

**IMPLEMENTASI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA BPRS
ARTHA PAMENANG
(STUDI KASUS BPRS ARTHA PAMENANG)**

SKRIPSI



Oleh

RISSKY WAHYU SAPUTRA

NIM : 14540093

JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2019

**IMPLEMENTASI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA BPRS
ARTHA PAMENANG
(STUDI KASUS BPRS ARTHA PAMENANG)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)



Oleh

RISSKY WAHYU SAPUTRA

NIM : 14540093

JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2019

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA BPRS
ARTHA PAMENANG
(STUDI KASUS BPRS ARTHA PAMENANG)**

SKRIPSI

Oleh

RISSKY WAHYU SAPUTRA

NIM : 14540093

Telah disetujui pada tanggal 20 Juni 2019

Dosen Pembimbing,



Dr. Siswanto, S.E., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001

Mengetahui :

Wetna Jurusan Perbankan Syariah (S1)



Eko Supriatno, S.E., M.Si., Ph.D
NIP. 19751109 199903 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA BPRS
ARTHA PAMENANG (STUDI KASUS BPRS ARTHA PAMENANG)

SKRIPSI

Oleh :

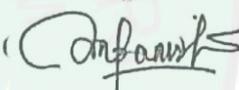
RISSKY WAHYU SAPUTRA

NIM : 14540093

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 19 Juni 2019

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., S.Sos., M.Si., M.M. : ()
NIDT. 19750426 20160801 2 042

2. Sekretaris/Pembimbing

Dr. Siswanto, SE., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001

: ()

3. Penguji Utama

Yayuk Sri Rahayu, SE., MM
NIP. 19770826 200801 2 011

: ()

Mengetahui :
Ketua Jurusan,



Endang Prayitno, SE., M.Si., Ph.D
NIP. 19751109 199903 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Risky Wahyu Saputra
Nim : 14540093
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ S1 Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

IMPLEMENTASI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BPRS ARTHA PAMENANG (STUDI KASUS BPRS ARTHA PAMENANG)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "kalim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetap menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.



Hormat saya,

Risky
Risky Wahyu Saputra

NIM: 14540093

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ilmiah ini kupersembahkan kepada :

Ayah dan Ibuku tercinta :

Wahono dan Endriati

Guruku :

Dr. Siswanto, S.E., M.Si

Teman Temanku :

Aida Dian Nirmala Arianto, Imron Maulana, Nur ilamiyah Puspitasari, Nia

Aprilia, Vega Novid Samalga, Deddy Kusuma Yudha, Khairil Anwar

Saudara-Saudara ku :

Firdatul Nurul Ramadha

MOTTO

“Brave to leap never afraid to fall”

(Berani hidup jangan pernah takut untuk terjatuh)



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang (Studi Kasus BPRS Artha Pamenang)”.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan yang dipenuhi dengan cahaya kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul haris, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Eko Suprayitno, S.E., M.Si., P.hD Selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Siswanto, S.E.,M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak arahan dan masukan dalam penulisan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Perbankan Syariah (S1) yang telah memberikan banyak wawasan, support, masukan, kritik dan saran kepada penulis.
6. Kepada bapak Drs.Suhardi selaku *Direktur* BPRS Artha Pamenang yang telah menerima, mengizinkan dan membantu penulis untuk melaksanakan penelitian ini.
7. Kepada Ayahanda Wahono dan Ibunda Endriati yang cintanya, doanya, dukungannya, dan kasih sayangnya menjadi nafas dari setiap detik pengerjaan skripsi ini. Hanya Allah yang mampu membalas jasmu.
8. Teman teman Perbankan Syariah (S1) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang turut membantu memberikan khazanah keilmuan serta khazanah kebahagiaan dalam menjalani aktifitas perkuliahan.
9. Sahabat-sahabatku Aida Dian Nirmala Arianto, Nur ilamiyah Puspitasari, Nia Aprilia, Vega Novid Samalga, Deddy Kusuma Yudha, Khairil Anwar.
10. Orang-orang yang selalu mendoakan, mendukung dan memberikan arti lebih.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin Ya Rabbal ‘Alamin.

Malang, 15 Mei 2019

Penulis

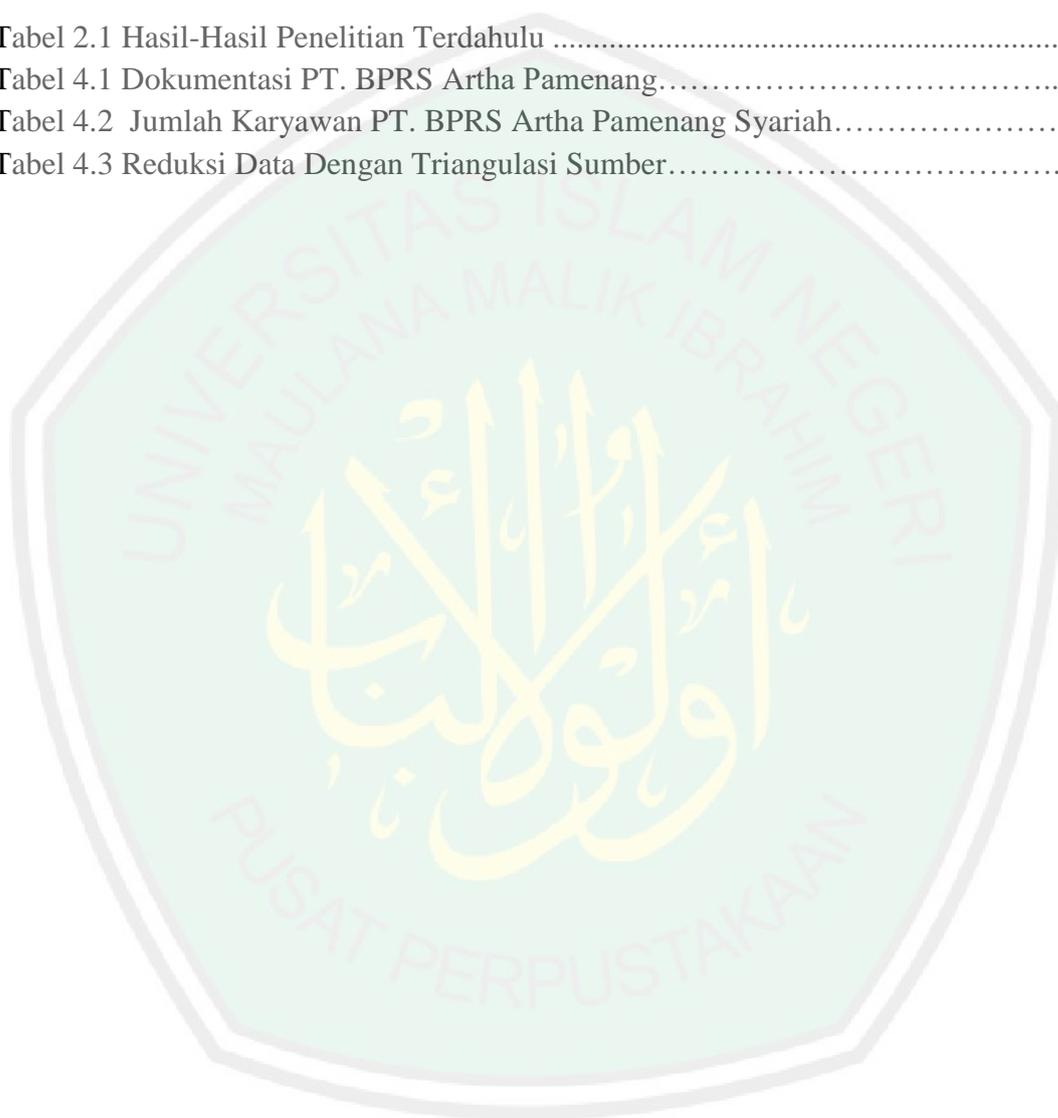
DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan umum.....	8
1.3.2 Tujuan khusus.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Bagi Peneliti	9
1.4.2 Bagi masyarakat/pembaca	9
1.4.3 Bagi Pemerintah	9
BAB II KAJIAN TEORI.....	10
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teori.....	33
2.2.1 Strategi Keunggulan Bersaing	33
2.2.1.1 Pengertian Strategi	33
2.2.1.2 Pengertian Keunggulan Bersaing	40
2.2.2 Strategi Bersaing Dalam Islam	49
2.3 Kerangka Berfikir	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	55
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	55
3.2 Lokasi Penelitian	56

3.3 Subyek Penelitian	56
3.4 Data dan Jenis Data	57
3.5 Teknik Pengumpulan Data	58
3.6 Analisis Data	60
BAB IV PAPARAN DATA DAN	
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	63
4.1 Paparan Data.....	63
4.1.1 Situs Penelitian	63
4.1.1.1 Sejarah BPRS Artha Pamenang Kediri.....	63
4.1.1.2 Profil BPRS Artha Pamenang Kediri.....	65
4.1.1.3 Visi Misi Perusahaan.....	67
4.1.1.4 Logo BPRS Artha Pamenang.....	68
4.1.1.5 Personalia dan Struktur Organisasi.....	69
4.1.1.6 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha BPRS Artha Pamenang.....	72
4.1.2 Implementasi Strategi Keunggulan Pada BPRS Artha Pamenang	76
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	97
4.2.1 Strategi Keunggulan Bersaing yang Dilakukan BPRS Artha Pamenang..	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	115
5.1 Kesimpulan.....	115
5.2 Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	17
Tabel 4.1 Dokumentasi PT. BPRS Artha Pamenang.....	65
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan PT. BPRS Artha Pamenang Syariah.....	69
Tabel 4.3 Reduksi Data Dengan Triangulasi Sumber.....	86



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	70



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 hasil wawancara Bapak Suhardi, Direktur BPRS Artha Pamenang
- Lampiran 2 hasil wawancara Bapak Nazar, SPI
- Lampiran 3 hasil wawancara Bapak Hendra, Kepala seksi AO
- Lampiran 4 hasil wawancara Mbak ayu, Kepala Kantor Kas
- Lampiran 5 hasil wawancara Bapak Arga, AO
- Lampiran 6 hasil wawancara Bapak Heri, AO
- Lampiran 7 hasil wawancara Bapak Agus, Nasabah Lama
- Lampiran 8 hasil wawancara Mbak Ayu, Nasabah Baru
- Lampiran 9 Dokumentasi pelaksanaan penelitian
- Lampiran 10 Biodata Peneliti
- Lampiran 11 Bukti Konsultasi
- Lampiran 12 Surat keterangan penelitian
- Lampiran 13 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme
- Lampiran 14 Hasil Pengecekan Plagiarisme dengan Trunitin

ABSTRAK

Risky Wahyu Saputra, 2019, Skripsi, Judul: **“Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang (Studi Kasus Bprs Artha Pamenang)**

Pembimbing : Dr. Siswanto, S.E., M.Si

Kata kunci : Strategi, Strategi keunggulan Bersaing, BPRS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi keunggulan bersaing yang digunakan pada BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat seperti yang terjadi di Kediri mengalami penurunan dalam presentase pembiayaan akan tetapi pada tahun tersebut BPRS Artha Pamenang mendapatkan penghargaan atau prestasi yang diadakan oleh *Info Bank Syariah Awards* karena memiliki kinerja yang bagus dan mendapatkan omset yang tinggi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Terdapat 8 informan dalam subjek yang digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan dengan cara observasi langsung, wawancara, dan dokumentasi. Adapun analisis data yang digunakan yaitu dengan melakukan penelaahan pada seluruh data, reduksi data, menyusun data hasil reduksi kedalam satuan-satuannya dan triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang telah menerapkan 3 keunggulan bersaing yaitu fokus, diferensiasi dan keunggulan bersaing. Kemudian 3 strategi keunggulan bersaing tersebut menjadi salah satu susunan strategi keunggulan yang baik yang mampu mengembangkan perkembangan BPRS Artha Pamenang serta dapat bertahan di dalam persaingan dengan memperhatikan fokus pasar, diferensiasi pelayanan cepat serta margin yang kompetitif. Hasilnya pada setiap tahunnya BPRS Artha Pamenang selalu mendapatkan prestasi dan juga penghargaan.

ABSTRACT

Risky Wahyu Saputra, 2019, Thesis, Title: "Implementation of Competitive Excellence Strategy in BPRS Artha Pamenang (Case Study of BPRS Artha Pamenang)

Advisor : Dr. Siswanto, S.E., M.Si

Key Word : Strategy, competitive strategy Competitive, BPRS

This study aims to find out how the implementation of competitive advantage that is used in BPRS Artha Pamenang in the face of intense competition such as what happened in Kediri has decreased in the percentage of financing but that year BPRS Artha Pamenang received an award or achievement held by Info Bank Syaria Awards because it has a good performance and gets a high turnover.

This research use descriptive qualitative approach. There were 8 informants in the subject used in this study. Data is collected by direct observation, interviews, and documentation. The analysis of the data used is by reviewing all data, reducing data, arranging data from the reduction results into units and triangulation.

The results showed that the Implementation of Competitive Advantage Strategy in BPRS Artha Pamenang has implemented 3 competitive advantages, namely focus, differentiation and competitive advantage. Then the 3 competitive advantage strategies are one of the best strategic arrangements that are able to develop the development of BPRS Artha Pamenang and can survive in competition by paying attention to market focus, rapid service differentiation and competitive margins. The result is that every year BPRS Artha Pamenang always gets achievements and awards

المستخلص

رسكي وحيو سافترى. 2019. البحث الجامعي تنفيذ استراتيجية التميز التنافسي في BPRS Artha Pamenang (دراسة حالة لـ Bprs Artha Pamenang) المشرف: الدكتور سيسوانتو ، س. M.Si.

الكلمات الرئيسية: استراتيجية ، استراتيجية تنافسية تنافسية ، BPRS

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف أن تطبيق الميزة التنافسية المستخدمة في BPRS Artha Pamenang في مواجهة المنافسة الشديدة مثل ما حدث في Kediri قد انخفض في النسبة المئوية للتمويل ولكن في ذلك العام ، حصل BPRS Artha Pamenang على جائزة أو إنجاز من جوائز Info Bank Syaria Awards لأنه يحتوي على أداء جيد ويحصل على معدل دوران مرتفع.

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي. كان هناك 8 مخبرين في الموضوع المستخدم في هذه الدراسة. يتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة المباشرة والمقابلات والوثائق. يتم تحليل البيانات المستخدمة من خلال مراجعة جميع البيانات وتقليل البيانات وترتيب البيانات من نتائج الخفض إلى وحدات وتثليث

أظهرت النتائج أن تنفيذ استراتيجية الميزة التنافسية في BPRS Artha Pamenang بتنفيذ 3 مزايا تنافسية ، وهي التركيز والتمايز والميزة التنافسية. ثم تعد استراتيجيات المزايا التنافسية الثلاثة واحدة من أفضل الترتيبات الإستراتيجية القادرة على تطوير تطوير BPRS Artha Pamenang ويمكنها البقاء في المنافسة من خلال الاهتمام بتركيز السوق والتمايز السريع في الخدمات والهوامش التنافسية. والنتيجة هي أن BPRS Artha Pamenang تحصل دائماً على الإنجازات والجوائز

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini hampir keseluruhan kalangan masyarakat berhubungan dengan bank, dimana fungsi bank adalah sebagai sarana *intermediasi* antara masyarakat yang *surplus* dan *defisit* dana, Oleh sebab itu masyarakat tidak dapat lepas dari sarana perbankan. Bank syariah atau bank islam adalah bank dimana dalam segala operasinya, baik pengarahannya maupun penyaluran dananya (*pembiayaan*) didasarkan pada sistem bagi hasil. BPRS Artha Pamenang merupakan bank yang melakukan atau melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip-prinsip yang ada di dalam syari'ah, di dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Seiring dengan perkembangan zaman, banyak berdiri lembaga-lembaga keuangan syariah berupa koperasi syariah seperti, Koperasi LKMS Berkah Rizqi Lirboyo, Koperasi Syariah Muhammadiyah, Koperasi syariah Berkah Abadi dan Koperasi Syariah Al-Ittihad serta bank pembiayaan syariah seperti BPRS Tanmiya Artha, BPR Rahma Syariah (www.ojk.go.id). Semakin banyak persaingan maka semakin banyak pilihan bagi konsumen. Bagi lembaga keuangan yang tidak begitu mempertahankan kualitas pelayanannya maka segera akan di tinggalkan pelanggan

Begitu pula yang terjadi pada perkembangan BPRS Artha Pamenang. Anggota semakin mempunyai banyak pilihan untuk memakai jasa BPRS. Apabila strategi keunggulan untuk meningkatkan jumlah nasabah dalam suatu BPRS dirasakan tidak memuaskan dan menarik oleh anggota, maka secara tidak langsung anggota akan berpaling dan pindah pada badan usaha lainnya.

Sampai saat ini BPRS Artha Pamenang Kediri telah membuka 10 kantor Kas yang berada di Pare, Gringging, Sambu, Gurah, Bogo, Nggadiluwih dan sekitarnya. Dengan demikian, BPRS membutuhkan strategi yang jitu, guna mempertahankan eksistensi BPRS tersebut dalam upaya mewujudkan hubungan kerja antara BPRS dengan nasabah agar terjalin secara kontinyu. BPRS Artha Pamenang juga sebagai lembaga perekonomian dapat menjadi mitra bagi perusahaan, badan-badan pemerintah, swasta maupun perorangan dalam memenuhi kebutuhannya.

Melalui kegiatan-kegiatan dan berbagai jasa yang diberikan, BPRS Artha Pamenang juga melayani kebutuhan masyarakat dengan pelayanan yang optimal, serta melancarkan mekanisme sistem peminjaman bagi setiap anggota masyarakat. Oleh sebab itu, strategi keunggulan pesaing untuk meningkatkan jumlah nasabah sangat diperlukan, agar masyarakat lebih mengenal BPRS Artha Pamenang, selama tidak bertentangan dengan dasar-dasar BPRS.

Dengan kehadiran BPRS Artha Pamenang di desa, dan di kota, paling tidak sendi-sendi ekonomi lokal seperti pertanian, peternakan, perdagangan, kerajinan rakyat, dan sektor-sektor informal lainnya berkembang lebih baik.

Dan juga berbagai usaha yang telah mati diharapkan hidup kembali. Menurut Bapak Agung Suryono selaku Kepala Bagian Pembiayaan BPRS Artha Pamenang. Meski demikian kita akui bahwa, realitas dinamika tumbuh dan berkembangnya BPRS Artha Pamenang di lapangan tidak terlalu bagus dan berjalan mulus sesuai dengan harapan dan tujuan, bahkan ada BPRS yang kemudian tumbang, gagal rugi yang kemudian tidak akan berfungsi lagi.

Semua dunia bisnis mengalami persaingan yang cukup kuat dan pesat, sehingga suatu usaha harus dapat mempertahankan bisnisnya, bahkan harus tetap berkembang dari tahun ke tahun. Salah satu usaha untuk menghadapi persaingan-persaingan yang begitu ketat, setiap perusahaan tentunya harus memiliki strategi keunggulan yang dapat membedakan dengan perusahaan lainnya.

Menurut Pearce dan Robinson (1997: 20) strategi adalah rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna menapai sasaran-sasaran yang akan dicapai perusahaan. Menurut Husein Umar, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat di capai. Berdasarkan pernyataan diatas bahwa pengertian strategi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kesatuan keputusan yang dirumuskan berdasarkan tinjauan terhadap faktor internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan BPRS Artha Pamenang.

Strategi bersaing adalah strategi yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industry atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri (Hunger dan Wheelen, 2001: 245).

Dengan demikian setiap perusahaan tentunya harus memiliki strategi masing-masing untuk perkembangan perusahaan. Keunggulan bersaing adalah kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan di antara perusahaan lain. Dengan begitu strategi keunggulan bersaing merupakan rumusan perencanaan komprehensif yang digunakan untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari perusahaan lain.

Menurut Hunger dan Wheelen (2009: 244-245) menyatakan bahwa ada dua strategi bersaing generik untuk mengungguli perusahaan lain: biaya rendah dan differensiasi. Pada perkembangan, keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh jangkauan bersaing. Kombinasi kedua strategi berdasarkan pasar sasaran menghasilkan 4 variasi strategi yaitu kepemimpinan biaya, differensiasi terfokus. Berdasarkan analisis kompetitif, maka Porter (1980:30) kemudian menyarankan tiga strategi yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya, differensiasi, dan fokus yang di sebutnya sebagai strategi generik.

Biaya rendah (*overall cost leadership*) adalah usaha perusahaan untuk menjadikan dirinya dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah. Menurut pengertian biaya rendah yang dimaksud

penelitian ini adalah usaha dari BPRS Artha Pamenang untuk memasarkan produk dan jasa seefisien mungkin daripada pesaing dengan biaya yang bermasyarakat.

Selain dari biaya rendah yaitu strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan faktor lain (Maulana,1984:34). Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya. Menurut pengertian diferensiasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha BPRS Artha Pamenang untuk memberikan sesuatu yang berbeda dan berharga bagi nasabah. Tujuan diferensiasi adalah untuk menghindarkan BPRS Artha Pamenang dari persaingan harga yang murah karna keunikan yang telah dimiliki.

Yang terakhir adalah fokus, fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Berdasarkan fokus yang

dimaksud dalam penelitian ini yaitu, BPRS Artha Pamenang untuk melayani segmen konsumen yang sama.

BPRS di Kota Kediri pada tahun 2016 mengalami penurunan penyaluran pembiayaan sebesar 2,7%, menurut Kepala Otoritas Jasa Keuangan Kediri, kondisi beberapa sektor masih menunjukkan pelemahan. Kinerja penyaluran pembiayaan ini bertolak belakang dengan performa aset dan dana pihak ketiga. Masing-masing tumbuh 11,3% dan 12,2% (Sari,2016). Peningkatan aset dan DPK tersebut menunjukkan pertumbuhan kepercayaan masyarakat untuk menyimpan dananya di BPRS. Namun, kondisi keuangan tersebut masih harus ditingkatkan kembali mengingat pertumbuhan pembiayaan yang masih negatif. Akan tetapi, pada tahun 2017 BPRS Artha Pamenang mendapatkan penghargaan "*Infobank Sharia Awards 2017*" dengan kinerja terbaik, penghargaan ini diberikan karena kinerja BPRS Artha pamenang yang bagus pada tahun 2016, ujar Bapak Nazar selaku Satuan Pengawas Intern BPRS Artha Pamenang. pada tahun 2018 BPRS Artha Pamenang mendapatkan penghargaan "*Infobank Sharia Awards 2018*" dengan aset 25 Milyar, penghargaan ini diberikan karena kinerja BPRS Artha pamenang yang bagus pada tahun 2017, penghargaan ini diadakan oleh info bank jakarta setingkat nasional (Apriyani,2018). Menurut Bapak Nazar selaku Satuan Pegawai Intern BPRS Artha Pamenang , bahwasanya BPRS Artha Pamenang tentunya memiliki strategi keunggulan yang dapat membantu untuk bertahan dari penurunan pembiayaan yang terjadi pada tahun 2016, dan dengan mendapatkan penghargaan tersebut dapat meningkatkan tingkat kepercayaan dan minat

nasabah terhadap BPRS Artha Pamenang sehingga sangat berpengaruh dengan naik turunnya kinerja dan pembiayaan BPRS, serta dapat membantu perkembangan perusahaan dan mampu untuk bersaing dengan lembaga-lembaga keuangan yang ada di Kediri.

BPRS Artha Pamenang selain mempertahankan nasabah yang telah ada, juga harus mampu mencari nasabah baru guna meningkatkan kinerja mereka dan demi perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang. Maka perlu menyusun dan mengembangkan strategi unggulan, yang kedepannya akan terus membuat perusahaan tumbuh sehingga perusahaan mampu bersaing dan juga bertahan. Selain mencari nasabah baru, BPRS Artha Pamenang juga dituntut untuk menjaga hubungan baik kepada para nasabahnya melalui strategi-strategi unggulan yang dimiliki oleh perusahaan. Karena apabila hal tersebut tidak dilakukan dengan baik maka bukan tidak mungkin nasabah tersebut akan lari kepada pihak bank lain. Berangkat dari kegelisahan terhadap permasalahan tersebut maka penyusun tertarik untuk meneliti ***“Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing pada BPRS Artha Pamenang”***.

