

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Ainun Nazhifah, STAIN Palangka Raya, skripsi, 2011, *Penerapan Manajemen Strategi dalam meningkatkan kinerja bisnis di bank Muamalat cabang Palangka Raya*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

Penelitian yang dilakukan oleh Ainun Nazhifah merupakan penelitian lapangan, disimpulkan bahwa dari hasil penelitian Bank Muamalat cabang kota Palangka Raya menerapkan manajemen strategi dalam kegiatan bisnisnya, hal ini dapat dilihat dari upaya yang dilakukan, yakni dapat menyesuaikan lingkungan dengan bisnis yang dijalankan, sehingga strategi-strategi yang dibuat sesuai hasil yang diperoleh dari analisis lingkungan, adapun strateginya yakni, strategi segmentasi, produk, teknologi, layanan, promosi, dan likuiditas.¹

Bank Muamalat Cabang Palangka Raya melakukan analisis strategi, pilihan strategi dan implementsai strategi bagian dari aspek manajemen strategi, adapun dalam hal menganalisis strategi dilakukan dengan cara analisis SWOT, dimana analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui kekuatan kelemahan yang dimiliki, dan peluang serta ancaman yang ada di lingkungan bisnis, hal ini dilakukan untuk menentukan strategi yang tepat bagi bisnis yang dijalankan, selain analisis strategi dilakukan pula pilihan

¹ Ainun Nazhifah, *Skripsi*, Penerapan Manajemen Strategi dalam meningkatkan kinerja bisnis di bank Muamalat cabang Palangka Raya, 2011, h. Th.

strategi, yakni dengan memilih *agresif strategi*, dimana Bank Muamalat Cabang Palangka Raya lebih aktif dalam melakukan inovasi-inovasi terhadap bisnisnya, dan terakhir mengimplementasikan strategi yang telah dibuat ke dalam kegiatan bisnis.

Penerapan manajemen strategi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis di Bank Muamalat Cabang Palangka Raya, ini dilihat dari peningkatan pendapat dari keuangan yang diperoleh Bank Muamalat Cabang Palangka Raya.²

Dilihat dari penelitian penulis, perbedaannya terletak pada pembahasan yang lebih mendalam tentang kajian yang diteliti mengenai persaingan pasar. Peneliti sebelumnya lebih menerapkan manajemen strateginya dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan, sedangkan peneliti sendiri lebih kepada penerapan manajemen strategi dalam menghadapi persaingan pasar.

Miss Nurma Wae-useng, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, skripsi, 2013. *Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah di PT BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta untuk meningkatkan jumlah nasabah adalah dengan menaikkan nilai rata-rata bagi hasil pada tabungan giro dan deposito menurunkan nilai rata-rata *margin* pembiayaan dan meningkatkan intensitas promosi, masih banyak kekurangan dalam pelayanan produk, teknologi

² *Ibid.*

maupun promosi. Oleh karena itu perlu pembenaan atas strategi-strategi yang sudah ada dengan inovasi baru yang menjadi keunggulan baru bagi PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta.³

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada strategi dalam meningkatkan jumlah nasabah. Sedangkan penulis lebih menekankan pada strategi yang diaplikasikan pada manajemen strategi dalam persaingan pasar.

Eka Oktaviani, STAIN Palangka Raya, skripsi, 2014. *Strategi Relationship Marketing Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Palangka Raya*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan BMI cabang Palangka Raya yaitu: (1) Membuat *database* nasabah, (2) melakukan analisis dan pengelompokan data nasabah, (3) membuat program hubungan layanan nasabah dan program loyalitas (yaitu program program yang dibuat untuk menjaga kesetiaan nasabah, berupa pemberian *merchandise*, tabungan iB Muamalat prima berhadiah, muamalat berbagi rezeki, pemberian subsidi transaksi, rezeki ATM Muamalat, dan e-muamalat Telkomsel), (4) menjaga privasi nasabah, serta (5) melakukan evaluasi.⁴

Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian penulis terletak pada strategi tentang *Relationship Marketing*. Sedangkan penulis lebih kepada manajemen strategi yang ada di PT. Bank BNI cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar di kota Palangka Raya.

³ Miss Nurma Wae-useng, *Skripsi*, Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah di PT BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta, 2013, [Http://digilib.uin-suka.ac.id](http://digilib.uin-suka.ac.id) (Diunduh Rabu, 13-04-2015 Jam 13.00 Wib).

⁴ Eka Oktaviani, *Skripsi*, *Strategi Relationship Marketing Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Palangka Raya*, 2014, h. v.

Adapun tabel yang dapat mempermudah dalam membedakan penelitian penulis dengan peneliti sebelumnya sebagai berikut:

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ainun Nazhifah, mengkaji tentang Penerapan Manajemen Strategi dalam meningkatkan kinerja bisnis di bank Muamalat cabang Palangka Raya, Tahun 2011, Lapangan.	Mengkaji tentang Manajemen Strategi	Mengkaji tentang Meningkatkan Kinerja bisnis di Bank Muamalat Cabang Palangka Raya.
2.	Miss Nurma Wae-useng, Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah di PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta, Tahun 2013, Lapangan.	Mengkaji tentang Strategi	Mengkaji tentang Meningkatkan Jumlah Nasabah di PT BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta.
3.	Eka Oktaviani, Strategi <i>Relationship Marketing</i> Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Palangka Raya, Tahun 2014, Lapangan.	Mengkaji tentang Strategi	Mengkaji tentang <i>Relationship Marketing</i> Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Palangka Raya.
4.	Zaitun, Penerapan Manajemen Strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam Menghadapi Persaingan Pasar di kota Palangka Raya, Lapangan.	Mengkaji tentang Manajemen strategi	Mengkaji tentang PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi Persaingan Pasar di Kota Palangka Raya.

