perusahaan harus melakukan gebrakan gebrakan baru yang tidak bisa dibaca oleh kompetitor dengan cara ini perusahaan akan mampu mempertahankan keunggulan sementara selama mungkin.⁴⁰

e. Shifting The Role of The Game

Shifting The Role of The Game adalah mengubah pola persaingan yang dimainkan perusahaan sehingga pesaing terganggu dengan pola-pola baru

³⁸ D'Aveni, 268

³⁹ Ibid., 271-271

⁴⁰ Ibid., 273

tersebut. Dalam situasi usaha yang dinamis, perusahaan berfokus untuk mendapatkan keuntungan yang temporer selama mungkin, mereka selalu mencari cara untuk mengganggu pola persaingan dengan pola-pola yang baru, apalagi jika selama ini keuntungan yang ada selama ini telah digunakan oleh kompetitor.⁴¹

f. Signaling Strategic Intent

Signaling Strategic Intent adalah penggunaan serangkaian tindakan yang dirancang untuk membingungkan pesaing dan meruntuhkan *status quo* untuk menciptakan keunggulan baru atau mengikis keunggulan pesaing. Dengan serangkaian serangan yang serentak atau berurutan, diharapkan perusahaan akan mendapatkan keunggulan.

g. Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts

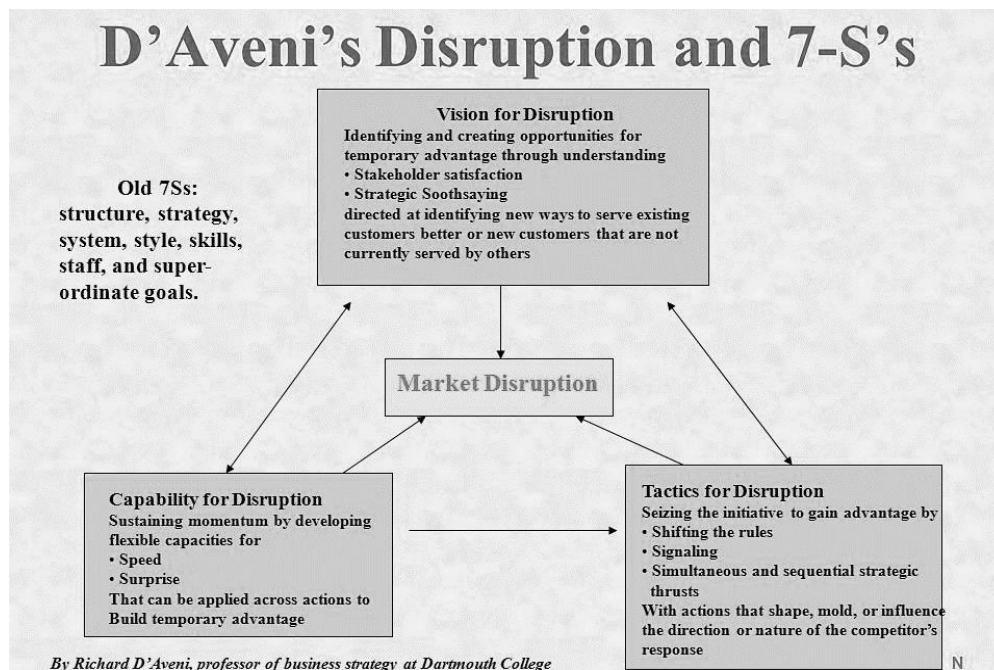
Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts adalah mengembangkan faktor pendorong strategi secara simultan dan berurutan melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberikan kepuasan untuk konsumen. Dalam lingkungan usaha yang dinamis perusahaan lebih cenderung untuk mengutamakan pelayanan kepada customer. Hal ini dikarenakan banyaknya pesaing yang *memperoleh* kesempatan yang sama dalam kemajuan teknologi. Dengan adanya hal ini kepuasan konsumen merupakan hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk memenangkan pangsa pasar. Perusahaan yang mampu bertahan lama dalam pasar adalah perusahaan yang setinggi mungkin mampu menjaga kepuasan customer.

Kunci utama dari The New 7S's adalah menggunakan inisiatif untuk merebut persaingan. Menurut D'Aveni, Strategi The New 7S's ini menyangkut penciptaan sesuatu yang baru dan berbeda untuk masa yang akan datang. Strategi ini dimaksudkan untuk membatasi strategi dinamis yang dimiliki oleh pesaing. D'Aveni, mengelompokkan New 7S's di atas menjadi tiga kelompok yang sangat efektif untuk mengganggu pasar serta meliputi visi, kemampuan, dan taktik.

The New 7S's address all three factors for effective delivery of a series of market disruption, providing increased emphasis on the first two levels

⁴¹ D'Aveni, 276.

(vision and capabilities) and more creative approaches to the last level (tactics) than many firms currently use. As discussed below, the New7S's contribute to each of these three factors for effective competitive strategy.⁴²



Gambar 2. D'Aveni's Disruption and 7-S's

Dua S pertama yang diperkenalkan D'Aveni menentukan sumber keunggulan baru dan cara memperolehnya. *Superior stakeholder satisfaction* adalah kunci untuk memenangkan setiap interaksi strategis yang dinamis dengan pesaing. Proses mengembangkan keunggulan baru atau menumbangkan keunggulan pesaing dimulai dengan memahami bagaimana memuaskan pelanggan. Dengan mengenali cara memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengidentifikasi langkah selanjutnya untuk mengambil inisiatif. Akan tetapi, pelanggan bukan satu-satunya *stakeholder* yang harus dipuaskan. Karyawan juga harus dipuaskan supaya perusahaan dapat melaksanakan langkah strategis.⁴³

Strategi *soothsaying* adalah proses mencari pengetahuan baru untuk meramalkan atau bahkan menciptakan peluang baru yang akhirnya akan

⁴² D'Aveni, 244.

⁴³ Ibid., 266-267.

dimanfaatkan pesaing tetapi saat ini tidak seorangpun yang menggunakannya. S yang kedua tersebut berbeda dari pemikiran konvensional tentang keunggulan karena menurut konsep itu, sumber keunggulan dalam kemampuan untuk memenangkan setiap interaksi strategis yang dinamis dengan pesaing. Hal itu dicapai dengan menemukan cara memuaskan pelanggan dengan cara baru dan lebih baik daripada cara lama. Untuk itu, diperlukan dua kompetensi berikut:

- a. Karyawan yang termotivasi dan mempunyai wewenang pada semua tingkatan organisasi.
- b. Pengetahuan tentang masa depan atau kemampuan untuk menciptakan masa depan.

