

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING *BAITUL MAAL WA*
TAMWIL MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR
(PENDEKATAN VALUE DISCIPLINE THEORY)**

SKRIPSI



Oleh :

**WAFIQ WAHYUDIN
NIM : 16540010**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARI'AH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BAITUL MAAL WA
TAMWIL MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR
(PENDEKATAN VALUE DISCIPLINE THEORY)**

SKRIPSI

Diajukan kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam
Memperoleh gelar sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

WAFIQ WAHYUDIN
NIM : 16540010

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARI'AH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

HALAMAN PERSETUJUAN

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING *BAITUL MAAL WA
TAMWIL* MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR
(PENDEKATAN VALUE DISCIPLINE THEORY)**

SKRIPSI

Oleh

WAFIQ WAHYUDIN

NIM : 16540010

Telah disetujui, 11 November 2020

Dosen Pembimbing

Dr. Siswanto, SE., M.Si

NIP. 19750906 200604 1 001

Mengetahui :

Ketua Prodi Perbankan Syariah,

Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D

NIP. 19751109 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING *BAITUL MAAL WA TAMWIL* MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR (PENDEKATAN VALUE DISCIPLINE THEORY)

SKRIPSI

Oleh

WAFIQ WAHYUDIN
NIM : 16540010

Telah Dipertahankan di depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 22 Desember 2020

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Ketua Penguji | | |
| <u>Rini Safitri, M.M.</u> | (|) |
| NIP. 19930328 201903 2 016 | | |
| 2. Sekretaris /Pembimbing | | |
| <u>Dr. Siswanto, SE., M.Si</u> | (|) |
| NIP. 19750906 200604 1 001 | | |
| 3. Penguji Utama | | |
| <u>Nihayatu Aslamatis S, SE., MM</u> | (|) |
| NIP. 19801109 20160801 2 053 | | |

Disahkan Oleh:
Ketua Prodi Perbankan Syariah,

Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D
NIP. 197511091999031003

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wafiq Wahyudin
Nim : 16540010
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 (UIN) Maulana Malaik Ibrahim Malang, dengan judul:

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BAITUL MAAL WA TAMWIL MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR (PENDEKATAN VALUE DISCIPLINE THEORY)

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

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

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

Malang, 11 November 2020

Hormat saya,



Wafiq Wahyudin

NIM: 16540010

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur dan penuh kerendahan hati penulis mempersembahkan karya tulis ilmiah ini kepada :

KELUARGA

Karya tulis ilmiah ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya Bapak Abdul Amin dan Ibu Ngatmaning dan juga nenek saya Ibu Karmona dan Ibu Senikah yang telah merawat dan mengasahi saya sehingga dapat mencapai pada titik yang sekarang, dan tidak lupa juga saya persembahkan kepada Bpk Kholis Makhfud dan Ibu Zahrotin Nisa' yang telah mendidik dan merawat saya sejak kecil terutama membimbing dalam hal pendidikan sehingga dapat menempuh pendidikan sampai saat ini.

GURU

Karya tulis ilmiah ini juga saya persembahkan kepada semua bapak ibu guru saya, mulai dari jenjang TK sampai pada bangku kuliah yang telah mengajarkan saya mulai dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari hal yang tidak bisa menjadi bisa.

TEMAN-TEMAN

Tidak lupa juga kepada seluruh teman-temanku yang telah mensupport baik itu dalam bentuk moril dan materil sehingga dapat tersusun karya ilmiah yang sederhana ini.

HALAMAN MOTTO

“BERDO’ALAH, BERUSAHALAH, BERTAWAKKALLAH”



KATA PENGANTAR

Puji syukur khadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, nikmat, serta lindungan-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Strategi Keunggulan Bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur”.

Sholawat serta salam semoga selalu tecurahkan kepada junjungan kita Rasulullah SAW, yang telah menunjukkan serta membimbing kita dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang yang diridhoi Allah SWT, yaitu agama Islam.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan dapat tersusun sebaik demikina tanpa adanya bimbingan dan juga sumbangan pemikiran dari beberapa pihak yang terlibat. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Eko Suprayitno, SE. M.Si., Ph.D selaku Ketua Prodi Perbankan Syari'ah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Siswanto, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan bimbingan serta arahan kepada penulis sehingga dapat tersusun skripsi dengan baik.
5. Segenap dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, yang turut membantu demi kelancaran penelitian ini.
6. Kedua orang tua Bapak Abdul Amin dan Ibu Ngatmaning yang telah memberikan dukungan moril dalam bentuk doa dan juga dalam, bentuk materill.
7. Seluruh keluarga yang tidak lupa selalu memberikan dukungand dan do'anya.

8. Bapak Ayubi, Bapak Sun, dan Bapak Haris selaku dari pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, yang telah membantu peneliti dalam melakukan penelitian di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.
9. Seluruh karyawan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
10. Teman-teman jurusan perbankan syari'ah angkatan 2016 yang bersama dengan penulis memulai menimba ilmu dari awal masuk perkuliahan sampai pada akhir perkuliahan di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
11. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan sarannya dari para pembaca demi kesempurnaan penulisan skripsi ini, kemudian harapannya semoga karya yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Malang, 15 Oktober 2020

penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Fokus Penelitian.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
1. Akademik	9
2. Praktis	9
BAB II	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Kajian Teoritis	20
2.3. Keunggulan Bersaing	23
2.4. Pengertian BMT	27
2.5. Kajian Keislaman	30
2.6. Kerangka Berfikir	34
BAB III.....	35
METODE PENELITIAN.....	35
3.1. Jenis Penelitian	35

3.2. Lokasi atau Objek Penelitian	35
3.3. Subjek Penelitian	36
3.4. Data dan Jenis Data	38
a. Data Primer	38
b. Data Sekunder	38
3.5. Teknik Pengumpulan Data	38
a. Observasi	39
b. Wawancara	39
c. Dokumentasi	40
3.6. Analisis Data	40
a. Reduksi Data (<i>data reduction</i>)	41
b. Penyajian Data (<i>data display</i>)	41
c. Keabsahan Data	41
d. Penarikan Kesimpulan	43
BAB IV	44
HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Pemaparan Data Hasil Penelitian	44
4.2. Pembahasan dan Hasil Penelitian	67
BAB V	74
PENUTUP	74
5.1. Kesimpulan	74
5.2. Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	77
Lampiran	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Berfikir	34
Gambar 4. 1. Struktur Organisasi	46
Gambar 4. 2. Layanan Jemput Bola	68
Gambar 4. 3. Sillaturahmi	72
Gambar 4. 4. Kegiatan Halal Bi Halal	73



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	10
Tabel 4.1. Reduksi Data dan Triangulasi Sumber.....	63



ABSTRAK

Wafiq Wahyudin, 2020, Skripsi, Judul : “**Strategi Keunggulan Bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur**”

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

Kata Kunci : Strategi, strategi keunggulan bersaing, BMT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, dalam menghadapi persaingan antar lembaga keuangan syariah yang mana diketahui berdasarkan data yang ditulis oleh CNBC Indonesia bahwa pertumbuhan lembaga keuangan syariah terus mengalami perkembangan . BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sendiri dari awal berdirinya atau dalam kurun waktu 15 tahun telah mengalami perkembangan yang begitu pesat baik dari sisi anggota, asset, modal, dan perkembangan kantor cabang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Terdapat 3 informan yang digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan reduksi data, penyajian data, kemudian kebsahan data menggunakan triangulasi, dan yang terakhir penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur telah menerapkan tiga strategi yaitu strategi *operational excellent* yang diwujudkan dalam bentuk melakukan layanan jemput bola, strategi *product leadership* yang diwujudkan dalam bentuk memberikan kemudahan kepada anggotanya dalam melakukan transaksi dan membuat produk sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, dan strategi *customer intimacy* yang diwujudkan dalam bentuk melakukan sillaturahmi kepada anggotanya dan juga mengadakan kegiatan rutin tahunan yaitu halal bi halal. Hal tersebut terbukti dapat membantu BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menghadapi persaingan antar lembaga keuangan yang ada.

ABSTRACT

Wafiq Wahyudin, 2020, Thesis, Title: **“The ExcellencCompeting Strategy of BMT Mandiri Sejahtera East Java”**

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

Key words : Strategy, The Excellence Competing Strategy, BMT

This research is aimed to know the excellence competing strategy BMT Mandiri Sejahtera East Java, facing the competition among syariah finance houses in which known from the data written by CNBC Indonesia that the growing number of syariah finance houses continuously increase nowadays. BMT Mandiri Sejahtera East Java starts from the beginning or during 15 years has significantly grown up calculated from the number of the clients, assets, fund, and branches.

This research applied descriptive qualitative method. There were 3 research steps used in this research. First, collecting data, the methods applied in this research are observations, interview, dan documentation. Second, data Analyses, the method applied in this research using reduction data, presenting the data, data validity used triangulation, and the final step is synthesizing the conclusion.

The result from this research showed that the excellence competing strategy of BMT Mandiri Sejahtera East Java had implemented three strategies which are operational excellent strategy implemented in the door-to-door service, product leadership strategy implemented in the form of giving discretion toward the members in the scope of transaction and creating financial product service inline with the customers' need; the last, customer intimacy strategy implemented in the form of sillaturahmi toward the clients and also hosting annual event such as halal bi halal. Those strategies proved that BMT Mandiri Sejahtera East Java succeed to face competition among finance houses existed in that area.

مستخلص البحث

وافق وحيود، 2020، البحث، "استراتيجية التفوق التنافسي لبيت المال والتمويل مانديري سجاهتارا جاوى الشرقية."

المشرف: الدكتور سسونطا، الماجستير

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التفوق التنافسي، بيت المال والتمويل

هدف هذا البحث إلى معرفة استراتيجية التفوق التنافسي لبيت المال والتمويل مانديري سجاهتارا جاوى الشرقية في مواجهة التنافس بين المؤسسة المالية الإسلامية، استنادا إلى البيانات التي كتبتها قناة أخبار المستهلكين ورجال الأعمال في إندونيسيا عرفت أن المؤسسة المالية الإسلامية تطورت من زمان إلى زمان. ازدهر بيت المال والتمويل مانديري سجاهتارا جاوى الشرقية في أول بناء أو خلال فترة خمسة عشر عاما، سواء من حيث الأعضاء أو الأصول أو رأس المال أو المكتب الفرعي.

استخدم هذا البحث المدخل الوصفي النوعي، ثمة ثلاثة مخبرين في هذا البحث. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في هذا البحث هي الملاحظة والمقابلة والتوثيق. الطرق المستخدمة لتحليل البيانات هي تخفيض البيانات وعرض البيانات وتحقيق صحة البيانات عن طريق التثليث والاستنتاج.