B. Deskripsi Teoritis

1. Pengertian Penerapan

Menurut J.S Badudu dan Sutan Mohammad Zain, penerapan adalah hal, cara atau hasil. Adapun menurut Lukman Ali, penerapan adalah mempraktekkan, memasang. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Adapun unsur-unsur penerapan meliputi:⁵

- a. Adanya program yang dilaksanakan.
- b. Adanya kelompok target, yaitu masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut.
- c. Adanya pelaksanaan, baik organisasi atau perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan maupun pengawasan dari proses penerapan tersebut.⁶

2. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

1) Pengertian Manajemen

Secara umum, pengertian manajemen ialah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu

⁵ [Http://www.uny.ac.id](http://www.uny.ac.id) (Diunduh Senin, 11-05-2015 Jam 19.00 WIB).

⁶ *Ibid.*

dengan menggunakan orang lain (*Getting things done through the effort of other people*).⁷

Menurut G. R Terry, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan kelompok ke arah tujuan organisasional.⁸

Sedangkan Menurut Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.⁹

Dari definisi-definisi di atas dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan dalam melibatkan bimbingan atau pengarahan dalam mencapai sasaran-sasaran untuk tujuan suatu organisasi.

2) Pengertian Strategi

Strategi secara terminologi berasal dari kata *strategia* yang merupakan bahasa Yunani yang berarti "*the art of general*".

Kalimat tersebut bisa diartikan sebagai seni yang biasa digunakan

⁷ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, Cet I, Bandung: Cv Pustaka Setia, 2013, h. 15.

⁸ *Ibid.*, h. 17.

⁹ Abdul Aziz, *Manajemen Investasi Syari'ah*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 19.

oleh panglima dalam sebuah peperangan supaya kelompoknya bisa menang. Namun, pengertian dari strategi tentunya tidak sesederhana ini di masa sekarang, maka dari itu banyak para ahli yang memberikan definisi dari strategi secara umum berkaitan dengan sebuah organisasi.

Menurut Stephanie K. Marrus, pengertian strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.¹⁰

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad pengertian strategi adalah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir dimulai dari apa yang terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.¹¹

Adapun strategi dapat berarti sebagai memilih cara yang efektif untuk menggunakan sumber-sumber daya perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi direncanakan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dalam

¹⁰ Admin, Pengertian menurut ahli, <http://www.pengertianahli.com/2013/12/pengertian-strategi-menurut-para-ahli.html> (Diunduh, Rabu 13-04-2015 Jam 13.00 WIB).

¹¹ *Ibid.*,

dan luar perusahaan, artinya strategi menunjukkan faktor-faktor mana yang harus mendapatkan perhatian utama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹²

Newman dan Logan mengemukakan empat unsur dari setiap usaha, yaitu:

- a) Mengidentifikasi dan menempatkan spesifikasi dan kualifikasi hasil (*out put*) dan sasaran (*target*) yang harus dicapai, dengan mempertimbangkan aspirasi dan selera masyarakat yang memerlukannya.
- b) Mempertimbangkan dan memilih jalan pendekatan utama (*basic way*) yang paling efektif untuk mencapai sasaran.
- c) Mempertimbangkan dan menetapkan langkah-langkah (*steps*) yang akan ditempuh sejak titik awal sampai dengan sasaran.
- d) Mempertimbangkan dan menetapkan tolok ukur (*criteria*) dan patokan ukuran (*standard*) untuk menilai dan taraf keberhasilan (*achievemen*) usaha.¹³

3) Manajemen Strategi

Manajemen strategi, menurut Agustinus Sri Wahyuni adalah: Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang

¹² Ainun Nazhifah, *Skripsi*, Penerapan Manajemen Strategi dalam meningkatkan kinerja bisnis di bank Muamalat cabang Palangka Raya, 2011, h. 14.

¹³ Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, cet ke II, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013, h. 9.

memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.¹⁴

Sedangkan Menurut Pearch dan Robinson dikatakan bahwa manajemen strategi adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.¹⁵

Pengertian lainnya Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.¹⁶

b. Unsur-Unsur Manajemen

Dalam manajemen terdapat unsur-unsur atau komponen-komponen yang membuatnya menjadi suatu proses yang bersifat mengatur dan mengontrol, unsur tersebut seperti;

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah kegiatan seorang manajer dalam menyusun rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa

¹⁴ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Cet I, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, h. 15.

¹⁵ Hipni Rohman, *Pengertian Manajemen Strategi*, <http://hipni.blogspot.com/2012/02/pengertiandefinisi-manajemen-strategi.html> (Diunduh, Kamis 05-02-2015 Jam 19:00 WIB).