Semuanya itu memungkinkan perusahaan yang berada dalam situasi hiperkompetisi untuk meruntuhkan pasar dengan menciptakan peluang baru dan membuang cara lama dalam melayani pelanggan. Agar cepat mendapatkan manfaat dari visi yang diidentifikasi dengan S pertama, perusahaan harus mengembangkan kemampuan untuk meruntuhkan menggunakan dua S berikutnya, yaitu *speed* dan *surprise*. Dengan kemampuan itu, perusahaan dapat bereaksi dengan cepat terhadap peluang yang ada pada lingkungan atau secara proaktif membuat gerakan untuk mengungguli pesaing pada setiap tahapan dari interaksi strategis yang dinamis antara perusahaan.

Karena keunggulan mengalami erosi dengan cepat, kemampuan untuk bertindak dengan cepat dan mengejutkan menjadi sangat penting untuk merebut inisiatif. Kecepatan dan kejutan dibutuhkan untuk memanfaatkan peluang, bergerak cepat menyerang pesaing, atau membalas serang pesaing. Kecepatan juga merupakan kunci dari keunggulan bersaing karena dengan itu kemampuan perusahaan akan bertambah untuk melayani pelanggan dan memiliki waktu yang tepat untuk memasuki pasar. Kejutan juga sangat penting untuk keberhasilan. Semakin lama pesaing dapat ditunda memasuki pasar dengan serangan yang mengejutkan, semakin banyak waktu bagi perusahaan untuk memperkuat posisi di pasar.

Kedua S itu menyarankan bahwa keunggulan dalam setiap interaksi strategis yang dinamis terletak pada kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan mengungguli pesaing dengan kejutan dan kecepatan. Karena perusahaan hanya mampu menciptakan keunggulan sementara dengan setiap langkah baru untuk memuaskan pelanggan, diperlukan serangan yang cepat dan tanpa peringatan sebagai salah satu cara untuk mempertahankan keunggulan sementara selama mungkin.

Ketiga S terakhir berkenaan dengan taktik yang digunakan dalam lingkungan hiperkompetisi. *Shifting the rules of competition* berhubungan dengan tindakan yang menentukan medan pertempuran baru. Dengan mengubah aturan permainan, perusahaan menciptakan peluang baru untuk memuaskan pelanggan, cara baru melakukan transformasi pada industri. Perubahan aturan permainan itu tidak selalu merupakan hasil dari inovasi teknologi. *Signals* – peringatan verbal dari *strategic intent* – merupakan pengantar yang penting bagi tindakan yang lebih hebat. *Signal* dapat menahan tindakan pesaing atau menciptakan ketidakpastian yang mengikis kemauan mereka untuk bertahan terhadap serangan. Jadi, *signal* dapat digunakan untuk meruntuhkan status quo dan interaksi antar perusahaan dan dengan demikian menciptakan keunggulan.

Simultaneous and sequential strategic thrust adalah penggunaan serangkaian tindakan yang dirancang untuk membingungkan pesaing dan meruntuhkan status quo untuk menciptakan keunggulan baru atau mengikis keunggulan pesaing. Dengan serangkaian serangan yang serentak atau berurutan, diharapkan perusahaan akan mendapatkan keunggulan. Ketiga S itu menyarankan bahwa memenangkan interaksi strategis yang dinamis ada hubungannya dengan cara terjadi interaksi tradisional antara pesaing menggunakan *signal*, cara bersaing baru dengan mengubah aturan permainan, dan tindakan serentak dan berurutan yang memanipulasi tindakan pesaing.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa satu-satunya keunggulan bersaing yang dapat bertahan lama adalah yang didasarkan pada pengetahuan bahwa 7S baru memberikan jalan bagaimana mengendalikan interaksi strategis yang dinamis dengan pesaing. Dalam hiperkompetisi,

penekanan diletakkan pada penggunaan interaksi strategis yang dinamis untuk menetralisasi keunggulan yang dimiliki pesaing atau bahkan menciptakan keunggulan baru.

Gagasan The New 7S's D'Aveni adalah menggunakan inisiatif untuk merebut persaingan. Menurut D'Aveni, The New 7S's menyangkut penciptaan sesuatu yang baru dan keadaan yang berbeda untuk masa yang akan datang (*creating a new and different future*). Strategi ini dimaksudkan untuk membatasi strategi dinamis yang dimiliki oleh pesaing. Tujuan dari The New 7S's adalah menciptakan gangguan (*disruption*) dengan cara menciptakan keunggulan-keunggulan baru yang berkesinambungan.⁴⁴

I. Strategi Marketing Syariah

1. Definisi *Syariah marketing*

Istilah Pemasaran (*marketing*), sudah sangat dikenal di kalangan pebisnis. Marketing memiliki peran penting dalam peta bisnis suatu perusahaan dan berkontribusi terhadap strategi produk. Perusahaan baik berskala nasional ataupun internasional membutuhkan seorang marketer yang handal untuk memasarkan produk atau jasa, sehingga dengan mudah menarik minat masyarakat untuk menggunakan produk atau jasanya. Keberhasilan suatu produk diterima oleh target pasar tidak hanya ditentukan oleh murahness *cost* atau kualitas yang ditawarkan, namun sangat ditentukan juga oleh strategi pemasaran yang dilakukan. Pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.⁴⁵

Menurut Yusuf Qardawi syariah pemasaran adalah segala aktivitas yang dijalankan dalam kegiatan bisnis berbentuk kegiatan penciptaan nilai (*value creating activities*) yang memungkinkan siapa pun yang melakukannya

⁴⁴ Abd. Rahman Rahim dkk. *Kewirausahaan Lanjutan* (Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016), 47.

⁴⁵ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang, 2002), 15.

bertumbuh serta mendayagunakan kemanfaatannya yang dilandasi atas kejujuran, keadilan, keterbukaan, dan keikhlasan sesuai dengan proses yang berprinsip pada akad bermuamalah Islami atau perjanjian transaksi bisnis dalam Islam.⁴⁶

Konsep dasar spiritualisasi marketing adalah tata olah cipta, rasa, hati, dan karsa (implementasi) yang dibimbing oleh integritas keimanan, ketakwaan, dan ketaatan kepada syari'at Allah swt. Jika iman, takwa, dan taat syari'ah, ini semu, maka aktivitas marketing yang dilakukan itu tidak ada sangkut pautnya dengan syari'at Islam. Dalam Alqur'an dan hadits kita dapat melihat bagaimana ajaran Islam mengatur kehidupan bisnis (pemasaran) seorang muslim.