دلت النتائج من هذا البحث على أن استراتيجية التفوق التنافسي لبيت المال والتمويل مانديري سجاهتارا جاوى الشرقية هي استراتيجية التميز التشغيلي التي تم تحقيقها بخدمة البيع الشخصي، واستراتيجية قيادة المنتج التي تم تحقيقها بتسهيل الأعضاء في العملية التجارية وصنع المنتجات لحاجات المجتمع، واستراتيجية الألفة مع الزبائن التي تم تحقيقها بصلة الرحم إلى الأعضاء والبرامج الروتينية السنوية هي تبادل التهاني في العيد (halal bi halal). أثبتت تلك الاستراتيجيات أنها مفيدة لبيت المال والتمويل مانديري سجاهتارا جاوى الشرقية في مواجهة التنافس بين المؤسسة المالية الموجودة.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Lembaga keuangan merupakan suatu lembaga yang berfungsi mengelola keuangan masyarakat yaitu dengan cara melakukan penghimpunan dana dari masyarakat dan menyalurkannya kepada masyarakat. Terdapat dua lembaga keuangan yang ada di Indonesia yaitu lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan non bank, diantara lembaga keuangan bank adalah perbankan, kemudian beberapa lembaga keuangan non bank diantaranya adalah: koperasi, BMT, dan lain sebagainya (Soemitra, 2007).

Terdapat dua sistem dalam pengelolaan lembaga keuangan yaitu lembaga keuangan dengan menggunakan sistem konvensional dan lembaga keuangan dengan menggunakan sistem syariah. Dalam sistem syariah seluruh aktivitas atau kegiatan operasional yang ada pada lembaga tersebut dijalankan berdasarkan syariat Islam yang bersumber pada Al qur an dan hadist. Secara umum lembaga memiliki fungsi yang tidak jauh berbeda yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan dana kepada masyarakat.

Perkembangan lembaga keuangan syariah di Indonesia dapat dikatakan mengalami pertumbuhan yang cepat, berdasarkan data yang ditulis oleh CNBC Indonesia, industri perbankan syariah berkembang begitu positif dalam kurun waktu 2014-2018 yaitu sebesar 15% lebih besar dari perbankan konvensional yang hanya sebesar 10%. Hal ini juga didukung dengan kondisi masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam, tidak hanya itu, terdapat peran pemerintah dalam perkembangan lembaga keuangan syariah di Indonesia yaitu adanya UU No. 10 tahun 1998 dan UU No.21 tahun 2008 tentang perbankan syariah.

BMT (*baitul maal wa tamwil*) merupakan salah satu lembaga keuangan non bank yang ada di Indonesia yang bergerak dalam jasa pelayanan keuangan. Penerapan sistem operasionalnya menggunakan prinsip syariah yang berlandaskan pada Al qur an dan hadist, kemudian fungsi utama dari BMT tidak jauh berbeda dengan lembaga keuangan yang lain yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan dana kepada masyarakat. Secara bahasa *baitul mal* berasal dari bahasa

arab yaitu terdiri dari dua kata *bait* yang artinya rumah dan *al maal* yang artinya harta. Secara etimologis *baitul mal* dapat diartikan rumah untuk mengumpulkan atau menyimpan harta, kemudian secara terminologis *baitul mal* watamwil adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan berdasarkan prinsip syariah atau bagi hasil yang berorientasi pada masyarakat menengah dengan tujuan mensejahterakan perekonomian masyarakat (Muhammad,2007).

BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur merupakan salah satu lembaga keuangan syariah non bank yang menggabungkan dua bidang keuangan yaitu bidang *baitul maal* dan bidang *tamwil*. Berdasarkan pada profil BMT Mandiri Sejahtera dari awal berdirinya sampai pada saat ini, BMT Mandiri Sejahtera dapat dikatakan mengalami perkembangan yang cukup pesat, baik itu dari segi anggota atau nasabah dan juga dari segi perkembangan usaha. Sampai saat ini di BMT Mandiri Sejahtera terdapat 24 kantor di wilayah Gresik, Lamongan, Tuban dan Bojonegoro, kemudian dari segi perkembangan nasabah BMT Mandiri Sejahtera terus mengalami kenaikan, dari tahun pertama berdirinya BMT Mandiri Sejahtera yang hanya berjumlah 146 nasabah sampai pada tahun 2018 jumlah nasabah BMT Mandiri Sejahtera telah mencapai kurang lebih 47089 nasabah. (Profil BMT Mandiri Sejahtera).

Tidak hanya itu perkembangan aset dan modal yang dimiliki oleh BMT Mandiri Sejahtera juga dapat dikatakan berkembang dengan baik yang mana pada awal berdirinya jumlah modal yang dimiliki BMT Mandiri Sejahtera awal berdiri sejumlah Rp. 128.558.613 sampai pada akhir tahun 2018 jumlah modal yang ada di BMT Mandiri Sejahtera berjumlah Rp.17.466.500.048, kemudian dari sisi perkembangan aset yang dimiliki oleh BMT Mandiri Sejahtera juga mengalami perkembangan dari tahun ke tahun yang mana pada awal pendiriannya jumlah aset yang dimiliki berjumlah Rp. 125.000.00, sampai tahun 2018 jumlah aset yang dimiliki oleh BMT Mandiri Sejahtera adalah sejumlah Rp. 172.293.833.171. (Profil BMT Mandiri Sejahtera).

Dengan keberadaan BMT Mandiri Sejahtera, secara umum dapat membantu perkembangan perekonomian masyarakat, yang mana BMT merupakan suatu lembaga keuangan non bank yang berorientasi pada masyarakat menengah ke bawah

akan tetapi tidak menutup kemungkinan juga berorientasi pada masyarakat menengah ke atas. Hal ini juga sesuai dengan visi BMT Mandiri Sejahtera yang nana visinya adalah menjadi koperasi syari'ah yang sehat, berkembang, dan terpercaya yang mampu melayani anggota masyarakat sekitar berkehidupan salam, penuh keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan.

Berdasarkan pada perkembangan yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera tentunya juga memiliki beberapa strategi yang digunakan oleh BMT Mandiri Sejahtera dalam oprasional usahanya yang mana hal ini dapat membantu dalam peningkatan nasabah dan perkembangan usaha, tidak hanya itu, perkembangan lembaga keuangan pada saat ini dapat dikatakan sangat berkembang pesat artinya terdapat banyak lembaga keuangan yang tentunya memiliki fungsi yang tidak jauh berbeda atau relatif sama, untuk mengatasi hal ini tentunya setiap perusahaan memiliki strategi untuk dapat meraih pelanggannya dan juga untuk mempertahankan perusahaannya atau bahkan mampu untuk bersaing antar lembaga keuangan yang ada.

Dalam agama Islam, semua aktivitas umatnya telah diatur dalam Al Qur'an dan hadits begitu halnya juga yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing, secara umum yang disebut dengan keunggulan bersaing adalah suatu usaha yang dilakukam oleh sebuah lembaga atau perusahaan untuk dapat meningkatkan produk atau jasa yang dimilikinya dibandingkan dengan kompetitor lain, sehingga konsumen tertarik unuk menggunakan atau memakai produk atau jasa yang ada pada perusahaan tersebut. Dalam Agama Islam Al Qur'an memiliki kedudukan sebagai petunjuk dan solusi setiap permasalahan yang ada pada umat manusia yang mana isi yang terkandung dalam al Qur'an bersifat universal dalam berbagai masalah dan kondisi untuk dapat mengatur segala aktivitas umat islam. Secara umum tujuan dari strategi keunggulan bersaing adalah menjadi yang terbaik atau berkompetisi dengan sesama perusahaan untuk menjadi yang terbaik di mata para konsumennya, yang mana konsep ini juga terdapat pada surat al baqarah pada ayat 148 yang berbunyi sebagai berikut :

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَا سَنَفِقُوا لَخَيْرَاتِ آيِنَ مَا تَكُونُوْنَ يَأْتِ بِكُمْ اللهُ جَمِيعًا
 أَنْ اللهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

“Dan bagi tiap tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam berbuat kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu.”

Pada surat Al Baqarah ayat 148 dijelaskan dalam kalimat “berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan”, kata *fastabiqul khairoot*, dalam tafsir jalalain dijelaskan bahwa kalimat *fastabiqul khairoot* menunjukan kepada seluruh manusia untuk berlomba-lomba dalam kebaikan serta mentaati perintah Allah dan senantiasa menjauhi larangan-larangan Allah. Jika dikaitkan dengan sebuah lembaga atau perusahaan maka sangatlah perlu untuk melakukan persaingan antar perusahaan atau lembaga untuk menjadi yang terbaik, akan tetapi hal ini juga tidak luput dari perintah dan larangan Allah artinya adalah dalam melakukan persaingan antar perusahaan tidak keluar dari syariat-syariat Islam atau masih tetap berpedoman pada larangan dan perintah yang ditetapkan oleh Allah SWT.

Definisi strategi menurut Pearce dan Robinson (2001) adalah rencana yang berkala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran-sasaran yang akan dicapai perusahaan. Kemudian menurut Husein (2002) yang disebut dengan strategi adalah 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, sedangkan menurut Hunger dan Thomas (2012) yang dimaksud dengan strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Berdasarkan beberapa pengertian strategi diatas yang dimaksud dengan strategi dalam penelitian ini adalah suatu langkah, keputusan atau kebijakan yang diambil atau dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera untuk dapat mencapai tujuan yang ditentukan.

Treacy dan Wiersema (1996) dalam bukunya *the discipline of market leader* menyebutkan terdapat tiga strategi bersaing yang mana hal ini juga disebut dengan *value discipline*, dimana perusahaan akan memperoleh posisi yang unggul dengan

memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen, menurut Treacy dan Wiersema teori *value discipline* lebih menekankan pada pentingnya identifikasi terhadap segmen pasar, terdapat tiga *value discipline* yang mana ketiga strategi tersebut adalah *operational excellence*, *product leadership*, dan *customer intimacy*.