¹⁶ *Ibid.*,

yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis.¹⁷

Semua dasar dan tujuan manajemen harus terintegrasi, konsisten, dan saling menunjang satu sama lain. Untuk menjaga konsistensi ke arah pencapaian tujuan manajemen, setiap usaha harus didahului oleh proses perencanaan yang baik. Suatu perencanaan yang baik dilakukan melalui berbagai proses kegiatan yang meliputi *forecasting*, *objective*, dan *policies*.

Forecasting adalah suatu peramalan usaha yang sistematis, yang paling mungkin untuk memperoleh sesuatu pada masa yang akan datang dengan dasar penaksiran dan menggunakan perhitungan yang rasional atas fakta yang ada. Fungsi peramalan adalah memberikan informasi sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Langkah pertama yang harus dilakukan terhadap manajemen bank adalah melakukan peramalan usaha dengan melihat kondisi internal dan eksternal dalam rangka perumusan kebijakan dasar. Kondisi internal meliputi potensi dan fasilitas yang tersedia, distribusi aktiva, posisi dana-dana, pendapatan dan biaya. Sedangkan kondisi eksternal meliputi penelaahan situasi moneter, peraturan-peraturan, situasi dan kondisi perdagangan.¹⁸

¹⁷Danie, *Unsur- Unsur Pertama dalam Proses Manajemen*, [http:// www.Unsur-UnsurUtama Dalam Proses Manajemen.html](http://www.Unsur-UnsurUtamaDalamProsesManajemen.html)(Diunduh Senin, 09-03-2015 Jam 19.00 Wib).

¹⁸Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 154.

Objective atau tujuan adalah nilai yang akan dicapai atau diinginkan oleh seseorang atau badan usaha. Tujuan suatu organisasi harus dirumuskan dengan jelas, realistis dan dapat diketahui oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi. Tujuan manajemen bank syariah tidak hanya meningkatkan kesejahteraan bagi para *stakeholder*, tetapi juga harus mempromosikan dan mengembangkan aplikasi dari prinsip-prinsip Islam dan tradisinya dalam bisnis keuangan dan bisnis lainnya yang terkait.¹⁹ Oleh karena itu, aktivitas perencanaan tujuan masa depan harus dilakukan dengan baik, teliti, lengkap, dan terperinci. Perumusan kebijakan itu haruslah disusun bersama-sama dengan dewan komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS), dan perencanaan operasional harus disusun bersama-sama dengan pejabat yang bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional. Islam menganjurkan musyawarah. Kita diperintah oleh Allah untuk memusyawarahkan dan memutuskan sesuatu yang bermanfaat, bukan keputusan yang sekedar coba-coba dan salah (*try and error*) kemudian mencoba lagi sampai menemukan sesuatu yang *fixed*. Hal itu dapat membuang waktu.²⁰

Policies dapat diartikan sebagai rencana kegiatan (*plan of action*) atau juga dapat diartikan sebagai suatu pedoman pokok

¹⁹ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 154.

²⁰ *Ibid.*,

(*guiding principles*) yang diadakan oleh badan usaha untuk menentukan kegiatan yang berulang-ulang. Bidang kegiatan bank yang perlu dirumuskan dalam wujud kebijakan dasar (*basic policies*) umumnya meliputi bidang penting bagi aktivitas bank, yaitu sebagai berikut;²¹

- a) Tipe nasabah yang dilayani
- b) Jenis layanan yang disediakan bagi nasabah
- c) Daerah atau wilayah pelayanan
- d) Sistem penyampaian (*delivery system*) produk dan jasa bank
- e) Distribusi aktiva produktif
- f) Preferensi likuiditas
- g) Persaingan
- h) Pengembangan dan pelatihan staf²²

2) *Organizing* (Organisasi)

Organizing berarti menciptakan suatu struktur organisasi dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antar bagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut. Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-

²¹ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 156

²² *Ibid*, h. 156.

tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian seperti, penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perencanaan dan pengembangan suatu organisasi, penugasan tanggung jawab tertentu, dan pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.²³

3) *Actuating*

Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).²⁴

4) *Controlling* (Pengawasan)

Controlling adalah proses pengawasan performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar mengevaluasinya. Fungsi manajemen adalah

²³ Danie, *Unsur- Unsur Pertama dalam Proses Manajemen*, [http:// www.Unsur-Unsur Utama Dalam Proses Manajemen.html](http://www.Unsur-UnsurUtamaDalamProsesManajemen.html)(Diunduh Senin, 09-03-2015 Jam 19.00 Wib).

²⁴ *Ibid*,.

elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.²⁵

jadi *controlling* merupakan suatu fungsi manajemen berupa pengadaan penilaian dan apabila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang sesuai dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan.

c. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategi. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:²⁶

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.

²⁵ Danie, *Unsur- Unsur Pertama dalam Proses Manajemen*, [http:// www.Unsur-UnsurUtama Dalam Proses Manajemen.html](http://www.Unsur-UnsurUtamaDalamProsesManajemen.html)(Diunduh Senin, 09-03-2015 Jam 19.00 Wib).

²⁶ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h. 35- 36.