Pemasaran dalam Islam adalah bentuk muamalah yang dibenarkan dalam Islam, sepanjang dalam segala proses transaksinya terpelihara dari hal-hal terlarang oleh ketentuan syariah. Sedangkan menurut Kertajaya dan Sula dalam *syariah marketing* adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran dan perubahan *value* dari suatu inisiator kepada *stakeholder*-nya, yang dalam keseluruhan prosesnya sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip *muamalah* (bisnis) dalam Islam.⁴⁷

2. Nilai-nilai Syariah marketing

Rasulullah SAW telah mengajarkan bahwa dalam pemasaran syariah, kita harus memahami nilai-nilai yang harus kita lakukan ketika melakukan pemasaran. Berikut beberapa nilai yang mencerminkan etika dalam melakukan pemasaran yang berbasis syariah⁴⁸ :

- a. *Shidiq*, yang artinya dalam menjalankan pemasaran syariah kita harus memiliki sifat kejujuran. Kejujuran sangat penting dimiliki oleh seorang pemasar, Rasulullah SAW adalah suri tauladan bagi kita dalam menerapkan sikap dalam kehidupan kita, seperti sebuah hadis yang

⁴⁶ Yusuf Qhardawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Terjemah Zainal Arifin (et.al), (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 11.

⁴⁷ Hermawan Kertajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah marketing* (Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2006), 9.

⁴⁸ Nur Rianto Al Arif, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 25.

diriwayatkan oleh HR Bukhari dan Muslim, yang artinya:

Wajib bagi kalian berlaku jujur, sebab jujur membawa pada kebaikan, dan kebaikan menunjukkan jalan ke surga. Seseorang yang senantiasa jujur dan memperhatikan kejujuran, ia akan termaktub di sisi Allah atas kejujurannya. Sebaliknya, janganlah berdusta, sebab dusta mengarah pada kejahatan, dan kejahatan membawa ke neraka. Seseorang yang berdusta dan memperhatikan kedustaannya, ia tercatat di sisi Allah sebagai pendusta.⁴⁹

- b. *Fathanah*, artinya mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala sesuatu yang terjadi dalam tugas dan kewajiban dalam melakukan pemasaran syariah. Sifat *fathanah* berkaitan erat dengan kecerdasan dalam melakukan pemasaran baik kecerdasan rasio maupun ilahiyyah. Sumber daya manusia dalam perbankan harus memiliki kecerdasan mengenai seluruh aspek yang berhubungan dengan perbankan syariah sehingga dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.
- c. Amanah, dalam hal ini bermakna tanggung jawab yang harus dilakukan dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban dalam sebuah perusahaan. Amanah sangat penting dimiliki oleh seorang pemasar syariah karena dapat mempengaruhi kepercayaan nasabah. Amanah yang diterima hendaknya dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, seperti dijelaskan dalam QS An Nisa ayat 58, yang artinya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.⁵⁰

- d. *Tabligh*, bermakna menyampaikan sesuatu kepada orang lain dengan hikmah, kesabaran, sehingga dapat menumbuhkan hubungan sesama manusia yang sholid dan kuat serta dapat menciptakan kemaslahatan. Seorang pemasar syariah dalam hal ini dituntut tidak hanya bersikap

⁴⁹ HR Bukhari Muslim dari Ibnu Mas'ud

⁵⁰ QS An Nisa : 58

menyampaikan misi sebuah perusahaan tetapi juga menjadi juru dakwah dan menyampaikan pengembangan ekonomi syariah kepada masyarakat. Masyarakat menjadi target utama dalam menyampaikan misi perkembangan ekonomi syariah karena pada faktanya belum banyak masyarakat yang mengetahui dan faham tentang ekonomi syariah.

- e. *Istiqamah*, berarti konsisten. Seorang pemasar syariah hendaknya memiliki sikap konsisten dalam menerapkan aturan syariah, dapat dipercaya, dan teguh pendirian. Sikap konsisten seorang pemasar syariah merupakan cerminan keseluruhan sikap dari sebuah perusahaan.

3. Strategi Marketing Syariah

Dalam strategi pemasaran yang diterapkan Rasulullah, strategi marketing yang dilakukan Rasulullah terdiri dari empat segmen⁵¹, yaitu:

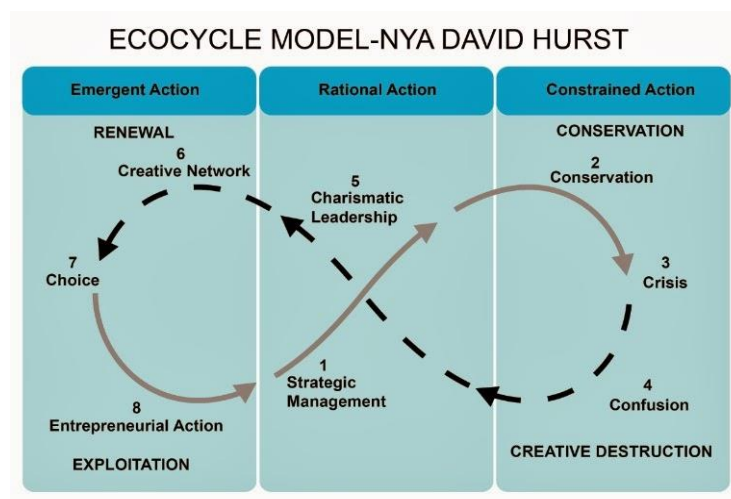
- a. Segmentasi Geografis yaitu membagi pasar menjadi unit-unit geografis berbeda. Misal wilayah, negara, provinsi, kota, kepulauan dan berdasarkan musim. Pada musim panas biasanya mereka berdagang sampai Busra (Syria). Pada musim dingin mereka berdagang sampai Yaman. Demikian pula yang dilakukan Nabi Muhammad SAW, terutama sebelum pada masa kenabian.
- b. Segmentasi demografi yang dilakukan Muhammad adalah pasar yang dikelompokkan berdasarkan keluarga, kewarganegaraan dan kelas sosial. Untuk keluarga, Muhammad menyediakan produk peralatan rumah tangga. Sedangkan produk yang dijual Nabi untuk warga negara asing di Busra terdiri dari kismis, parfum, kurma kering, barang tenunan, batangan perak dan ramuan.
- c. Segmentasi psikografi yang dilakukan Nabi Muhammad SAW adalah mengelompokkan pasar dalam gaya hidup, nilai dan kepribadian. Gaya hidup ditunjukkan oleh orang yang menonjol daripada kelas sosial. Minat terhadap suatu produk dipengaruhi oleh gaya hidup, maka barang yang dibeli oleh orang-orang tersebut untuk menunjukkan gaya hidupnya.

⁵¹ Thorik Gunara dan Utus Hardiyono, *Marketing Muhammad* (Bandung: Madani Prima, 2002), 68.