Pertama adalah keunggulan operasional (*operational excellence*) yang disebut dengan keunggulan operasional (*oprational excellent*) adalah suatu strategi spesifik yang pendekatannya pada produksi dan penyampaian suatu produk dan jasa, kemudian tujuan perusahaan mengadopsi strategi ini adalah untuk dapat menjadi pemimpin pasar dalam hal harga dan kenyamanan. Dalam *oprational excellent* ini perusahaan akan memberikan layanan operasional yang baik sehingga dapat meminimalisir kelebihan biaya, menghilangkan langka lanjutan pada produksi, mengurangi transaksi, dan mengoptimasi proses bisnis. Pada strategi ini perusahaan berusaha menjalankan operasional bisnisnya dengan harapan dapat memberikan produk atau jasanya dengan harga yang kompetitif akan tetapi juga dengan kualitas yang baik. Kemudian dalam penelitian ini yang disebut dengan *oprational excellent* adalah suatu usaha yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera dalam hal operasional usahanya dengan tujuan dapat memberikan layanan jasa dengan harga yang kompetitif dan juga kualitas yang baik terhadap nasabahnya atau konsumennya.

Kedua adalah kepemimpinan produk (*product leadership*) yang disebut dengan kepemimpinan produk adalah suatu strategi yang digunakan oleh sebuah perusahaan dengan mengandalkan produk yang dimilikinya. Perusahaan yang menggunakan strategi *product leadership* berusaha untuk menciptakan produk dan jasa yang inovatif. Pertama yang harus dilakukan agar dapat memberikan suatu produk yang inovatif adalah dengan memberikan ide-ide yang lain dari perusahaan lain atau memiliki keterbedaan dengan produk perusahaan lain yang sejenis, dengan hal ini maka perusahaan akan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dan menjadikan perusahaan tersebut dapat lebih unggul dengan yang lain, kemudian yang kedua adalah perusahaan harus secara cepat memasarkan ide-ide yang dimiliki agar populer dimasyarakat, dan yang ketiga adalah perusahaan terus melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan yang ada.

Kemudian yang disebut produk leadership dalam penelitian ini adalah suatu usaha atau strategi yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera dalam membentuk produk yang inovatif dengan tujuan dapat menciptakan keunggulan produk yang dimiliki dan memiliki perbedaan atau ciri khas dengan produk yang sejenis.

Ketiga adalah keintiman pelanggan (*customer intimacy*) strategi *customer intimacy* adalah suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal meningkatkan kepercayaan pelanggan atau customer terhadap produk yang dimiliki oleh suatu perusahaan tersebut. Dengan adanya kepercayaan pelanggan maka produk yang ada akan dapat berkembang dengan baik atau laku dipasaran sehingga perusahaan tersebut dapat berkembang atau bahkan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Kemudian dalam penelitian ini yang disebut dengan customer intimacy adalah suatu usaha yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera dalam hal meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera.

Dalam beberapa kasus yang berkaitan dengan strategi bersaing yang ada pada perusahaan, pasti memiliki perbedaan atau ciri khas tertentu yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dalam menghadapi persaingan antar perusahaan, seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Lantang, dkk (2018) dalam jurnal yang berjudul analisis penentuan strategi bersaing pada usaha pengelolaan ikan PT. Deho Canning Company Bitung, dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa PT. Deho Canning Company Bitung memiliki kekuatan atau keunggulan pada sisi lokasi usaha akan tetapi juga terdapat yang ada pada perusahaan tersebut yaitu pada sisi pemenuhan bahan baku, kemudian pada sisi peluang, perusahaan PT. Deho Canning Company Bitung memiliki peluang yakni kemampuan untuk menangkap pangsa pasar perusahaan mereka, akan tetapi terdapat juga ancaman yang besar yang berasal dari luar perusahaan yaitu tingginya pertumbuhan perusahaan sejenis yang mulai berkembang di wilayah yang sama.

Kemudian dalam jurnal lain yang berjudul penerapan value strategy pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser yang ditulis oleh Wahyuni dan Nurjaman (2017), yang mana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh Bank Kaltim Cabang Tana Paser. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa Bank Kaltim Cabang Tana Paser menerapkan jenis value strategy *Customer Intimacy*, dimana pada strategi ini Bank Kaltim Cabang Tana Paser lebih memfokuskan pada pendekatan pada nasabah.

Penelitian yang selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Felzensztein (2014) dalam jurnal yang berjudul *competitive advantage in global markets: the case of the salmon industry in chile*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi keunggulan bersaing yang diterapkan dalam operasional perusahaan pangan yang ada di Chile adalah cenderung menggunakan strategi keunggulan biaya atau *low cost*.

Dari beberapa hasil penelitian diatas dapat diketahui beberapa strategi keunggulan bersaing yang ada pada perusahaan tersebut, yang mana hal itu tentunya dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan antar perusahaan sejenis yang ada, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Lantang dkk (2018) yang mengungkapkan strategi keunggulan bersaing yang ada pada PT. Deho Canning Company Bitung yang memiliki keunggulan dalam lokasi perusahaan dan pangsa pasar, kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dan Nurjaman (2017), yang berjudul penerapan value strategy pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser, dimana Bank Kaltim Cabang Tana Paser menerapkan *customer intimacy* sebagai strategi bersaing, dan yang terakhir adalah penelitian yang dilakukan oleh Felzensztein (2014) yang mengungkap strategi keunggulan bersaing yang ada pada perusahaan yang bergerak pada bidang pangan di Chile, strategi yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah strategi keunggulan biaya.

Dari beberapa uraian di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa strategi keunggulan bersaing memiliki peran yang sangat penting terhadap keberlangsungan operasional perusahaan. Beberapa teori dapat kita ketahui yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing, mulai dari model generic Porter yang ada pada penelitian Felzensztein sampai pada strategi keunggulan bersaing dengan menggunakan metode analisis SWOT yang ada pada penelitian Lantang, kemudian pada penelitian ini penulis akan melakukan sebuah penelitian yang ada pada sebuah lembaga keuangan syariah yaitu BMT Mandiri Sejahtera, yang

berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing berdasarkan pada *value discipline*, salah satu hal yang menjadi sebuah alasan adalah karena pada strategi *value discipline* hal yang lebih difokuskan adalah pada sisi bagaimana hubungan antara sebuah perusahaan dengan para customernya artinya adalah cara sebuah perusahaan menunjukkan atau memberikan nilai yang secara kontinyu ditingkatkan kepada para pelanggan yang telah mereka pilih atau yang telah mereka layani, hal ini juga berkaitan dengan budaya atau kultur yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera, yang sering mengadakan beberapa kegiatan yang berinteraksi langsung dengan para nasabah atau pelangganya.

Dalam hal ini tentunya memiliki beberapa perbedaan dengan beberapa penelitian yang ada, di antara *value discipline* terdiri dari *Operational Excellence*, ini yang memfokuskan pada sisi keunggulan oprasional perusahaan, dan yang selanjutnya adalah *Product Leadership*, yaitu yang berkaitan dengan keunggulan produk atau kepemimpinan produk yang ada pada perusahaan tersebut, dan yang terakhir adalah *Customer Intimacy*, yaitu yang berkaitan dengan keintiman customer atau kepercayaan customer terhadap produk yang ada pada perusahaan, tentunya harapan dari penelitian adalah dapat mengetahui beberapa strategi keunggulan bersaing yang ada pada perusahaan tersebut dan juga dapat menambah pengetahuan tentang strategi keunggulan bersaing dari sudut pandang yang berbeda yaitu berdasarkan pada teori *value discipline*, hal ini karena salah satu tujuan dari sebuah penelitian dilakukan adalah untuk dapat melengkapi penelitian yang sudah ada.

Dengan perkembangan BMT Mandiri Sejahtera yang begitu pesat baik dari sisi nasabah sampai pada asetnya, tentunya BMT Mandiri Sejahtera memerlukan beberapa strategi yang digunakan agar perusahaan dapat berkembang bahkan mampu untuk bersaing dengan perusahaan yang sejenis yang ada disekitar BMT Mandiri Sejahtera, yang mana tentunya strategi tersebut dapat memberikan keterbedaan atau kekuatan atau bahkan ciri khas BMT Mandiri Sejahtera dengan lembaga keuangan yang lain atau perusahaan yang sejenis, berdasarkan pada pemamparan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul “Stratgei Keunggulan Bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur”.

1.2. Fokus Penelitian

Dari penjelasan latar belakang diatas, maka diambil sebuah fokus penelitian sebagai berikut : “bagaimana implementasi strategi keunggulan bersaing persepektif *value discipline theory* pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?”

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk menggali bagaimana strategi keunggulan bersaing yang diimplementasikan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Akademik
 - a. Untuk menambah pengetahuan penulis terhadap suatu permasalahan atau kasus sesuai dengan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan.
 - b. Untuk menambah wawasan yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.
2. Praktis
 - a. Harapanya semoga penelitian ini dapat meningkatkan atau dapat memperbaiki strategi keunggulan bersaing yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera agar lebih baik kedepannya.
 - b. Sebagai tambahan refrensi pada penelitian selanjutnya berkaitan dengan stretegi keunggulan bersaing.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Setelah peneliti mengamati atau membaca refrensi penelitian terdahulu, maka peneliti menemukan beberapa judul yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing, diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Saputra (2019) <i>Implementasi strategi keunggulan bersaing pada BPRS Artha Pamenang (studi kasus BPRS Artha Pamenang)</i>	Untuk mengetahui implementasi strategi keunggulan bersaing pada BPRS Artha Pamenang	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan jenis pendekatan Deskriptif kualitatif analisis data menggunakan triangulasi sumber	Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa BPRS artha pamenang telah menerapkan 3 keunggulan bersaing yaitu focus, diferensiasi, dan keunggulan biaya
2	Istikomah (2019) <i>Strategi bersaing dalam meningkatkan</i>	Untuk mengetahui strategi bersaing pada CV. Karya Alam	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa CV. Karya Alam Abadi (KAA)