- 3) Membuat suatu organisasi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah yang akan datang.
- 6) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaan.²⁷

d. Risiko Manajemen strategi

Keterlibatan para manajer dalam proses perencanaan strategi akan menimbulkan beberapa risiko yang perlu diperhitungkan sebelum melakukan proses manajemen strategi, antara lain:

- 1) Waktu yang digunakan para manajer dalam proses manajemen strategi mungkin mempunyai pengaruh negatif pada tanggung jawab operasional.
- 2) Apabila para pembuat strategi tidak dilibatkan secara langsung dalam penerapannya maka mereka dapat mengelak tanggung jawab pribadi untuk keputusan-keputusan yang diambil dalam proses perencanaan.²⁸
- 3) Akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka.

²⁷ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h. 35- 36.

²⁸ *Ibid*, h. 45.

Untuk mengatasi risiko-risiko tersebut maka para manajer perlu dilatih untuk mengamankan atau memperkecil timbulnya risiko ini dengan cara:

- 1) Melakukan penjadwalan kewajiban-kewajiban para manajer agar mereka dapat mengalokasikan waktu dengan yang lebih efisien.
- 2) Membatasi para manajer, dalam proses perencanaan untuk membuat janji-janji mereka terhadap kinerja yang benar-benar dapat dilaksanak oleh mereka dan bawahannya.
- 3) Mengantisipasi dan menanggapi keinginan-keinginan bawahan antara lain usulan atau peningkatan dalam ganjaran.²⁹

e. Pentingnya Analisis Lingkungan Manajemen Strategi

Ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis penting dalam manajemen strategi dan harus selalu dilakukan oleh para manajer puncak, yaitu:

- 1) Bahwa organisasi/ perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi), tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisis dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi.

²⁹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h. 46.

2) pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat memengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.³⁰

Rumit serta tidak pastinya masa depan membuat para penyusun strategi harus lebih berhati-hati dalam melakukan analisis lingkungan. Sejumlah asumsi relevan harus dikaji ulang setiap waktu agar penyesuaian-penyesuaian dapat segera dilakukan. Asumsi adalah suatu anggapan dasar atau pengandaian yang diterapkan sebelumnya agar suatu teori atau keputusan dapat diimplementasi. Perubahan-perubahan yang terjadi pada asumsi akan mengakibatkan tidak berlakunya suatu strategi, walaupun strategi itu baik dan tepat. Kegagalan penerapan strategi-strategi yang telah dibuat terkadang diidentikan dengan kegagalan para penyusun strategi tanpa dikaji terlebih dahulu mengenai asumsi yang mendasari strategi tersebut.³¹

Analisis eksternal perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua *Opportunity* (peluang) yang berkembang dan menjadi tren pada saat itu serta *Threat* (ancaman) dari para pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisis internal lebih memfokuskan pada identifikasi *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) dari

67. ³⁰ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h.

³¹ *Ibid.*,

perusahaan. Dengan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.³²

Tidak ada satu cara terbaik untuk melakukan analisis SWOT. Yang paling utama adalah membawa berbagai macam pandangan atau perspektif bersama-sama sehingga akan terlihat keterkaitan baru dan implikasi dari hubungan tersebut. Jika analisis bersifat menyeluruh maka menentukan tujuan, sasaran, dan strategi akan lebih mudah untuk dilakukan. Banyak strategi yang dapat dihasilkan dan dikembangkan dari hasil analisis SWOT karena para perencana dibekali dengan kerangka kerja yang luas dan lebih berstruktur.³³

Berikut ini disajikan beberapa bentuk analisis yang dapat digunakan para pemimpin perusahaan dalam melakukan analisis lingkungan. Bentuk analisis tersebut adalah:

a) Analisis Produk

Menganalisis dan membandingkan semua atribut produk atau jasa terhadap produk dan jasa dari pesaing.

b) Analisis Pasar

Analisis ini mengidentifikasi semua karakteristik dari pasar (antara lain demografis, geografis, dan gaya hidup) dimana produk tersebut bersaing.

67. ³² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h.

³³ *Ibid*, h. 68.

c) Analisis lingkungan

Analisis ini menganalisis semua perubahan yang terjadi pada variabel lingkungan antara lain ekonomi, sosial, politik, dan peraturan pemerintah.³⁴

d) Analisis Pelanggan (*Customer Analysis*)

Menganalisis motif konsumen membeli produk, melakukan segmentasi pasar dan mengidentifikasi profil konsumen antara lain tingkat sosial, kebudayaan, jenis kelamin, dan sebagainya.³⁵

e) Analisis Keuangan (*Financial Analysis*)

Analisis ini terdiri dari beberapa macam dan yang terkenal adalah analisis rasio. Analisis ini melibatkan metode-metode penghitungan dan interpretasi rasio-rasio keuangan dalam rangka menilai kinerja dan status perusahaan. Ada dua metode untuk melakukan analisis ini, yaitu; *pertama*, Analisis *Cross Sectional* yang membandingkan rasio keuangan dari perusahaan-perusahaan sejenis pada suatu industri dalam waktu yang bersamaan. *Kedua*, Analisis *Times Series* yang mengevaluasi kinerja perusahaan dengan membandingkan rasio-rasio keuangannya sendiri dalam waktu yang berbeda.³⁶

³⁴ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h.

³⁵ *Ibid.*,

³⁶ *Ibid*, h. 69.