1.2 Fokus/Permasalahan Penelitian

Fokus dalam penelitian ini berisi pokok kajian yang menjadi pusat perhatian:

1. Bagaimana strategi keunggulan bersaing yang dilakukan oleh BPRS Artha Pamenang yang ada di Kediri?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum adalah mengetahui strategi apa yang di gunakan oleh pihak BPRS Artha Pamenang sehingga dapat bersaing dari segi kepercayaan nasabah terhadap lembaga itu sendiri.

1.3.2 Tujuan Khusus adalah :

1. Mengetahui dan memberikan pemahaman terkait strategi- strategi yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat di dalam dunia Perbankan .
2. Menganalisa dan mengetahui berbagai cara yang diterapkan oleh Account Officer dalam menarik minat nasabah untuk mengajukan pembiayaan.
3. Menganalisa dan mengamati bagaimana cara penentuan margin yang dilakukan di BPRS Artha Pamenang sehingga mampu untuk bersaing dengan cepat dengan lembaga keuangan yanglainnya.
4. Untuk mengetahui keunggulan bersaing BPRS Artha Pamenang dalam meningkatkan jumlah nasabah.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Bagi peneliti

1. Dapat mengetahui bagaimana strategi yang efektif dan efisien dalam pengembangan suatu lembaga atau perusahaan .
2. Dapat dengan mudah memahami proses pembiayaan dari awal pengajuan hingga pencairan dan juga prosedur penagihan yang dilakukan
3. Mengetahui bagaimana margin dapat ditentukan dan dari pihak mana yang dapat menentukan margin suatu lembaga khususnya BPRS Artha Pamenang yang ada di kota Kediri.

1.4.2 Bagi masyarakat/pembaca

Sebagai sumber wawasan, bahan berfikir untuk diterapkan, dan dikaji lebih mendalam sehingga tercipta hasil yang lebih baik dan bermanfaat.

1.4.3 Bagi pemerintah

Sebagai wawasan pemerintah guna untuk mengapresiasi lembaga keuangan yang berprestasi dalam pengembangan lembaganya.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian yang serupa, yang berkaitan dengan *strategi keunggulan bersaing*. Alifiyah (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *Implementasi Strategi Bersaing Dalam Menarik Minat Nasabah (studi pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Malang)*. Penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil analisa yang didapat bahwa strategi bersaing yang diterapkan BRI Syariah Cabang Malang dalam memasarkan produknya adalah strategi fokus biaya melalui faedah serba murah pada produk penghimpun dana dan strategi fokus differensiasi melalui strategi jempot bola atau disebut juga dengan strategi grebek pasar untuk mengoptimalkan penjualannya. Selain itu BRI Syariah Cabang Malang juga menerapkan proses dengan cara mengurangi keragaman dan menambah kompleksitas dengan strategi pemasaran *Moment Of Truth (MOT)*. Meliputi *Remote MOT, Human MOT, dan Telephone MOT*.

Siti Amelia Sabil (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Strategi Bersaing Pada Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang Raya*. Penelitian ini adalah kualitatif Deskriptif. Hasil analisa yang didapat bahwa Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang Raya menerapkan strategi umum dan khusus. Strategi umum berupa: strategi Frontal Attack (*serangan dari depan*), Flanking Attack (*serangan menyamping*), Encirclemen Attack (*serangan*

mengepung), Bypass Attack (*serangan lintas*), namun tidak menerapkan Guerilla Attack. Serta strategi khusus berupa: strategi potongan harga, strategi produk yang lebih murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi distribusi, strategi penyempurnaan jasa pelayanan, strategi penekanan biaya, dan strategi promosi yang intensif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Endi Fitri Herlianto (2010) yang berjudul *Analisis Strategi Bersaing Telkom Dalam Industri Internet*. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa dari lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan mempunyai keunggulan yang lebih baik, salah satunya berupa yang sudah tersebut luas, namun terlihat maasih minimnya kualitas pelayanan yang dimiliki.

Berdasarkan penelitian Miss Nurma Wae- useng, 2013, dengan judul *Strategi Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah Di PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Ngaglik Sleman*, Fakultas dakwah dan komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta. Hasil penelitian yang bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing dalam pasar perbankan, untuk mengetahui dalam meningkatkan jumlah nasabah, untuk mengetahui keunggulan bersaing untuk meningkatkan jumlah nasabah dan untuk mengetahui analisis SWOT di PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia. Metode pengumpulan data dengan observasi. Observasi yang digunakan adalah merupakan pengamatan yang disengaja dan dilakukan ssecara sistematis, di dukung dengan pencatatan terhadap gejala- gejala yang berhasil diamati. Dan dokumentasi berupa buku, jurnal atau tulisan yang mendukung penelitian ini. Metode yang digunakan dalam penelitian

ini adalah diskripsi kualitatif yaitu menggambarkan dan menggunakan data-data yang telah terkumpul. 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, maupun promosi. Oleh karena itu perlu pembenaan atas strategi yang sudah ada dengan inovasi baru yang akan menjadi keunggulan baru bagi PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta.

Menurut penelitian dari Eva Fitria (2012) dengan judul *Analisis Strategi Bersaing Pada GH Estetika di Malang Raya*. Dari hasil penelitian yang didapat bahwa, GH Estetika menerapkan strategi bersaing fokus melalui biaya rendah dan differensiasi. Biaya rendah diperoleh dari meminimalisir pada biaya promosi bukan pada biaya pengelolaan produk sehingga kualitas tetap bagus dengan biaya yang rendah. Seperti jargon yang dimiliki GH Estetika “*Kualitas Memukau Harga Terjangkau*”. GH Estetika melakukan diferensiasi dalam hal teknologi, produk, promosi maupun layanan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wibowo Kuntjoroadi (2009) dengan judul *Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial*. Dari hasil penelitian yang didapat bahwa posisi bersaing Garuda dalam industri jasa penerbangan di Indonesia dapat diketahui dengan menggunakan analisis matriks Boston Consulting Group (BCG). Dalam analisisnya posisi bersaing Garuda berada pada posisi “star” yang berarti bahwa Garuda

memiliki pertumbuhan Long-run opportunities, yaitu Garuda akan memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi dalam pertumbuhan pasar industry transportasi udara yang relatif tinggi. Prasyarat konsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda umumnya memiliki nilai baik (*tinggi*), kecuali pada konsep pengenalan pesaing mempunyai nilai yang sangat tinggi dan untuk komponen sinergi memiliki nilai cukup baik. Konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran Garuda dengan melakukan pembenahan terhadap beberapa komponen prasyarat SCA, seperti strategi sinergi pasar sebagai prioritas utama untuk dibenahi dan komponen pengenalan pesaing mendapatkan prioritas mendesak untuk dibenahi. Selain itu, perlu dilakukan pembenahan dan pengoptimalan terhadap penggunaan strategi sinergi pasar, strategi pengembangan SDM dan strategi perluasan pangsa pasar.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Inengah Aryana, I Made wardana, Ni Nyoman Kerti Yasa (2017) dengan judul *Membangun keunggulan bersaing Melalui Kinerja Sistem Informasi dan Customer Intimacy Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran (studi pada Industri Perhotelan)*. Dari hasil penelitian yang didapat bahwa kinerja sistem informasi dan customer intimacy memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing industri perhotelan di Bali. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik kinerja sistem informasi dan customer intimacy yang dijalankan oleh hotel tersebut maka semakin unggul hotel tersebut dalam persaingan. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran industri perhotelan di Bali. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik tingkat keunggulan bersaing suatu hotel maka kinerja pemasaran akan meningkat. Kinerja sistem informasi dan

customer intimacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran industri perhotelan di Bali. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik kinerja sistem informasi dan customer intimacy yang di jalankan oleh hotel tersebut maka kinerja pemasaran yang akan meningkat. Keunggulan bersaing mampu memediasi kinerja sistem informasi dan customer intimacy terhadap kinerja pemasaran industri perhotelan di Bali. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja sistem informasi dan customer intimacy akan bisa menyebabkan kinerja pemasaran meningkat setelah mampu meningkatkan keunggulan bersaing .

Menurut penelitian yang dilakukan oleh I Made Aditya Jaya Permana, I Nengah Dasi Astawa (2016) dengan judul *Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada PT. BPR Permata Sedana*. Dari hasil penelitian yang didapat bahwa faktor pendorong strategi bersaing PT. BPR Permata Sadana adalah Mentata kelola dan perilaku atau budaya PT BPR Permata Sadana yang baik, dimana perbankan adalah bisnis dibidang jasa yaitu pelayanan jasa tersebut harus sesuai dengan apa yang diamanahkan dari naasabah pemilik dana maupun nasabah yang membutuhkan dana yang diwujudkan dengan prinsip *Good Corporate Governance* dan *Code of Conduct* yakni perilaku atau budaya kerja perusahaan yang baik, Kontribusi positif terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, dimana PT. BPR Permata Sedana memiliki 2 (dua) program yaitu, *Go Green (kelestarian lingkungan)* dan *Coorporate Social Responsibility*. Serta pembukaan kantor cabang, adanya peluang pembukaan kantor cabang memberikan peluang tersendiri terhadap pengembangan PT. BPR Permata Sedana.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dr. Aswini Kumar Dash, (2013) dengan judul *Competitive Advantage: Its Importance and Impact On Design Of Strategi*. Dari hasil penelitiannya yaitu keunggulan kompetitif dengan demikian mengacu pada kondisi dimana produk atau jasa perusahaan dianggap lebih baik daripada para pesaingnya. Jenis keunggulan kompetitif yang paling umum adalah karena harga yang rendah atau terdiferensiasi produk dan layanan. Didalam pemikiran lama percaya bahwa strategi didasarkan pada kombinasi diferensiasi harga rendah. Skala dan lingkup ekonomi berkontribusi dengan cara mempertahankan struktur harga rendah.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Taufik Setiyadi, Hening Widi Oetomo, Khuzaini dan Suwito, (2017) dengan judul *The Influence Of Strategic Alliance On Competitive Advantage Through Market Area and Product Innovation*. Dari hasil penelitiannya yaitu berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis aliansi strategis, area pasar dan inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif, diketahui bahwa membangun keunggulan kompetitif dalam kehutanan industri kayu dapat dicapai melalui pembentukan aliansi strategis yang tepat, berdasarkan pertukaran sumber bahan baku, teknologi atau pemasaran sumber daya. Aliansi strategis digunakan untuk memperkuat posisi industri kayu dalam menghadapi persaingan usaha kehutanan. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa hubungan antara industri kayu dengan pemasok bahan baku, memiliki interaksi hubungan yang kuat. Keterkaitan ini harus memiliki intesitas bersama yang perlu dilakukan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh S.W.G.K. Bulankulama dan Ali khatibi, (2012) dengan judul *A Theoretical Approach to The Competitive Advantage Moderating Effects Of Strategies Innovation and IT*. Dari hasil penelitiannya yaitu tujuan terbesar dari keunggulan kompetitif adalah kinerja yang keluar dari tindakan bio-psiko-social yang bekerjasama dengan faktor internal, individu dan eksternal dengan strategi dalam organisasi. Pertunjukan ini berubah menjadi perilaku di lingkungan kerja dan memberikan petunjuk penting untuk mencari tahu dan meningkatkan kekuatan kerja. Para pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka adalah jauh lebih berhasil menciptakan inovasi. Keunggulan kompetitif adalah indra nyata atau tidak berwujud yang berasal dari iklim organisasi, budaya, dan identifikasi manajemen yang terikat pada perilaku wajar manajer. Pada kelahiran yang identik ini, bukan hanya kuantitatif tetapi juga kualitatif memiliki besar dan peran penting.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Alifiyah Nurul Falah (2015)	Implementasi strategi Bersaing Dalam Menarik Minat Nasabah (studi pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Malang)	Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif	Hasil analisa yang didapat bahwa strategi bersaing yang diterapkan BRI Syariah Cabang Malang dalam memasarkan produknya adalah strategi fokus biaya. Selain itu BRI Syariah Cabang malang juga menerapkan proses pemasaran Moment Of Truth, meliputi Remote MOT, Human MOT, dan Telephone MOT.

2	Siti Amelia Sabil (2012)	Analisis Strategi Bersaing Pada Citra Kendedes Bakery di Malang Raya	Jenis penelitian ini adalah Deskriptif, kualitatif	hasil penelitian bahwa Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang Raya menerapkan strategi umum dan khusus. Strategi umum berupa: strategi Frontal Attack (serangan dari depan), Flanking Attack (serangan menyamping), Encirclemen Attack (serangan mengepung), Bypass Attack (serangan lintas), namun tidak menerapkan Guerilla Attack. Serta strategi khusus berupa: strategi potongan harga, strategi produk yang lebih murah,
---	--------------------------	----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>strategi produk</p> <p>prestise, strategi</p> <p>pengembangbiakan</p> <p>produk, strategi</p> <p>inovasi distribusi,</p> <p>strategi</p> <p>penyempurnaan jasa</p> <p>pelayanan, strategi</p> <p>penekanan biaya, dan</p> <p>strategi promosi yang</p> <p>intensif.</p>
3	Endi Fitri Herlianto (2010)	Analisis Strategi Bersaing Telkom Dalam Industri Internet	Jenis penelitian ini adalah Deskriptif	<p>Bahwa dari</p> <p>lingkungan baik</p> <p>internal maupun</p> <p>eksternal perusahaan</p> <p>mempunyai</p> <p>keunggulan yang</p> <p>lebih baik, salah</p> <p>satunya berupa yang</p> <p>sudah tersebut luas,</p> <p>namun terlihat maasih</p> <p>minimnya kualitas</p>

				pelayanan yang dimiliki.
4	Miss Nurma Wae Useng (2013)	Strategi Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah Di PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Ngaglik Sleman,	jenis penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif	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,

				<p>teknologi, maupun promosi. Oleh karena itu perlu pembenaan atas strategi yang sudah ada dengan inovasi baru yang akan menjadi keunggulan baru bagi PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Sleman Yogyakarta</p>
5	Eva Fitria (2012)	Analisis Strategi Bersaing Pada GH Estetika di Malang Raya	penelitian ini Deskriptif kualitatif	<p>hasil penelitian yang didapat bahwa, GH Estetika menerapkan strategi bersaing fokus melalui biaya rendah dan differensiasi. Biaya rendah diperoleh dari meminimalisir pada biaya promosi bukan pada biaya pengelolaan produk</p>

				<p>sehingga kualitas tetap bagus dengan biaya yang rendah. Seperti jargon yang dimiliki GH Estetika “Kualitas Memukau Harga Terjangkau”. GH Estetika melakukan diferensiasi dalam hal teknologi, produk, promosi maupun layanan.</p>
6	<p>I Nengah Aryana, I Made Wardana, Ni Nyoman Kerti Yasa (2017)</p>	<p>Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Sistem Informasi dan Customer Intimacy</p> <p>Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran (studi pada industry perhotelan di Bali)</p>	<p>metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kausalitas dimana penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan</p>	<p>Dari hasil penelitian yang didapat bahwa kinerja sistem informasi dan customer intimacy memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing industri perhotelan di</p>

			<p>kausalitas antara variable kinerja sistem informasi dan customer intimacy, keunggulan bersaing, dan kinerja pemasaran.</p>	<p>Bali. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik kinerja sistem informasi dan customer intimacy yang dijalankan oleh hotel tersebut maka semakin unggul hotel tersebut dalam persaingan. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran industri perhotelan di Bali. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik tingkat keunggulan bersaing suatu hotel maka kinerja</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>pemasaran akan meningkat. Kinerja sistem informasi dan customer intimacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran industri perhotelan di Bali. Pengaruh positif ini memberikan makna bahwa semakin baik kinerja sistem informasi dan customer intimacy yang di jalankan oleh hotel tersebut maka kinerja pemasaran yang akan meningkat.</p> <p>Keunggulan bersaing mampu memediasi kinerja sistem informasi dan</p>
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>customer intimacy terhadap kinerja pemasaran industri perhotelan di Bali. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja sistem informasi dan customer intimacy akan bisa menyebabkan kinerja pemasaran meningkat setelah mampu meningkatkan keunggulan bersaing .</p>
7	<p>I Made Aditya Jaya Permana, I Nengah Dasi Astawa (2016)</p>	<p>Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Kepada PT. BPR Permata Sedana</p>	<p>Penelitian Deskriptif dengan pendekatan induktif.</p>	<p>hasil penelitian yang didapat bahwa faktor pendorong strategi bersaing PT. BPR Permata Sadana adalah Mentata kelola dan perilaku atau budaya PT BPR Permata Sadana yang</p>

				<p>baik, dimana perbankan adalah bisnis dibidang jasa yaitu pelayanan jasa tersebut harus sesuai dengan apa yang diamanahkan dari naasabah pemilik dana maupun nasabah yang membutuhkan dana yang diwujudkan dengan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> dan <i>Code of Conduct</i> yakni perilaku atau budaya kerja perusahaan yang baik, Kontribusi positif terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, dimana PT. BPR Permata</p>
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>Sedana memiliki 2 (dua) program yaitu, <i>Go Green (kelestarian lingkungan)</i> dan <i>Coorporate Social Responsibility</i>. Serta pembukaan kantor cabang, adanya peluang pembukaan kantor cabang memberikan peluang tersendiri terhadap pengembangan PT. BPR Permata Sedana.</p>
8	Mehmet Asutay, 2015,	<i>Developing Maqashid al-Shariah Index to Evaluate Social performance of Islamic Banks: A Conceptual and</i>	Metode yang digunakan pertama, mendefinisikan setiap indikator aritmatic yang dihitung.	bukti empiris menunjukkan bahwa ada kekurangan pencapaian kinerja dalam Maqashid Shariah di bank syariah. Meski begitu secara keseluruhan

		<i>Empirical Attempt</i>	Kedua, rasio kuantitatif dihitung rata-rata periode 5 tahun.	industri ini berkontribusi pada diri, iman dan hak stakeholder dari pada orientasi kekayaan.
9	Dr. Aswini Kumar Dash (2013),	<i>Competitive Advantage: Its Importance and Impact On Design Of Strategi</i>	Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif	keunggulan kompetitif dengan demikian mengacu pada kondisi dimana produk atau jasa perusahaan dianggap lebih baik daripada para pesaingnya. Jenis keunggulan kompetitif yang paling umum adalah karena harga yang rendah atau terdiferensiasi produk dan layanan. Didalam pemikiran lama

				<p>percaya bahwa strategi didasarkan pada kombinasi diferensiasi harga rendah. Skala dan lingkup ekonomi berkontribusi dengan cara mempertahankan struktur harga rendah</p>
10	<p>Taufik Setiyadi, Hening Widi Oetomo, Khuzaini dan Suwito, (2017)</p>	<p><i>The Influence Of Strategic Alliance On Competitive Advantage Through Market Area and Product Innovation</i></p>	<p>Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif</p>	<p>berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis aliansi strategis, area pasar dan inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif, diketahui bahwa membangun keunggulan kompetitif dalam kehutanan industri kayu dapat dicapai melalui pembentukan aliansi</p>

				<p>strategis yang tepat, berdasarkan pertukaran sumber bahan baku, teknologi atau pemasaran sumber daya. Aliansi strategis digunakan untuk memperkuat posisi industri kayu dalam menghadapi persaingan usaha kehutanan. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa hubungan antara industri kayu dengan pemasok bahan baku, memiliki interaksi hubungan yang kuat. Keterkaitan ini harus memiliki intesitas bersama yang perlu dilakukan.</p>
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

11	<p>S.W.G.K. Bulankulama dan Ali khatibi, (2012), <i>A Theoretical Approach to The Competitive Advantage Moderating Effects Of Strategies Innovation and IT</i></p>			<p>tujuan terbesar dari keunggulan kompetitif adalah kinerja yang keluar dari tindakan bio- psiko- social yang bekerjasama dengan faktor internal, individu dan eksternal dengan strategi dalam organisasi. Pertunjukan ini berubah menjadi perilaku di lingkungan kerja dan memberikan petunjuk penting untuk mencari tahu dan meningkatkan kekuatan kerja. Para pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka adalah jauh lebih berhasil menciptakan</p>
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>inovasi. Keunggulan kompetitif adalah indra nyata atau tidak berwujud yang berasal dari iklim organisasi, budaya, dan identifikasi manajemen yang terikat pada perilaku wajar manajer. Pada kelahiran yang identic ini, bukan hanya kuantitatif tetapi juga kualitatif memiliki besar dan peran penting.</p>
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Strategi Keunggulan Bersaing

2.2.1.1 Pengertian *strategi*

Dalam bahasa Yunani strategi dapat diartikan seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral, strategi juga dapat diartikan yaitu suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu (Tjiptono,2006:3). Definisi Strategi menurut Hunger dan Wheelen (2003:16) adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Untuk mencapai tujuan tingkat pengembalian 10 persen, komunitas bank akan meningkatkan permintaan pinjaman dengan menawarkan jangka waktu pinjaman khusus untuk segmen pasar tertentu, seperti orang-orang muda professional, yang tidak dapat memenuhi standar pembayaran uang muka. Menurut Pearce dan Robinson (1997: 20) Strategi adalah rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran-sasaran yang akan dicapai perusahaan.

Menurut Umar (2003: 31), strategi di definisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengalokasian sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan lain. Definisi tersebut menunjukkan

bahwa strategi harus menjelaskan apa yang harus dicapai, kemana industri serta produk pasar akan berfokus, dan bagaimana sumber daya atau kegiatan mana yang akan dialokasikan untuk setiap produk pasar dalam memenuhi peluang dan tantangan lingkungan untuk meraih keunggulan kompetitif. (Walker, dan Larreche, 2000: 28)

Strategi menurut Glueck dan Jauch (1994:9) adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (*sasaran*) Tetapi strategi bukanlah sekedar sesuatu rencana. Strategi adalah rencana yang menyatukan semua bagian perusahaan itu menjadi satu. Strategi itu luas, strategi itu mencakup dalam segala aspek dalam perusahaan.

Menurut Chandler strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kuncoro,2008:1). Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi juga memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi kurang jelas, maka keputusan yang diambil pun tidak dapat begitu jelas dan akan mengabaikan keputusan yang lainnya.

Menurut David (2010: 18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi dapat mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan dan berorientasi pada masa yang akan datang.

Di dalam buku Rangkuti mengutip dari beberapa para ahli tentang definisi dari strategi yaitu:

- a. *Learned, Christensen, Andrews, dan Guth*, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
- b. *Argyries, Mintzberg, Steiner, dan Minner*, strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- c. *Andrew, Chaffe*, strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, doubtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan perusahaan.
- d. *Hamel dan Parahalad*, strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari, “*apa yang dapat terjadi*”, bukan dimulai dari, “*apa yang terjadi*”(Rangkuti 2013: 3- 4).

Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis berskala besar , menggerakkan sumber daya perusahaan yang dapat

menguntungkan secara aktual dalam bisnis. John Byarne mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan. Jack Trout merumuskan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang semakin kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik dibenak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai suatu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama, kemudian menjadi yang lebih baik (Hasan, 2010: 29). Menurut kamus umum bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu siasat (*tipu muslihat*) untuk mencapai suatu maksud. Namun dalam perkembangannya kata ini sering dipakai dalam pengertian yang lebih luas sebagai cara yang ditempuh seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan (Ilmi 2002: 57).

Strategi sendiri adalah sekumpulan keputusan dan juga tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang di rencanakan untuk mencapai suatu target perusahaan. Strategi juga merupakan usaha managerial untuk mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang ada untuk mencapai sasaran tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

Strategi bisnis adalah suatu keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak yang menentukan dalam bidang usaha pada organisasi bergerak sekarang dan dalam bisnis apa organisasi akan bergerak di masa yang akan datang (Fauzi,

2015:1-2). Strategi adalah suatu rencana aksi yang menyelaraskan sumber- sumber dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja unggul (Saiman, 2014: 124). Strategi adalah penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan dan penentuan tujuan serta sasaran suatu organisasi yang mendasar yang bersifat untuk jangka panjang (Assauri, 2013: 2).