	<i>kinerja pada CV. Karya Alam Abadi (KAA)</i>	Abadi (KAA)		menerapkan strategi bersaing yaitu dengan menggunakan strategi penetapan harga, strategi produk, dan pelayanan dalam meningkatkan kinerja
3	Wibowo (2018) <i>Strategi keunggulan bersaing untuk meningkatkan jumlah anggota di koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah (KSSPS) BMT Sabilul Muhtadin Plumbon</i>	Mengetahui strategi keunggulan bersaing pada KSSPS BMT Sabilul Muhtadin Plumbon	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, uji validitas menggunakan teknik triangulasi	Hasil dari penelitian ini adalah KSSPS BMT Sabilul Muhtadin telah menerapkan strategi keunggulan bersaing dalam <i>five model</i> yaitu dengan cara melakukan pendekatan kepada masyarakat melalui program atau unit social, kemudian strategi yang lain adalah mengajak bermitra jika ada pendaftar

				peruaahaan baru yang sejenis
4	Lantang, dkk (2018) <i>analisis penentuan strategi bersaing pada usaha pengelolaan ikan PT. deho canning company bitung,</i>	Untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing dan implementasi yang dilakukan oleh PT. deho canning company bitung,	jenis dari penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik analisis deskriptif	hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. deho canning company bitung memiliki kekuatan atau keunggulan pada sisi lokasi usaha akan tetapi juga terdapat yang ada pada perusahaan tersebut yaitu pada sisi pemenuhan bahan baku, kemudian pada sisi peluang, perusahaan PT deho canning company bitung memiliki peluang yakni kemampuan untuk menangkap pangsa pasar perusahaan mereka, akan tetapi terdapat juga ancaman yang

				besar yang berasal dari luar perusahaan yaitu tingginya pertumbuhan perusahaan sejenis yang mulai berkembang di wilayah yang sama.
5	Astutik (2017). <i>strategi bersaing dalam meningkatkan jumlah nasabah di BMT EL Amanah Kendal</i>	Untuk mengetahui apa saja keunggulan kompetitif yang dimiliki KSPPS BMT EL Amanah dan bagaimana strategi bersaing KSPPS BMT EL Amanah dalam meningkatkan jumlah nasabah.	Metedologi penelitian yaitu dengan jenis penelitian lapangan (<i>field research</i>) dengan menggunakan pendekatan kualitatif,	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tentang keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh KSPPS BMT EL Amanah Kendal yaitu memiliki citra yang baik, produk yang beragam dan inovatif, system bagi hasil yang kompetitif dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, kemudian strategi

				bersaing dalam meningkatkan jumlah nasabah KSPPS BMT EL Amanah yaitu dengan melakukan pemasaran, selalu meningkatkan pelayanan dan open management terhadap semua anggota.
6	Wahyuni dan nurjaman (2017) <i>Penerapan value strategy pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser</i>	Untuk mengetahui strategi bersaing yang ada pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser	penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif	hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa strategi bersaing yang sesuai untuk diterapkan pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser adalah strategi <i>Customer Intimacy</i> .
7	Gautama dan Ghimire (2017)	Untuk mengetahui dampak	Penelitian ini menggunakan metode	Hasil dari penelitian ini menunjukkan

	<i>Psychological empowerment of employees for competitive advantages (an empiricial study of Napalese service sector)</i>	psikologis karyawan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan sector jasa di Nepal	penelitian kuantitatif dan pengumpulan data melalui kuisioner	bahwa terdapat pengaruh signifikan dampak psikologis karyawan terhadap keunggulan bersaing yang terjadi pada perusahaan yang bergerak pada sector jasa yang berada di Nepal
8	Hidayat (2016) <i>Analisis strategi pengembangn produk BMT UMJ dalam meningkatkank eunggulan bersaing</i>	Untuk mengetahui strategi pengembang an produk BMT UMJ dalam meningkatka n keunggulan bersaing	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif analisis deskriptif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada produk yang dipasarkan BMT UMJ sama-sama mengembangkan produk produk dan mengembangkan variasi mutu, yang selanjutnya adalah BMT UMJ memberikan layanan yang

				sangat memuaskan kepada nasabahnya yaitu dengan cara jemput bola.
9	Chahal dan Bakshi (2015) <i>Examining intellectual capital and competitive advantage relationship</i>	Untuk mengetahui dampak tingkat intelektual terhadap keunggulan bersaing pada sector perbankan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuisisioner	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dampak tingkat intelektual memiliki dampak positif terhadap keunggulan bersaing pada sector perbankan
10	Felzensztein (2014) <i>competitive advantage in global markets: the case of the salmon industry in chile.</i>	Untuk mengetahui strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh perusahaan yang bergerak pada komoditas	penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui proses wawancara	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi keunggulan bersaing yang diterapkan dalam oprasional perusahaan pangan yang ada di Chile adalah cenderung menggunakan stratgei

		pangan di Chile		keunggulan biaya atau <i>low cost</i> .
11	Chowdhury (2011) <i>Ethical issues as competitive advantage for bank management</i>	Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh factor etika terhadap keunggulamn bersaing pada manajemen perbankan	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuisisioner	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa factor biaya berpengaruh pada keunggulan bersaing, disebutkan juga bahwa semakin baik etika yang dimiliki oleh karyawan maka juga akan berdampak pada keunggulan bersaing perusahaan

Dari beberapa penelitian terdahulu yang terdapat pada tabel diatas menunjukkan beberapa strategi bersaing yang dimiliki atau diterapkan oleh beberapa perusahaan diantaranya adalah pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2019), Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan jenis pendekatan Deskriptif kualitatif, kemudian analisis data menggunakan triangulasi sumber dalam penelitiannya dijelaskan beberapa strategi keunggulan bersaing yang ada pada BPRS Artha Pamenang yang mana diantara strategi keunggulan bersaing yang ada pada perusahaan tersebut telah menerapkan stratgei generic M. Porter yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan focus.

Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Istikomah (2019) yang mana dalam penelitiannya mengungkapkan beberapa strategi bersaing yang ada pada perusahaan CV, Karya Alam Abadi, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif, dalam penelitiannya dijelaskan bahwa strategi yang ada pada CV. Karya Alam Abadi (KAA) adalah dengan menggunakan strategi penetapan harga, strategi produk, dan pelayanan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian selanjutnya yaitu dilakukan oleh Wibowo (2018), Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, uji validitas menggunakan teknik triangulasi dalam penelitiannya dijelaskan beberapa strategi keunggulan bersaing yang ada pada KSSPS BMT Sabilul Muhtadin diantaranya adalah strategi keunggulan bersaing dalam *five model* yaitu dengan cara melakukan pendekatan kepada masyarakat melalui program atau unit social, kemudian strategi yang lain adalah mengajak bermitra jika ada pendatang perusahaan baru yang sejenis.

Begitu juga halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Lantang, dkk (2018) yang mengungkapkan strategi keunggulan bersaing yang ada PT. Deho Canning Company Bitung yang mana dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SWOT, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. Deho Canning Company Bitung memiliki kekuatan atau keunggulan pada sisi lokasi usaha akan tetapi juga terdapat yang ada pada perusahaan tersebut yaitu pada sisi pemenuhan bahan baku, kemudian pada sisi peluang, perusahaan PT. Deho Canning Company Bitung memiliki peluang yakni kemampuan untuk menangkap pangsa pasar perusahaan mereka, akan tetapi terdapat juga ancaman yang besar yang berasal dari luar perusahaan yaitu tingginya pertumbuhan perusahaan sejenis yang mulai berkembang di wilayah yang sama.

Selanjutnya adalah pada penelitian yang dilakukan oleh Astutik (2017) yang mengungkapkan beberapa strategi keunggulan bersaing yang ada KSSPS BMT EL Amanah Kendal, Metodologi penelitian ini yaitu dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan pendekatan kualitatif, di antara beberapa keunggulan yang ada pada KSSPS BMT EL Amanah Kendal adalah memiliki citra

yang baik, produk yang beragam dan inovatif, system bagi hasil yang kompetitif dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, kemudian strategi bersaing dalam meningkatkan jumlah nasabah KSPPS BMT EL Amanah yaitu dengan melakukan pemasaran, selalu meningkatkan pelayanan dan open management terhadap semua anggota.

Wahyuni dan Nurjaman (2017) menyebutkan juga dalam penelitiannya, yang mengungkapkan beberapa strategi keunggulan bersaing yang ada pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan adalah strategi *Customer Intimacy* dengan melakukan pendekatan pada para nasabahnya.

Kemudian Gautama dan Ghimire (2017) menyebutkan dalam penelitiannya yang berjudul *psychological empowerment of employes for competitive advantage study of Napalese service sector*, Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan pengumpulan data melalui kuisisioner, Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dampak psikologis karyawan terhadap keunggulan bersaing yang terjadi pada perusahaan yang bergerak pada sector jasa yang berada di Nepal

Hidayat (2016) dalam penelitiannya menyebutkan strategi keunggulan bersaing yang ada pada BMT UMJ, Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif analisis deskriptif, Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada produk yang dipasarkan, BMT UMJ sama-sama mengembangkan produk dan mengembangkan variasi mutu, yang selanjutnya adalah memberikan layanan yang sangat memuaskan kepada nasabahnya yaitu dengan cara jemput bola.

Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Chahal dan Bakshi (2015) yang berjudul *examining intellectual capital and competitive advantage relationship*, Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuisisioner, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat intelktual seseorang dapat mempengaruhi tingkat keunggulam bersaing suatu perusahaan.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Felzensztein (2014) yang berjudul *competitive advantage in global markets: the case of the salmon industry in chile*, penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui proses wawancara, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi keunggulan bersaing yang diterapkan oleh perusahaan pangan di Chile adalah menggunakan strategi keunggulan biaya atau *low cost*.

Kemudian pada penelitian yang berjudul *Ethical issues as competitive advantage for bank management* yang dilakukan oleh Md.Chowdhury (2011), Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuisioner, menunjukkan bahwa factor biaya memiliki pengaruh pada keunggulan bersaing, disebutkan juga bahwa semakin baik etika yang dimiliki oleh karyawan maka juga akan berdampak baik pula pada keunggulan bersaing perusahaan.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Pengertian Strategi

Pada umumnya semua usaha atau program yang ada pada sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan yang namanya strategi, karena dengan adanya strategi yang baik maka juga akan dapat mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi tersebut, semakin baik strategi yang diterapkan maka juga akan semakin baik dan cepat pula tujuan yang akan dicapai.

Strategi secara etimologis berasal dari bahasa Yunani yaitu dari kata *strategos*, kata tersebut berasal dari gabungan dari dua kata yaitu *stratos* yang berarti tentara atau jenderal dan *ego* yang berarti pemimpin, secara harfiah kata strategi berarti “seni para jenderal” hal ini mengacu apa yang menjadi perhatian utama dalam manajemen puncak organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin organisasi. Kemudian secara khusus strategi adalah suatu penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran sebuah organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal sebuah perusahaan, perumusan suatu kebijakan dan strategi tertentu untuk dapat mencapai sasaran dan memastikan implementasi secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama sebuah perusahaan akan tercapai (Steiner dan Miner, 1988:).

Definisi strategi menurut Pearce dan Robinson (2001:23) adalah suatu rencana yang memiliki skala besar yang berorientasi kepada masa depan dengan tujuan berinteraksi dengan lingkungan untuk mencapai sasaran-sasaran yang akan dicapai perusahaan. Kemudian Umar (2002:20) menyebutkan bahwa yang disebut dengan strategi adalah 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, sedangkan menurut Hunger dan Thomas (2012:40) yang dimaksud dengan strategi adalah suatu rumusan perencanaan perusahaan agar mencapai misi dan tujuannya.