3. Persaingan Pasar

a. Pengertian Pasar

Pasar adalah salah satu dari berbagai sistem, institusi, prosedur, hubungan sosial dan infrastruktur dimana usaha menjual barang, jasa dan tenaga kerja untuk orang-orang dengan imbalan uang. Barang dan jasa yang dijual menggunakan alat pembayaran yang sah. Kegiatan ini merupakan bagian dari perekonomian. Persaingan sangat penting dalam pasar, dan memisahkan pasar dari perdagangan. Dua orang mungkin melakukan perdagangan, tetapi dibutuhkan setidaknya tiga orang untuk memiliki pasar, sehingga ada persaingan pada setidaknya satu dari dua belah pihak.³⁷

Struktur pasar menggambarkan tingkat persaingan di suatu pasar produk atau jasa tertentu. Suatu pasar terdiri dari seluruh perusahaan dan individu yang ingin dan mampu untuk membeli serta menjual suatu produk tertentu.³⁸ Islam menempatkan pasar pada kedudukan yang penting dalam perekonomian. Praktik ekonomi pada masa Rasulullah dan Khulafaurrasyidin menunjukkan adanya peranan pasar yang besar. Rasulullah sangat menghargai harga yang dibentuk oleh pasar sebagai harga yang adil. Beliau menolak adanya suatu *price intervention*

³⁷ <http://andhy-brenjenk.blogspot.com/2011/12/pasar-dan-penetapan-harga> (diunduh, Sabtu 21-11-2015 Jam 20.00 WIB).

³⁸ Abdul Aziz, *Ekonomi Islam Analisis Mikro & Makro*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008,

seadanya perubahan harga terjadi karena mekanisme pasar yang wajar. Namun, pasar di sini mengharuskan adanya moralitas, antara lain: persaingan yang sehat (*fair play*), kejujuran (*honesty*), keterbukaan (*transparancy*) dan keadilan (*justice*).³⁹

b. Mengidentifikasi Pesaing

Mengidentifikasi bank pesaing, ada dua pendekatan yang dapat digunakan.

1) Konsep Industri tentang Persaingan

Industri adalah sekelompok bank yang menawarkan suatu produk atau kelas produk yang merupakan substitusi dekat satu sama lain. Menurut pendekatan industri, pesaing adalah bank-bank yang tergabung dalam industri dengan karakteristik jumlah penjual dan tingkat diferensiasi produk. Karakteristik itu menghasilkan empat jenis struktur industri, yaitu:⁴⁰

- a) Struktur industri monopoli murni, hanya satu bank yang menyediakan produk atau jasa tertentu di negara atau wilayah tertentu.
- b) Struktur industri oligopoli, sejumlah kecil bank besar yang memproduksi produk mulai dari produk yang sangat terdiferensiasi sampai produk yang berstandarisasi.

Oligopoli murni, terdiri atas beberapa bank yang memproduksi barang yang sama. Bank-bank tersebut akan

³⁹ Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam, *Ekonomi Islam*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008, h. 301.

⁴⁰ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 329.

merasakan sulit untuk mengenakan harga yang lebih tinggi dari pada harga yang berlaku.⁴¹

Oligopoli yang terdiferensiasi terdiri atas beberapa bank yang memproduksi produk yang terdiferensiasi secara parsial. Masing-masing perusahaan pesaing dapat mencari “keunggulan dalam salah satu atribut produk” tersebut guna terdiferensiasikan produknya dari pesaing.

- c) Struktur industri pesaing monopolistik, yaitu banyak perusahaan pesaing yang mendiferensiasikan tawaran mereka secara keseluruhan atau sebagian. Para pesaing memusatkan perhatian pada segmen pasar dimana mereka dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang paling unggul.⁴²
- d) Struktur industri persaingan murni, banyak bank pesaing yang menawarkan produk dan jasa yang sama (contoh: tabungan dan deposito. Karena tidak ada dasar yang melakukan diferensiasi, maka harga bank pesaing akan sama. Tidak ada bank yang memasang iklan, kecuali jika iklan tersebut dapat menciptakan diferensiasi psikologis dengan cara menyentuh afeksi konsumen (seperti: rokok, bir).⁴³

⁴¹ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 329.

⁴² *Ibid.*,

⁴³ *Ibid.*, h. 330.

2) Konsep Pasar tentang Persaingan

Pada umumnya, konsep pasar tentang persaingan, dengan membuka mata produsen lebih lebar terhadap “pesaing yang aktual dan potensial”, dan menstimuli bank untuk mempersiapkan perencanaan strategi jangka panjang. Berdasarkan konsep pasar tentang persaingan, kunci untuk mengidentifikasi pesaing adalah dengan “menghubungkan analisis industri” dalam pemetaan “medan pertempuran produk/pasar”.⁴⁴

c. Memperkirakan Tujuan Pesaing

Untuk memantau tujuan pesaing, bank dapat menggunakan peta medan pertempuran pasar, yaitu;

1) Kekuatan dan kelemahan pesaing

Langkah yang dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing, yaitu;⁴⁵

- a) Bank harus mengumpulkan data saat ini dari pesaingnya tentang: penjualan, pangsa pasar, tingkat laba, ROI, *cash flow*, investasi baru, penggunaan kapasitas bank. Informasi tersebut akan dapat membantu bank dalam mengistimasi kekuatan dan kelemahan pesaing-pesaingnya, kemudian menentukan bank mana yang akan diserang.

⁴⁴ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 331.

⁴⁵ *Ibid.*, h. 333.