Menurut Collin Montgomery (1998: 5) didalam buku Suryana dengan judul Kewirausahaan, strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multipemasaran. Didalam strategi organisasi ataupun perusahaan yaitu mengarahkan bagaimana organisasi berupaya memanfaatkan lingkungan dan pengorganisasian kapabilitas perusahaan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Tujuan penetapan strategi diarahakan pada upaya memenangkan persaingan. Strategi perusahaan menekankan bagaimana organisasi perusahaan bertindak dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyempurnaan sikap pengoprasian bisnis perusahaan guna mencapai kinerja yang diharapkan dalam tujuan organisasi. (Assauri, 2013: 11)

Didalam buku Suryana kewirausahaan, Mintzberg mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi, yaitu perencanaan (*plan*), pola (*pattern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan permainan atau taktik (*play*).

a. Strategi adalah Perencanaan (*Plan*)

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa

depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilaksanakan di masa lampau yang sudah terjadi, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan sebelumnya.

b. Strategi adalah Pola (*Pattern*)

Menurut Mintzberg strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai “*intended strategy*”, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. Atau disebut juga sebagai “*realized strategy*” karena telah dilakukan oleh perusahaan.

c. Strategi adalah Posisi (*Position*)

Yaitu menempatkan produk tertentu ke pasar tertentu yang dituju. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg cenderung melihat ke bawah, yaitu kesatu titik bidik dimana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

d. Strategi adalah Perspektif (*Perspective*)

Jika dalam posisi kedua dan ketiga cenderung melihat ke bawah dan keluar, maka sebaliknya di dalam perspektif cenderung melihat ke dalam yaitu ke dalam organisasi atau perusahaan.

e. Strategi adalah Permainan (*Play*)

Menurutnya strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-

merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi. (Suryana, 2006: 173-174)

Setiap perusahaan tentunya membutuhkan beberapa strategi untuk menuntun bagaimana mencapai tujuan, target dan sasaran tertentu, dan bagaimana menjalani misi perusahaan atau organisasi sampai berhasil/sukses. Menyusun, merencanakan, dan menganalisis strategi adalah berbicara tentang bagaimana. Bagaimana target kinerja, bagaimana mengalahkan pesaing, bagaimana mencapai keunggulan bersaing yang semakin lama semakin berkembang seiring berjalannya waktu, bagaimana cara agar dapat bertahan dalam posisi persaingan yang sangat kuat dan ketat, bagaimana agar dapat bertahan dalam jangka panjang, bagaimana agar visi dan misi suatu perusahaan dapat menjadi kenyataan. Bagaimana agar kemampuan bersaing perusahaan dapat dimanfaatkan dengan maksimal untuk meraih peluang dan mengatasi berbagai ancaman yang menghadang. Bagaimana memberikan nilai-nilai bagi konsumen sehingga konsumen memiliki rasa kepuasan.

Sedangkan menurut Michaelson dan Steven, strategi adalah melakukan berbagai hal yang tepat. Strategi juga suatu perencanaan komponen pada proses penjualan. Strategi merupakan perang diatas kertas, strategi mencari suatu kemenangan sebelum terjadinya pertempuran. Prinsip dasar dalam strategi sendiri adalah mengonsentrasikan kekuatan melawan kelemahan. Kalau dalam penjualan, prinsip ini berarti anda harus memiliki kekuatan dari manfaat atau nilai tambah yang cukup untuk meyakinkan pada calon pelanggan agar membeli produk dan jasa.

Strategi sangat diperlukan untuk perusahaan ataupun organisasi secara keseluruhan, untuk tiap unit bisnis dan untuk tiap fungsi di dalam suatu perusahaan ataupun organisasi. Strategi sendiri merupakan suatu rencana permainan manajerial yang timbul dari sebuah tindakan yang sudah diniatkan di dalamnya. Tidak ada satu strategi yang berlaku untuk segala situasi. Strategi yang sama bisa saja memberikan suatu keberhasilan bagi suatu perusahaan atau organisasi dan juga sebaliknya, membawa kegagalan bagi perusahaan lainnya.

2.2.1.2 Pengertian Strategi Bersaing atau Keunggulan bersaing

Setiap perusahaan tentunya memiliki strategi dan keunggulan bersaing dalam strateginya, keunggulan bersaing dapat dimiliki perusahaan jika perusahaan mau dan menyadari akan lingkungan perubahan sekitar, perkembangan di sekitar dan melakukan adaptasi, memotivasi mengenai kekuatan serta kesempatan yang ada. Disaat perusahaan dapat melakukan hal itu, maka perusahaan akan mampu meminimalkan segala kelemahan yang dimiliki serta ancaman yang ada dari lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan memiliki daya saing daripada pesaing-pesaing lainnya.

Kompetisi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai suatu pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam merebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah. Dalam pengertian sempit kompetisi adalah perusahaan-perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu, akan ada pihak yang menang ataupun yang kalah. (Sarwono, 2011: 125- 126)

Kotler dan Porter menyatakan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, memakai peraturan ataupun tidak menggunakan peraturan (*tidak terikat*) dalam meraih ataupun mendapatkan pelanggannya. Menurut Porter sendiri, persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, juga dapat terjadi pada produk atau jasa substitusi. Strategi bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industry (Porter, 2008: 13).

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Definisi Competitive Marketing Strategy (*strategi bersaing*) adalah kombinasi antara akhir (*tujuan*) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijaksanaan dan perusahaan berusaha sampai kesana (Porter, 2001: 16).

Suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya. Dan jenis dasar keunggulan bersaing digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan, maka akan menghasilkan 3 (*tiga*) strategi generik untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri. Pada pendekatan yang dikemukakan Porter (Kuncoro, 2005: 90)

Terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan strategi bersaing yang “tepat”. Pertama, di dasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Porter keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari sumber, bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit. Keunggulan yang dikemukakan Porter dalam James A., O’Brein yaitu:

a. Keunggulan biaya

Keunggulan biaya di dasarkan pada posisi perusahaan sebagai produsen dengan biaya rendah dalam pasar yang ditentukan secara luas atau meliputi bauran produk yang luas. Pada dasarnya, sebuah perusahaan yang berusaha mendasarkan strategi bersaing kepada kepemimpinan biaya menyeluruh harus sangat agresif mengejar kepemimpinan posisi itu sendiri dengan biaya per-unitnya paling rendah dalam industri. Karena pada gilirannya pasti membuat produsennya memimpin dalam ciri pengalaman dengan pembuatan produk.

b. Differensiasi

Ketika produk tersebut memiliki kelebihan atau keunikan, maka produk itu memiliki keunggulan differensiasi. Ini dapat menjadi strategi yang amat efektif untuk mempertahankan posisi pasar dan meraih pengambilan modal diatas rata-rata. Keunikan sering sekali membuat

perusahaan dapat menempatkan harga yang cukup tinggi untuk produknya.

c. Fokus (*Fokus Biaya dan Fokus Differensiasi*)

Strategi untuk mencapai keunggulan fokus menetapkan sasaran pasar atau pelanggan yang ditentukan secara sempit. Ini merupakan keunggulan yang didasarkan pada kemampuan untuk menciptakan lebih banyak nilai pelanggan untuk segmen yang ditargetkan secara sempit dan hasil dan pemahaman yang lebih baik dan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

d. Pertumbuhan

Strategi untuk menguasai pasar dengan memperluas cakupan usaha perusahaan. Perusahaan mengambil posisi dengan melakukan perluasan usaha baik jenis usaha yang dilakukan maupun cakupan wilayah pemasarannya (O'Brein, 2006: 62).

Keunggulan kompetitif, termasuk bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya, merupakan konsep kunci dalam manajemen strategik. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing suatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu perusahaan, industri maupun organisasi.

Terdapat pada karya terkenal Michael P. Porter (1997 dan 1998) pada *Competitive Strategy*, strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat bersaing. Beberapa aspek inti dari teori Porter tersebut adalah:

- a. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan juga kegagalan. Hal ini menerangkan bahwasanya keberhasilan ataupun kegagalan bergantung pada suatu keberanian perusahaan untuk dapat bersaing. Tanpa berani bersaing, keberhasilan tidak mungkin dapat diraih. Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan.
- b. Keunggulan bersaing dapat berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih strategi generik (*biaya rendah, diferensiasi, dan fokus*) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, keunggulan bersaing sendiri menyangkut bagaimana suatu perusahaan benar-benar menerapkan strategi generiknya dalam kegiatannya.
- c. Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Semua keunggulan bersaing ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi sendiri adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik serta memiliki nilai lebih bagi pembeli dalam bentuk kualitas produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya.
- d. Dari kedua jenis dasar keunggulan bersaing di atas menghasilkan tiga strategi generik, yaitu:

- 1) Biaya rendah, strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dari pengerjaan berskala ekonomis, teknologi milik sendiri.
- 2) Diferensiasi, strategi ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi umum yang dapat dihargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain:
 - a) Diferensiasi produk
 - b) Diferensiasi system penyerahan/ penyampaian produk
 - c) Diferensiasi dalam pendekatan pemasaran
 - d) Diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi
 - e) Diferensiasi dalam citra produk
- 3) Fokus, strategi ini mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi generik pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan sebuah keunggulan. Melalui keunggulan bersaing, perusahaan dapat memiliki kinerja yang bagus dibandingkan dengan industri lainnya.

Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi

kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan dengan sebaik baiknya terhadap tekanan (*daya*) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Persaingan dikalangan pesaing yang ada berlomba-lomba untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, memberikan hadiah, pengenalan produk, meningkatkan pelayanan dan jaminan kepada pelanggan.

Terjadinya persaingan karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingya. Strategi bersaing yang efektif dapat dilakukan oleh bank dengan beberapa cara mengenali dan menilai peasaing utama, menilai tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan serta pola reaksi mereka atau pesaing, kemudian bank harus memilih pesaing utama yang akan diserang atau dihindari, dengan cara ini bank dapat menemukan bidang-bidang keunggulan bersaing kelebihan dan kekurangannya. Hal-hal yang harus diperlukan dalam bank di dalam menganalisis pesaing yaitu:

a. Mengenali pesaing

Bank dapat mengenali pesaingnya dari sudut pandang industri dan bank harus memahami pola persaingan dalam industrinya bila berharap dapat menjadi pemain yang efektif di dalam industri tersebut. Dari sudut pandang pasar, bank dapat pula mengenali pesaingnya. Disini mereka

menetapkan pesaing sebagai bank yang mencoba memuaskan kebutuhan nasabah.

b. Memastikan tujuan pesaing

Setelah mengenali pesaing maka akan muncul pertanyaan selanjutnya adalah, apa yang menjadi tujuan pesaing? Apakah ingin meningkatkan laba? Bank harus mengetahui strategi apa yang digunakan pesaing guna untuk merealisasikan tujuan. Bank harus pula memantau tujuan utama pesaing ingin memasuki segmen pasar yang sudah dilayani bank.

c. Mengenali strategi pesaing

Pada setiap perusahaan ataupun organisasi, pesaing dapat dibagi kedalam kelompok yang menjalankan strategi berbeda. Kelompok strategi adalah perusahaan atau bank dalam satu industri yang menempuh strategi yang sama atau serupa disuatu pasar sasaran. Bank perlu meneliti semua dimensi yang membedakan sekelompok strategi dalam industri perbankan, bank harus mengetahui mutu, sifat dan bauran produk atau jasa bunga, banyaknya kantor cabang dan lokasinya, kualitas tenaga penjual, dan promosi yang digunakan pesaing.

d. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing.

Bank dapat belajar dari dua data sekunder untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing atau dapat pula dari pengalaman pribadi serta lewat riset pemasaran. Kini banyak juga perusahaan yang menggunakan benchmarking (*penetapan tolak ukur*), membandingkan

produk atau jasa terhadap produk atau jasa pesaing atau industri terkemuka lain untuk memperbaiki mutu dan kinerja.

e. Memperkirakan reaksi pesaing

Bank juga ingin mengetahui apa yang akan dilakukan pesaing? Manajemen harus mengetahui bahwa, reaksi setiap pesaing berbeda ada yang tidak bereaksi cepat terhadap gerakan persaingan. Dalam industri tertentu, para pesaing hidup relatif dalam harmoni. Mengetahui bagaimana pesaing utama bereaksi merupakan petunjuk terbaik bagi bank untuk mengetahui besarnya manfaat untuk menyerang pesaing atau sebaiknya mempertahankan porsi bank saat ini.

f. Memilih pesaing untuk diserang dan dihindari.

Salah satu alat yang bermanfaat untuk menilai kekuatan dan kelemahan pesaing adalah analisis nilai pelanggan (*custome value analysis*). Tujuan analisis ini adalah menetapkan manfaat yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya dimata nasabah. Kemudian bank

harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya di mata nasabah. Kemudian bank harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat yang di hargai tersebut.

2.2.2 Strategi bersaing dalam islam

Islam sebagai sebuah aturan hidup yang khas, telah memberikan aturan aturannya yang rinci untuk menghindarkan munculnya permasalahan akibat praktik persaingan yang tidak sehat. Minimal ada 3 (*tiga*) unsur yang perlu di ketahui dalam membahas persaingan bisnis menurut islam yaitu, pihak-pihak yang bersaing, cara bersaing, dan produk yang di persaingkan.

a) Pihak-pihak yang bersaing.

Manusia merupakan pusat pengendali persaingan bisnis. Ia akan menjalankan bisnisnya terkait dengan pandangan tentang bisnis yang digelutinya termasuk persaingan yang terjadi di dalamnya. Bagi seorang muslim, bisnis yang di lakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang diperoleh adalah rizki yang merupakan karunia yang telah ditetapkan Allah SWT.

Tugas manusia adalah melakukan usaha untuk mendapatkan rizki dengan cara yang sebaik-baiknya. Salah satunya dengan jalan berbisnis, ia tidak akan takut akan kekurangan rizki atau kehilangan rizki hanya karena anggapan rizki itu diambil pesaing. Hali ini di jelaskan dalam ayat Al-Quran (Al- Mulk) ayat 15:

هو الذي جعل لكم الارض ذلولا فامشوا في مناكبها و كلوا من رزقه و اليه النشور

Artinya:

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebagian dari rizkinya dan hanya kepadanyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.(QS: Al-mulk 15)

Keyakinan bahwa rizki semata-mata datang dari Allah SWT akan menjadi kekuatan ruhiyah bagi seorang pembisnis muslim. Keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakal yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, ia senantiasa sadarkan segala sesuatu kepada Allah SWT. Manakala bisnisnya memenangkan persaingan, ia bersyukur. Sebaliknya, ketika terpuruk dalam bersaing ia bersabar. Intinya, segala keadaan ia hadapi dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal-hal prinsip yang telah Allah SWT perintahkan kepadanya.

Seorang muslim akan memandang bahwa bisnis hanyalah sebagai pelaksanaan perintah Allah SWT untuk mencari karunianya yang terbesar diseluruh penjuru bumi. Karena itu, tidak terpikir olehnya untuk menghalalkan segala cara untuk sekedar memenangkan “*persaingan*”. Bagi seorang muslim persaingan adalah berebut menjadi yang terbaik, terbaik dalam produk yang bermutu, harga bersaing “*tidak membanting harga, maupun merugikan konsumen*”, dan dengan pelayanan total.

b) Cara bersaing

Berbisnis adalah bagian dari muamalah. Karenanya, 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 islam. Dalam berbisnis, setiap orang akan berhubungan dengan pihak-pihak lain seperti rekan bisnis dan pesaing bisnis. Sebagai hubungan interpersonal, seorang pembisnis muslim tetap 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. Hal ini juga di terangkan di dalam surat Al-Imron ayat 159 yaitu:

فَمِمَّا رَحِمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (QS: Al-Imron 159).

Rasulullah SAW memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang, rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Itu bukan berarti Rasulullah SAW berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebut spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Secara alami, hal seperti itu ternyata justru

mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya.

c) Produk (*barang dan jasa*) yang dipersaingkan.

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

1. Produk

Produk usaha bisnis yang dipersaingkan baik barang maupun jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan, kualitas terjamin dan berdaya saing.

2. Harga

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

3. Tempat

Tempat harus baik, bersih, sehat dan nyaman agar dapat menarik pelanggan.

4. Pelayanan

Pelayanan harus diberikan dengan ramah, tapi tidak boleh dengan medekati maksiat.

5. Layanan purna jurnal

Layanan purna jurnal mmerupakan servis yang diberikan kepada konsumen untuk sesuai akad yang telah disepakati.

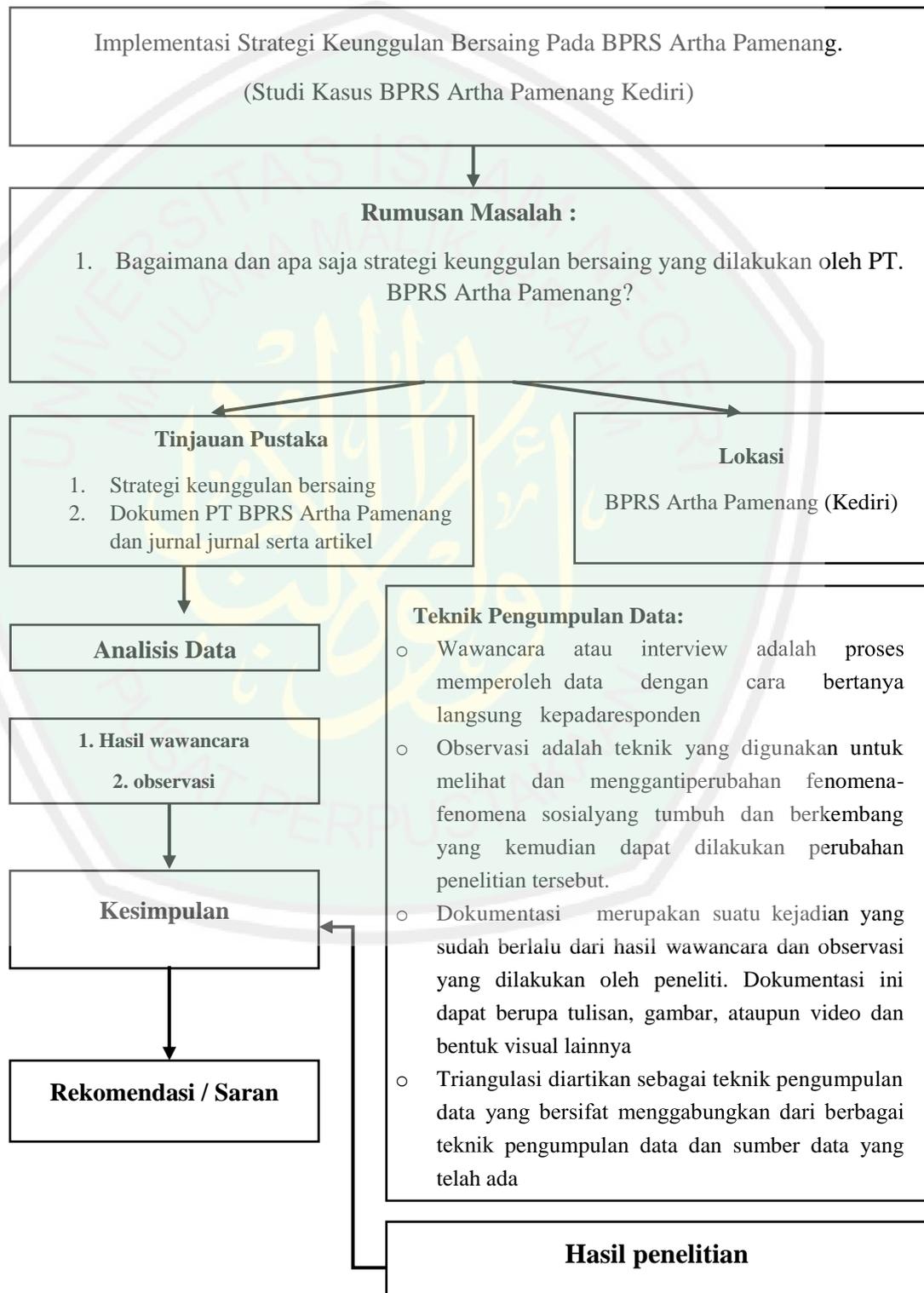
Dengan apa yang telah dijelaskan diatas masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi unnggulnya strategi dalam menghadapi pesaing- pesaing yang ada. Bersaing secara sehat dan tidak melakukan kecurangan yang sangat dianjurkan dalam agama islam.



2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka Berfikir

Gambar 2.1



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif . adapun yang dimaksudkan dengan kualitatif menurut Meleong yaitu suatu penelitian yang ilmiah, yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mngedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti (Herdiansyah, 2010: 9). Menurut suryono (2010: 1) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat di jelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif.

Adapun jenis pendekatan yang dilakukan pada pendekatan ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data yang ada. Menurut Sugiyono metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakann untuk membuat kesimpulan (Sugiyono, 2009: 21). Sedangkan menurut Moh. Nazir metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang(Nazir, 2003: 4).

Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini di maksudkan untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana BPRS Artha Pamenang mampu bersaing dengan bank-bank lainnya yang ada di kota Kediri. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat mengetahui strategi keunggulan yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menyaingi pesaingnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di Kantor pusat BPRS Artha Pamenang Kediri berada Jl. Soekarno Hatta No. 107 A, Tepus Kediri, dimana menurut penulis BPRS Artha Pamenang Kediri memiliki lokasi yang strategis karena terletak di tengah-tengah antara Kota dan Kabupaten Kediri, kantor kas cabang pare, kantor kas cabang gurah, dan kantor kas cabang gringging. Selain itu di dalam pelaksanaan operasional BPRS Artha Pamenang tetap mempertahankan kepatuhan terhadap aspek syari'ah..

Adapun penelitian diadakan di lokasi tersebut karena ingin mengetahui bagaimana strategi unggulan yang di gunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat, sehingga BPRS Artha Pamenang pernah mendapat gelar salah satu BPRS terbaik diseluruh Indonesia dengan berasetkan 10-25 milyar.

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan seseorang atau sesuatu yang ingin diperoleh mengenai keterangan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian memiliki peran

yang sangat strategis karena pada subjek penelitian itulah data tentang variable akan diamati. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa subjek penelitian adalah individu, benda, atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan di dalam pengumpulan data penelitian. Subjek dalam penelitian ini ada 2 pihak, yaitu dari pihak internal BPRS Artha Pamenang Kediri yang dilakukan dengan metode wawancara bersama bapak Drs. H. Suhardi selaku Direktur utama, bapak Agung Sriyono selaku kepala kantor kas, bapak Hendra selaku kepala kantor kas, mbak Ayu selaku kepala kantor kas, Bapak Arga bapak Heri selaku Account Officer.

Subyek kedua dari pihak eksternal yaitu para nasabah baru dan lama dari BPRS Artha Pamenang Kediri. Wawancara yang dilakukan bersama 2 informan, yakni, bapak Agus selaku nasabah lama, dan Ibu Ayu selaku nasabah baru. Dalam menentukan subjek penelitian, penelitian ini menggunakan criterion-based selection. (Ayun, 2017), yang didasarkan pada asumsi bahwa subjek tersebut sebagai peran penting dalam penelitian ini.

3.4 Data dan Jenis Data

Pengertian dari sumber data merupakan informasi yang memiliki arti bagi penggunaanya. Dalam data-data tersebut dapat dibagi menjadi dua yaitu, data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah informasi dan keterangan yang diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu para pihak yang dijadikan informan penelitian yang dilakukan melalui wawancara. Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan strategi keunggulan yang diterapkan BPRS Artha Pamenang

dalam melakukan persaingan kepada unit-unit usaha lainnya. Informan penelitian didasarkan pada purposive sampling. Kriteria penentuan informan penelitian di dasarkan pada strategi apa saja dan perkembangan dari unit usaha tersebut.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data dari berbagai teori dan informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, yaitu berbagai buku yang berisi teori-teori tentang strategi bisnis, serta dari berbagai dokumen-dokumen dan tulisan mengenai bagaimana strategi-strategi keunggulan tersebut serta data lainnya yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan dari penulisan penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik dengan cara melakukan pengumpulan data. Metode menunjukkan suatu cara sehingga dapat diperlihatkan penggunaannya melalui observasi, wawancara, studi pustaka, dokumentasi dan triangulasi.

a. Observasi

Menurut Nawawi dan Martini dalam Ayu (2017) observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala dalam objek penelitian.