Menurut Chandler (1962:13) yang disebut dengan strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Andrews (1971:338) yang disebut dengan strategi adalah suatu pola yang memiliki sasaran, tujuan, dan kebijakan atau rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan cara mendefinisikan suatu bisnis apa yang dijalankan oleh perusahaan atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan.

Dalam literatur lain disebutkan bahwa strategi adalah suatu langkah menetapkan kerangka kerja aktivitas bisnis perusahaan dengan cara memberikan pedoman dengan tujuan mengoordinasikan aktivitas, agar suatu perusahaan dapat menyesuaikan dan juga mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Suatu strategi dapat menyesuaikan apa yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi seperti apa yang hendak dijalankan (Itami, 1987 *dalam* David, R. F, 2006:252).

2.2.2. Manfaat Strategi

Untuk dapat menentukan kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan, strategi memiliki fungsi yang sangat penting, dengan adanya strategi yang baik maka kesuksesan dari tujuan sebuah perusahaan juga akan mudah untuk diwujudkan, sehingga ini merupakan salah satu alasan mengapa mempelajari strategi menjadi sangat bermanfaat dan menjanjikan, dengan menggunakan manajemen strategi, manajer pada semua tingkat perusahaan dapat berinteraksi

dalam menyusun perencanaan strategi dan mengimplemntasikan strategi, menurut Pearce dan Robinson (2001:30) berikut adalah beberapa manfaat strategi :

- a. Formulasi sebuah strategi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan pencegahan masalah.
- b. Keputusan sebuah strategi yang memiliki basis kelompok dapat ditarik dengan berbagai alternative yang terbaik.
- c. Terlibatnya karyawan dalam dalam melakukan formulasi strategi dapat meningkatkan pemahaman mengenai hubungan produktivitas dan juga bonus dalam setiap rencana strategi, dan pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka.
- d. Partisipasi dalam melakukan formulasi suatu strategi akan menjadikan proses pengambilan keputusan menjadi demokratis dan jauh dari kesan otoriter.

2.2.2. Jenis Tingkatan Strategi

Suatu strategi tentunya juga memiliki beberapa tingkatan, menurut Wheelen dan David (2012:15), terdapat tiga tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar yang berkembang sesuai dengan perkembangan suatu perusahaan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Strategi korporasi

Yang disebut dengan strategi korporasi atau *corporate strategy* adalah suatu stratgei yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan dapat menciptakan pertumbuhan sebuah perusahaan secara keseluruhan. Pada strategi korporasi terdapat tiga macam strategi diantaranya adalah stratgei pertumbuhan yaitu sebuah stratgei yang berkaitan dengan pertumbuhan sebuah perusahaan, kemudian strategi stabilitas yaitu suatu strategi yang digunakan untuk dapat menjaga kestabilan perusahaan agar tidak mengalami penurunan dari pendapatan suatu perusahaan, dan yang terakhir adalah *rentrenchment strategy* yaitu suatu strategi yang digunakan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan oleh perusahaan.

2. Strategi bisnis

Secara umum yang disebut dengan strategi bisnis adalah suatu pola keputusan atau tindakan dalam sebuah perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud, dan tujuan-tujuan yang menghasilkan sebuah kebijakan perusahaan untuk dapat mencapai suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Strategi bisnis merupakan suatu strategi atau langkah sebuah perusahaan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan, pada strategi bisnis dijelaskan bagaimana suatu tujuan jangka panjang sebuah perusahaan akan dapat dicapai dengan langkah-langkah atau kebijakan yang ada pada perusahaan. Dengan demikian suatu strategi bisnis dapat dikatakan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakan atau langkah utama suatu perusahaan.

3. Strategi fungsional

Strategi fungsional merupakan suatu strategi yang biasa terjadi atau diterapkan pada level fungsional yaitu operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, tujuan dari strategi ini adalah untuk dapat meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga suatu perusahaan tersebut mendapatkan keunggulan bersaing, strategi fungsional sering juga disebut *value based strategy*, hal ini dikarenakan strategi fungsional juga memfokuskan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

2.3. Keunggulan Bersaing

2.3.1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Secara umum yang disebut dengan keunggulan bersaing adalah suatu langkah atau kebijakan yang diterapkan oleh suatu perusahaan dalam rangka untuk dapat mempertahankan produknya agar mampu bertahan bahkan untuk menghadapi persaingan antar bisnis yang sejenis, dengan adanya strategi keunggulan bersaing suatu perusahaan tersebut akan memiliki kekuatan tersendiri atau ciri khas yang berbeda dengan perusahaan lain sehingga mampu meningkatkan nilai perusahaan tersebut di mata para konsumen.

Kemudian Menurut Porter (1994) yang disebut dengan strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya tujuannya dan kebijakan apa yang harus diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan dalam literatur lain disebutkan yang dimaksud dengan strategi keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing dalam industri yang sama. Kotler dan Porter (1994) menyebutkan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, dengan atau tanpa terikat peraturan tertentu dalam rangka meraih pelanggannya. Menurut Porter (1994) persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, dapat pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir. Persaingan merupakan proses kerja tanpa henti terhadap kemampuan suatu perusahaan untuk mencari dan mempertahankan sebuah keunggulan (Magareta, 2012:68).

Menurut Day dan Wesley (2003) yang disebut dengan strategi keunggulan bersaing adalah bentuk-bentuk strategi untuk dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya atau mempertahankan operasi suatu perusahaan tersebut dalam menghadapi persaingan bisnis, dalam literatur lain Day dan Wesley (2003) menyebutkan bahwa meningkatkan kemampuan yang tinggi dari sumber-sumber dimana menghasilkan biaya rendah serta meningkatkan nilai untuk pelanggan merupakan pengendali posisi keunggulan. Menurut Porter (1994) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang diraih oleh pesaing di pasar dalam industry yang sama. Sedangkan menurut Hunger dan Wheelen (2012) dalam penelitian Saputra (2019) menyebutkan bahwa untuk mengungguli suatu perusahaan terdapat dua strategi generic yaitu biaya rendah dan diferensiasi yang mana pada perkembangannya keunggulan bersaing suatu perusahaan ditentukan oleh jangkuan bersaing. Kombinasi kedua strategi berdasarkan pasar sasaran tersebut dapat menghasilkan 4 varian strategi yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi terfokus. Berdasarkan analisis kompetitif, maka Porter (1995) memberikan saran yang mana terdapat tiga strategi yang harus

diperimbangkan oleh perusahaan atau instansi yaitu strategi keunggulan biaya, diferensiasi, dan *focus* yang mana disebut dengan strategi generic.

Dalam penelitian Widajanti (2014) bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Kemudian asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan untuk dapat menjalankan strateginya. Kedua sumber daya tersebut harus diarahkan agar dapat menciptakan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

2.3.2. Teori Keunggulan Bersaing Value Discipline

Treacy dan Wiersema (1996) dalam bukunya *the discipline of market leader* menyebutkan bahwa tidak ada suatu perusahaan yang mampu bersaing atau bisa sukses pada zaman sekarang jika membuat begitu banyak barang, akan tetapi suatu perusahaan akan dapat bersaing atau sukses apabila perusahaan tersebut dapat memberikan suatu keunikan atau nilai lebih tersendiri terhadap produknya sehingga nantinya dapat bersaing di pangsa pasar.

Untuk dapat mencapai hal tersebut, Treacy dan Wiersema (1996) menyebutkan dalam bukunya terdapat tiga konsep yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan diantaranya adalah *value proposition* yang disebut dengan *value proposition* adalah suatu nilai kesepakatan atau perjanjian yang diberikan oleh perusahaan yang berkaitan dengan harga, kualitas, dan lain sebagainya, kemudian konsep yang selanjutnya adalah *operating model* yang disebut dengan *operating model* adalah suatu konsep kombinasi proses-proses operasi, sistem manajemen, struktur perusahaan, dan kultur perusahaan yang dapat memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, kemudian konsep yang terakhir adalah *value discipline* yang disebut dengan konsep *value discipline* adalah

suatu konsep yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara menekankan kedisiplinan pada perusahaan tersebut dengan memadukan *operating model* dan *value proposition* dengan tujuan untuk menjadi yang terbaik atau meraih keunggulan bersaing di pangsa pasar.

Dalam konsep *value discipline* terdapat tiga strategi dimana perusahaan akan memperoleh posisi yang unggul dengan memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen, menurut Treacy dan Wiersema (1996) strategi *value discipline* juga menekankan pada pentingnya identifikasi terhadap segmen pasar, ketiga strategi tersebut adalah *operational excellence*, *product leadership*, dan *customer intimacy*.

1. Kesempurnaan Operasional (*operational excellence*)

Pertama adalah kesempurnaan operasional (*operational excellence*) yang disebut dengan kesempurnaan operasional (*operational excellent*) adalah suatu strategi spesifik yang pendekatannya pada produksi dan penyampaian suatu produk dan jasa, kemudian tujuan perusahaan mengadopsi strategi ini adalah untuk dapat menjadi pemimpin pasar dalam hal harga dan kenyamanan. Dalam operasional excellent ini perusahaan akan memberikan layanan operasional yang baik sehingga dapat meminimalisir kelebihan biaya, menghilangkan langka lanjutan pada produksi, mengurangi transaksi, dan mengoptimasi proses bisnis. Pada strategi ini perusahaan berusaha menjalankan operasional bisnisnya dengan harapan dapat memberikan produk atau jasanya dengan harga yang kompetitif akan tetapi juga dengan kualitas yang baik.

2. Kepemimpinan Produk (*product leadership*)

Kedua adalah kepemimpinan produk (*product leadership*) yang disebut dengan kepemimpinan product adalah suatu strategi yang digunakan oleh sebuah perusahaan dengan mengandalkan produk yang dimilikinya. Perusahaan yang menggunakan strategi *product leadership* berusaha untuk menciptakan produk dan jasa yang inovatif. Pertama yang harus dilakukan agar dapat memberikan suatu produk yang inovatif adalah dengan memberikan ide-ide yang lain dari perusahaan lain atau memiliki keterbedaan dengan produk perusahaan lain yang sejenis, dengan hal ini maka perusahaan akan memiliki

ciri khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dan menjadikan perusahaan tersebut dapat lebih unggul dengan yang lain, kemudian yang kedua adalah perusahaan harus secara cepat memasarkan ide-ide yang dimiliki agar populer dimasyarakat, dan yang ketiga adalah perusahaan terus melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan yang ada.