- b) Bank dapat mempelajari kekuatan dan kelemahan pesaing-pesaingnya melalui data sekunder, pengalaman pribadi, dan desas-desus. Mereka dapat menambah pengetahuan dengan melakukan riset pemasaran primer terhadap pelanggan, pemasok, dan dealer.⁴⁶
- c) Bank dapat melakukan *benchmark* (patok duga), yaitu seni menentukan bagaimana dan mengapa bank dapat melaksanakan tugas dengan jauh lebih baik daripada bank lain. Tujuan menjadikan sebuah bank sebagai *benchmarking* (patok duga) adalah meniru dan memperbaiki praktik terbaik bank lain. Langkah-langkah untuk melakukan *benchmarking*, yaitu: menentukan fungsi apa yang akan dijadikan *benchmark*, mengidentifikasi variabel kinerja kunci untuk diukur, mengidentifikasi bank yang terbaik dalam kelasnya, mengukur kinerja bank yang terbaik dalam kelasnya, menspesifikasikan program dan tindakan untuk mempersempit kesenjangan, dan menerapkan serta memonitor hasil.⁴⁷

Ada tiga variabel lain yang harus diikuti secara kompetitif, yaitu:

- a) *Share of market* (pangsa pasar) yaitu bagian pasar atau pelanggan yang dikuasai oleh bank.

⁴⁶ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 333.

⁴⁷ *Ibid*, h. 334.

- b) *Share of mind* (pangsa pemikiran) yaitu suatu ukuran persen pelanggan yang menyebutkan pesaing dalam menjawab pertanyaan.
 - c) *Share of heart* (pangsa perasaan) yaitu suatu ukuran persen pelanggan yang menyebutkan pesaing dalam menjawab pertanyaan “sebutkan bank yang lebih disukai untuk membeli bank produk bank tertentu.”⁴⁸
- 2) Memperkirakan pola reaksi pesaing

Adapun bentuk-bentuk reaksi umum dari para pesaing, yaitu sebagai berikut:

- a) Pesaing yang santai, yaitu pesaing yang tidak bereaksi dengan cepat atau kuat terhadap tindakan atau serangan bank pesaing.
- b) Pesaing selektif, yaitu pesaing yang hanya bereaksi terhadap serangan tertentu, misalnya: hanya bereaksi terhadap potongan harga, tetapi tidak bereaksi terhadap peningkatan pengeluaran iklan oleh pesaing.⁴⁹
- c) Pesaing harimau, yaitu pesaing yang bereaksi dengan gesit dan kuat terhadap setiap jalur serangan dari pesaing-pesaingnya.
- d) Pesaing stokastik (tak terduga), yaitu pesaing yang tidak menunjukkan pola reaksi yang dapat diramalkan. Biasanya

⁴⁸ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syariah*, h. 335.

bank-bank berskala kecil memiliki pola reaksi persaingan seperti ini.

3) Merancang sistem inteligen persaingan

Informasi inteligen persaingan perlu dikumpulkan, diinterpretasi, dan disebarluaskan secara terus-menerus. Manajer harus dapat menerima informasi yang tepat waktu mengenai pesaing. Dengan informasi inteligen persaingan yang baik, para manajer dapat dengan mudah “merumuskan persaingan mereka”.

Langkah dalam merancang sistem inteligen persaingan, yaitu:

- a) Pembentukan sistem;
- b) Pengumpulan data;
- c) Evaluasi dan analisis data;
- d) Penyebaran informasi;
- e) Pemberian tanggapan.⁵⁰

d. Menyikapi Persaingan Bisnis sesuai Syariah

Sekalipun mendatangkan banyak perdebatan, gagasan perdagangan bebas dan persaingan bebas terus bergulir sebagai akibat bangkitnya kegairahan organisasi-organisasi bisnis dan perdagangan dunia. Faktanya, persaingan telah berkembang

⁵⁰ Herry Sutanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah*, h. 335.

mengarah dan praktik-praktik persaingan liar yang menghalalkan segala cara (*machiavelistik*).

Salah satu aspek yang terkait dengan hubungan antar manusia adalah ekonomi. Ajaran Islam tentang ekonomi memiliki prinsip-prinsip yang bersumber dari Alquran dan hadis, prinsip umum tersebut bersifat abadi. Pengembangan prinsip ekonomi Islam dari beberapa filosofi dasar Islam meliputi tauhid, keadilan, *nubuwwah* (*s}idiq*⁵¹, *ama>nah*⁵², *fat}a>nah*⁵³, dan *tabli>g*⁵⁴), *khila>fah*, maslahat, kebebasan dan tanggung jawab.⁵⁵

Tujuan dari analisis persaingan adalah untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri agar perusahaan dapat dengan baik mempertahankan diri dari kekuatan yang saling berinteraksi dan mempengaruhi kekuatan tersebut keuntungan perusahaan. Pada dasarnya intensitas persaingan dalam suatu

⁵¹ *s}idiq* juga dimaknai sebagai kecenderungan untuk mengikuti kata hati nurani, yaitu bisikan hati yang selalu mengajak seorang untuk tidak melakukan bisnis yang bertentangan dengan hati nurani.

⁵² *ama>nah* (*responsibility and trustworthiness*), yaitu kepercayaan, artinya pedagang mengikuti sifat Nabi yang selalu dapat dipercaya (amin) sehingga dalam sejarahnya beliau mendapat simpati yang sangat luar biasa dan mampu mengikat loyalitas *customer*.