Dalam proses penelitian ini observasi sangatlah penting untuk dapat memahami dan mengetahui bagaimana proses terjadinya wawancara dan hasil dari wawancara tersebut dapat dipahami. Observasi yang dilakukan merupakan observasi terhadap subjek dan objek, perilaku subjek selama melakukan

wawancara, interaksi subjek dengan dengan peneliti dan hal-hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan tambahan data. Adapun observasi objek yang dilakukan peneliti untuk mengetahui bagaimana kondisi perkembangan objek yang akan diteliti dan bagaimana lingkungan persaingan objek yang akan di teliti sehingga peneliti dapat mengerti secara langsung keadaan objek yang akan diteliti.

b. Wawancara

Di dalam teknik melakukan suatu wawancara, hampir sama dengan kuisioner. wawancara itu sendiri memiliki 3 cara yaitu, wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara mendalam. Pada penelitian ini digunakan wawancara yang mendalam, hak ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks yang sebagian besar berisi tentang pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi (Sulistyo-Basuki 2006: 173). Wawancara merupakan pengumpulan data melalui wawancara atau percakapan. Tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada masalah tertentu (Kartono, 1996:187).

Teknik wawancara yang dilakukan dengan bebas dipimpin baik terstruktur ataupun tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur yaitu susunan pertanyaan dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan bisa diubah ketika wawancara disesuaikan dengan kebutuhan (Mulyana, 2008:181). Metode dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yang dilakukakn langsung berhadapan dengan narasumber maupun tidak atau memberikan daftar pertanyaan untuk di jawab. Penelitian ini menggunakan wawancara tidak

berstruktur yang ditujukan kepada pihak yang berkaitan kepada direktur, karyawan, nasabah baru maupun nasabah lama.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu kejadian yang sudah berlalu dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Dokumentasi ini dapat berupa tulisan, gambar, ataupun video dan bentuk visual lainnya.

Dalam penelitian ini bentuk dokumen yang akan digunakan adalah

1. Dokumen mengenai *strategi keunggulan bersaing*
2. Dokumen mengenai BPRS Artha Pamenang
3. Jurnal, artikel, dan buku yang terkait dengan *Strategi keunggulan bersaing*.

d. Triangulasi

Menurut Sugiyono (2008 :241) dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila penelitian melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka penelitian mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu (Meleong, 2007: 30).

3.6 Analisis Data

Analisis data merupakan salah satu langkah yang terpenting dalam suatu penelitian. Data yang telah di dapat atau data yang telah terkumpul akan di

analisis pada tahap ini sehingga dapat ditarik kesimpulan. Agar mencapai suatu kesimpulan atas data yang berhasil disimpulkan dan dianalisis, maka proses yang dilakukan adalah menyusun kriteria yang berdasarkan pada data yang dikumpulkan dimulai dari gambaran umum perusahaan sebagai objek penelitian.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman “*aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh*”. Aktivitas analisis data berupa, reduksi data, penyajian data, simpulan/verifikasi.

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan merangkum, memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting. Data-data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan-pengumpulan data selanjutnya, dan mencari apa yang diperlukan.

Di dalam penelitian ini, data yang di ambil melalui hasil wawancara, hasil pengumpulan data dari dokumen-dokumen lain. Data tersebut kemudian di rangkum dan diseleksi sehingga akan memberikan gambaran yang jelas.

b. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data maka tahapan selanjutnya adalah menyajikan data. Di dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dengan

mengelompokkan data sesuai dengan sub-babnya masing-masing. Data yang telah di dapatkan dari wawancara, sumber tulisan maupun sumber pustaka dikelompokkan.

c. Simpulan/ Verifikasi

Masuk di tahap terakhir setelah melakukan penyajian data yaitu simpulan/ verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat menjadi deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya kurang jelas menjadi jelas setelah dilakukan penelitian

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data

Dalam point ini akan dijelaskan dalam banyak bentuk data yang telah ditemukan dari lapangan untuk dapat menggambarkan peristiwa ataupun kejadian yang terjadi di lapangan. Proses penelitian studi kasus yang pertama adalah penetapan informan, kedua melakukan wawancara, ketiga membuat catatan ringkas.

4.1.1 Situs Penelitian

4.1.1.1 Sejarah BPRS Artha Pamenang Kediri

Pendirian BPRS Artha Pamenang Kediri didasarkan atas perkembangan perbankan syariah yang cukup pesat di Indonesia dan khususnya di Kediri pada tahun 2007. Hal tersebut diikuti dengan keluarnya Undang-Undang nomor 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah. Perkembangan perbankan syariah di Kediri menunjukkan peningkatan yang cukup pesat, baik dari sisi kelembagaan maupun keuangan. Dan hal tersebut menjadi sebuah hasil positif untuk pengembangan ekonomi umat menjadi lebih bermartabat dan berokah.

Pendirian BPRS Artha Pamenang Kediri berdasarkan wawancara dengan Direktur Utama yaitu Bapak Drs. Suhardi mengatakan:

“Pembangunan BPRS Artha Pamenang di latar belakang oleh 2 (dua) hal, yaitu: 1) Latar belakang masyarakat Kediri yang agamis, ditandai dengan banyaknya pondok pesantren dan partai-partai yang berbasis Islam di Kediri, sehingga Kediri punya potensi besar di bidang ekonomi syariah khususnya lingkup Lembaga Keuangan syariah (LKS), 2) Pengharaman bunga bank oleh fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) sehingga bank syariah hadir sebagai solusi dari pendapat tersebut, demikian pula dengan BPRS Artha Pemenang Kediri”.

Dasar hukum Q.S. Al-Baqarah ayat 128 “ *Hai orang-orang yang beriman, makanlah diantara rizqi yang baik-baik yang Kami berikan kepadamu dan bersyukurlah kepada Allah jika benar-benar hanya kepada-Nya saja kamu menyembuh*” merupakan landasan hukum Islam pendirian lembaga keuangan ini. Selain itu juga berdasar kepada Undang-Undang Perbankan Syariah, Peraturan Bank Syariah, Surat Edaran Bank Indonesia, serta Fatwa DSN MUI.

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Artha Pamenang didirikan berdasarkan Akta No. 162 tanggal 29 Oktober 2009 oleh Notaris Paulus Bingadiputra, SH, notaris di Kabupaten Kediri dan telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan No. AHU-57676.AH.01.01 Tahun 2009 tanggal 25 Nopember 2009. Terdapat Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 36 tanggal 7 Desember 2009 oleh Notaris Paulus Bingadiputra, SH, notaris di Kabupaten Kediri. Persetujuan prinsip pendirian BPRS sesuai dengan Surat Bank Indonesia Kediri No. 11/1342/DPbS tanggal 2 Oktober 2009 tentang persetujuan prinsip pendirian PT. BPRS Artha Pamenang Syariah.

Modal dasar berdasarkan Akta Notaris Paulus Bingadiputra, SH No. 162 tanggal 29 Oktober 2009 sebesar Rp.8.000.000.000,- terbagi dalam 8.000 lembar saham dengan nilai nominal @ Rp1.000.000,00. Dari modal dasar tersebut telah disetor sebesar Rp2.000.000.000,00, dengan rincian sebagai berikut :

Table 4.1 Dokumentasi PT. BPRS Artha Pamenang

Nama Pemegang Saham	Lembar Saham	Nominal (Rp)	% Kepemilikan
Drs. Eka Susanto Widadi Sunarso	400	400.000.000	20 %
Hadi Soetirto	400	400.000.000	20 %
Harijanto Hiendarto	400	400.000.000	20 %
Mintarya	400	400.000.000	20 %
Yudiono Muktiwidjojo	400	400.000.000	20 %
Jumlah	2.000	2.000.000.000	100

Sumber: dokumentasi PT. BPRS Artha Pamenang Kediri

Susunan pemegang saham telah diadministrasikan pada Bank Indonesia Kediri sesuai dengan Surat No. 11/1342/DPbS tanggal 2 Oktober 2009.

4.1.1.2 Profil BPRS Artha Pamenang Kediri

BPRS Artha Pamenang Kediri didirikan berdasarkan Akta No. 162 tanggal 29 Oktober 2009 oleh Notaris Paulus Bingadiputra, SH, notaris di Kabupaten Kediri dan telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan No. AHU-57676.AH.01.01 Tahun 2009 tanggal 25 Nopember 2009. Terdapat Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 36 tanggal 7 Desember 2009 oleh Notaris Paulus Bingadiputra, SH, notaris di Kabupaten Kediri. Persetujuan prinsip pendirian BPRS sesuai dengan Surat Bank Indonesia Kediri No. 11/1342/DPbS tanggal 2 Oktober 2009 tentang persetujuan

prinsip pendirian PT. BPRS Artha Pamenang Syariah. BPRS ini berdiri pada tahun 2010, tepatnya pada tanggal 23 Maret 2010. BPRS merupakan anak ke -4 dari group Artha Pamenang. Pada tahun 1989 berdiri PT. BPR Artha Pamenang yang beralamatkan di Jl. PB. Sudirman No. 6, Pare. Selanjutnya pada Tahun 1996 berdiri PT. BPR Artha Pamenang Wates yang beralamatkan di Jl. Raya Tawang No. 12 Wates. Dan pada tahun 1996 berdiri PT BPR Artha Pamenang Warujayeng yang beralamatkan di Jl. Jendral A. Yani Komplek ruko kavling 1 & 2 Warujayeng.

Pendirian BPRS Artha pemenang pun dapat langsung berkembang di usia mudanya karna memiliki karakter dan juga strategi yang terbilang berbeda dengan BPRS, BPR ataupun Bank Umum yang ada di Kediri. Perkembangan tersebut di pengaruhi oleh beberapa susunan strategi yang merupakan ujung tombak yang dimiliki oleh BPRS Artha Pamenang. Hingga pada tahun 2019 ini perkembangan BPRS sangat terlihat jelas melalui prestasi-prestasi berupa penghargaan, hampir setiap tahunnya BPRS Artha Pamenang meraih penghargaan dan juga disamping bertambahnya penghargaan tersebut BPRS Artha Pamenang mampu untuk memperluas jaringannya dengan bertambahnya kantor cabang baru dan kantor kas yang tersebar di beberapa daerah. Ini membuktikan bahwa BPRS Artha Pamenang mampu dan dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya khusus nya antar BPRS yang ada di Kediri.

Agar lebih spesifik terkait objek penelitian ini, maka wawancara dilakukan di salah satu kantor BPRS Artha Pamenang Kediri. BPRS Artha Pamenang Kediri tersebut beralamatkan di Jl. Soekarno Hatta No. 107 A, Tepus – Kediri – Jawa Timur, No. Telp. (0354) 694 123, faks (0354) 673 399.

4.1.1.3 Visi Misi Perusahaan

BPRS Artha Pamenang Syariah Kediri merupakan lembaga keuangan yang diharuskan mempunyai visi, misi dan motto yang jelas sehingga tujuan yang akan dicapai tepat sasaran. Tanpa adanya visi dan misi yang jelas dalam sebuah organisasi bisnis, maka sebuah organisasi tidak mempunyai panduan yang jelas untuk melangkah dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Visi merupakan pandangan jarak jauh perusahaan yang dapat digunakan untuk memberi dan menentukan kearah mana perusahaan tersebut akan dibawa, adapun visi BPRS Arta Pamenang adalah “ **Menjadi Mitra Sejati dalam Pengembangan Ekonomi Umat**”. Demi terwujudnya visi tersebut tentunya BPRS Artha Pamenang telah menyusun strategi-strategi yang akan digunakan yang mampu mengungguli strategi –strategi pada lembaga keuangan lainnya. Dalam hal tersebut tentu BPRS Artha pamenang juga memiliki misi untuk merealisasikan visi yang telah terbentuk.

Misi merupakan suatu pernyataan atau rumusan umum yang mencakup filosofi yang dijalankan, mengisyaratkan citra yang ingin dipancarkan dan ingin mengindikasikan bidang produk yang akan dipenuhi oleh perusahaan serta kebutuhan utama nasabah yang akan dipenuhi oleh bank. Adapun misi BPRS Artha Pamenang Syariah adalah “ **Ikut Serta Membangun Bangsa Melalui Pengembangan Ekonomi Syariah**” dengan misi tersebut tentu harapan dari BPRS Artha Pamenang yaitu untuk membantu perekonomian masyarakat yang bergerak di UMKM dan sektor-sektor rill. Dan Motto nya adalah “**Dengan Syariah Hidup Lebih Barokah**” arti dari motto tersebut bahwasanya BPRS Artha Pamenang ingin menghasilkan segala sesuatunya dengan sistem syariah insyaallah hasilnya pun

dalam hidup akan barokah dan mendapatkan keberkahan. Serta tujuan dari BPRS Artha Pamenang sendiri adalah **“Menjalankan Kegiatan Usaha Perbankan Sesuai Prinsip Syariah, Menjaga Kepercayaan Masyarakat dan Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Khususnya Wilayah Kediri.”**

4.1.1.4 Logo BPRS Artha Pamenang



Penjelasan :

- a. Warna hijau melambangkan keislaman, karena agama Islam warna favorit Nabi Muhammad.
- b. Bunga tembakau, melambangkan bahwa sebagian besar pemilik atau pemegang saham BPRS Artha Pamenang berasal dari Gudang Garam yang nota bene adalah pabrik rokok yang identik dengan tembakau.
- c. Lima mahkota bunga melambangkan ada lima pemilik dari BPRS Artha Pamenang.

4.1.1.5 Personalia dan Struktur Organisasi

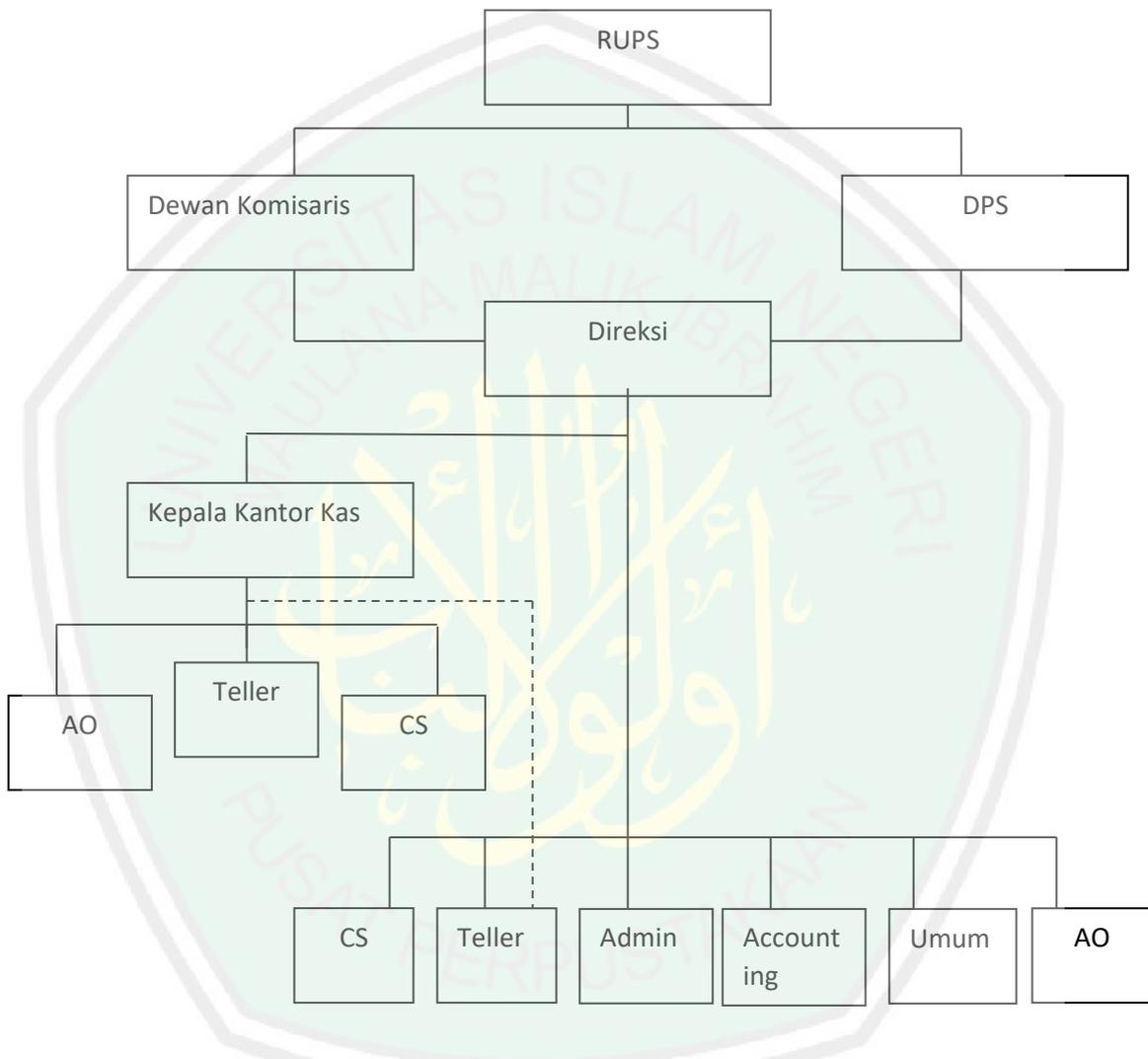
Jumlah Personalia pada PT. BPRS Artha Pamenang Syariah Kediri sampai saat ini jumlah total 23 orang yang terdiri dari karyawan dengan pendidikan S1 dan D3.

Tabel 4.2 Jumlah Karyawan PT. BPRS Artha Pamenang Syariah

No	Bagian	Tingkat Status	Status Pegawai	Jumlah Karyawan
1	Komisaris	S1	Tetap	2
2	DPS (Dewan Pengawas Syariah)	S1 & S2	Tetap	2
3	Direksi	S1	Tetap	2
4	Account Officer	S1	Tetap	9
5	Customer Service	S1	Tetap	2
6	Teller	D3	Tetap	2
7	Administrasi	D3	Tetap	1
8	Accounting	D3	Tetap	1
9	Umum	SMA	Tetap	2

Struktur Organisasi PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Artha Pamenang Kediri adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Sumber: Dokumen BPRS Artha Pamenang

Garis putus – putus pada gambar struktur organisasi di atas menandakan bahwa yang bersangkutan termasuk ke dalam struktur organisasi yang berkaitan / bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan prinsip terkait nasabah.

Keterangan :

Dewan Komisaris : Aziz Affandi P, S.H.

Yudhi Irwanto

DPS : Sulisty Wahono, S. Ag.

Ropingi, S. Ag, M.Pd.

Direksi : Drs. H. Suhardi (Direktur Utama)

Setyawati, S.T. (Direktur)

Kepala Bagian Pembiayaan : Agung Sriyono

Kepala Kantor Kas :

- 1) Hendro
- 2) Sis Wahyudi
- 3) Yuke
- 4) Huda

Teller :

- 1) Efi Susanti (Pusat)
- 2) Nur Diana (Pare)

Customer Service :

- 1) Lia Kurniasari (Pusat)
- 2) Noor Saadah (Pusat)
- 3) Nur Diana (Pare)

Staff Admin : Surya Nasalia Maharani

Accounting : Rohmi Ermawati

Account Officer :

- 1) Huda
- 2) Arip
- 3) Agus
- 4) Khoirul
- 5) Ari
- 6) Timbul
- 7) Iwan
- 8) Faisal

Umum : 1. Sugiyono (Satpam)
2. Joko Susilo (Satpam)
3. Puji

4.1.1.6 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha BPRS Artha Pamenang

Sesuai Akta Notaris Paulus Bingadiputra, SH No. 36 tanggal 7 Desember 2009 maksud dan tujuan Perseroan adalah berusaha di bidang Bank Pembiayaan Rakyat khusus syariah. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk:
 - Simpanan berupa tabungan atau yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad wadiah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
 - Investasi berupa deposito atau tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad lain yang tidak bertentangan

dengan prinsip syariah berjangka berdasarkan prinsip mudharabah/bagi hasil.

2. Menyalurkan dana / pembiayaan dalam bentuk :

- Pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad mudharaah atau musyarakah.
 - Pembiayaan berdasarkan akad murabahah, salam, atau istishna.
 - Pembiayaan berdasarkan akad qard.
 - Pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad ijarah atau sewa beli dalam bentuk ijarah muntahiya bit tamlik.
 - Pengambil-alihan utang berdasarkan akad hawalah.
3. Menempatkan dana pada Bank Syariah lain dalam bentuk titipan berdasarkan akad wadiah atau investasi akad mudharabah dan/atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
4. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah melalui rekening BPRS yang ada di Bank Umum Syariah, Bank Umum Konvensional, dan Undang-Undang Syariah.
5. Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha Bank Syariah lainnya yang sesuai dengan prinsip syariah berdasarkan persetujuan Bank Indonesia.
6. Melakukan kegiatan lain yang tidak melanggar/bertentangan dengan Undang-Undang Perbankan dan Prinsip Syariah.

Sesuai dengan kegiatan usaha utama yang dilakukan oleh PT. BPRS Artha Pamenang Kediri, kebijakan umum pembiayaan menjadi dasar untuk melaksanakan fungsi pembiayaan. Berikut poin-poin dalam kebijakan umum pembiayaan:

1. Adalah ketentuan umum dalam bidang pembiayaan yang ditetapkan oleh manajemen guna menentukan arah serta tujuan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Arta Pamenang (selanjutnya disebut bank) yang disesuaikan dengan kondisi peraturan yang berlaku.
2. Kebijakan pembiayaan yang disalurkan selalu berpedoman pada prinsip syariah dan kehati-hatian serta ditunjang dengan pengembangan perangkat bank serta pengawasan yang efektif, efisien dan terpadu guna menciptakan suatu kualitas aktiva produktif yang sehat dan dinamis.
3. Setiap kegiatan pembiayaan yang disalurkan harus dijiwai oleh prinsip kehati-hatian dengan semangat untuk menghindarkan diri dari pemberian pembiayaan yang spekulatif dan berisiko tinggi.
4. Seluruh aparat pembiayaan, mulai dari komisaris, direksi dan aparat pelaksana harus selalu :
 - Melaksanakan tugas yang diemban secara profesional, jujur, objektif, cermat dan seksama;
 - Mengedepankan prinsip-prinsip syariah dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangannya;
 - Menggunakan, menerapkan dan melaksanakan **Kebijakan Umum Pembiayaan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Arta Pamenang**, kebijakan dan peraturan terkait lainnya sebagaimana tertuang dalam kebijakan ini dengan sebaik-baiknya.
 - Menempuh cara-cara yang tidak merugikan bank dan kepentingan nasabah yang mempercayakan dananya kepada bank.