- d. Segmentasi perilaku yang dilakukan Nabi Muhammad SAW adalah dengan membagi kelompok berdasarkan status pemakai, kejadian, tingkat penggunaan, status kesetiaan, tahap kesiapan pembeli dan sikap.

4. Pemasaran yang Berkelanjutan dalam Perspektif Syariah

Sebuah perusahaan tentu harus menjadi perusahaan yang *sustainable*, perusahaan yang mampu bertahan dan sukses tidak hanya pada saat ini, tetapi juga di masa mendatang untuk menggambarkan perjalanan hidup sebuah perusahaan model *sustainability loop*.⁵²



Gambar 3. Ecocycle Model David Hurst

Jika perusahaan ingin tetap hidup, pemimpin perusahaan itu harus melakukan tindakan *creative destruction* sebelum krisis menghadang, misalnya dengan menjual beberapa anak perusahaan, melakukan PHK atau melakukan perubahan strategi bisnis secara mendasar. Setelah melakukan *creative-destruction* ini, perusahaan itu memulai kembali siklus hidupnya. satu *infinity loop berakhir*, *loop* kedua pun langsung dimulai. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat menjalankan *loop*-nya secara kontinu agar dapat bertahan hidup dalam pasar yang terus berubah.

Menurut Syakir Sula, pemasaran bukanlah hanya seperti anggapan orang yaitu studi untuk menjual. Atau, seperti yang dipahami beberapa kalangan hanyalah *marketing mix* semata, yaitu pembuatan strategi untuk

⁵² Syakir Sula, 137-138.

produk, harga, tempat atau distribusi atau promosi. Namun, pengertian terhadap pemasaran itu sendiri cakupannya lebih luas. Pemasaran didefinisikan sebagai sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan Proses penciptaan penawaran dan perubahan *value* dari satu inisiator kepada *stakeholder*-nya.⁵³

a. Lanskap bisnis *Syariah marketing*

1) *Information Technology Allows Us to be Transparent (Change)*

Perubahan adalah suatu hal yang pasti akan terjadi. oleh karena itu perubahan perlu disikapi dengan cermat.⁵⁴ Kekuatan perubahan terdiri dari lima unsur: perubahan teknologi, perubahan politik legal, perubahan sosial-kultural, perubahan ekonomi, dan perubahan pasar. Dalam hal ini lebih menekankan pada dampak perubahan teknologi. Akar terjadinya segala perubahan - baik perubahan sosial, politik, ataupun ekonomi – adalah karena adanya inovasi terus-menerus di bidang teknologi.

Perubahan teknologi merupakan penggerak perubahan yang paling utama. Akar terjadinya segala perubahan baik perubahan sosial politik ataupun ekonomi adalah karena adanya inovasi terus-menerus di bidang teknologi. Tuntutan perkembangan zaman yang diiringi dengan kemampuan manusia untuk melakukan penemuan penemuan teknologi terbaru membuat perubahan yang terjadi semakin cepat. Seiring dengan kemajuan teknologi dan tuntutan dari pasar semakin banyak produk baru yang bermunculan. Sehingga konsumen menjadi raja karena mereka semakin mudah mendapatkan informasi.

Dengan adanya hal tersebut, persaingan di dunia usaha menjadi semakin ketat. Akan tetapi, perkembangan teknologi ini tentu saja memberikan kesempatan emas bagi perusahaan yang menggunakan prinsip prinsip syariah. Selain sebagai penunjang untuk kegiatan operasional dan standar layanan, teknologi juga membantu

⁵³ Syakir Sula, 138-139.

⁵⁴ Ibid.,151.

menunjukkan kesungguhan perusahaan dalam melaksanakan prinsip-prinsip *syariah marketing*. Kemudahan bagi konsumen untuk mendapatkan informasi dan melakukan komunikasi menjadi kunci bagi perusahaan syariah menunjukkan kejujuran secara transparan.

2) *Be Respectful to Your Competitors (Competitor)*

Dalam menjalankan *syariah marketing*, perusahaan harus memperhatikan cara mereka menghadapi persaingan usaha yang serba dinamis. Globalisasi dan perubahan teknologi menciptakan persaingan usaha yang ketat. Pasar menjadi semakin kompleks dan tidak mudah ditebak. Informasi yang mudah di dapat menjadikan perusahaan dengan mudahnya mengakses info mengenai pesaing dan persaingan. Oleh karena itu persaingan usaha yang terjadi harus disikapi dengan pandangan dan cara-cara positif.⁵⁵

Untuk menghadapi situasi persaingan yang semakin kompleks saat ini, perusahaan sebisa mungkin menciptakan *win win solution* antara perusahaan dan pesaingnya, karena yang memegang kendali terhadap pasar pengusaha itu sendiri dan pesaing yang ada, melainkan masyarakat luas sebagai konsumen. Berkompetisi secara jujur dan adil justru akan memberikan pandangan yang positif dari masyarakat terhadap perusahaan.

Jadi ketika persaingan usaha yang dihadapi semakin ketat dan kadang bersifat kotor, perusahaan harus punya kekuatan moral untuk tidak terpengaruh oleh permainan bisnis seperti itu. Ketika pesaing menyerang dengan serangan yang tidak etis yang harus dilakukan adalah tidak melakukan apa-apa. Tidak usah membalas perlakuan pesaing usaha. Cepat atau lambat pesaing usaha akan merasakan bahwa tindakan mereka yang tidak adil justru akan bawa dampak negatif pada mereka. Akan tetapi patut untuk dijelaskan lebih dalam terkait hal ini.

⁵⁵ Syakir Sula. 153-155

Dalam kegiatan berusaha ini tidak melulu dihadapkan pada jalan yang mudah, lurus dan mulus. Akan tetapi rintangan pasti selalu ada. Salah satunya adalah tindakan kecurangan yang dilakukan oleh pesaing. Dalam hal ini, Islam merupakan agama yang melindungi hak manusia dalam kehidupannya. Dalam Islam terdapat Maqashid Syariah sebagai tujuan Allah dan Rasul-Nya dalam merumuskan hukum-hukum Islam. Tujuan itu dapat ditelusuri dalam ayat-ayat al-Qur'an dan hadis sebagai alasan logis bagi rumusan suatu hukum yang berorientasi kepada kemaslahatan manusia.⁵⁶ Al-Syatibi menyatakan bahwa ayat-ayat al-Qur'an dan hadis merupakan hukum-hukum disyariatkan Allah untuk mewujudkan kemaslahatan umat manusia, baik di dunia maupun di akhirat.⁵⁷