⁵³ *Fat}a>nah* (cerdas, bijaksana, dan intelek). Sifat ini mendorong pebisnis atau pedagang selalu membuat perhitungan dengan cerdas dan matang, mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan, ancaman dan peluang dalam menjalankan bisnis.

⁵⁴ *Tabli<g*, terbuka terhadap orang lain dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik, untuk menyampaikan pesan-pesan moral dalam berdagang termasuk kejujuran dalam menyampaikan cacat yang ada pada produk yang dijual.

⁵⁵ Veithzal Rivai *dkk*, *Islamic Financial Management*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010, h.

industri tidak tergantung pada sifat kebetulan ataupun nasib, tetapi bersaing berakhir pada struktur ekonomi tersebut.⁵⁶

Islam sebagai sebuah aturan hidup khas, telah memberikan aturan-aturannya yang rinci untuk menghindarkan munculnya permasalahan akibat praktik persaingan yang tidak sehat itu. Minimal ada tiga unsur yang perlu dicermati dalam membahas persaingan bisnis menurut Islam yaitu: pihak yang bersaing, cara persaingan, produk atau jasa yang persaingan.⁵⁷

1) Pihak-pihak yang bersaing

Manusia merupakan pusat pengendali persaingan bisnis. Ia akan menjalankan bisnisnya terkait dengan pandangannya tentang bisnis yang digelutinya. Hal terpenting yang berkaitan dengan faktor manusia adalah segi motivasi dan landasan ketika menjalankan praktik bisnisnya, termasuk persaingan yang terjadi di dalamnya.⁵⁸

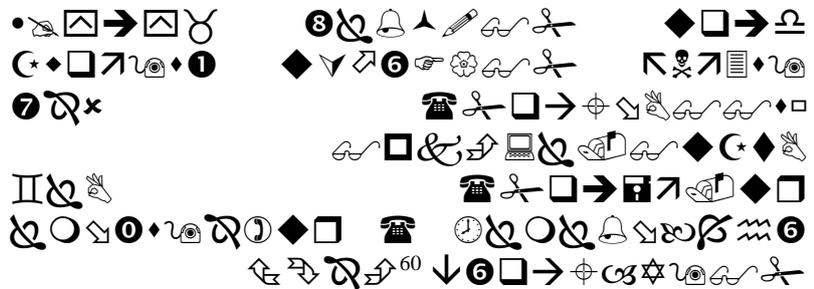
Bagi seorang muslim, bisnis yang dia lakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang dia peroleh tersebut adalah rezeki yang merupakan karunia yang telah ditetapkan Allah. Salah satunya dengan jalan berbisnis. Ia tidak takut sedikitpun akan

⁵⁶ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h. 74.

⁵⁷ Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta: Gema Insani Press, Cet. II, 2003, h. 92.

⁵⁸ *Ibid.*,

kekurangan rezeki atau kehilangan rezeki hanya karena anggapan rezeki itu “diambil” pesaingnya.⁵⁹ Firman Allah:



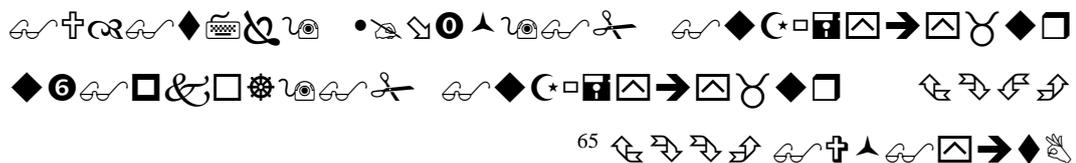
Artinya:”Dialah yang menjadikan bumi ini mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan, hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”.⁶¹

Keyakinan bahwa rezeki semata-mata datang dari Allah SWT akan menjadi kekuatan kekuatan *ruhiyah* bagi seorang pebisnis muslim. Keyakinan ini menjadi landasan sikap *tawakal*⁶² yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, senantiasa sandarkan segala sesuatunya kepada Allah. Manakala bisnisnya memenangkan persaingan, ia bersyukur. Sebaliknya, ketika terpuruk dalam bersaing, ia sabar. Intinya, segala keadaan yang dihadapi dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal-hal prinsip yang telah Allah perintahkan kepadanya.⁶³

823

⁵⁹ Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 92.
⁶⁰QS. Al- Mulk: 15
⁶¹Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, Surabaya; karya Agung, 2006, h.
⁶² Maksud dari *tawakal* yaitu pasrah sepenuh hati kepada Allah SWT.
⁶³ Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 93.

Seorang muslim akan memandang berbisnis sebagai pelaksanaan perintah Allah untuk bertebaran di muka bumi dalam mencari karunia-Nya. Karena itu, tidak terpikir olehnya untuk menghalalkan segala cara untuk sekedar “memenangkan” persaingan. Baginya yang disebut persaingan adalah berebut menjadi terbaik. Terbaik dihadapan Allah yang dicapai dengan cara sekuat tenaga untuk setia menaati setiap aturan-Nya dalam berbisnis, sedangkan terbaik dihadapan manusia dengan menjalankan bisnis dengan produk yang bermutu, harga bersaing, dan dengan pelayanan total.⁶⁴ Allah berfirman :



Artinya:” Dan, kami jadikan malam itu sebagai pakaian, dan kami jadikan siang untuk memberi kehidupan”.⁶⁶

Dalam hal kerja, Islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi, sebagaimana telah memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan landasan ini, persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, tetapi

⁶⁴ Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 93.