- Menyadari dan memahami sepenuhnya serta menjauhkan diri dari perbuatan-perbuatan antara lain: *“meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu imbalan, komisi, uang tambahan, pelayanan, uang atau barang berharga untuk keuntungan pribadinya mendapatkan atau untuk keuntungan keluarganya, dalam rangka mendapatkan atau berusaha bag orang lain dalam memperoleh uang muka, bank garansi atau fasilitas pembiayaan dari bank, atau dalam rangka pembelian atau pendiskontoan oleh bank atau surat-surat wesel, surat promes, cek dan kertas dagang atau bukti kewajiban lainnya ataupun dalam rangka memberikan persetujuan bagi orang lain untuk melaksanakan penarikan dana yang melebihi batas pembiayaannya pada bank”*

Sebagai lembaga keuangan syariah yang tujuan utamanya *profit oriented* dan juga *social oriented*, strategi bisnis untuk pengembangan kegiatan usaha menjadi gambaran langkah perusahaan mencapai visi dan misi yang diharapkan. Berikut strategi bisnis PT. BPRS Artha Pamenang Kediri yang tertuang dalam beberapa nomor:

- Adalah langkah yang ditempuh untuk mencapai visi dan menjalankan misi dalam bidang pembiayaan. Langkah-langkah yang ditempuh tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan produk dan layanan pembiayaan syariah yang berdasarkan pada kebutuhan nasabah pembiayaan (**selanjutnya disebut nasabah**) yang didukung oleh teknologi informasi yang handal.
- b. Peningkatan kualitas sumber daya insani yang berkesinambungan.
- c. Melakukan sinergi dengan lembaga keuangan syariah (khususnya bank umum syariah) dalam rangka pengembangan ekonomi umat.
- d. Penerapan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan, terutama berkaitan dengan pembiayaan dan aktiva produktif lainnya.
- e. Monitoring dan pengendalian terhadap pembiayaan bermasalah, sehingga risikonya tidak melebihi batas toleransi kebijakan internal maupun eksternal.
- f. Menjaga kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan syariah serta peraturan perundangan yang berlaku.

4.1.2 Impelmentasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang.

Tahapan pertama dalam menentukan batasan kasus yaitu dengan mencari kasus dan observasi yang ada di BPRS Artha pamenang di Kabupaten Kediri. Yaitu dengan mewancarai pihak internal bank. Pihak internal bank menyatakan pelayanan merupakan strategi yang sangat baik untuk mencuri perhatian masyarakat. Dengan pelayanan yang cepat, ramah dan terstruktur menjadi ujung tombak BPRS Artha Pamenang dalam melakukan persaingan dengan lembaga keuangan lainnya. tidak hanya dengan pelayanan saja akan tetapi harga yang kompetitif merupakan salah satu faktor meningkatnya nasabah pada BPRS Artha Pamenang. Sehingga, hampir setiap tahunnya BPRS Artha Pamenang mendapatkan penghargaan dan berprestasi.

Dari data diatas muncullah tahap kedua yaitu menentukan tema atau isu yang akan dipilih. Dalam strategi unggulan memiliki beberapa unsur yaitu keunggulan biaya, differensiasi dan juga fokus. Dalam penelitian ini memilih fokus terhadap strategi keunggulan bersaing BPRS Artha Pamenang, karena dengan memiliki strategi keunggulan bersaing suatu lembaga tentunya akan dapat berkembang pesat dan mampu bertahan dalam menghadapi banyaknya persaingan yang ada. Oleh karena itu tema yang dipilih adalah implementasi strategi keunggulan bersaing BPRS Artha Pamenang.

Hasil wawancara kepada pimpinan BPRS Artha Pamenang menyatakan implementasi strategi keunggulan bersaing BPRS Artha pamenang di terapkan dengan baik terhadap BPRS Artha Pamenang. Adapun implementasi strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh BPRS Artha Pamenang yaitu diferensiasi pelayanan yang unggul, harga yang kompetitif, dan focus pasar yang dituju harus tepat sasaran. Oleh karena itu kinerja seluruh karyawan yang berpartisipasi dalam berkembangnya BPRS Artha Pamenang sangatlah di perhatikan. Dengan tingkat kinerja yang prima maka akan tercipta hasil yang maksimal dan memuaskan dari segi meningkatnya nasabah hingga mendapatkan penghargaan guna menambah tingkat kepercayaan nasabah terhadap BPRS Artha Pamenang.

Hal tersebut di ketahui dengan melakukan wawancara ke beberapa informan. Informan pertama yaitu Bapak Drs. Suhardi selaku direktur yang bertanggung jawab atas BPRS Artha Pamenang, beliau menjadi direktur selama 9 tahun dan berusia 52 tahun dan Bapak Nazar selaku SPI yang selalu mengawasi

perkembangan dari perusahaan dalam segi internal maupun eksternal pada BPRS Artha Pamenang. Beliau selalu memperhatikan perkembangan-perkembangan yang ada pada BPRS Artha Pamenang dengan baik dan teliti. Maka dari itu, sangat tepat sekali untuk melakukan wawancara kepada bapak nazar. Beliau menjabat sebagai SPI di BPRS Artha Pamenang selama 9 tahun ini dan berusia 31 tahun. Kemudian informan yang kedua dari pihak kepala kantor kas dan beberapa marketing yang ada di BPRS Artha Pamenang. Pertama dengan Bapak Hendra selaku kepala seksi yang selalu mengawasi kinerja marketing dari dalam kantor maupun di lapangan. Beliau bekerja di BPRS Artha Pamenang sejak tahun 2014 hingga saat ini sebelumnya beliau juga pernah bekerja di perusahaan dan di tempatkan sebagai marketing. Yang kedua dengan Mbak Ayu selaku kepala kantor kas BPRS Artha pamenang beliau selalu memperhatikan bagaimana perkembangan BPRS Artha Pamenang dan juga membantu mengawasi kinerja karyawan yang bergabung dengan BPRS Artha pamenang, beliau bekerja sejak tahun 2011 hingga saat ini . Selanjutnya Bapak Herri dan Bapak Arga selaku AO di BPRS Artha Pamenang beliau adalah salah satu marketing yang sangat menguasai lapangan, sehingga beliau juga memahami perkembangan yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan informasi yang didapatkan implementasi keunggulan bersaing pada BPRS Artha Pamenang telah diimplementasikan dengan baik. Dalam implementasinya etos kerja seluruh karyawan terutama pada bagian Account officernya sangatlah penting. Jika seluruh karyawan bekerja dengan aktif dan juga cepat dan terstruktur dengan baik maka pelayanan yang diberikan akan sangat maksimal, dan juga keaktifan Account officer dalam melakukan tindak promosi

juga sangat berpengaruh karena dapat menimbulkan dampak yang sangat positif, dampak tersebut bisa dirasakan ketika jumlah presentase nasabah yang bertambah sehingga perusahaan mengalami peningkatan dan perkembangan. Oleh karena itu, BPRS Artha Pamenang dapat bertahan dikala persaingan yang semakin ketat antar perusahaan baik lembaga keuangan konvensional ataupun yang berbasis syariah. Pernyataan tersebut dihasilkan dari wawancara dengan Bapak Nazar selaku SPI yang mengawasi BPRS Artha Pamenang. Dalam melakukan strategi keunggulan yang ada pada BPRS Artha Pamenang tentunya sangat memperhatikan differensiasinya berupa pelayanan yang cepat, margin yang sangat kompetitif, dan focus pasar yang tepat sehingga ketika dilakukan secara rapi menjadi strategi yang unggul dibanding dengan lainnya begitu menurut Bapak Hendra selaku kepala seksi yang memegang Account Officer, sehingga tingkat kepercayaan masyarakat dan juga tingkat keminatan masyarakat bertambah.

Tahap selanjutnya yaitu memilih data yang diteliti, agar mendapatkan data yang sesuai dengan tema penelitian ini, maka diperlukan adanya wawancara ke beberapa informan yang sudah disebutkan di atas. Adapun strategi keunggulan yang dilakukan oleh BPRS Artha Pamenang yang mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya, dijelaskan sebagai berikut:

Sebagaimana hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Nazar pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Perusahaan kami tentunya memiliki strategi-strategi unggulan yang mampu melakukan persaingan dengan baik. Strategi tersebut bisa dilihat dari tingkat pelayanan kami yang termasuk kategori pelayanan yang cepat akan tetapi masih mengikuti konsep dan struktur yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pelayanan yang cepat tersebutlah yang merupakan ujung tombak perusahaan sehingga masyarakat merasakan kenyamanan dan akan berdampak pada tingkat

kepercayaan masyarakat teradap perusahaan kami. Strategi selanjutnya dari keaktifan para marketing kami yang mana selalu melakukan promosi yang sangat maksimal dengan menargetkan pasar yang tepat sehingga waktu dapat terolah dengan efisien, dan juga dengan menggunakan margin yang kompetitif sehingga dapat dirasakan masyarakat dengan nyaman.”

Ditambahkan dengan wawancara yang dilakukan kepada Bapak Hendra selaku

Kasie yang mngontrol AO pada tanggal 12 Maret 2019 mengatakan bahwa :

“Strategi unggulan kami sebenarnya yang digunakan bukan strategi khusus namun memanfaatkan kelemahan pada perusahaan lain dan dari kelemahan itulah kami jadikan strategi unggulan pada perusahaan kami. Pelayanan yang kami berikan kepada nasabah merupakan pelayanan yang lebih terhadap nasabah, seperti proses yang kami lakukan dalam pencairan dana lebih cepat, cepat bukan berarti keluar dari alur yang tidak semestinya. Proses kami cepat tapi masih di dalam jalur yang ditentukan perusahaan seperti proses SLIK (Sistem Layanan Informasi Keuangan) dan survei. Dengan mempertahankan strategi ini tentunya sangat bagus dikarenakan masyarakat akan sangat merasa senang apabila proses yang dilakukan sangat cepat, dan merasa nyaman dan aman karena tindakan cepat kami terstruktur dengan baik. Selain dari itu penentuan lokasi kantor kas yang dipilih oleh perusahaan kami sangat mempengaruhi dalam melakukan promosi, focus pada pasar sehingga target pasar kami tepat. Dari situ maka kami bias dengan mudah untuk memasuki pasar-pasar yang kami targetkan ataupun kami tuju.”

Dari data diatas dijelaskan bahwa implementasi strategi keunggulan bersaing yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang yaitu fokus pangsa pasar, pelayanan cepat, dan margin yang kompetitif.

1. Fokus Pangsa Pasar

Seperti hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak internal Bapak DRS. H.

Suhardi sebagai direktur umum, pada tanggal 11 Maret 2019 menyatakan bahwa :

“BPRS Artha pamenang dibentuk guna untuk melayani UMK (Usaha Mikro dan Kecil) pangsa pasar inilah yang menjadi target pasar dari perusahaan kami. Selain itu pangsa pasar yang BPRS Artha Pamenang tuju yaitu masyarakat menengah kebawah, masyarakat tersebut dapat dibedakan menjadi beberapa sektor yaitu, sektor pertanian, sektor perdagangan, sektor peternakan dan juga pengusaha-pengusaha kecil yang mana pangsa pasar tersebut menjadi sasaran kami dikarenakan mayoritas dari masyarakat kabupaten Kediri yaitu dari sektor pertanian maupun peternakan. Pangsa pasar inilah yang menjadi fokus perusahaan

kami untuk mengembangkan perusahaan bias dibidang salah satu strategi yang kami gunakan.”

Ditambahkan dengan wawancara Bapak Nazar sebagai SPI, pada tanggal 11 Maret 2019 menyatakan bahwa:

“Fokus terhadap pasar tentu sangat mempengaruhi perusahaan kami dalam berkembang, apabila fokus pasar perusahaan tidak tepat dan akurat maka perusahaan akan banyak mendapatkan kerugian dan juga akan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Jadi disini kami memang fokus terhadap beberapa sektor seperti sektor pertanian maupun peternakan dengan begitu kami telah memilih target mana yang akan kami tuju. Dengan fokus terhadap pasar maka akan menghemat waktu dan juga lebih efisien bagi marketing untuk memasarkan produk-produk kami”.

Ditambahkan lagi wawancara dengan Bapak Hendra sebagai Kepala seksi yang mengawasi pada tanggal 12 Maret 2019 AO menyatakan bahwa:

“Sebenarnya dari segala sektor merupakan fokus pasar kami akan tetapi kami melihat lagi dari segi mayoritas mana dari beberapa sektor tersebut, sehingga dari mayoritas itulah kami jadikan fokus sasaran yang utama. Lokasi yang marketing kami telusuri dalam memasarkan biasanya daerah pasar tradisional alasannya pasar merupakan tempat dimana seluruh sektor berkumpul sehingga mudah bagi kami untuk memberikan info-info ataupun pengenalan terhadap produk kami. Terkadang kami juga memasarkan melalui warung dan tempat lainnya yang tentunya kami tau sektor mana yang akan kami bidik”.

Ditambahkan lagi wawancara dengan Ibu Ayu sebagai kepala kantor kas pada tanggal 12 Maret 2019 menyatakan bahwa:

“Kami memfokuskan pasar kami disemua sektor yang ada di Kediri, akan tetapi dari semua sektor tersebut kami kelompokkan lagi dengan melihat dominan sektor manakah yang ada di Kediri ? setelah melihat dari dominan tersebut maka kami susun rangkaian fokus pasar yang kami tuju seperti, 1) Sektor pertanian, 2) Sektor peternakan lalu dilanjut dengan beberapa sektor lainnya. Sehingga fokus kami jelas dan tepat”.

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwasanya strategi keunggulan bersaing melalui fokus terhadap pasar yang diterapkan dalam menghadapi persaingan antara perusahaan bekerja dengan baik. Dengan strategi tersebut BPRS

Artha Pamenang dapat menargetkan langsung kepada seluruh marketingnya untuk memasarkan ataupun untuk mengenalkan dan memberikan info terhadap calon nasabah kepadajumlah mayoritas sektor yang dituju. Tujuannya adalah untuk meningkatkan perkembangan perusahaan dari segi omset dan juga keefesienan waktu dalam melakukan proses pemasaran karna dengan begitu BPRS Artha Pamenang dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

2. Differensiasi Dari Segi Pelayanan

Differnsiasi dari segi pelayanan yaitu suatu keunikan bagi perusahaan dalam melakukan pelayanan dengan proses sangat cepat dalam pencairan dana dari pengajuan nasabah. Walaupun cepat tapi masih dalam konsep dan struktur. Selainitu dengan menggunakan system pelayanan cepat ini dapat menarik perhatian nasabah dan juga menimbulkan keminatan nasabah dalam mengajukan pengajuan pembiayaan terhadap perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak DRS. H. Suhardi sebagai Direktur Umum pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Pelayanan kami terhadap nasabah haruslah dilakukan dengan sangat prima sehingga akan menghasilkan hasil yang maksimal. Contoh dari pelayanan perusahaan yang kami unggulkan yaitu proses pelayanan dalam pencairan dana terhadap nasabah kami sangatlah cepat, hanya dalam waktu kurang lebih beberapa jam paling lambat 1 hari dana sudah dapat dicairkan. Strategi inilah yang menjadi perhatian bagi setiap nasabah kami”.

Ditambahkan lagi wawancara dengan Bapak Nazar sebagai SPI pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Pelayanan merupakan nomor satu yang kami junjung karena dengan pelayanan yang baik maka nasabah akan merasa nyaman dan senang. Pelayanan yang cepat, ramah, dan aman yang kami berikan terhadap nasabah. Jadi interaksi dalam pelayanana sangatlah penting, jangan sampai adanya miskomunikasi antara pihak kami dengan nasabah. Strategi pelayanan cepat ini yan mengundang nasabah untuk mengajukan pembiayaan terhadap kami”.

Ditambahkan lagi wawancara dengan Bapak Arga sebagai AO/marketing pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Pelayanan merupakan point penting bagi perusahaan kami, selama saya memasarkan produk-produk perusahaan dengan system pelayanan yang cepat nasabah tertarik akan hal itu, sehingga ketika saya memasarkan nasabah ingin tahu bagaimana prosesnya dan lain-lainnya”.

Ditambahkan lagi wawancara dengan Bapak Hendra sebagai Kepala Seksi pada tanggal 12 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Nasabah sangat senang dengan adanya pelayanan yang cepat sehingga memudahkan nasabah dalam segala urusannya, system pelayanan yang cepat ini tercipta ketika kami menganalisa beberapa perusahaan sekitar yang mana pada proses pencairannya memakan waktu yang cukup lama dan dari kelemahan perusahaan itulah akhirnya kami bentuk system pelayanan cepat yang termasuk service kami kepada nasabah kami”.

Ditambahkan lagi wawancara dengan Bapak Heri sebagai AO/Marketing pada tanggal 12 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Selain pelayanan kami yang cepat, pelayanan penagihan kami pun merupakan salah satu pelayanan yang memberikan kenyamanan terhadap nasabah-nasabah kami. Dalam penagihan kami tidak menggunakan Depkolektor sebagai penagih, melainkan kami selaku AO/Marketing lah yang bertanggung jawab pada setiap nasabah yang kami bawa. Alasan perusahaan tidak menggunakan Depkolektor yaitu menjunjung tinggi rasa kekeluargaan yang mana di syariah pun diajarkan demikian. Karna kami lembaga syariah maka dengan kekeluargaan merupakan alasan yang kuat bagi kami untuk menjaga kenyamanan nasabah”.

Ditambahkan lagi wawancara terhadap Bapak Agus selaku nasabah BPRS Artha Pamenang pada tanggal 13 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Saya suka dengan pelayanannya BPRS Artha Pamenang, karna tidak muluk-muluk dan tidak berbelit-belit ketika kita sudah memenuhi persyaratan yang cukup maka pengajuan dana yang saya ajukan pun langsung dikerjakan dengan cepat, jadi menurut saya gak heran kalo nasabah ingin melakukan pembiayaan kepada BPRS Artha pamenang”.

Ditambahkan lagi wawancara terhadap Ibu Ayu selaku nasabah BPRS Artha Pamenang pada tanggal 14 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“yang saya suka dari BPRS Artha Pamenang cepat, simple, aman dan harga pasti. Selain itu pelayanan penagihan marketingnya sangat ramah sehingga saya pun tidak merasa takut untuk melakukan pengajuan pembiayaan”.

Dari data diatas menunjukkan bahwa pendapat antara pihak internal BPRS Artha Pamenang dengan pihak eksternal BPRS Artha Pamenang sudah sesuai. Hasilnya menunjukkan bahwa strategi keunggulan BPRS Artha Pamenang melalui differensiasi dari segi pelayanan sangatlah efektif. Keefektifan tersebut dilihat dari kepuasan seorang nasabah yang menggunakan pelayanan perusahaan tersebut. Dengan menggunakan system pelayanan yang cepat BPRS Artha pamenang mampu menarik nasabah-nasabah yang ingin mengajukan pembiayaan dan lain-lain. Pelayanan penagihan yang dilakukan terhadap BPRS Artha Pamenang pun dengan melalui system kekeluargaan dan tidak menggunakan jasa depkolektor sebagai penagih dengan begitu nasabah akan merasa nyaman. Sehingga mempengaruhi dalam bentuk bertambahnya nasabah, ketika nasabah bertambah maka omset dari BPRS Artha pamenang pun juga akan ikut bertambah, maka dari itu BPRS Artha Pamenang mampu bersaing dengan perusahaan lainnya dan mampu mendapatkan penghargaan pada setiap tahunnya.

3. Margin yang Kompetitif

Harga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam penyusunan strategi agar perusahaan dapat berkembang ditengah persaingan antar lembaga baik konven maupun syariah. Seperti hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Agung

Sriyono sebagai Kepala Bagian Pembiayaan pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“BPRS Artha Pamenang membangun strategi dengan banyak pertimbangan termasuk dalam penentuan harga atau margin. Penentuan margin sendiri ditentukan oleh para direksi dan juga pemegang saham yang mana penentuan margin tersebut hasil dari analisis sektor pasar yang seperti apa yang kita mau targetkan. Margin yang kami tawarkan tidak jauh beda dengan lembaga lain hanya selisih sedikit saja, akan tetapi selisih itu tadi dapat menembus sektor yang kami tuju apalagi kami menggunakan basis syariah yang mana margin yang ditetapkan diterangkan di awal teradap nasabah”.

Ditambahkan lagi dengan wawancara kepada Bapak Nazar sebagai SPI pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Kami tentunya memilik persaingan-persaingan yang terbilang lumayan ketat karna adanya KUR dari bank umum dan juga adanya fintech, untuk menghadapi itu tentunya kami menawarkan yang lebih menggiurkan lagi seperti margin dan bagi hasil yang dimiliki oleh perusahaan lebih kompetitif. Kompetitifnya margin kami ditentukan oleh para direksi, biasanya kami sering juga mengadakan promo-promo yang terbilang dapat menarik perhatian masyarakat dan juga nasabah-nasabah baru. Alhamdulillah selama ini margin yang kami tawarkan dapat diterima dari berbagai sektor-sektor riil yang ada di Kediri”.

Ditambahkan lagi dengan wawancara kepada Bapak Heri sebagai AO/marketing pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“ Dalam memasarkan suatu produk tentunya harga adalah point terpenting bagi saya, selama ini saya memasarkan produk dengan margin yang terbilang lebih ringan dibandingkan dengan perusahaan lain, sehingga proses pemasaran yang kami lakukan dapat dilakukan dengan baik dan juga mampu bersaing dengan marketing lainnya. contohnya di sekitar perusahaan kami kebanyakan pertanian jadi yang menjadi unggulannya adalah margin yang dengan system sliding atau bulanan, yang mana pembayaran tiap bulanannya membayarkan marginnya saja akan tetapi di bulan keenam nya ketika sudah panen untuk dilunasi pokok pinjamannya”.

Ditambahkan lagi dengan wawancara kepada Bapak Hendra sebagai Kepala Seksi pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Menurut saya harga atau margin dikatakan mahal atau tidaknya tergantung bagaimana sudut pandang masyarakat. Setiap perusahaan saya yakin memiliki

cara sendiri-sendiri seperti halnya kami menyediakan margin yang menurut saya itu bisa dikatakan lebih kompetitif atau lebih murah. Kembali lagi karna kami tidak memakai sistem bunga melainkan kami memakai basis syariah yang mana calon nasabah baru akan kami jelaskan terkait margin di awal agar menjadi suatu kesepakatan antara pihak perusahaan dengan nasabah”.

Ditambahkan lagi dengan wawancara terhadap Bapak Agus sebagai nasabah pada tanggal 13 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Untuk harga menurut saya ringan dan sesuai dengan apa yang ditawarkan marketingnya terkait produk-produknya, penjelasan harganya pun juga dijelaskan secara rinci sehingga saya sebagai nasabah bisa menghitungnya juga”.

Ditambahkan lagi dengan wawancara kepada Ibu Ayu sebagai nasabah BPRS Artha Pamenang pada tanggal 14 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Menurut saya, saya tidak terlalu mengkhawatirkan masalah margin ataupun harga yang ditentukan, akan tetapi saya suka karena angsurannya ringan dan juga pasti. Tidak ada perubahan-perubahan angsuran pada pertengahan, semua dijelaskan secara jelas dan transparan. Sehingga saya sebagai nasabah dapat mengukur kemampuan saya dalam pengajuan pembiayaan”.

Dari hasil wawancara diatas menurut pihak internal bank, harga memang sangat mempengaruhi dan BPRS Artha Pamenang mampu menembus sektor-sektor yang dituju. Dan dalam wawancara yang dilakukan terhadap beberapa nasabah, BPRS Artha Pamenang memberikan tawaran yang menarik dari segi harga, harga yang pasti, transparan dan juga jelas selain itu angsurannya pun termasuk ringan. Sehingga mampu menambah keminatan nasabah terhadap BPRS Artha Pamenang.