Dr. Wahbah Zuhaily menyebutkan Maqashid syariah adalah sejumlah makna atau sasaran yang hendak dicapai oleh syara' dalam semua atau sebagian besar kasus hukumnya. Atau ia adalah tujuan dari syari'at, atau rahasia di balik pencanangan tiap-tiap hukum oleh Syar'i (pemegang otoritas syari'at, Allah dan Rasul-Nya).⁵⁸

Dan tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, sehingga orang yang ada rasa permusuhan antara kamu dan dia akan seperti teman yang setia. Dan (sifat-sifat yang baik itu) tidak akan dianugerahkan kecuali kepada orang-orang yang sabar dan tidak dianugerahkan kecuali kepada orang-orang yang mempunyai keberuntungan yang besar.⁵⁹

Konsep *maqashid al-syari'ah* pada hakekatnya didasarkan pada wahyu untuk mewujudkan kemasalahatan hidup umat manusia. Mengingat *maqasid al-syari'ah* yang dirumuskan ulama bertumpu pada lima kebutuhan dasar (kemasalahatan) hidup manusia: pemeliharaan agama, jiwa, keturunan, harta dan akal disesuaikan dengan konteks zamannya, maka muncul wacana untuk

⁵⁶Satria Effendi M. Zein, *Ushul Fiqh* (Cet. I; Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 233.

⁵⁷Abu Ishaq al-Syatibi, *Al-Muwafaqat fi Usul al-Syari'ah*, Jilid I (Cet. III; Bayrut: Dar Kutub al-'Ilmiyyah, 1424 H/2003 M), hlm. 195.

⁵⁸Wahbah Al-Zuhayli, *Ushul al-Fiqh al-Islam*, (Damaskus: Dâr al-Fikr, 1998), Juz II hlm. 1045.

⁵⁹QS. Fussilat: 34-35

mengembangkan konsep *maqashid al-syari'ah* dengan menambah lima kebutuhan dasar manusia tersebut sesuai dengan kondisi zaman modern.

Dalam kaitannya dengan kasus yang terjadi di PT Anugerah Kubah Indonesia ini, kecurangan yang dilakukan pesaing merupakan kecurangan yang telah mandzalimi masalah yang dilindungi Islam yaitu adanya hak untuk mendapatkan harta atau kekayaan (*Maal*) dan hak intelektualitas (*Aql*). Dengan adanya kecurangan yang dilakukan pesaing, potensi mendapatkan kekayaan menjadi terhalang dan adanya pencurian konten merupakan pelanggaran terhadap hak intelektualitas. Untuk menhadapi hal ini Islam mempunyai solusi yaitu dengan mengamalkan amar ma'ruf nahi munkar di jalan Allah merupakan tugas keumatan yang sangat mulia. Al-Quran mengatakan;

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ
الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung.⁶⁰

Menegakkan kebenaran dalam konteks ini berarti harus disertai dengan mencegah tindakan munkar. Demikian sebaliknya, bila kebenaran telah tegak maka kita dituntut memberantas kemungkaran. Pernyataan ini seiring dengan hadist:

Aku mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda, 'Barang siapa di antara kalian yang melihat kemungkaran, hendaklah dia merubahnya dengan tangannya. Apabila tidak mampu maka hendaknya dengan lisannya. Dan apabila tidak mampu lagi maka dengan hatinya, sesungguhnya itulah selemah-lemah iman.'⁶¹

⁶⁰ Ali-Imran: 104

⁶¹ HR. Muslim

Hadits ini mencakup tingkatan-tingkatan mengingkari kemungkaran. Hadits ini juga menunjukkan bahwasanya barang siapa yang mampu untuk merubahnya dengan tangan maka dia wajib menempuh cara itu. Yang dimaksud dengan ‘melihat kemungkaran’ di sini bisa dimaknai ‘melihat dengan mata dan yang serupa dengannya’ atau melihat dalam artian mengetahui informasinya. Apabila seseorang bukan tergolong orang yang berhak merubah dengan tangan maka kewajiban untuk melarang yang mungkar itu beralih dengan menggunakan lisan yang memang mampu dilakukannya. Dan kalau pun untuk itu pun dia tidak sanggup maka dia tetap berkewajiban untuk merubahnya dengan hati, itulah selemah-lemah iman. Merubah kemungkaran dengan hati adalah dengan membenci kemungkaran itu dan munculnya pengaruh terhadap hatinya. Perintah untuk merubah kemungkaran yang terkandung dalam hadits ini tidaklah bertentangan dengan kandungan firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَيْكُمْ أَنْفُسَكُمْ لَا يَضُرُّكُمْ مَنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ إِلَىٰ
فِيئِبِّكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ اللَّهُ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا

Hai orang-orang yang beriman urusan diri kalian sendiri. Tidak akan membahayakan kalian orang yang sesat itu apabila kalian sudah berada di atas petunjuk.⁶²

Karena makna dari ayat ini adalah: Apabila kalian telah melaksanakan kewajiban beramar ma’ruf dan nahi mungkar yang dituntut (oleh agama) itu berarti kalian telah menunaikan kewajiban yang dibebankan kepada kalian. Setelah hal itu kalian kerjakan, maka tidak akan merugikan kalian orang yang sesat itu selama kalian tetap mengikuti petunjuk.⁶³

⁶² QS. al-Maidah: 105.

⁶³ <https://muslim.or.id/158-kewajiban-mengubah-kemungkaran.html>. Diakses pada tanggal 20 Nopember 2019

3) *The Emergence of Customers Global Paradox (Customer)*

Di era globalisasi seperti sekarang, masyarakat menjalani kehidupannya secara paradoks. Paradoks yang terjadi ini mengharuskan kita untuk fokus terhadap apa yang terpenting dalam aktivitas sehari-hari. Bagi umat beragama, globalisasi membawa banyak manfaat dan peluang, karena itu kita mesti belajar satu sama lain tanpa meninggalkan jati diri kita. Pelanggan saat ini tidak saja membeli apa yang mereka butuhkan, melainkan juga sudah memiliki keinginan dan harapan atas suatu produk atau jasa yang akan mereka beli. Hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya akses informasi dan semakin beragamnya pilihan produk sehingga membuat pelanggan akan mempunyai keinginan yang semakin spesifik dan harapan yang semakin tinggi.