⁶⁵ QS. An- Naba ayat 10- 11.

⁶⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, h. 864.

dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya.⁶⁷

2) Segi cara bersaing

Berbisnis adalah sebagian dari muamalah. Bisnis juga tidak terlepas dari hukum-hukum yang mengatur masalah muamalah. Karenanya, persaingan bebas yang menghalalkan segala cara merupakan praktik yang harus dihilangkan, karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah Islami.⁶⁸

Dalam berbisnis, setiap orang akan berhubungan dengan pihak- pihak lain seperti rekanan bisnis dan pesaing bisnis. Sebagai hubungan interpersonal, seorang pebisnis muslim harus berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada mitra bisnisnya. Hanya saja, tidak mungkin bagi pebisnis muslim bahwa pelayanan terbaik itu diartikan juga memberikan “servis” dengan hal yang dilarang syariah.⁶⁹

Dalam berhubungan dengan rekanan bisnis, setiap pebisnis muslim haruslah memperhatikan hukum-hukum Islam yang berkaitan dengan akad-akad bisnis. Dalam

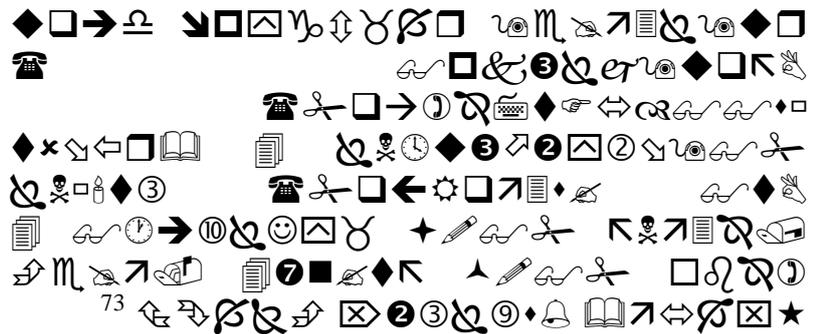
⁶⁷ Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 93.

⁶⁸ Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 93.

⁶⁹ *Ibid.*, h. 96.

berakad, haruslah sesuai dengan kenyataan tanpa manipulasi.⁷⁰

Kebanyakan bank sangat peka dan berlaku kompetitif dalam merebut hati nasabah. Ketepatan dan kecepatan pelayanan dengan biaya yang relatif murah merupakan dambaan nasabah. Karena itu, bank harus tanggap dan berupaya menciptakan suasana fanatisme nasabah melalui pelayanan prima agar mampu bersaing dengan baik.⁷¹ Persaingan positif ada dalam Islam yang disebut *Fastabiqul khairat*.⁷² Hal ini diterangkan pada firman Allah



Artinya:“Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba- lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”.⁷⁴

⁷⁰ *Ibid.*,

⁷¹Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 159.

⁷²Inti *Fastabiqul Khairat* adalah berlomba-lomba dengan kebaikan.Persaingan yang sehat itu dimulai dengan aturan yang jelas. Persaingan yang sehat bukanlah persaingan untuk merebut “kedekatan” dengan cara- cara yang tidak dijelaskan dalam aturan (Lihat Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen syari’ah dalam praktik*, Cet I, Jakarta: Gema Insani Press, 2003, h. 195).

⁷³QS. Al- Baqarah ayat 148

⁷⁴Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, , h. 28.

Beberapa prinsip bersaing sehat diantaranya yaitu: *Pertama*, Pebisnis muslim tidak menghalalkan segala cara. *Kedua*, pebisnis muslim berupaya menghasilkan produk berkualitas dan pelayanan terbaik sesuai syariah. *Ketiga*, pebisnis muslim harus memperhatikan hukum-hukum Islam yang berkaitan dengan akad-akad bisnis. Dan *Keempat*, negara harus menjamin terciptanya sistem yang adil dan kondusif dalam persaingan.⁷⁵

3) Produk atau jasa yang dipersaingan

Beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan untuk meninggikan daya saing adalah sebagai berikut;

- a) Produk. Produk usaha bisnis yang dipersaingan baik barang maupun jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan. Kualitasnya terjamin dan bersaing.⁷⁶
- b) Harga. Bila ingin memenangkan persaingan, harga produk harus kompetitif. Dalam hal ini, tidak diperkenankan membanting harga dengan tujuan menjatuhkan pesaing.

⁷⁵ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 98.

⁷⁶ *Ibid.*, h. 97.

- c) Tempat. Tempat usaha harus baik, sehat, bersih, dan nyaman. Harus juga dihindarkan melingkupi tempat usaha itu dengan hal-hal yang diharamkan.⁷⁷
- d) Pelayanan. Pelayanan harus diberikan dengan ramah, tapi tidak boleh dengan cara yang mendekati maksiat.
- e) Layanan purna jual merupakan servis yang akan melanggengkan pelanggan. Akan tetapi, ini diberikan dengan cuma-cuma sesuai dengan akad.⁷⁸

⁷⁷ *Ibid.*,

⁷⁸ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 98.