3. Keintiman Pelanggan (*customer intimacy*)

Ketiga adalah keintiman pelanggan (*customer intimacy*) strategi *customer intimacy* adalah suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal meningkatkan kepercayaan pelanggan atau customer terhadap produk yang dimiliki oleh suatu perusahaan tersebut, atau suatu strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam upaya membangun ikatan yang kuat dengan para pelanggannya. Dengan adanya kepercayaan dan ikatan yang kuat dengan pelanggan maka produk yang ada akan dapat berkembang dengan baik atau laku dipasaran sehingga perusahaan tersebut dapat berkembang atau bahkan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

2.4. Pengertian BMT

2.4.1. Pengertian BMT

BMT, merupakan salah satu lembaga keuangan non bank yang ada di Indonesia yang bergerak dalam jasa pelayanan keuangan, yang mana dalam penerapan system oprasioanlnya menggunakan prinsip syariah yang berlandaskan pada Al qur an dan Hadist, fungsi utama dari BMT tidak jauh berbeda dengan lembaga keuangan yang lain yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan dana kepada masyarakat. Secara bahasa *baitul mal* berasal dari bahasa arab yaitu terdiri dari dua kata *bait* yang artinya rumah dan *al maal* yang artinya harta, secara etimologis *baitul mal* dapat diartikan rumah untuk mengumpulkan atau menyimpan harta, kemudian secara terminologis *baitul mal watamwil* adalah lembaga keuangan mikro yang dioprasikan berdarakan prisnisp syariah atau bagi hasil yang berorientasi pada masyarakat menengah dengan tujuan mensejahterakan perkonomian masyarakat (Muhammad,2007:6).

Sementara itu *baitul mal* biasa diartikan sebagai perbendaharaan (umum atau negara), kemudian *baitil mall* dilihat dari segi istilah fiqih adalah suatu

lembaga atau badan yang bertugas untuk mengurus kekayaan negara terutama keuanganm baik yang berkenaan dengan soal pemasukan dan pengelolaan maupun yang berhubungan dengan masalah pengeluaran dan lain lain (Muhammad, 2007:6)

Sedangkan menurut Imaniyati (2010) menyebutkan yang disebut dengan *baitul mall wat tamwil* adalah suatu kelompok swadaya masyarakat (KSM) yang mana berfungsi sebagai lembaga ekonomi rakyat yang bertujuan mengembangkan usaha yang produktif dan juga investasi dengan menerapkan system bagi hasil agar mampu meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha kecil-bawah dalam hal pengentasan kemiskinan.

Kemudian dalam buku Imaniyati (2010) menyebutkan bahwa yang disebut dengan *baitul mall wat tamwill* adalah suatu balai usaha mandiri terpadu yang dikembangkan dari Konsep *baitul mall wat tamwil*. Dari segi baitul mall BMT menerima titipan basis, dari dana zakat, infak, dan sedekah memanfaatkannya untuk kesejahteraan masyarakat kecil, fakir, miskin. Kemudian pada aspek baitul tamwil, BMT mengembangkan usaha-usaha produktif untuk meningkatkan pendapatan pengusaha kecil dan anggota. (Neni Sri Imaniyati, 2010: 72).

2.4.2. Status Hukum BMT (*baitul mall wat tamwil*).

Pada dasarnya terbentuknya sebuah BMT) adalah bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat terutama pada masyarakat menengah ke bawah yang mengalami masalah yang berkaitan dengan finansial, denga adanya BMT harapannya dapat mempermudah dan mensejahterakan kehidupan masyarakat. Kemudian dari segi hukum, hingga saat ini belum ada peraturan pemerintah yang secara khusus membuat sebuah peraturan yang berkaitan langsung dengan BMT.

Akan tetapi para praktisi BMT berpendapat bahwa berkaitan dengan bentuk badan hukum BMT, telah memiliki landasan hukum yang menetapkan koperasi sebagai badan hukum BMT, hal ini juga mengacu pada surat keputusan menteri dalam negeri republik Indonesia direktorat jendral pembangunan daerah (bangda) pada tanggal 14 april 1997 nomor 538/PKK/IV/1997 tentang status badan hukum untuk lembaga keuangan syariah. (Neni Sri Imaniyati, 2010: 72).

Disamping itu juga terdapat beberapa peraturan perundang-undangan yang saat ini dijadikan rujukan oleh praktisi BMT yang berkaitan dengan kelembagaan BMT diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Undang-undang nomor 25 tahun 1992 yang berkaitan tentang perkoperasian.
2. Surat Menteri Dalam Negeri Republic Indonesia Direktorat Jendral Pembangunan Daerah pada tanggal 2 agustus 1997 Nomor 193/2129/Bangda.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi.
4. Menteri Koperasi, Pegusaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 351/Kep/M/XII/1998 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam.
5. Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tanggal 10 september 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

2.4.3. Syarat Pendirian BMT (*baitul mall wat tamwil*)

Berdasarkan pada buku pedoman pendirian BMT terdapat beberapa tahap yang perlu dilakukan dalam melakukan pendirian BMT diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pemrakarsa membentuk panitia penyiapan pendirian (P3B) dilokasi tertentu, seperti masjid, pesantren, desa miskin, kelurahan, kecamatan dan lain sebagainya.
2. P3B mencari modal awal sebesar Rp.5.000.000 sampai Rp10.000.000 atau lebih besar mencapai Rp20.000.000 untuk segera memulai langkah operasional. Modal awal tersebut dapat berasal dari perorangan, lembaga, yayasan, basis, pemda atau sumber-sumber lainnya, atau langsung mencari pemodal pendiri dari sekitar dua puluh sampai empat puluh empat orang di kawasan itu

untuk mendapatkan dana iuran hingga mencapai jumlah Rp20.000.000 atau minimal Rp5.000.000.

3. Jika calon pemodal telah ada maka dipilih pengurus yang ramping atau sementara berjumlah 3 sampai 5 orang yang akan mewakili pendiri dalam mengerahkan kebijakan BMT.
4. Melatih tiga calon pengelola minimal berpendidikan D-3 dan lebih baik S-1 dengan menghubungi pusdiklat pinbuk provinsi atau kabupaten/kota.
5. Melaksanakan persiapan-persiapan sarana perkantoran dan beberapa formulir yang dibutuhkan.
6. Menjalankan bisnis operasional BMT secara profesional dan sehat.

2.5. Kajian Keislaman

Dalam Agama Islam, semua aktivitas umatnya telah diatur dalam Al Qur'an dan Hadits begitu halnya juga yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing, secara umum yang disebut dengan keunggulan bersaing adalah suatu usaha yang dilakukan oleh sebuah lembaga atau perusahaan untuk dapat meningkatkan produk atau jasa yang dimilikinya dibandingkan dengan kompetitor lain, sehingga konsumen tertarik untuk menggunakan atau memakai produk atau jasa yang ada pada perusahaan tersebut. Dalam Agama Islam Al Qur'an memiliki kedudukan sebagai petunjuk dan solusi setiap permasalahan yang ada pada umat manusia yang mana isi yang terkandung dalam Al Qur'an bersifat universal dalam berbagai masalah dan kondisi untuk dapat mengatur segala aktivitas umat Islam. Secara umum tujuan dari strategi keunggulan bersaing adalah menjadi yang terbaik atau berkompetisi dengan sesama perusahaan untuk menjadi yang terbaik di mata para konsumennya, yang mana konsep ini juga terdapat pada surat Al Baqarah pada ayat 148 yang berbunyi sebagai berikut :

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَا سْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا
أَنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

“Dan bagi tiap tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam berbuat kebaikan. Di mana

saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu.”

Pada surat Al Baqarah ayat 148 dijelaskan dalam kalimat “berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan”, kata *fastabiqul khairroot*, dalam tafsir jalalain dijelaskan bahwa kalimat *fastabiqul khairroot* menunjukkan kepada seluruh manusia untuk berlomba-lomba dalam kebaikan serta mentaati perintah Allah dan senantiasa menjauhi larangan-larangan Allah. Disebutkan juga dalam tafsir ayat tersebut bahwa orang yang berlomba-lomba dalam kebaikan adalah orang yang selalu senantiasa mengerjakan yang wajib dan yang Sunnah serta meninggalkan yang haram dan makruh dan juga sebagian yang mubah.

Pada ayat tersebut jika dikaitkan dengan kegiatan yang berkaitan dengan ekonomi yang mana salah satunya adalah yang mengarah pada persaingan antar perusahaan atau organisasi. Persaingan antar perusahaan merupakan hal yang wajar terjadi di dunia bisnis, dengan adanya persaingan antar lembaga maka juga akan muncul hal-hal yang unik yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan, dengan adanya keunikan yang dimiliki oleh perusahaan maka akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dibandingkan dengan perusahaan yang lain di mata para konsumen.

Apabila merujuk pada ayat Al Qur'an pada surat Al Baqarah ayat 148 yang menyebutkan bahwa “berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan”, hal ini dapat dipahami bahwa dalam melakukan sebuah persaingan antar perusahaan yang mana tentunya juga untuk menjadi yang terbaik di antara para pesaing lainnya. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan sebuah persaingan yang mana hal ini berkaitan dengan syariat agama Islam, artinya dalam melakukan sebuah persaingan antar perusahaan tentunya tidak luput dari perintah dan larangan Allah SWT. Maksudnya disini adalah sebuah perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing tidak boleh melakukan sebuah cara yang dilarang oleh agama, dan tentunya dalam menjalankan operasional bisnisnya harus berpedoman pada syariat-syariat Islam.

Salah satu beberapa bentuk berpedoman pada syariat Islam adalah dalam melakukan sebuah bisnis atau usaha maka dianjurkan untuk melakukan persaingan dengan para pebisnis atau kompetitor lainnya secara sehat, jujur, terbuka, dan adil.

a. Sehat

Persaingan dalam bisnis merupakan sesuatu yang lumrah atau biasa dilakukan oleh para pelaku bisnis, akan tetapi dalam melakukan persaingan juga harus dilakukan secara sehat dan tidak merugikan para pebisnis atau competitor lain, salah satu bentuk persaingan yang sehat adalah larangan menawar suatu barang yang telah ditawarkan oleh orang lain, dalam agama Islam hal ini juga sesuai dengan firman Allah SWT pada surat Al Baqarah pada ayat 188 yang berbunyi :

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْخُلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ
النَّاسِ بِأَلْتِمَاسٍ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

“Dan janganlah sebagian kamu memakan harta sebagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebagian dari harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa padahal kamu mengetahui.” (Al Baqarah :188).