Dari data diatas dipaparkan dalam bentuk tabel seperti berikut:

Table 4.3 Reduksi Data Dengan Triangulasi Sumber

FOKUS			
No	Nama	Pernyataan	Tema

1	DRS. H. Suhardi	<p>BPRS Artha pamenang dibentuk guna untuk melayani UMK (Usaha Mikro dan Kecil) pangsa pasar inilah yang menjadi target pasar dari perusahaan kami. Selain itu pangsa pasar yang BPRS Artha Pamenang tuju yaitu masyarakat menengah kebawah. Dalam hal ini BPRS Artha Pamenang memfokuskan pasarnya kepada masyarakat menengah kebawah yang mna pemfokusan pasar tersebut di kelompokkan menjadi beberapa sektor yang akan dituju. Pengelompokkan tersebut guna membantu dan mempermudah dalam memasarkan.</p>	Fokus Pasar
2	M. Nazar Arif B	<p>fokus terhadap pasar tentu sangat mempengaruhi perusahaan kami dalam berkembang, apabila fokus pasar perusahaan tidak tepat dan akurat maka perusahaan akan banyak mendapatkan kerugian dan</p>	Fokus Pasar

		<p>juga akan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Disini menjelaskan bahwa fokus pada perusahaan merupakan salah satu strategi unggulan yang baik, dikarenakan dapat menunjang perkembangan perusahaan dengan baik.</p>	
3	Hendra Ari Setyawan	<p>Sebenarnya dari segala sektor merupakan fokus pasar kami akan tetapi kami melihat lagi dari segi mayoritas mana dari beberapa sektor tersebut. Disini di jelaskan bahwa pengelompokan sektor yang di hasilkan dari pemfokusan pasar masih di analisa kembali dengan memperhatikan mayoritas sektor manakah yang paling banyak di Kediri.</p>	Fokus Pasar
4	Ayu Budiarti	<p>Kami memfokuskan pasar kami disemua sektor yang ada di Kediri, akan tetapi dari semua sektor tersebut kami kelompokkan lagi</p>	Sektor Pasar

		dengan melihat dominan sektor manakah yang ada di Kediri ? Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pemfokusan pasar yang dilakukan BPRS Artha Pamenang dengan memperhatikan sektor apa saja yang ada di Kediri.	
DIFFERENSIASI			
No	Nama	Pernyataan	Tema
1	DRS. H. Suhardi	Pelayanan kami terhadap nasabah haruslah dilakukan dengan sangat prima sehingga akan menghasilkan hasil yang maksimal. Contoh dari pelayanan perusahaan yang kami unggulkan yaitu proses pelayanan dalam pencairan dana terhadap nasabah kami sangatlah cepat, hanya dalam waktu kurang lebih beberapa jam paling lambat 1 hari dana sudah dapat dicairkan. Pernyataan diatas menjelaskan bahwa keunikan (Diferensiasi) dari segi pelayanan yang cepat dapat	Pelayanan Prima dan cepat

		menjadi daya tarik BPRS Artha Pamenang dalam menarik minat nasabah.	
2	M. Nazar Arif B	<p>pelayanan merupakan nomor satu yang kami junjung karena dengan pelayanan yang baik maka nasabah akan merasa nyaman dan senang. Pelayanan yang cepat, ramah, dan aman yang kami berikan terhadap nasabah. Dari pernyataan tersebut selain dengan pelayanan yang cepat BPRS Artha pamenang juga mengimbangi dengan pelayanan yang aman dan juga ramah sehingga nasabah dapat merasakan kenyamanan.</p>	<p>Pelayanan Cepat</p>
3	Arga	<p>Pelayanan merupakan point penting bagi perusahaan kami, selama saya memasarkan produk-produk perusahaan dengan system pelayanan yang cepat nasabah tertarik akan hal itu. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa</p>	<p>Pelayanan Cepat</p>

		<p>pelayanan yang cepat juga dapat memudahkan bagi Account officer dalam memasarkan.</p>	
4	<p>Hendra Ari Setyawan</p>	<p>Nasabah sangat senang dengan adanya pelayanan yang cepat sehingga memudahkan nasabah dalam segala urusannya, system pelayanan yang cepat ini tercipta ketika kami menganalisa beberapa perusahaan sekitar. Dapat diketahui dari pernyataan tersebut bahwa lahirnya strategi tersebut melalui hasil analisis yang dilakukan BPRS Artha Pamenang dalam menggunakan kelemahan perusahaan tersebut.</p>	<p>Sistem Pelayanan</p>
5	<p>Heri Purwadi</p>	<p>Selain pelayanan kami yang cepat, pelayanan penagihan kami pun merupakan salah satu pelayanan yang memberikan kenyamanan terhadap nasabah-nasabah kami. Dapat di ketahui dari pernyataan diatas bahwa pelayanan yang</p>	<p>Pelayanan Penagihan</p>

		<p>digunakan didalam penagihan sangat memperhatikan basis-basis pada syariah dengan mengedepankan system kekeluargaan sehingga nasabh merasa aman dan nyaman.</p>	
6	Agus	<p>saya suka dengan pelayanannya BPRS Artha Pamenang, karna tidak muluk-muluk dan tidak berbelit-belit ketika kita sudah memenuhi persyaratan yang cukup maka pengajuan dana yang saya ajukan pun langsung dikerjakan dengan cepat. Dari pernyataan nasabah diatas menjelaskan bahwa BPRS Artha Pamenang telah mengimplementasikan strategi keunggulannya dengan baik. Nasabah merasa puas dengan pelayanan yang dilakukan terhadap BPRS Artha Pamenang.</p>	<p>Pelayanan Cepat</p>
7	Ayu Rahma	<p>yang saya suka dari BPRS Artha Pamenang cepat,simple, aman dan</p>	<p>Pelayanan Penagihan</p>

		<p>harga pasti. Selain itu pelayanan penagihan marketingnya sangat ramah sehingga saya pun tidak merasa takut untuk melakukan pengajuan pembiayaan. Dari pernyataan nasabah diatas menjelaskan bahwa pelayanan penagihan yang dilakukan BPRS Artha Pamenang dirasa sudah baik. Karena mengedepankan prinsip syariah.</p>	
KEUNGGULAN BIAYA			
No	Nama	Pernyataan	Tema
1	Agung Suryono	<p>BPRS Artha Pamenang membangun strategi dengan banyak pertimbangan termasuk dalam penentuan harga atau margin. Penentuan margin sendiri ditentukan oleh para direksi dan juga pemegang saham yang mana penentuan margin tersebut hasil dari analisis sektor pasar yang seperti apa yang kita mau</p>	Penentuan margin

		targetkan. Menurut pernyataan diatas penentuan margin BPRS Artha Pamenang sangatlah hati-hati dengan meperhatikan target pasar yang sesuai dengan yang diinginkan.	
2	M. Nazar Arif B	Kami tentunya memiliki persaingan-persaingan yang terbilang lumayan ketat karna adanya KUR dari bank umum dan juga adanya fintech, untuk menghadapi itu tentunya kami menawarkan yang lebih menggiurkan lagi seperti margin dan bagi hasil yang dimiliki oleh perusahaan lebih kompetitif. Dari pernyataan diatas walaupun pesaing yang dihadapi memiliki keunggulan yang dapat menyaingi, BPRS Artha Pamenang berusaha untuk terus memberikan promo-promo dengan harga yang termasuk sangat kompetitif.	Margin Kompetitif

3	Heri Purwadi	<p>Dalam memasarkan suatu produk tentunya harga adalah point terpenting bagi saya, selama ini saya memasarkan produk dengan margin yang terbilang lebih ringan dibandingkan dengan perusahaan lain, sehingga proses pemasaran yang kami lakukan dapat dilakukan dengan baik dan juga mampu bersaing dengan marketing lainnya. Melihat pernyataan diatas dengan margin yang lebih ringan dapat menarik minat nasabah dan dapat mempermudah Accoun officer dalam memasarkan produk tersebut.</p>	<p>Margin Kompetitif</p>
4	Hendra Ari Setyawan	<p>Menurut saya harga atau margin dikatakan mahal atau tidaknya tergantung bagaimana sudut pandang masyarakat. Setiap perusahaan saya yakin memiliki cara sendiri-sendiri seperti halnya kami menyediakan margin yang</p>	<p>Margin Kompetitif</p>

		<p>menurut saya itu bisa dikatakan lebih kompetitif atau lebih murah.</p> <p>Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa margin yang kompetitif dilihat dari bagaimana perusahaan dapat melihat sektor atau target pasar yang seperti apa.</p>	
5	Agus	<p>Untuk harga menurut saya ringan dan sesuai dengan apa yang ditawarkan marketingnya terkait produk-produknya, penjelasan harganya pun juga dijelaskan secara rinci sehingga saya sebagai asabah bisa menghitungnya juga.</p> <p>Dari pernyataan diatas dijelaskan bahwa dari pihak marketing pun menjelaskan secara transparan perhitungan pembiayaan serta margin yang diperoleh BPRS Artha Pamenang.</p>	<p>Harga Ringan</p>
6	Ayu Rahma	<p>Menurut saya, saya tidak terlalu mengkhawatirkan masalah margin ataupun harga yang ditentukan,</p>	<p>Perhitungan Transparan</p>

		<p>akan tetapi saya suka karena angsurannya ringan dan juga pasti.</p> <p>Menurut pernyataan nasabah diatas menjelaskan bahwa ketetapan angsuran yang dilakukan sudah sesuai dengan syariah dan memiliki margin yang kompetitif. Sehingga nasabah merasa aman dan nyaman,</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam menghadapi persaingan di dunia lembaga keuangan non bank maupun lembaga keuangan bank, tentunya memiliki strategi keunggulannya masing-masing. Strategi keunggulan bersaing merupakan perumusan atau perencanaan untuk meningkatkan daya saing, serta memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan yang sehat. Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Definisi Competitive Marketing Strategy (*strategi bersaing*) adalah kombinasi antara akhir (*tujuan*) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijaksanaan dan perusahaan berusaha sampai kesana (Porter, 2001: 16).

Sama halnya yang dilakukan oleh BPRS Artha Pamenang yang mana penyusunan strategi keunggulan bersaing yang dilakukan menggunakan beberapa unsur seperti fokus pada pasar, diferensiasi dalam pelayanan, serta margin yang kompetitif. Menurut hasil wawancara terhadap Bapak Nazar pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“Penyusunan strategi kami tersusun dari hasil pengamatan kami atas hasil analisis kami, yang kami dapat dari beberapa kelemahan perusahaan disekitar serta hasil dari wawancara kepada masyarakat terkait kendala apa saja yang dialami ketika ingin melakukan pengajuan pembiayaan. Setelah itu barulah kami susun secara rapi lalu kami kerjakan step by step”.

Dilihat dari pernyataan yang disampaikan diatas BPRS Artha Pamenang telah mempersiapkan segala sesuatunya dengan matang sehingga menghasilkan strategi keunggulan yang mampu bersaing dengan lembaga-lembaga lainnya. salah satu tujuan dari strategi keunggulan bersaing agar perusahaan mampu bertahan ditengah persaingan yang terjadi antara setiap perusahaan.

4.2.1 Strategi Keunggulan Bersaing yang dilakukan oleh BPRS Artha Pamenang

Dalam melakukan strategi keunggulan bersaing BPRS Artha Pamenang melakukan dengan memperhatikan 3 unsur yaitu fokus pasar mana yang akan dituju, yang artinya BPRS Artha Pamenang tentu harus mengetahui sektor apa saja yang ada di Kediri. Setelah memahami sektor yang terletak di Kediri selanjutnya menganalisa dengan mengelompokkan sektor-sektor tersebut sehingga BPRS Artha Pamenang akan mengerti mayoritas sektor apa saja yang ada di Kediri. Tidak hanya memfokuskan pada pasar, BPRS Artha Pamenang juga memiliki diferensiasi atau perbedaan dengan perusahaan lainnya yaitu pelayanan yang cepat, yang artinya BPRS Artha Pamenang sangatlah memperhatikan kenyamanan pada setiap

nasabahnya dengan memberikan pelayanan yang cepat. Dilanjutkan dengan penentuan margin yang kompetitif, penentuan margin tersebut dilihat dari fokus pasar yang dituju. Karena fokus pasar BPRS Artha Pamenang adalah masyarakat menengah kebawah maka margin yang ditawarkan pun ringan. Oleh karena itu, dari pemaparan data diatas, akan dijelaskan lebih terperinci mengenai implementasi strategi keunggulan bersaing pada BPRS Artha Pamenang yaitu sebagai berikut:

1. Strategi Unggulan Pada Fokus Pasar

Salah satu strategi keunggulan bersaing yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingannya yaitu dengan memfokuskan pasar yang menjadi target serta tujuannya. Sesuai dengan system perbankan nasional, BPRS Artha Pamenang merupakan bank yang didirikan untuk melayani Usaha Mikro dan kecil (UMK). Sector UMK ini yang membedakan pangsa pasarnya dengan Bank Umum ataupun Bank Umum Syari'ah. Pangsa pasar yang di targetkan oleh BPRS Artha pamenang yaitu masyarakat menengah ke bawah yang pada umumnya terdiri dari beberap sector yang meliputi sector pertanian, sector peternakan dan juga perdagangan ataupun pengusaha kecil. BPRS Artha Pamenang memilih sector-sector tersebut dikarenakan mayoritas dari masyarakat Kediri merupakan dari segi pertanian dan juga peternakan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Nazar selaku SPI BPRS Artha Pamenang pada tanggal 11 Maret 2019 mengatakan:

“Proses pemfokusan pasar yang kami lakukan dengan memperhatikan jumlah sektor riil yang ada di Kediri, dari banyaknya jumlah sektor tersebut kami kelompokkan kan lagi dengan melihat mayoritas sektor apa saja yang ada di Kediri contohnya: di Kediri lebih banyak mayoritas sektornya dari kalangan pertanian dan

juga peternakan, namun kami juga memperhatikan sektor lainnya seperti perdagangan dan juga kebutuhan-kebutuhan masyarakat”.

Di tambah kan dengan pernyataan Bapak Hendra selaku Kepala Seksi yang mengawasi AO pada tanggal 12 Maret 2019 mengatakan bahwa:

“ Fokus pasar yang kami tuju adalah keseluruhan sektor yang ada di Kediri, dengan pemfokusan pasar dapat berdampak pada proses pemasaran, mudahnya AO kami dalam memasarkan produk dan dapat menghemat waktu secara efektif dan efisien”.

Dari hasil pernyataan diatas dapat diketahui bahwa BPRS Artha pamenang dapat mengimplementasikan strategi keunggulan bersaing dengan baik melalui pemfokusan pasar dengan memperhatikan sektor-sektor yang ada serta UMK yang ada di Kediri. Dengan pangsa pasar yang disesuaikan oleh jumlah mayoritas sector yang sesuai dengan keadaan di daerah Kediri, dapat membantu BPRS Artha Pamenang dalam proses pemasarannya dan juga dapat memperkenalkan produk-produk yang berdasarkan dengan syari'ah. Dengan begitu BPRS Artha Pamenang dapat berkembang pesat. Pemfokusan pasarnya dilakukan dengan mensurvei beberapa sektor yang akan ditargetkan serta memiliki tujuan untuk mengetahui mayoritas sektor yang ada di Kediri. Hasilnya yaitu pada setiap tahunnya BPRS Artha Pamenang dapat membangun kantor kas dengan lokasi yang disesuaikan letak nasabahnya, penentuan lokasi pada kantor kas yang ada di BPRS Artha Pamenang juga bermaksud untuk mempermudah nasabah dalam melakukan proses bertransaksi. Ini membuktikan bahwasanya strategi ini dapat membantu perkembangan serta mampu untuk menghadapi persaingan yang ada.

Hal ini sesuai dengan teori pada buku *Manajemen strategik konsep dan alat analisis* yaitu fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan

cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan (Muhammad, 2017). Berdasarkan pernyataan tersebut bisa diketahui bahwasanya pengertian fokus pasar yang diterapkan oleh BPRS Artha Pamenang dalam penelitian ini yaitu melayani segmen tertentu secara efisien.

2. Strategi Unggulan Melalui Differensiasi (Pelayanan Cepat)

BPRS Artha Pamenang untuk meningkatkan jumlah nasabah serta menarik minat nasabah memiliki differensiasi atau keunikan dalam pelayanannya, ternyata pengaruh dari pelayanan Operasional dalam proses pencairan pembiayaan BPRS Artha Pamenang juga sangat berperan dalam mempertahankan nasabah ataupun memikat nasabah untuk melakukan pembiayaan. BPRS Artha Pamenang sangatlah mengedepankan pelayanan karena menurut jajaran direksi pelayanan sangatlah penting karena dapat mempertahankan nasabah yang ada dan juga dapat menarik minat para calon nasabahnya. BPRS memiliki petugas yang berfungsi sebagai armada antar jemput setoran dan penarikan tabungan/deposito termasuk setoran angsuran pembiayaan. Pelayanan ini sangat relevan dengan kebutuhan masyarakat UMK yang cenderung tidak bisa meninggalkan usaha kesehariannya di pasar/toko/rumah.

Seperti yang dikemukakan oleh Mbak Ayu selaku Kepala Kantor Kas dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 13 maret 2019 mengatakan bahwa:

“Menurut saya pelayanan adalah strategi keunggulan yang kami miliki karena dengan memberikan pelayanan yang cepat, rapi dan amanah akan dapat menarik perhatian masyarakat untuk menjadi nasabah kami. Lahirnya pelayanan cepat juga berasal dari keresahan masyarakat yang ingin meminjam atau melakukan pembiayaan dengan proses yang cepat”.

Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pelayanan yang cepat merupakan salah satu keunikan yang dimiliki oleh BPRS Artha Pamenang sehingga dapat menarik minat masyarakat untuk melakukan pembiayaan ataupun transaksi lainnya pada BPRS Artha Pamenang. Tentunya di dalam persaingan harus memiliki keunikan tersendiri sehingga dapat menjadi unggulan pada perusahaan tersebut.

Hal ini sesuai dengan teori pada buku Manajemen strategi yang menjelaskan bahwa dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan differensiasi berbeda untuk setiap industry. Differensiasi dapat didasarkan pada produk, system penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan faktor lainnya. fitur-fitur yang dapat membedakan produk suatu perusahaan dapat mencakup pelayanan yang sangat unggul.

Berdasarkan pernyataan tersebut menjelaskan bahwa tujuan differensiasi yang dilakukan oleh BPRS Artha pamenang adalah untuk menghindarkan BPRS Artha Pamenang dari persaingan harga yang lebih murah yang ditawarkan oleh bank umum sehingga dengan keunikan yang dimiliki mampu untuk bertahan dalam persaingan tersebut.

Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Alifiyah (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Implementasi Strategi Bersaing Dalam Menarik

Minat Nasabah (studi pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Malang). Penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil analisa yang didapat bahwa strategi bersaing yang diterapkan BRI Syariah Cabang Malang dalam memasarkan produknya adalah strategi fokus biaya melalui faedah serba murah pada produk penghimpun dana dan strategi fokus differensiasi melalui strategi pelayanan jemput bola atau disebut juga dengan strategi grebek pasar untuk mengoptimalkan penjualannya. Selain itu BRI Syariah Cabang Malang juga menerapkan proses dengan cara mengurangi keragaman dan menambah kompleksitas dengan strategi pemasaran *Moment Of Truth (MOT)*. Meliputi *Remote MOT, Human MOT, dan Telephone MOT*. Dimana hasil penelitiannya menjelaskan bahwa strategi yang digunakan adalah salah satu dari 3 strategi generik yang dipaparkan oleh porter yaitu strategi keunggulan bersaing dengan fokus.

BPR Syariah mengelola dana masyarakat dengan sistem bagi hasil. Dengan sistem bagi hasil, masyarakat penyimpan dana akan mendapatkan bagi hasil secara fluktuasi karena sangat bergantung kepada pendapatan yang diperoleh BPR Syariah. Untuk itu, perlu disepakati nisbah (porsi) di awal transaksi. Setiap tabungan maupun deposito yang disimpan di BPR Syariah mendapat jaminan dari Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), sepanjang sesuai ketentuan yang berlaku, sehingga masyarakat akan tetap merasa aman untuk menyimpan dananya di BPR Syariah. Dalam transaksi pembiayaan (pinjaman), BPR Syariah memberikan pembiayaan kepada UMK dengan sistem jual beli, bagi hasil ataupun sewa. Pilihan atas sistem syariah tersebut sangat tergantung kepada jenis pembiayaan yang

diajukan oleh masyarakat kepada BPR Syariah. Selain itu, BPR Syariah juga bisa melakukan praktik pegadaian yang dikelola dengan sistem syariah.

Pelayanan yang diunggulkan dalam BPRS Artha pamenang sangatlah cepat. Dalam transaksi pembiayaan, pencairan pembiayaan yang ada di dalam BPRS Artha Pamenang terbagi menjadi beberapa golongan yaitu:

- a. Pencairan dapat dilaksanakan dalam jangka waktu 1 hari apabila jumlah pembiayaan yang diajukan diantara nominal 1 juta- 20 juta.
- b. Maksimal pencairan pembiayaan paling lama di BPRS Artha Pamenang yaitu selama 2 hari dengan pengajuan pembiayaan diatas 30 juta

Dengan adanya batasan waktu dalam pencairan dapat menjadi daya tarik terhadap nasabah karena di era globalisasi zaman sekarang yang diinginkan oleh para calon nasabah yaitu pencairan yang cepat dengan persyaratan yang tidak rumit untuk dipenuhi. Walaupun demikian BPRS Artha Pamenang sangat merasa diuntungkan dengan adanya system pelayanan yang super cepat, banyaknya jumlah nasabah dapat membantu meningkatkan perkembangan BPRS Artha Pamenang dalam segi omset pertahunnya.

Akan tetapi walaupun pelayanan yang dilakukan sangat cepat masih mengikuti prosedur dalam proses pencairan dana seperti pengecekan kelengkapan berkas, pengecekan BI checking serta melakukan yang namanya pengecekan agunan yang akan menjadi jaminan. Kelengkapan berkas yang diutamakan oleh BPRS Artha Pamenang yaitu berupa kartu identitas dan kecocokan kartu keluarga, BPKB/ surat tanah sebagai jaminan, selanjutnya nasabah di cek dengan BI checking

guna ingin mengetahui jejak pembiayaan yang pernah dilakukan oleh nasabah dan yang terakhir adalah pengecekan agunan melalui survei yang dilakukan pihak BPRS Artha Pamenang terhadap agunan yang dijadikan jaminan. Apabila agunannya tersebut berupa kendaraan maka akan di gesek nomor mesinnya, dan apabila berupa tanah ataupun rumah maka pihak BPRS Artha Pamenang akan melakukan survei tanpa sepengetahuan nasabah. Proses selanjutnya AO melaporkan ke kepala kantor kas di masing-masing kantor dan kepala kantor kas menghubungi langsung bagian direksi melalui group internet yang telah disediakan, apabila telah disetujui maka pada setiap jam 3 siang pihak AO akan datang langsung kebagian direksi guna untuk meminta tanda tangan pembiayaan yang telah di setujui.

Dampak dari pelayanan yang sangat memuaskan para calaon nasabah yaitu:

- a) Timbulnya rasa percaya nasabah terhadap bank yang diajukan pembiayaan
- b) Nasabah akan membantu pihak bank dalam memasarkan produk -produk yang ditawarkan
- c) Terbentuknya link- link antara pihak nasabah degan pihak bank
- d) Menjaga ikatan silaturahmi antara nasabah dengan pihak bank

Dengan kata lain apabila bank telah mendapatkan kepercayaan nasabah, maka tidak menutup kemungkinan perkembangan bank akan lebih cepat. Maka dari itu poin yang paling diutamakan pada BPRS Artha Pamenang yaitu tigtat pelayanan BPRS Artha Pamenang yang tinggi dan tetap menjaga keprofesionalitas

bank. Hal ini dijelaskan pada surat yang membahas tentang pelayanan pada surat Al-Imron ayat 159 yaitu:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ ۖ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (QS: Al-Imron 159).

Dari ayat tersebut menjelaskan bahwa pelayanan yang dilakukan haruslah memiliki kualitas yang baik dari segi pelayanan maupun produknya. Dan tidak diperkenankan untuk memberikan pelayanan yang buruk yang dapat merugikan orang lain. Dalam pemberian pelayanan haruslah dengan tingkat keprofesionalitasan yang baik. Seperti yang dilakukan oleh BPRS Artha Pamenang yang selalu memperhatikan kenyamanan nasabahnya.

Di dalam penagihan BPRS Artha Pamenang tidak memakai jasa dep kolektor untuk melakukan penagihan, melainkan dari pihak Account Officer yang bertanggung jawab dalam menagih angsuran. Alasan BPRS Artha Pamenang tidak memakai jasa dep kolektor yaitu, ingin menjaga kenyamanan kepada semua nasabah dan ingin menjaga hubungan silaturrahim dengan baik terhadap setiap nasabah dengan menanamkan system kekeluargaan dengan tetap menjaga profesionalitas pihak bank sendiri. Hal ini yang membedakan BPRS Artha

Pamenang dengan lembaga keuangan syari'ah khususnya pada lembaga keuangan konvensional. Oleh sebab itu, BPRS Artha Pamenang banyak dikenal dikalangan masyarakat sebagai salah satu bank pembiayaan yang sangat bersahabat dengan masyarakat setempat dan juga sebagai bank pembiayaan yang dijadikan prioritas bagi seluruh calon nasabah apabila di bandingkan dengan lembaga- lembaga keuangan lainnya.