Dalam bukunya *New Customer Marketing* Susan Baker menerangkan bahwa dalam era ekonomi konsumsi seperti saat ini menggunakan 4P atau *marketing mix* sebagai strategi pemasaran tidaklah cukup. Hal ini dikenal dikarenakan 4P tersebut mengabaikan hal yang penting yang sangat fundamental yaitu bahwa produk dan servis sebenarnya ditujukan untuk kepentingan masyarakat yang membeli produk atau jasa. Sehingga, situasi dan kondisi masyarakat harus menjadi fokus utama dalam pembentukan strategi pemasaran dalam menjalankan suatu bisnis tidak cukup hanya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tetapi juga untuk memuaskan masyarakat dengan memenuhi kebutuhan yang mereka inginkan.⁶⁴

4) *Develop A Spiritual-Based Organization (Company)*

Dalam era globalisasi dan di tengah situasi serta kondisi persaingan usaha yang semakin ketat, perusahaan harus merenungkan kembali prinsip-prinsip dasar perusahaannya. Perusahaan-perusahaan besar yang sukses, umumnya dapat mendeteksi perubahan yang terjadi di pasar dan bagaimana mereka tetap konsisten untuk menjalankan nilai-

⁶⁴ Syakir Sula, 156-157.

nilai dan prinsip dasar perusahaannya. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan nilai-nilai spiritual dalam perusahaan.⁶⁵

b. Syariah *marketing* Strategy untuk memenangkan Mind Share

1) *View Market Universally (Segmentation)*

Segmentasi adalah seni mengidentifikasi serta memanfaatkan peluang yang muncul di pasar dan pada saat yang sama, ia adalah ilmu untuk melihat pasar. Berdasarkan variabel-variabel yang berkembang di tengah masyarakat, dalam melihat pasar perusahaan harus kreatif dan inovatif menyikapi perkembangan yang sedang terjadi karena segmentasi merupakan langkah awal yang menentukan keseluruhan aktivitas perusahaan. Segmentasi memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus dalam mengalokasikan sumber daya. Dengan cara-cara yang kreatif dalam membagi-bagi pasar ke dalam beberapa segmen, perusahaan dapat menentukan dimana mereka harus memberikan pelayanan terbaik dan dimana mereka mempunyai keunggulan kompetitif paling besar.⁶⁶

2) *Target Customer's Heart and Soul (Targeting)*

Targeting adalah strategi mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efektif, karena sumber daya yang dimiliki terbatas. Dengan menentukan target yang akan dibidik, usaha kita akan lebih terarah. Perusahaan perlu membidik pasar yang akan dimasuki yang tentunya harus sesuai dengan keunggulan daya saing atau *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan.⁶⁷

Menurut Warren Keegan dalam bukunya *Global Marketing management* kriteria untuk menentukan target market adalah *market size* dengan *potensial growth potential competition* dan *compability* dengan *feasibility*. Ia menerangkan bahwa perusahaan harus menganalisis, apakah segmen market yang akan dibikin cukup potensial apabila cukup potensial. Bagaimanakah dengan pesaingnya

⁶⁵ Syakir Sula, 161.

⁶⁶ Ibid., 165-166.

⁶⁷ Ibid., 169-170.

ada di segmen tersebut, apakah keunggulan komparatif dan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dapat menggenangi atau paling tidak bertahan dalam situasi persaingan tersebut dan terakhir setelah yakin segmen pasar yang akan digarap cukup besar dan keunggulan komparatif dan kompetitif yang dipunyai perusahaan cukup mampu untuk bisa bertahan dalam kompetisi maka yang terakhir harus diperhatikan *resources* yang dimiliki. *Resources* ini menyangkut kemampuan perusahaan untuk membidik *target market* yang dimaksud sehingga ketika segmen pasar yang ada cukup besar dan pesaing sedikit perusahaan dapat mengoptimalkan segala usaha yang ada secara efektif dan efisien.

Ada tiga kriteria yang harus dipenuhi perusahaan pada saat mengevaluasi dan menentukan segmen mana yang mau di target, yang pertama adalah memastikan bahwa segmen pasar yang dipilih itu cukup besar dan akan mampu menguntungkan bagi perusahaan atau dapat pula memilih segmen yang ada pada saat ini masih kecil tetapi menarik dan menguntungkan dia di masa mendatang. Kriteria kedua strategi *targeting* itu harus didasarkan pada keunggulan daya saing perusahaan atau *competitive advantage* keunggulan daya saing merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan itu memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk mendominasi segmen pasar yang dipilih. Kriteria ketiga adalah melihat situasi persaingan atau kompetisi yang terjadi semakin tinggi tingkat persaingan perusahaan perlu mengoptimalkan segala usaha yang ada secara efektif dan efisien sehingga *targeting* yang dilakukan akan sesuai dengan keadaan yang ada di pasar

Di tengah situasi persaingan yang semakin *crowded* ini perusahaan tidak bisa lagi sekedar memberi rasio atau benak konsumen jika hanya membidik benak konsumen ini niscaya konsumen tidak bisa membedakan keunggulan masing-masing produk karena sudah terlalu

banyak dan memang relatif tidak berbeda satu sama lain dari sisi fungsional nya apa saja

Karena itu bagi perusahaan syariah ya harus bisa membikin hati dan jiwa dari para calon konsumennya dengan begini konsumen akan lebih terikat kepada produk atau perusahaan itu dan relasi yang terjalin bisa bertahan lebih lama bukan hanya relasi yang bersifat singkat.⁶⁸

3) *Build A Belief System (Positioning)*

Positioning adalah strategi untuk merebut posisi di benak konsumen sehingga strategi ini menyangkut bagaimana membangun kepercayaan keyakinan dan kompetensi bagi pelanggan saat ini konsumen memegang peran kunci untuk pembelian dan pemakaian produk-produk dan tersedianya berbagai pilihan yang masing-masing mempunyai sisi positif dan negatifnya membuat konsumen selalu membandingkan bandingkan produk yang ditawarkan perusahaan dengan yang lainnya Untuk itulah *positioning* diperlukan agar citra terhadap produk atau perusahaan anda dapat terbentuk sesuai dengan niat dan tujuan dari perusahaan.

Positioning adalah suatu pernyataan mengenai bagaimana identitas produk atau perusahaan tertanam di benak konsumen yang mempunyai kesesuaian dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan kredibilitas dan pengakuan dari konsumen dalam menentukan *positioning* sebelum produk di *launching* perusahaan sudah berusaha untuk menjadi perusahaan yang *customer centric* sebab *positioning* adalah apa yang ada di benak konsumen sehingga sebelum menentukannya hal yang terlebih dahulu diperhatikan adalah “*reason to buy*” dari konsumen. *Positioning* menawarkan *value* yang akan diterima oleh konsumen setelah mengetahui apa permintaan dari pelanggan perusahaan harus menyesuaikan nya dengan kekuatan dan keunggulan komparatif dan kompetitif yang dimiliki apakah kekuatan yang dimiliki bisa di-*stretch*

⁶⁸ Syakir Sula, 172.

sedemikian rupa untuk memenuhi permintaan konsumen jika tidak sebaiknya jangan ada lanjutan *positioning statement* anda karena ada kemungkinan Anda tidak akan berhasil men-*deliver* hal-hal yang dijanjikan.