Pada hadist rasulullah Saw juga disebutkan dalam riwayat Muslim yang berbunyi sebagai berikut :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا يَسْمِعُ الْمُسْلِمُ عَلَى سَوْمِ
أَخِيهِ

“dari Abu Hurairah, sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda :” janganlah seorang muslim menawar barang yang ditawarkan oleh muslim yang lain” HR.Muslim).

b. Kejujuran dan terbuka

Sifat kejujuran merupakan sifat yang lazim dimiliki oleh seorang muslim, terutama kejujuran yang berkaitan dengan suatu bisnis, pebisnis muslim yang baik maka juga akan berlaku jujur dalam melakukan operasional usaha bisnis yang dimiliki, salah satu bentuk kejujuran dalam dunia bisnis adalah seorang pedagang atau pebisnis senantiasa terbuka dan transparan kepada para pembeli atau konsumen terhadap barang dagangannya dengan menyampaikan keadaan barang secara terbuka apa adanya tanpa mengurangi atau menutupi kekurangan barang tersebut, atau

jujur dan terbuka dalam arti yang lain adalah tidak melakukan penipuan, tidak berkhianat, dan lain sebagainya dalam berusaha atau berbisnis. Hal ini juga dijelaskan oleh Allah SWT dalam surat Al Ahzab ayat 70-71 yang berbunyi sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ
وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا

“hai orang orang yang beriman bertakwalah kamu kepada allah dan katakanlah perkataan yang benar niscaya Allah memperbaiki bagimu amalan-amalan dan mengampuni bagimu dosa-dosamu, dan barang siapa yang mentaati Allah dan Rasul nya, maka sesungguhnya ia telah mendapat kemenangan yang besar “(Al Ahzab :70-71).

c. Keadilan

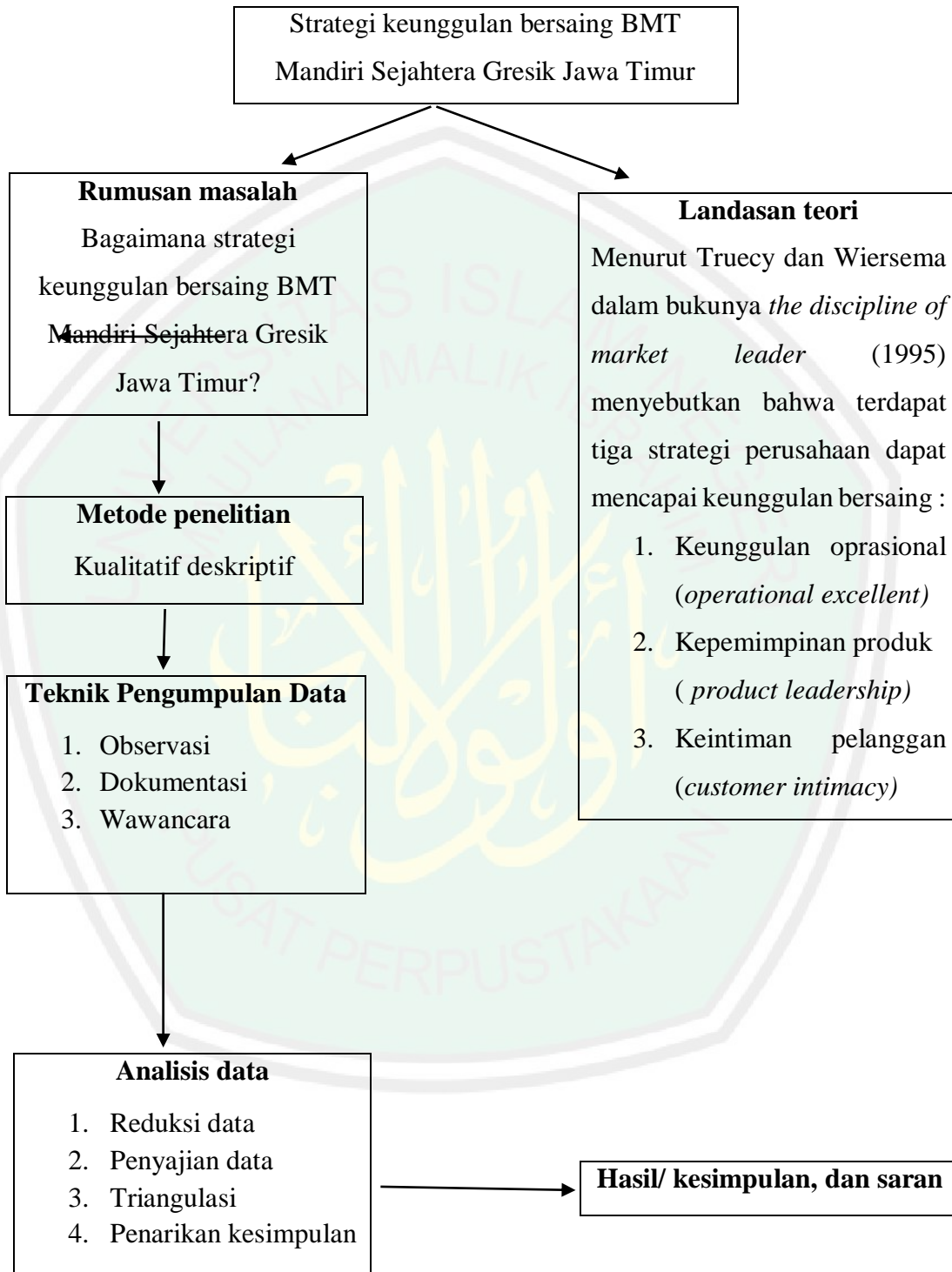
Secara umum yang disebut dengan adil adalah meletakkan sesuatu pada tempatnya, jika dikaitkan dengan dunia bisnis suatu hal sederhana yang berkaitan dengan sifat keadilan adalah tidak melakuakm kecurangan dalam melakukan timbangan yaitu dengan cara mengurangi dan menambahi timbangan, hal ini sesuai dengan ayat Al Qur an pada surat Al Isra’ pada ayat 35 yang berbunyi :

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزَنُوا بِالْقِسْطِ سِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

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

2.6. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar belakang ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada, (Moleong, 2005:5).

Sedangkan yang disebut dengan deskriptif adalah suatu proses dalam penelitian dengan cara mengumpulkan kata-kata atau gambar, yang mana nantinya pada laporan sebuah penelitian akan berisi kutipan-kutipan data yang memberikan gambaran penyajian laporan tersebut. Data dalam penelitian kualitatif dapat berupa naskah, wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan beberapa dokumen resmi lainnya (Moelong, 2005:11).

Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan beberapa data dan informasi yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing pada BMT Mandiri Sejahtera, melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang mana tujuannya adalah untuk menjelaskan atau menggambarkan bagaimana strategi keunggulan bersaing yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

3.2. Lokasi atau Objek Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih dalam melakukan penelitian ini adalah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, lokasi penelitian ini dipilih karena berdasarkan pada profil BMT Mandiri Sejahtera, perkembangan BMT Mandiri Sejahtera dari awal berdirinya sampai pada saat ini dapat dikatakan mengalami perkembangan yang cukup pesat, baik itu dari segi anggota atau nasabah dan juga dari segi perkembangan usaha. Sampai saat ini BMT Mandiri Sejahtera telah memiliki 24 kantor cabang yang tersebar di wilayah Gresik, Lamongan, Tuban dan Bojonegoro, kemudian dari segi perkembangan nasabah BMT Mandiri Sejahtera juga mengalami kenaikan, sampai saat ini jumlah nasabah sebanyak 47.089 nasabah. Tidak hanya itu perkembangan asset dan modal yang dimiliki oleh BMT Mandiri

Sejahtera juga dapat dikatakan berkembang dengan baik, sampai pada akhir tahun 2018 jumlah modal yang ada di BMT Mandiri Sejahtera berjumlah Rp.17.466.500.048, kemudian dari sisi perkembangan asset yang dimiliki oleh BMT Mandiri Sejahtera juga mengalami perkembangan dari tahun ke tahun yang mana pada awal pendiriannya jumlah asset yang dimiliki berjumlah Rp. 125.000.00, sampai tahun 2018 jumlah asset yang dimiliki oleh BMT Mandiri Sejahtera adalah sejumlah Rp. 172.293.833.171 (Profil BMT Mandiri Sejahtera).

3.3. Subjek Penelitian

Menurut Arikunto (2002:27) yang disebut dengan subjek penelitian adalah suatu sumber data yang dapat memberikan informasi sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, kemudian berdasarkan subjek penelitian sebagai informan, artinya adalah seorang pada latar sebuah penelitian yang dimanfaatkan untuk dapat memberikan sebuah informasi berkaitan situasi maupun kondisi pada latar penelitian (Moleong, 2005:163)

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang terlibat dalam strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera. Kemudian peneliti dalam menentukan subjek penelitian sebagai sumber data yaitu dengan menggunakan *purposive sampling*, yang disebut dengan *purposive sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Adapun beberapa contoh dari pertimbangan tertentu adalah orang tersebut yang dianggap paling tahu atau paling dipercaya mengerti tentang apa yang kita harapkan atau tentang sebuah permasalahan yang menjadi fokus dari penelitian kita, atau mungkin dia sebagai penguasa atau memiliki kedudukan tertinggi sehingga akan memudahkan peneliti mencari informasi pada suatu objek yang diteliti (Sugiyono,2014:49).

Adapun beberapa kriteria informan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Informan adalah karyawan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.
2. Informan telah lebih dari satu tahun menjadi karyawan BMT Mandiri Sejahtera.
3. Informan mengetahui kasus permasalahan yang ada.

4. Informan bersedia untuk diwawancarai.

Dalam penelitian ini teknik *purposive sampling* dilakukan dengan cara mencari beberapa informan/subjek penelitian yang dianggap mengetahui atau dipercaya mengerti permasalahan yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur atau berdasarkan pada kriteria yang tersebut diatas. Kemudian pihak yang memiliki pertimbangan kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan/Manejer Perusahaan

Sebagai pimpinan perusahaan tentunya mengetahui terkait dengan seluk beluk perusahaan terlebih pimpinan perusahaan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur telah menjabat dalam kurun waktu yang lama yaitu dari awal berdirinya BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

2. *Account Officer (AO)*

Secara umum tugas dari seorang *Account Officer* lebih banyak berhubungan langsung dengan nasabah/masyarakat, baik itu melakkam promosi produk dan lain sebagainya. Bagian *Account Officer* perusahaan juga termasuk karyawan lama yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Sehingga harapannya adalah dapat menggali informasi yang berkaitan dengan nasabah atau anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

3. Bagian Pembiayaan Perusahaan

Dalam hal ini bagian pembiayaan memiliki tugas yang berkaitan dengan pencairan pembiayaan anggota, yang mana secara tidak langsung dapat mengetahui produk mana yang paling banyak diminati oleh masyarakat, terlebih bagian pembiayaan di BMT Mandiri Sejahtera juga termasuk orang yang merintis berdirinya perusahaan. Sehingga harapannya adalah dapat menggali informasi yang berkaitan dengan produk yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

3.4. Data dan Jenis Data

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan terdiri dari dua jenis diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Secara umum yang disebut dengan data primer adalah suatu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul atau suatu data yang diperoleh langsung dari sumber data atau informan, narasumber yang dimintai sebuah data atau informasi (Sugiyono, 2014:62).