BPRS Artha Pamenang juga didukung dengan pelayanan Account Officernya. Yang mana tugas dari Account Officernya yaitu memasarkan produk-produk yang ada di BPRS, menganalisis calon nasabah yang akan melakukan pembiayaan, melakukan penagihan terhadap nasabah yang mengajukan pembiayaan. Dengan rangkep tugas tersebut seorang Account Officer dapat bertanggung jawab pada setiap nasabahnya. Adapun tugas-tugas inti yang dilakukan oleh seorang Account Officer yaitu:

1. Pemasaran

Kegiatan pemasaran ini dilakukan oleh seorang Account Officer untuk memasarkan produk-produk yang ada pada BPRS Artha Pamenang, dan juga untuk mencari calon nasabah yang ingin melakukan pembiayaan.

2. Analisis

Analisis merupakan salah satu proses dimana seorang Account Officer menganalisis calon nasabah yang akan melakukan pembiayaan. Adapun proses analisis melewati beberapa cara yaitu:

- a. Memeriksa raport nasabah yang akan melakukan pembiayaan melalui salah satu system yaitu *BI check in*
 - b. Melakukan survey lingkungan terhadap calon nasabah yang akan melakukan pembayaan
 - c. Menganalisis nasabah melalui form yang ditentukan oleh pihak BPRS
 - d. Meminta persetujuan pembiayaan terhadap bagian direktur.
3. Penagihan

Tahap terakhir setelah Account officer mendapatkan nasabah yang sudah melakukan pembiayaan yaitu memonitoring proses angsuran nasabah dari awal asabah melakukan hingga nsabah melunasi pembiayaan yang dipinjam dari BPRS tersebut.

3. Strategi Unggulan Dengan Margin yang Kompetitif

Selain 2 faktor diatas, strategi biaya rendah sangatlah berpengaruh dalam menarik minat nasabah. Adapun tingkat margin yang ditawarkan oleh pihak BPRS Artha Pamenang mampu menembus sector- sector pasar yang di tuju hal ini yang membedakan antara BPRS Artha Pamenang dengan lembaga keuangan lainnya yang ada di kota Kediri. Dalam proses pemasaran BPRS Artha pamenang juga menawarkan terhadap masyarakat yaitu pembiayaan dengan margin yang sangat kompetitif dengan berlandaskan prinsip syari'ah.

Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Nazar selaku SPI dari hasil wawancara pada tanggal 13 Maret 2019 menyatakan:

“Harga/margin yang kami tawarkan jika dibandingkan dengan BPR ataupun BPRS lainnya termasuk yang paling ringan. Direksi menentukan margin

karna melihat dari kalangan masyarakat dan sektor apa saja yang dituju, sehingga margin yang kami tawarkan dapat masuk dan tembus selain itu karna basis kami syariah maka kami tidak menggunakan riba sama sekali. Dan sesuai syariah kami un menjelaskan perhitungan kepada nasabah dengan transparan”.

Hal ini di dukung pula dengan pernyataan Bapak Heri selaku AO dari hasil wawancara pada tanggal 13 Maret 2019 menyatakan bahwa:

“Dengan margin yang ringan dapat mempermudah kami selaku bagian pemasaran dalam memasarkan produk-produk yang kami tawarkan. Apalagi kebanyakan yang menjadi nasabah kami dari kalangan petani dan juga peternak biasanya mereka menggunakan pembiayaan musiman atau system slidding”.

Dari pernyataan diatas menjelaskan bahwa BPRS Artha Pamenang dapat bertahan dari persaingan dengan menggunakan strategi margin yang kompetitif sehingga mampu bersaing dengan perusahaan pesaingnya. Dampak dari margin yang kompetitif dapat dirasakan oleh nasabah yang mana angsuran yang dilakukan akan lebih ringan dan juga terhindar dari riba, selanjutnya mempermudah proses pemasaran yang dilakukan oleh pihak AO atau marketing.

Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh hunger dan wheelen di dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategis, biaya rendah (*low cost*) adalah kemampuan syatu perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien dari pesaingnya.

Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa tujuan BPRS Artha Pamenang menggunakan strategi ini yaitu untuk memasarkan produk dan juga jasa perusahaan dengan efisien dan juga efektif dibandingkan dengan para perusahaan pesaing lainnya. selain efektif dan efisien strategi ini dapat menarik minat nasabah, semakin

banyak nasabah yang melakukan transaksi maka akan menambah omset yang dapat oleh BPRS Artha Pamenang.

Dalam hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh . Alifiyah (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *Implementasi Strategi Bersaing Dalam Menarik Minat Nasabah (studi pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Malang)*. Penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil analisa yang didapat bahwa strategi bersaing yang diterapkan BRI Syariah Cabang Malang dalam memasarkan produknya adalah strategi fokus biaya melalui faedah serba murah pada produk penghimpun dana dan strategi fokus differensiasi melalui strategi pelayanan jemput bola atau disebut juga dengan strategi grebek pasar untuk mengoptimalkan penjualannya. Selain itu BRI Syariah Cabang Malang juga menerapkan proses dengan cara mengurangi keragaman dan menambah kompleksitas dengan strategi pemasaran *Moment Of Truth (MOT)*. Meliputi *Remote MOT, Human MOT, dan Telephone MOT*.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Miss Nurma Wae-useng, 2013, dengan judul *Strategi Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah Di PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Ngaglik Sleman*, Fakultas dakwah dan komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 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,

maupun promosi. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Eva Fitria (2012) dengan judul *Analisis Strategi Bersaing Pada GH Estetika di Malang Raya*. Dari hasil penelitian yang didapat bahwa, GH Estetika menerapkan strategi bersaing fokus melalui biaya rendah dan differensiasi. Biaya rendah diperoleh dari meminimalisir pada biaya promosi bukan pada biaya pengelolaan produk sehingga kualitas tetap bagus dengan biaya yang rendah.

Di Dalam pembiayaan yang dilakukan oleh BPRS Artha Pamenang sendiri dibagi menjadi 2 yaitu :

A. Sarana Pembiayaan Dengan *System Flat* Dalam Pembiayaan.

Pembiayaan dengan system flat ini merupakan system pembiayaan yang mana angsurannya di bayar perbulan dengan jangka waktu tahunan, dan juga pembayaran angsuran tiap bulannya sudah termasuk margin yang ditentukan di dalamnya. Pembayaran tahunan yang disediakan oleh BPRS Artha Pamenang ini minimal 1 tahun dan maksimal 2 tahun bagi nasabah baru, 3 tahun bagi nasabah lama. Yang menarik nasabah untuk melakukan pembiayaan ini karena pembiayaan dengan system flat yang ada di BPRS Artha Pamenang murni dengan prinsip syari'ah nya.

Contoh, seorang calon nasabah yang akan melakukan pembiayaan dengan system flat, sebelum calon nasabah memenuhi syarat- syarat yang ditentukan oleh pihak bank, calon nasabah akan dijelaskan terlebih dahulu oleh Account Officer lebih rinci perhitungan margin yang akan dilakukan oleh calon nasabah, apabila calon nasabah melakukan pembiayaan sebesar Rp. 5.000.000,- maka perhitungan marginnya adalah:

Rp. 5.000.000,- x 1,25 (margin yang ditentukan oleh bank) maka hasilnya akan di bagi dengan 12 bulan (). Setelah mengetahui hasilnya maka nasabah wajib mengangsur angsuran sesuai dengan ketentuan yang telah di tentukan.

Sesuai dengan pemaparan contoh diatas bahwasanya system flat yang diterapkan dalam BPRS Artha pamenang merupakan flat murni yang mana, jumlah akhir dari perhitungan yang wajib di angsur oleh nasabah tiap bulannya tidak dapat bertambah karena mengandung prinsip syari'ah. Jadi, calon nasabah tidak memiliki ke khawatiran dalam mengangsur di karenakan biaya angsur dan marginnya sudah pasti jumlah yang ditentukan tiap bulannya, berbeda dengan system flat yang mengandung unsur bunga yang tiap bulannya dapat berubah- rubah seseuai dengan tingkat perkembangan suku bunga.

Adapun jumlah margin yang ditentukan oleh BPRS Artha Pamenang terbagi menjadi 2 yaitu :

1) Sistem Flat BPKB

Apabila flat yang digunakan jaminannya berupa BPKB maka, margin untuk 1 tahunnya 1,25%, 2 tahun sebesar 1,35%.

2) Sistem Flat SHM + BPKB

Apabila menggunakan flat ini penentuan margin untuk 1 tahunnya 1,25%, 2 tahun sebesar 1,5%, BPKB disini hanya sebagai pendamping untuk penguat agunan yang akan di jadikan jaminan.

jumlah ini sangatlah mampu bersaing dengan margin yang ada di lembaga keuangan konvensional maupun lembaga keuangan yang ada di syari'ah,

karena dengan jumlah margin tersebut sudah mampu menarik minat masyarakat khususnya pada sector pertanian ataupun sector peternakan yang menjadi mayoritas masyarakat di kota Kediri.

B. Sarana Pembiayaan Dengan System Sliding (musiman) Dalam Pembiayaan.

Berbeda dengan system flat yang ada di atas. System sliding ini merupakan salah satu pembiayaan yang mana calon nasabah membayar angsuran tiap bulan dengan jangka 6 bulan dan tiap bulannya hanya membayar marginnya saja dan melunasi biaya pokoknya pada bulan terakhir. Biasanya calon nasabah yang ingin melakukan pembiayaan adalah golongan masyarakat dalam sector pertanian, alasannya dikarenakan hasil dari pertanian atau panennya setiap 6 bulan sekali atau bahkan bias 4 bulan sekali. Maka dari itu biasanya calon nasabah yang ada pada system sliding ini mayoritas dari kalangan sector pertanian.

Adapun contoh dalam pembiayaan system sliding yaitu calon nasabah yang akan melakukan pembiayaan akan dimintai syarat- syarat berupa identitas dan juga agunan yang akan dijadikan jaminan, setelah itu Account officer akan menjelaskan rincian margin dan juga perhitungan angsuran yang akan di bayar setiap bulannya. Apabila calon nasabah meminjam sebesar Rp. 1.000.000,- maka perhitungannya yaitu Rp. 1.000.000,- x 2,25% (margin yang ditentukan oleh bank) maka hasilnya akan di bagi dengan 6 bulan. Sama halnya dengan system flat, didalam sistem sliding tidak ada naik turun dalam setiap bulannya karena

tidak mengandung unsur bunga, jadi tidak terpengaruh dengan naiknya suku bunga.

Adapun yang membedakan antara 2 sistem ini yaitu apabila sistem flat pembayaran marginnya digabungkan dengan biaya angsuran tiap bulannya, sedangkan sistem slidingnya margin dibayar di awal dan pokoknya di bayar pada bulan terakhir.

Dengan margin yang sangat kompetitif dan juga dapat bersaing dengan lembaga keuangan syariah dan lembaga keuangan konvensional lainnya dapat memudahkan Account Officer dalam melaksanakan pemasaran dan banyaknya nasabah yang berminat dalam melakukan pembiayaan. Alasannya dikarenakan perhitungannya jelas dan juga tidak terpengaruh dengan naiknya suku bunga.

Selain itu alasan masyarakat lebih memilih BPRS Artha Pamenang yaitu dengan adanya kesadaran dalam masalah riba. Dan margin yang ditentukan oleh lembaga lainnya yang terletak di kota Kediri rata-rata berkisar 1,5% contohnya yaitu BPR SAGM dan BPR Insumo Sumber Arto

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari pemaparan data-data diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa, Implementasi strategi keunggulan bersaing pada BPRS Artha Pamenang, menggunakan 3 strategi unggulan yaitu, pertama, Fokus Pasar, dalam fokus pasar ini BPRS Artha pamenang melihat dari sektor-sektor apa saja yang ada di Kediri serta mengelompokkan sektor tersebut guna untuk mengetahui mayoritas sektor apa saja yang ada. Sehingga dapat membantu mempermudah dalam pemasaran dan juga berpengaruh dengan perkembangan perusahaan di tengah persaingan. Kedua, Differensiasi (Pelayanan cepat) yaitu dengan memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan perusahaan lain yaitu pelayanan yang cepat dan juga tidak terlalu ribet. Pelayanan cepat ini berupa pencairan dana pembiayaan dengan jangka waktu sehari untuk transaksi kisaran 10 sampai 20 juta serta paling lambat dua hari apabila pencairan dana diatas 30 juta. Selain itu nasabah juga merasa nyaman dengan adanya pelayanan yang cepat. Strategi ini diambil dari hasil analisis pihak BPRS Artha pamenang dengan mengamaati keresahan masyarakat yang melakukan transaksi di BPR, BPRS, Koperasi maupun pada Bank Umum. Dan yang ketiga, margin kompetitif yaitu menggunakan strategi margin kompetitif atau biaya rendah. Penentuan margin sendiri dilakukan oleh para jajaran direksi yang mengamati fokus

nasabah tertarik dengan margin yang ditawarkan karena pada dasarnya hal yang pertama diperhatikan nasabah dalam menentukan pilihan adalah melihat dari harga yang ditawarkan. Serta mudahnya melakukan proses pemasaran yang dilakukan dan di dalam prosesnya pun jelas dan transparan. Selain itu dengan basis syariah nasabah merasa aman karena terhindar dari riba.

5.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilaksanakan di BPRS Artha Pamenang. Berikut merupakan beberapa saran, baik terkait perusahaan maupun kajian lanjutan dari penelitian ini :

1. Pihak Perusahaan

BPRS Artha Pamenang terus mengadakan pengembangan-pengembangan pada systemnya ataupun mengupgradenya sehingga dapat lebih sempurna lagi dalam melaksanakannya.

2. Pihak Akademis

Bagi para akademisi, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan untuk mengembangkan strategi keunggulan bersaing dan dapat dilanjutkan penelitian selanjutnya dengan metode penelitian lainnya dan dengan teori yang lebih berkembang. Dengan harapan dapat mendorong adanya penelitian serupa yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Kuncoro, Engkos, dan Ridwan. (2008). *Cara Meenggunakan dan Memakai Analisis*

Jalur. Bandung: Alfabeta

Ali Hasan. (2010). *Marketing Dari Mulut ke Mulut Word of Mouth Marketing*. Yogyakarta:

Media Presindo

Al-Quran Al-Karim dan Terjemahan

Alifiyah, (2015), Implementasi Strategi Bersaing Dalam Menarik Minat Nasabah (Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Malang). Skripsi (dipublikasikan). UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Apriyani, (2018). *Infobank Sharia Awards 2018*. Di peroleh tanggal 19 oktober 2018 dari

(infobanknews.com/ini-dia-63-bprs-peraih-infobank-sharia-awards-2018/)

Assauri, Sofjan. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Press

Boyd, Walker, Larreche. (2000). *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Strategis dengan*

Orientasi Global Edisi 2 Jilid 1. Jakarta: Erlangga

Daftar Lembaga Keuangan Syariah. Diperoleh pada tanggal 21 oktober 2018 dari

(https://www.ojk.go.id)

David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: PT. Prenhallindo

Fandy Tjiptono. (2006). *Manajamen Jasa*. Edisi Pertama. Andi. Yogyakarta.

Glueck, William F. dan Jauch, Lawrence R. (1994). *Manajemen Strategis dan Kebijakan*

perusahaan. Jakarta: Erlangga.

Herdiansyah, Haris. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Ilmu- Ilmu Sosial*. Jakarta:

Salemba Humnika

Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.

Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.

Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi (Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif)*. Jakarta: Erlangga.

Meleong, Lexy J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset

Nazir, Moh. (2003). *Metode Penelitian*. Salemba Empat

O'Brien, James A. (2006). *Pengantar Sistem Informasi (judul asli: Introduction to information System, diterjemahkan oleh tim penerjemah Dewi Fitriyani, S.S., M.SSi dan Denny Arnos Kwary, S.S., M. Hum.)*. edisi 12. Salemba Empat

Pearce dan Robinson, (1997). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara

Porter, Michael, E. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.

Porter, Michael, E. (2001). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.

Rangkuti, Freddy. (2013). *Strategi Semut Melawan Gajah: Untuk Membangun Brand Personal Produk, Dan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Sabil, Amelia, Siti. (2012). *Strategi Bersaing Pada Citra Kandedes Cake and Bakery di Malang Raya*. Skripsi (dipublikasikan). UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Saiman, Leonardus. (2014). *Kewirausahaan Teori dan Praktek dan Kasus- kasus*. Edisi 2.

Salemba Empat.

Sari, Sri Mas, (2016). BPR Syariah di Kediri Hati-hati, Penyaluran Pembiayaan Turun 2,7%.

Diperoleh pada tanggal 21 oktober 2018 dari

(<https://www.google.co.id/amp/m.bisnis.com/amp/read/20160420/90/539827/bpr-syariah-di-kediri-hati-hati-penyaluran-pembiayaan-turun-27>)

Sarwono, Jonathan. (2011). *Mixed Methods: Cara Menggabung Riset Kuantitatif dan Riset*

Kualitatif Secara Benar. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Saryono. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta:

Nuha Medika

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan*

R&D. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan*

R&D. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan*

R&D. Bandung: Alfabeta

Sulistyo- Basuki. (2006). *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan fakultas

Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia.

Suryana. (2006). *Kewirausahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Edisi 3.

Jakarta: Salemba

Umar, Husein. (2003). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*.

Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Wae-useng, Nurma, Miss. (2013). Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah di PT. BPRS Mitra Cahaya Indonesia Ngaglik Sleman. Skripsi (dipublikasikan). UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Yusanto, Ismail. (2002). *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani Press

LAMPIRAN 1

WAWANCARA

Nama : Drs. Suhardi
Jabatan : Direktur BPRS Artha Pamenang
Durasi Tahun Bekerja : 9 tahun

PERTANYAAN

1. Apakah yang melatar belakangi pendirian BPRS Artha Pamenang di Kediri pak?
2. Strategi keunggulan yang seperti apa yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingannya?
3. Bagaimana implementasi strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh BPRS Artha pamenang?
4. Fokus pasar yang seperti apa yang menjadi tujuan BPRS Artha Pamenang?
5. Apakah fokus pasar tersebut berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
6. Diferensiasi apa yang digunakan sehingga menjadikan BPRS Artha Pamenang berbeda dengan lembaga keuangan lainnya?
7. Apakah penggunaan keunikan dalam pelayanan cepat mempengaruhi perkembangan BPRS Artha Pamenang?

JAWABAN

1. Pembangunan BPRS Artha Pamenang di latar belakang oleh 2 (dua) hal, yaitu: 1) Latar belakang masyarakat Kediri yang agamis, ditandai dengan banyaknya pondok pesantren dan partai-partai yang berbasis Islam di Kediri, sehingga Kediri punya potensi besar di bidang ekonomi syariah khususnya lingkup Lembaga Keuangan syariah (LKS), 2) Pengharaman bunga bank oleh fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) sehingga bank syariah hadir sebagai solusi dari pendapat tersebut, demikian pula dengan BPRS Artha Pemenang Kediri. Dari 2 faktor inilah alasan berdirinya BPRS Artha Pamenang di Kediri.
2. Sebenarnya kami tidak menggunakan strategi khusus ataupun rancangan special, kami hanya memperhatikan dari hasil pengamatan kami seperti

memfokuskan pasar yang akan kami tuju. Selanjutnya memberikan pelayanan yang prima, fresh dan cepat karena dengan memberikan pelayanan terbaik kami yakin nasabah akan sulit untuk berpindah ke bank yang lain. Yang terakhir tentu dengan penawaran harga yang menarik.

3. Penerapan yang kami gunakan sangat baik karena dengan penerapan tersebut selama ini membawakan hasil berupa prestasi-prestasi yang kami dapatkan pada setiap tahunnya.
4. Kami memfokuskan pada semua UMK dan juga sektor-sektor yang ada di Kediri seperti sektor pertanian, peternakan dan juga perdagangan. Tapi dari semua itu kami fokuskan lagi agar lebih efektif dan efisien. Intinya kami ingin tepat sasaran sehingga dapat menghasilkan hasil yang maksimal. BPRS Artha pamenang dibentuk guna untuk melayani UMK (Usaha Mikro dan Kecil) pangsa pasar inilah yang menjadi target pasar dari perusahaan kami. Selain itu pangsa pasar yang BPRS Artha Pamenang tuju yaitu masyarakat menengah kebawah, masyarakat tersebut dapat dibedakan menjadi beberapa sektor yaitu, sektor pertanian, sektor perdagangan, sektor peternakan dan juga pengusaha-pengusaha kecil yang mana pangsa pasar tersebut menjadi sasaran kami dikarenakan mayoritas dari masyarakat kabupaten Kediri yaitu dari sektor pertanian maupun peternakan. Pangsa pasar inilah yang menjadi fokus perusahaan kami untuk mengembangkan perusahaan bias dibidang salah satu strategi yang kami gunakan.
5. Sangat berpengaruh mas, kalo kita gak paham pasar yang ada perusahaan gak akan berkembang dan nanti ujung-ujungnya bias sampek gulung tikar.
6. Yang membuat kami berbeda dengan yang lain itu dari segi pelayanan kami yang cepat mas. Karena dengan memberikan pelayanan yang cepat akan memberikan kesan baik kepada nasabah dan dapat menarik minat masyarakat untuk menjadi nasabah kami.
7. Sangat mempengaruhi mas. Seperti yang mas perhatikan tentunya banyak dari masyarakat yang memiliki keperluan yang mendadak sehingga membutuhkan pembiayaan dengan proses cepat maka kami hadir untuk menjadi solusinya .

LAMPIRAN 2

WAWANCARA

Nama : M. Nazar Arief B

Jabatan : SPI

Durasi Tahun Bekerja : 9 tahun

PERTANYAAN

1. Strategi keunggulan yang seperti apa yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingannya?
2. Bagaimana implementasi strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh BPRS Artha pamenang?
3. Fokus pasar yang seperti apa yang menjadi tujuan BPRS Artha Pamenang?
4. Apakah fokus pasar tersebut berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
5. Diferensiasi apa yang digunakan sehingga menjadikan BPRS Artha Pamenang berbeda dengan lembaga keuangan lainnya?
6. Apakah penggunaan keunikan dalam pelayanan cepat mempengaruhi perkembangan BPRS Artha Pamenang?
7. Margin yang seperti apa yang ditawarkan oleh BPRS Artha Pamenang kepada Nasabah?
8. Apakah dengan margin yang kompetitif berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
9. Bagaimana penentuan marginnya dan siapakah yang menentukan margin?