Bagi perusahaan syariah membangun *positioning* yang kuat dan positif sangatlah penting citra syariah yang dengan sendirinya akan terbentuk harus bisa dipertahankan dengan menawarkan *value* yang sesuai dengan prinsip syariah pemenuhan terhadap prinsip-prinsip syariah merupakan hal yang wajib dan harus dijalankan berdasarkan kompetensi yang dimiliki perusahaan. Sehingga dalam menentukan *positioning* nya perusahaan bisa menampung keunggulan komparatif dan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan tersebut berdasarkan prinsip syariah jadi syariah marketing memegang peranan dalam memasarkan produk-produk perusahaan anda karena membangun *positioning* berarti membangun kepercayaan dari konsumen dan untuk perusahaan berbasis syariah membangun kepercayaan berarti menunjukkan komitmen bahwa perusahaan syariah itu menawarkan sesuatu yang lebih jika dibandingkan perusahaan non syariah.

c. *Syariah Marketing Tactic* untuk Memenangkan *Market Share*

1) *Differ Yourself with A Good Package of Content and Context (Differentiation)*

Diferensiasi adalah inti dari taktik. dasar dari semua aktivitas pemasaran yang ada di perusahaan akan berbasis pada diferensiasi yang ingin ditawarkan. Setelah citra yang ini dibentuk dalam *positioning* telah terdefinisi langkah selanjutnya adalah menyelaraskan taktik pemasaran dalam suatu diferensiasi diferensiasi didefinisikan sebagai tindakan merancang seperangkat perbedaan yang bermakna dalam tawaran perusahaan namun, penawaran ini bukan berarti janji-janji belaka saja, melainkan harus didukung oleh bentuk yang nyata. Diferensiasi bisa berupa *content* (dimensi diferensiasi yang merujuk

pada *value* yang ditawarkan kepada pelanggan), dan *context* (dimensi yang merujuk pada cara anda menawarkan produk).

2) *Be Honest with Your 4 Ps (Marketing-Mix)*

Marketing-mix yang elemen-elemennya adalah *product*, *price*, *place*, dan *promotion* (4P). *Product* dan *price* adalah komponen dari tawaran (*offers*), sedangkan *place* dan *promotion* adalah komponen dari akses (*access*). Bagi perusahaan syariah, untuk komponen tawaran (*offer*), produk dan harga haruslah didasari dengan nilai kejujuran dan keadilan; sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Komponen akses (*access*) sangat berpengaruh terhadap bagaimana usaha dari perusahaan dalam menjual produk dan harganya. Promosi bagi perusahaan yang berlandaskan syariah haruslah menggambarkan secara riil apa yang ditawarkan dari produk-produk perusahaan tersebut.

3) *Practice A Relationship-Based Selling (Selling)*

elemen dari taktik yang terakhir adalah melakukan *selling selling* yang dimaksud disini bukanlah berarti aktivitas menjual produk kepada konsumen semata dalam melakukan selingkuh perusahaan tidak hanya menyampaikan fitur-fitur dari produk dan jasa yang ditawarkan saja, melainkan juga keuntungan dan bahkan solusi dari produk atau jasa tersebut. Begitu juga dengan perusahaan berbasis syariah, perusahaan ini harus bisa memberikan solusi bagi konsumennya sehingga konsumen akan semakin loyal terhadap produk atau jasa perusahaan itu. salah satu caranya adalah dengan menciptakan hubungan jangka panjang dengan konsumen.

d. *Syariah marketing Value* untuk Memenangkan Heart Share

1) *Use A Spiritual Brand Character (Brand)*

Brand atau merek adalah suatu identitas terhadap produk atau jasa perusahaan. Brand mencerminkan nilai atau *value* yang diberikan kepada konsumen dalam pandangan *syariah marketing* brand adalah nama baik yang menjadi identitas seseorang atau perusahaan.

membangun brand yang kuat adalah penting, tetapi dengan jalannya tidak bertentangan dengan ketentuan prinsip-prinsip *syariah marketing* yaitu berani yang tidak mengandung unsur judi, penipuan, riba, tidak mengandung unsur keseimbangan, dan tidak membahayakan pihak sendiri ataupun orang lain.

2) *Service Should Have the Ability to Transform (Service)*

Untuk menjadi perusahaan yang besar dan *sustainable*, perusahaan berbasis *syariah marketing* harus memperhatikan servis yang ditawarkan untuk menjaga kepuasan pelanggannya hias perusahaan apapun jenis dan industrinya harus menjadi pelayan bagi pelanggannya. perusahaan harus menjaga dan harus terus-menerus memperkuat servis yang diberikan. servis yang dimaksud disini bukan lagi purna jual, prajual, ataupun selama penjualan semata. namun, bagaimana servis yang ditawarkan perusahaan dapat membantu dan mentransformasi kehidupan semua *stakeholder* perusahaan tersebut.

3) *Practice A Reliable Business Process (Process)*

Proses mencerminkan tingkat *quality*, *cost*, dan *delivery* yang sering disingkat sebagai QCD. Proses dalam konteks kualitas adalah bagaimana menciptakan proses yang mempunyai nilai lebih untuk konsumen. Proses dalam konteks cost adalah bagaimana menciptakan proses yang efisien yang tidak membutuhkan biaya yang banyak, tetapi kualitas terjamin. Sedangkan proses dalam konteks delivery adalah bagaimana proses pengiriman atau penyampaian produk atau servis yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen.

e. *Syariah Marketing Scorecard*

Create a balanced value to your stakeholder (scorecard) merupakan prinsip dalam *syariah marketing* adalah menciptakan *value* bagi para *stakeholder* nya. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan *value* bagi para *stakeholder*-nya ini akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan.³ *Stakeholder* utama dari suatu perusahaan adalah

people, customers dan *shareholder* perusahaan harus memilih dan mempertahankan orang-orang yang tepat dalam pasar modal atau *capital market*. Perusahaan harus bisa mendapatkan dan menjaga para pemegang saham yang tepat dalam menjaga keseimbangan ini, perusahaan harus bisa menciptakan *value* yang unggul bagi ketiga *stakeholder* utama tersebut dengan ukuran dan bobot yang sama. penciptaan *value* terhadap para *stakeholder* ini akan membawa perusahaan untuk tetap menjadi perusahaan yang *sustainable*.

f. *Syariah Marketing Enterprise*

1) *Create A Noble Cause (Inspiration)*

Inspirasi adalah tentang impian yang hendak dicapai yang akan membimbing perusahaan sepanjang perjalanannya untuk mewujudkan *goals* perusahaan tersebut. Maka, dalam perusahaan berbasis *syariah marketing*, penentuan visi dan misi tidak bisa terlepas dari makna *syariah* itu sendiri, dan tujuan akhir yang ingin dicapai. Tujuan akhir ini harus bersifat mulia, lebih dari sekedar keuntungan finansial semata.