JAWABAN

1. Begini mas, strategi yang kami gunakan itu tidak jauh dari melihat pasar atau fokus terhadap pasar lalu kami sangat memperhatikan dari segi pelayanan kami sehingga tercipta pelayanan cepat yang meenjadi perbedaan antara BPRS Artha Pamenang dengan lembaga keuangan lainnya. setelah itu kami juga menawarkan margin yang terbilang leih kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

2. Implementasi yang kami gunakan untuk saat ini sangatlah baik dan bagus karena dengan fokus terhadap pasar, pelayanan cepat serta margin yang kompetitif kami dapat melihat perkembangan-perkembangan yang terjadi pada BPRS Artha Pamenang sangatlah baik sehingga pada tiap tahunnya kami pun mendapatkan penghargaan-penghargaan.
3. Jadi disini kami memang fokus terhadap beberapa sektor seperti sektor pertanian maupun peternakan dengan begitu kami telah memiliki target mana yang akan kami tuju. Dengan fokus terhadap pasar maka akan menghemat waktu dan juga lebih efisien bagi marketing untuk memasarkan produk-produk kami. Seperti tujuannya kami yang memsng wilayah cangkupan pasarkami merupakan masyarakat menengah kebawah.
4. Fokus terhadap pasar tentu sangat mempengaruhi perusahaan kami dalam berkembang, apabila fokus pasar perusahaan tidak tepat dan akurat maka perusahaan akan banyak mendapatkan kerugian dan juga akan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Menurut kami fokus pasar sangatlah penting karena mempermudah kami dalam melakukan pemasaran.
5. Untuk keunikan seperti yang saya jelaskan tadi kami memiliki keunikan dalam pelayanan. Pelayanan tersebut merupakan pelayanan cepat yang mana kami mendapatkannya dari hasil mengamati perusahaan pesaing dalam segi pelayanan. Dan pelayanan merupakan nomor satu yang kami junjung karena dengan pelayanan yang baik maka nasabah akan merasa nyaman dan senang. Pelayanan yang cepat, ramah, dan aman yang kami berikan terhadap nasabah. Jadi interaksi dalam pelayanan sangatlah penting, jangan sampai adanya miskomunikasi antara pihak kami dengan nasabah. Strategi pelayanan cepat ini yang mengundang nasabah untuk mengajukan pembiayaan terhadap kami.
6. Sangat mas, sangat berpengaruh karena ini bisa menjadi daya tarik kami kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat melakukan transaksi di BPRS Artha Pamenang.
7. Untuk margin, kami memberikan margin yang lebih kompetitif dibandingkan dengan margin yang ada di BPR atau BPRS di Kediri.

Selisihnya gak jauh beda tapi sangat berpengaruh. Dan Kami tentunya memilik persaingan-persaingan yang terbilang lumayan ketat karna adanya KUR dari bank umum dan juga adanya fintech, untuk menghadapi itu tentunya kami menawarkan yang lebih menggiurkan lagi seperti margin dan bagi hasil yang dimiliki oleh perusahaan lebih kompetitif. Kompetitifnya margin kami ditentukan oleh para direksi, biasanya kami sering juga mengadakan promo-promo yang terbilang dapat menarik perhatian masyarakat dan juga nasabah-nasabah baru. Alhamdulillah selama ini margin yang kami tawarkan dapat diterima dari berbagai sektor-sektor riil yang ada di Kediri.

8. Sangat berpengaruh mas, dizaman sekarang tentunya nasabah memilih harga yang lebih ringan apalagi menggunakan basis syariah yang tidak menggunakan riba sama sekali.
9. Untuk penentuan. marginnya itu yang menentukan dari bagian direksi dan juga pihak atas mas. Kalo penentuannya dilihat lagi dari pasar seperti apa yang dituju

LAMPIRAN 3

WAWANCARA

Nama : Hendra Ari Setyawan

Jabatan : Kepala Seksi AO

Durasi Tahun Bekerja : 6 tahun

PERTANYAAN

1. Strategi keunggulan yang seperti apa yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi pesaingannya?
2. Bagaimana implementasi strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh BPRS Artha pamenang?
3. Fokus pasar yang seperti apa yang menjadi tujuan BPRS Artha Pamenang?
4. Apakah fokus pasar tersebut berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
5. Diferensiasi apa yang digunakan sehingga menjadikan BPRS Artha Pamenang berbeda dengan lembaga keuangan lainnya?
6. Apakah penggunaan keunikan dalam pelayanan cepat mempengaruhi perkembangan BPRS Artha Pamenang?
7. Margin yang seperti apa yang ditawarkan oleh BPRS Artha Pamenang kepada Nasabah?
8. Apakah dengan margin yang kompetitif berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
9. Bagaimana penentuan marginnya dan siapakah yang menentukan margin?

JAWABAN

1. Yang kami gunakan kalo menurut saya tidak ada strategi khusus ataupun special hanya saja kami memperhatikan pelayanan yang prima, fresh dan cepat lalu dengan melihat pasar yang mana kedepannya akan mempermudah kami dalam mendapatkan nasabah.
2. Untuk implementasinya menurut saya sudah baik dan bagus dengan mempertahankan ciri khas kami yaitu pelayanan yang cepat. Dan juga diaplikasikan dengan fokusnya kami dalam menargetkan pasar yang kami tuju.

3. Sebenarnya dari segala sektor merupakan fokus pasar kami akan tetapi kami melihat lagi dari segi mayoritas mana dari beberapa sektor tersebut, sehingga dari mayoritas itulah kami jadikan fokus sasaran yang utama. Lokasi yang marketing kami telusuri dalam memasarkan biasanya daerah pasar tradisional alasannya pasar merupakan tempat dimana seluruh sektor berkumpul sehingga mudah bagi kami untuk memberikan info-info ataupun pengenalan terhadap produk kami. Terkadang kami juga memasarkan melalui warung dan tempat lainnya yang tentunya kami tau sektor mana yang akan kami bidik
4. Sangat berpengaruh mas. Dengan kami fokus terhadap pasar tersebut dapat mempermudah proses kami dalam memasarkan dan memperkenalkan produk-produk kami.
5. Kalo untuk diferensiasinya atau keunikannya menurut saya yaitu dari segi pelayanan kami yang cepat karena nasabah sangat senang dengan adanya pelayanan yang cepat sehingga memudahkan nasabah dalam segala urusannya, system pelayanan yang cepat ini tercipta ketika kami menganalisa beberapa perusahaan sekitar yang mana pada proses pencairannya memakan waktu yang cukup lama dan dari kelemahan perusahaan itulah akhirnya kami bentuk system pelayanan cepat yang termasuk service kami kepada nasabah kami.
6. Kalo itu jelas mas, dengan pelayanan cepat tentu nasabah akan tertarik apalagi ketika sangat membutuhkan.
7. Menurut saya harga atau margin dikatakan mahal atau tidaknya tergantung bagaimana sudut pandang masyarakat. Setiap perusahaan saya yakin memiliki cara sendiri-sendiri seperti halnya kami menyediakan margin yang menurut saya itu bisa dikatakan lebih kompetitif atau lebih murah. Kembali lagi karna kami tidak memakai sistem bunga melainkan kami memakai basis syariah yang mana calon nasabah baru akan kami jelaskan terkait margin di awal agar menjadi suatu kesepakatan antara pihak perusahaan dengan nasabah.

8. Tentunya iya mas, soalnya nasabah pasti akan merasakan ringan ketika mulai mengangsur. Dan kebanyakan nasabah yang selama ini selalu bertransaksi menurut mereka margin kami termasuk ringan dengan berbagai sudut pandang.
9. Setau saya bagian direksi dan juga atasan mas.



LAMPIRAN 4

WAWANCARA

Nama : Ayu Budiarti

Jabatan : Kepala Kas

Durasi Tahun Bekerja : 9 tahun

PERTANYAAN

Strategi keunggulan yang seperti apa yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingannya?

1. Bagaimana implementasi strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh BPRS Artha pamenang?
2. Fokus pasar yang seperti apa yang menjadi tujuan BPRS Artha Pamenang?
3. Apakah fokus pasar tersebut berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
4. Diferensiasi apa yang digunakan sehingga menjadikan BPRS Artha Pamenang berbeda dengan lembaga keuangan lainnya?
5. Apakah penggunaan keunikan dalam pelayanan cepat mempengaruhi perkembangan BPRS Artha Pamenang?
6. Margin yang seperti apa yang ditawarkan oleh BPRS Artha Pamenang kepada Nasabah?
7. Bagaimana penentuan marginnya dan siapakah yang menentukan margin?

PERTANYAAN

1. Kalo untuk strategi mas, karena kita bergerak di bidang jasa jadi ya dari segi pelayanan yang utama dilanjutkan lagi dengan fokus pasar dan yang terakhir itu dari segi harga juga. Tapi balik lagi pelayanan menjadi ujung tombak perusahaan mas.
2. Untuk implementasinya aku rasa sudah baik dengan strategi yang digunakan sekarang ini, karena bias dilihat dari tiap tahunnya kami mendapatkan penghargaan-penghargaan.
3. Kami memfokuskan pasar kami disemua sektor yang ada di Kediri mas, akan tetapi dari semua sektor tersebut kami kelompokkan lagi dengan

melihat dominan sektor manakah yang ada di Kediri ? setelah melihat dari dominan tersebut maka kami susun rangkaian fokus pasar yang kami tuju seperti, 1) Sektor pertanian, 2) Sektor peternakan lalu dilanjut dengan beberapa sektor lainnya. Sehingga fokus kami jelas dan tepat.

4. Kalo menurut saya lumayan berpengaruh mas, karena dapat melakukan pemasaran secara efektif dan juga efisien juga dapat mempermudah teman-teman dalam memasarkan produknya.
5. Keunikan pada perusahaan kami ya dari pelayanannya yang cepat, dengan pelayanan yang cepat dapat menarik nasabah juga mas.
6. Sangat berpengaruh mas, yang saya rasakan nasabah sangat puas dengan pelayanan yang kami berikan selain cepat, kami juga berusaha memberikan solusi apabila dibutuhkan. Hal tersebut yang menurut saya dapat mempertahankan nasabah.
7. Untuk margin menurut saya relative mas, bias dibilang murah juga bias dibilang standard. Biasanya nasabah merasa murah karna dalam waktu mengangsur harga tidak terpengaruh oleh naik turunnya bunga.
8. Untuk penentuannya sepengetahuan saya itu bagian direksi mas yang menentukan kalo penentuannya tentunya melihat pasar yang seperti apa yang kita tuju mas.

LAMPIRAN 5

WAWANCARA

Nama : Arga

Jabatan : AO

Durasi Tahun Bekerja : 6 tahun

PERTANYAAN

1. Strategi keunggulan yang seperti apa yang digunakan oleh BPRS Artha Pamenang dalam menghadapi persaingannya?
2. Fokus pasar yang seperti apa yang menjadi tujuan BPRS Artha Pamenang?
3. Apakah fokus pasar tersebut berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
4. Diferensiasi apa yang digunakan sehingga menjadikan BPRS Artha Pamenang berbeda dengan lembaga keuangan lainnya?
5. Apakah penggunaan keunikan dalam pelayanan cepat mempengaruhi perkembangan BPRS Artha Pamenang?

JAWABAN

1. Yang saya ketahui ya dari fokus pasar, terus dari pelayanan kami yang cepat dan dari harga yang kami tawarkan mas.
2. Untuk fokus pasar yang saya jalani selama ini ya mayoritas ke sektor pertanian dan juga peternakan karena mayoritas sektor yang ada di Kediri yaitu dari kalangan petani dan juga peternak.
3. Berpengaruh mas, karena mempermudah kami para AO untuk memasarkan produk-produk mas.
4. Pelayanan merupakan point penting bagi perusahaan kami, selama saya memasarkan produk-produk perusahaan dengan system pelayanan yang cepat nasabah tertarik akan hal itu, sehingga ketika saya memasarkan nasabah ingin tahu bagaimana prosesnya dan lain-lainnya.
5. Sangat berpengaruh sekali mas, dengan adanya pelayanan yang cepat nasabah banyak yang tertarik dengan BPRS Artha Pamenang.

LAMPIRAN 6

WAWANCARA

Nama : Heri Purwadi

Jabatan : AO

Durasi Tahun Bekerja : 8 tahun

PERTANYAAN

1. Margin yang seperti apa yang ditawarkan oleh BPRS Artha Pamenang kepada Nasabah?
2. Apakah dengan margin yang kompetitif berpengaruh dalam menghadapi persaingan?
3. Bagaimana penentuan marginnya dan siapakah yang menentukan margin?

JAWABAN

1. Dalam memasarkan suatu produk tentunya harga adalah point terpenting bagi saya, selama ini saya memasarkan produk dengan margin yang terbilang lebih ringan dibandingkan dengan perusahaan lain, sehingga proses pemasaran yang kami lakukan dapat dilakukan dengan baik dan juga mampu bersaing dengan marketing lainnya. contohnya di sekitar perusahaan kami kebanyakan pertanian jadi yang menjadi unggulannya adalah margin yang dengan system sliding atau bulanan, yang mana pembayaran tiap bulanannya membayarkan marginnya saja akan tetapi di bulan keenam nya ketika sudah panen untuk dilunasi pokok pinjamannya. Karena mayoritasnya para petani jadi system yang paling banyak digunakan yaitu dari system sleding 4 bulanan atau 6 bulanan yang mana nasabah membayar marginnya pada tiap ulan dan melunasi pokok pada bulan terakhir.
2. Sangat berpengaruh mas, karena mempermudah kami untuk memasarkan dan menawarkan produk kami kepada masyarakat.

3. Penentuan marginnya setau saya disamakan dengan target pasarnya mas, dan yang menentukan adalah bagian direksi dan atasan.



LAMPIRAN 7

WAWANCARA

Nama : Agus Mukmin

Jabatan : Nasabah lama

PERTANYAAN

1. Bapak sudah berapa lama menjadi nasabah di BPRS Artha Pamenang?
2. Apa yang membuat bapak tertarik pada BPRS Artha Pamenang?
3. Bagaimana pelayanan yang diberikan BPRS Artha Pamenang?
4. Bagaimana dengan margin yang ditawarkan?

JAWABAN

1. Saya sudah menjadi nasabah di BPRS Artha Pamenang kurang lebih selama 3 tahun.
2. Saya tertarik karena pelayanannya cepat dan aman, dan juga dari harganya yang relative riingan dengan basis syariahnya mas
3. Saya suka dengan pelayanannya BPRS Artha Pamenang, karna tidak muluk-muluk dan tidak berbelit-belit ketika kita sudah memenuhi persyaratan yang cukup maka pengajuan dana yang saya ajukan pun langsung dikerjakan dengan cepat, jadi menurut saya gak heran kalo nasabah ingin melakukan pembiayaan kepada BPRS Artha pamenang. Yaitu pelayanannya cepat, pencairan bisa dilakukan secara cepat kurang lebih setengah hari proses pencairannya, jadi gak berminggu minggu. Karena saya orangnya juga gak mau ribet mas
4. Untuk harga menurut saya ringan dan sesuai dengan apa yang ditawarkan marketingnya terkait produk-produknya, penjelasan harganya pun juga dijelaskan secara rinci sehingga saya sebagai asabah bisa menghitungnya juga. Penjelasan harganya pun juga sesuai dengan apa yang saya angsurkan jadi saya tidak perlu khawatir karna tidak mengikuti turun naiknya bunga.

LAMPIRAN 8

WAWANCARA

Nama : Ayu Rahma

Jabatan : Nasabah Baru

PERTANYAAN

1. Ibu sudah berapa lama menjadi nasabah di BPRS Artha Pamenang?
2. Apa yang membuat ibu tertarik pada BPRS Artha Pamenang?
3. Bagaimana pelayanan yang diberikan BPRS Artha Pamenang?
4. Bagaimana dengan margin yang ditawarkan?

JAWABAN

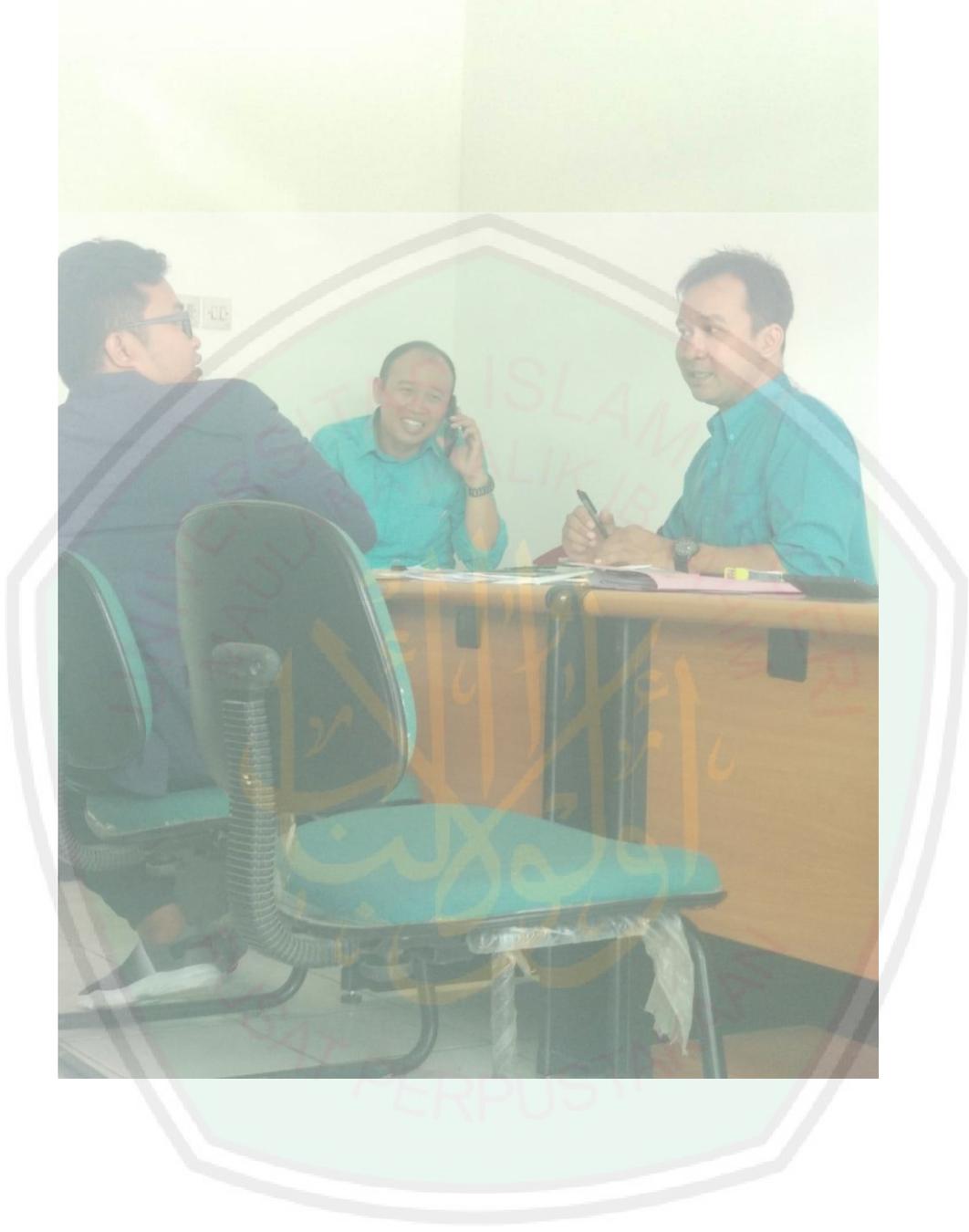
1. Saya baru tahun ini mas mengajukan pembiayaan di BPRS Artha Pamenang, itupun gara-gara saudara saya yang ngasi tau.
2. Karena proses pencairannya cepat mas, dan juga angsurannya jelas dan termasuk murah kalo menurut saya.
3. yang saya suka dari BPRS Artha Pamenang cepat, simple, aman dan harga pasti. Selain itu pelayanan penagihan marketingnya sangat ramah sehingga saya pun tidak merasa takut untuk melakukan pengajuan pembiayaan.
4. Menurut saya, saya tidak terlalu mengkhawatirkan masalah margin ataupun harga yang ditentukan, akan tetapi saya suka karena angsurannya ringan dan juga pasti. Tidak ada perubahan-perubahan angsuran pada pertengahan, semua dijelaskan secara jelas dan transparan. Sehingga saya sebagai nasabah dapat mengukur kemampuan saya dalam pengajuan pembiayaan

LAMPIRAN 9

**DOKUMENTASI
PELAKSANAAN PENELITIAN**









LAMPIRAN 10

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Risky Wahyu Saputra
Tempat, tanggal lahir : Kalimantan Timur, 01 Mei 1995
Alamat Asal : Desa Banjarsari, Dusun kalilegi, Kabupaten Blitar
Telepon/Hp : 085700999839
E-mail : rissky.89@gmail.com

Pendidikan formal

2001-2007 : SDN. 02 Cakranegara (Lomboq)
2008-2013 : Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo
2014-2019 : Jurusan S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2014-2015 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki
Malang
2015-2016 : English language Center (ELC) UIN Maliki Malang.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (SI)

Jalan Gajayana 50 Malang, Telp/Fax: (0341) 558881, 551124 Posel 120
<http://www.islamalang.ac.id>; e-mail: pb@islamalang.ac.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Risky wahyu Saputra
 NIM/Jurusan : 1454009/ Perbankan Syariah (SI)
 Pembimbing : Dr. Siswanto, S.E., M.Si
 Judul Skripsi : Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang
 (Studi kasus BPRS Artha Pamenang)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	21 Agustus 2018	Judul dan Konsep Penelitian	1. <i>RS</i>
2	24 Agustus 2018	BAB 2 dan BAB 3 Proposal	2. <i>RS</i>
3	26 September 2018	Penulisan Proposal	3. <i>RS</i>
4	27 September 2018	Pendahuluan bab 1,2 dan 3	4. <i>RS</i>
5	4 Oktober 2018	Seminar Proposal	5. <i>RS</i>
6	6 Desember 2018	BAB 4 Skripsi	6. <i>RS</i>
7	5 Februari 2019	BAB 4 Skripsi	7. <i>RS</i>
8	12 Mei 2019	BAB 4 dan BAB 5 Skripsi	8. <i>RS</i>
9	13 Mei 2019	Persetujuan Seminar Hasil	9. <i>RS</i>
10	15 Mei 2019	Seminar Hasil dan Persetujuan Ujian Akhir Skripsi	10. <i>RS</i>
11	14 Juni 2019	Ujian Akhir Skripsi	11. <i>RS</i>
12	20 Juni 2019	Konsultasi pasca Ujian Akhir Skripsi	12. <i>RS</i>
13	25 Juni 2019	Acc Keseluruhan	13. <i>RS</i>

Malang, 25 Juni 2019
 Mengetahui,
 Ketua Jurusan Perbankan Syariah (SI)



Dr. Siswanto, S.E., M.Si, Ph.D
 NIP. 19751109 199903 1 003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :
Nama : Zuraidah, S.E., M.SA
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :
Nama : Rissky Wahyu Saputra
NIM : 14540093
Handphone : 085700999839
Konsentrasi : Entrepreneur
Email : risky.89@gmail.com
Judul Skripsi : Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang
(Studi kasus BPRS Artha Pamenang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dan **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
21%	21%	0%	7%

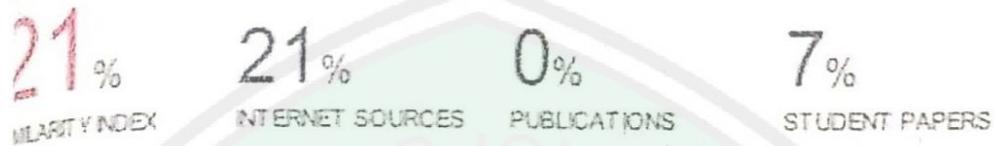
Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 25 Juni 2019
UP2M

Zuraidah, S.E., M.SA.
19761210 200912 2 001

Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang (studi kasus BPRS Artha Pamenang)

QUALITY REPORT



INTERNET SOURCES



Show quotes

On

Exclude matches

+ 26 words

LAMPIRAN 13

 PT. BPR Syariah
ARTHA PAMENANG
Dengan Syariah, Hidup Lebih Berkah

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

SURAT KETERANGAN
Nomor : E0001/BPRS-AP/V-19

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DRS.H SUHARDI
Alamat : JL.Ongko Wijoyo Rt/rw 04/07 Gedangsewu Pare Kediri
Jabatan : Direktur Utama
PT BPR Syariah Artha Pamenang - Kediri

dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : RISSKY WAHYU SAPUTRA
Nomor Induk : 14540093
Jurusan : S1 Perbankan Syariah
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

benar-benar telah melaksanakan penelitian di PT BPR Syariah Artha Pamenang, jalan Soekarno-Hatta no. 107A Kabupaten Kediri, untuk penulisan skripsi yang berjudul "IMPLEMENTASI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA BPRS ARTHA PAMENANG (STUDI KASUS BPRS ARTHA PAMENANG)"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kediri, 10 April 2019

Direksi,

Drs. H. Suhardi
Direktur Utama

Tembusan:
1. Arsip

Jl. Soekarno - Hatta no. 107A Kediri Telp. (0354) 694 123 Fax. (0354) 67 3399 Email : bprs_arthapamenang@yahoo.com