2) *Develop An Ethical Corporate Culture (Culture)*

Pada perusahaan berbasis *syariah*, budaya perusahaan yang berkembang dalam perusahaannya sudah pasti berbeda dengan perusahaan konvensional. Para karyawan wajib menjaga hubungan antara sesama, dan mulai tingkat paling atas manajerial sampai tingkat paling bawah atau staf. Seluruh pola, perilaku, sikap, dan aturan-aturan dalam perusahaan itu harus mampu mencerminkan nilai-nilai *syariah*. budaya perusahaan menggambarkan jati diri perusahaan tersebut *who i am how do bussines*. Hal ini tercermin dari nilai-nilai yang dianut oleh setiap individu dan perusahaan dan perilakunya ketika menjalankan proses bisnisnya budaya perusahaan yang sehat adalah budaya yang diekspresikan oleh setiap karyawannya dengan hati terbuka dan sesuai dengan nilai-nilai etika.

3) *Measurement Must Be Clear and Transparents (Institution)*

Organisasi sebagai kendaraan dalam menunaikan visi dan misi yang telah ditetapkan harus memiliki struktur yang baik dan target yang jelas untuk setiap *milestone* dari sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. jika organisasi kuat koordinasi kerja dalam organisasi tidak hanya akan lebih efisien dan efektif, tetapi organisasi juga akan mampu merespon secara cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dalam perusahaan yang menerapkan prinsip prinsip syariah, perusahaan tersebut harus mempunyai sistem umpan balik yang baik dan bersifat transparan. Sistem umpan balik ini untuk memeriksa apakah ketiga *stakeholder* utama sudah merasa terpenuhi kebutuhannya. jika salah satu saja dari ketiga *stakeholder* utama ini merasa tidak puas, akibatnya akan sangat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam perusahaan berbasis Syariah, pengukuran yang jelas dan transparan merupakan suatu hal yang penting, karena prinsip-prinsip Syariah mengajarkan mengenai keadilan dan kejujuran. pengukuran yang jelas mengandung pengertian keadilan, yakni setiap pengukuran yang dilakukan memiliki komponen-komponen pengukuran yang terukur sedangkan transparan mengandung pengertian bahwa komponen-komponen pengukuran ini dikomunikasikan kepada semua yang bersangkutan. perusahaan yang bersandar pada pengukuran yang jelas dan transparan, selain mencegah kemungkinan timbulnya kesalah pahaman di kemudian hari akan meningkatkan keharmonisan perusahaan dengan *stakeholder* dan meningkatkan kredibilitasnya mereka di mata para *stakeholder*.⁶⁹

⁶⁹ Syakir Sula., 177-194.

5. Refleksi Teori The New 7S'S DAveni dan Marketing Syariah

Melalui kegiatan ekonomi, barang dan jasa mengalir dari produsen kekonsumen pemasaran merupakan tugas akhir dari kegiatan ekonomi dalam memuaskan kebutuhan manusia. Pemasaran memiliki aspek yang berbeda bagi setiap individu. itulah sebabnya pemasaran dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang dan kenyataan ataupun fenomena yang ada dalam masyarakat, terutama yang berhubungan dengan perekonomian. Dalam kegiatan pemasaran tentu saja akan terjadi persaingan usaha apalagi dengan situasi dijamin sekarang dimana teknologi membuat dunia menjadi tanpa batas, dimana wilayah dan jarak bukan lagi menjadi sebuah hambatan yang berarti.

Menurut teori D'Aveni, dasar pijakan bisnis adalah terjadinya kondisi bisnis yang stabil untuk beberapa periode dalam arti yang lebih luas, pelaku bisnis akan cenderung untuk mempertahankan status quo-nya agar dapat menikmati hasilnya. Hakikatnya persaingan usaha tingkat tinggi sebenarnya lebih cenderung untuk selalu berinovasi dalam strategi dan tindakan daripada untuk bertahan saja. Dalam pengertian lain persaingan usaha tingkat tinggi selalu mengajak para pelaku bisnis untuk menerapkan strategi agresif.⁷⁰ Tentu saja, filosofi dasar yang melandasi pemasaran secara konvensional merupakan pemasaran yang bebas nilai dan tidak mendasarkan ke-Tuhanan dalam setiap aktivitas pemasarannya.

Di dalam marketing syariah, marketing adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan value dari suatu inisiator kepada stakeholders-nya, yang dalam keseluruhan prosesnya sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip muamalah (bisnis) dalam Islam)⁷¹ Pesaing dalam syariah tidak menganggap pesaing sebagai pihak yang harus dikalahkan atau bahkan dimatikan. Tetapi konsepnya adalah agar setiap perusahaan mampu memacu dirinya untuk menjadi lebih baik tanpa harus menjatuhkan pesaingnya. Pesaing merupakan mitra yang memacu setiap

⁷⁰ Richard A. D'Aveni with Robert Gunther, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (Toronto: The Free Press, 1994), 7.

⁷¹ Hermawan Kertajaya dan Muhammad Sula, *Syariah Marketing*, (Jakarta: PT Pustaka Mizan, 2006), h. 27.

pengusaha untuk bergerak lebih maju di lapangan, dan bukan sebagai lawan yang harus dimatikan. Perbedaan mendasar yang menjadi sorotan bagi keduanya yaitu cara yang dipakai dalam menghadapi persaingan usaha. Di dalam Strategi The New 7S's D'Aveni lebih menekankan untuk melakukan pergerakan secara aktif dan agresif untuk mengungguli pesaing, sedangkan marketing syariah cenderung untuk melakukan perbaikan secara internal dalam pelaksanaannya.

Selain tentang filosofi dasar terkait dengan melakukan kegiatan usaha, secara garis besar kedua teori ini mempunyai tujuan dan sudut pandang yang hampir sama yaitu agar perusahaan dapat terus bertahan dan berkesinambungan (sustainable) tidak hanya pada saat ini, tetapi juga dimasa mendatang. Keduanya mempunyai persamaan sudut pandang, bahwa konsep pemasaran bukanlah sebagai sebuah fungsi atau departemen yang berdiri hanya untuk memasarkan saja, tetapi bagaimana bisa melihat pasar secara lebih kreatif dan inovatif. Kedua strategi ini merupakan strategi yang harmoni dan saling melengkapi yang bisa menjadi panduan dalam menghadapi persaingan usaha di era global sekarang ini.