Dalam penelitian ini salah satu data primer yang digunakan adalah dengan melakukan pencarian data kepada sumber data, dalam bentuk melakukan wawancara kepada pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Data tersebut berkaitan dengan masalah strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, tidak hanya itu peneliti juga melakukan observasi lapangan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan lawan dari data primer yang mana pengertiannya adalah suatu data yang didapatkan secara tidak langsung dari sumber data atau informan, misalnya melalui orang lain, atau dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan oleh pencari data (Sugiyono, 2014: 62).

Pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan melalui data perkembangan perusahaan yang berupa perkembangan asset, nasabah, sampai pada perkembangan kantor, yang didapatkan dari profil BMT Mandiri Sejahtera, dan beberapa jurnal terkait strategi keunggulan bersaing perusahaan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam sebuah penelitian, karena tujuann utama dari sebuah penelitian adalah untuk mendapatkan sebuah data yang dipelukan berdasarkan pada permasalahan yang diangkat dalam penelitian tersebut, secara umum teknik atau cara pengumpulan

data maka dapat dilakukan dengan menggunakan observasi (pengamatan), wawancara (interview), dan dokumentasi (Sugiyono, 2014:63).

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan beberapa cara diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang sangat penting, dengan melakukan observasi atau pengamatan langsung pada obyek penelitian maka juga akan didapat beberapa data yang tepat, Nasution (1988) menyebutkan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan, para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Marshall(1995) menyatakan bahwa melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut (Sugiyono, 2014:64).

Dalam penelitian ini bentuk observasi yang dilakukan adalah dengan mencari informasi dengan cara melakukan pengamatan langsung dari BMT Mandiri Sejahtera, dari pengamatan tersebut peneliti banyak informasi atau kejadian-kejadian yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

b. Wawancara

Secara umum yang disebut dengan wawancara adalah percakapan dengan maksud tujuan tertentu, yang mana suatu percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yaitu pihak yang memberikan pertanyaan atau yang mencari informasi dengan terwawancara atau narasumber yaitu pihak yang diberikan pertanyaan atau yang memberikan sebuah informasi (Moleong, 2005:73).

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan beberapa pihak BMT Mandiri Sejahtera dengan tujuan untuk mendapatkan sebuah informasi yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Gresik Jawa Timur.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data berupa catatan-catatan sebuah peristiwa yang sudah berlalu, dalam teknik dokumentasi suatu dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya yang menomental dari seseorang, dalam dokumen Bogdan menyatakan hasil sebuah penelitian dari observasi atau wawancara akan lebih kredibel atau dapat dipercaya apabila didukung dengan sejarah pribadi seseorang, dan juga foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada (Sugiyono, 2014:82).

Dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara mengumpulkan beberapa foto atau beberapa hal lain yang berkaitan dengan masalah penelitian dengan tujuan agar menjadikan penelitian tersebut dapat lebih dipercaya atau kredibel, selain itu juga dikumpulkan beberapa jurnal-jurnal yang berkaitan dengan penelitian yang sejenis.

3.6. Analisis Data

Dalam sebuah penelitian proses analisis data merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena dengan melakukan analisis data maka peneliti akan mendapatkan sebuah kesimpulan atau jawaban atas permasalahan sebuah penelitian yang dimiliki oleh seorang peneliti, Sugiyono (2014) menyebutkan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga akan dapat mudah untuk dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2014:87).

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data menurut Miles and Huberman (2005), beliau menyebutkan bahwa proses analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh dan dapat ditarik sebuah kesimpulan, dalam hal ini teknik analisis data menurut Miles dan Huberman dapat dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verification atau penarikan kesimpulan. (Miles dan Huberman, 2005 dalam Sugiyono, 2014:92)

a. Reduksi Data (*data reduction*)

Proses reduksi data merupakan suatu proses yang dilakukan dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema dan polanya, sehingga harapannya adalah data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas, dan dapat mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data dan selanjutnya mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dilakukan dengan bantuan peralatan elektronik seperti komputer dengan cara memberikan kode pada aspek-aspek tertentu (Mils dan Huberman, 2005 *dalam* Sugiyono, 2014:92).

b. Penyajian Data (*data display*)

Setelah melakukan reduksi data maka langkah yang selanjutnya adalah melakukan penyajian data, dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan *flowchart*. Penyajian data dilakukan dengan mengelompokan data sesuai dengan sub babnya masing-masing. Miles dan Huberman (2005) menyebutkan bahwa yang paling sering dilakukan untuk menyajikan data adalah dengan menggunakan teks yang bersifat naratif, selain itu juga dapat dilakukan dengan cara membentuk grafik, matrik, dan *chart*. Dengan melakukan penyajian data harapannya adaah dapat memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut (Mils dan Huberman, 2005 *dalam* Sugiyono,2014:95).

c. Keabsahan Data

Teknik keabsahan data merupakan suatu hal yang penting dilakukan dalam sebuah penelitian, uji keabsahan data dilakukan bertujuan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah dan juga untuk menguji data yang diperoleh selama melakukan penelitian (Sugiyono, 2014:117).

Dalam penelitian ini uji keabsahan data yang di lakukan adalah dengan menggunakan teknik triangulasi. Secara umum yang disebut dengan triangulasi

adalah sebuah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada, selain bertujuan untuk mengumpulkan data teknik triangulasi juga bertujuan untuk menguji kredibilitas data yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber yang ada. Secara umum teknik triangulasi dapat di bagi menjadi tiga yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu (Sugiyono,2014:127).

Beberapa teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi waktu, pemilihan tersebut didasarkan pada kemampuan peneliti dan keadaan subjek.

1. Triangulasi Sumber

Dalam bukunya sugiyono (2014:127) dijelaskan bahwa triangulasi sumber dilakukan untuk dapat menguji kredibilitas data, yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Pada penelitian ini bentuk triangulasi sumber dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan atasan yang dilakukan kepada pimpinan BMT Mandiri sejahtera Jawa Timur, kemudian dilakukan wawancara dengan bawahan yang meliputi bagian *account officer (AO)* dan bagian pembiayaan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Kemudian dari ketiga sumber tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan untuk membandingkan mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan yang spesifik. Data yang telah dianalisis tersebut kemudian dapat menghasilkan sebuah kesimpulan.

2. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan cara menggali data berdasarkan waktu yang dilakukan. Suatu wawancara yang dilakukan pagi hari terkadang dapat menghasilkan informasi yang lebih valid dan mendalam. Hal ini dikarenakan narasumber masih dalam kondisi yang masih segar dibandingkan pada sore hari yang mana kondisi narasumber telah merasa capek atau letih, sehingga hal ini dapat menentukan informasi yang didapatkan (Sugiyono, 2014:127).

Dalam penelitian ini bentuk triangulasi waktu yang digunakan adalah dengan cara melakukan wawancara atau penggalian data pada waktu pagi hari. Harapannya adalah agar bisa mendapatkan sebuah informasi yang valid dan lebih mendalam mengenai strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

d. Penarikan Kesimpulan

Tahap analisis data yang terakhir adalah tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi, pada tahapan penarikan kesimpulan ini, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang dapat mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya, akan tetapi apabila kesimpulan awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan yang dikemukakan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel atau dapat dipercaya. Dalam penelitian kualitatif kesimpulan yang didapatkan merupakan suatu kesimpulan baru yang mana sebelumnya belum pernah ada (Sugiyono,2014:130).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pemaparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Profil dan Sejarah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

4.1.1.1. Sejarah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan nama pendirian Koperasi BMT Kube Sejahtera Unit 023 telah berdiri pada tanggal 03 April 2005 yang mana merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang memiliki fungsi dua bidang keuangan yaitu bidang baitul maal dan bidang tamwil. Koperasi BMT Kube Sejahtera Unit 023 merupakan lembaga non bank yang memiliki badan hukum koperasi dan salah satu bagian program dari binaan direktorat BSFM dirjen Banjomsos DEPSOS RI dan bekerja sama dengan PINBUK (Profil BMT Mandiri Sejahtera).

Koperasi BMT Kube Sejahtera pada awal pendiriannya memiliki modal awal sejumlah Rp. 125.000.000 dana tersebut berasal dari hibah Depsos, kemudian pada tahun 2005 terdapat tambahan modal sejumlah Rp.22.000.000 yang berasal dari pendiri yang disalurkan kepada 10 KUBE atau kelompok usaha bersama. dan pada awal pendiriannya memiliki 38 anggota yaitu yang terdiri dari 36 masyarakat dan 2 berasal dari lembaga madrasah diniyah pengurus santunan (Profil BMT Mandiri Sejahtera).

Pada tahun 2006 tanggal 13 Juni Koperasi BMT Kube Sejahtera mulai memiliki badan hukum wilayah Kabupaten Gresik dengan NO.03.BH/403.62/VI/2006, kemudian pada tanggal 20 Oktober 2011 beralih bina ke Provinsi Jawa Timur dengan nama Koperasi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan NO. P2T/39/09/06/X/2011. Pada tanggal 16 Maret 2016 sampai sekarang berganti nama menjadi koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah (KSPPS) BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan nomor badan hukum P2T/24/09.06/02/III/2016 (Profil BMT Mandiri Sejahtera).

Berikut merupakan identitas BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur :

Nama : KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur
 Kelompok koperasi : Simpan Pinjam
 Tahun berdiri : 03 April 2005
 Badan hukum : No.03/BH/403.62/VI/2006 tanggal 13 Juni 2006
 No .NPWP : 02.529.695.5-612.000
 No SIUSP : P2T/24/09.06/02/III/2016
 No TDP : 13.02.2.47.00242
 Alamat : Jalan Raya Pasar Kliwon RT 01 RW 01
 Desa Karangcangkring Kecamatan Dukun
 Kabupaten Gresik Provinsi Jawa Timur.
 No./Telp : 081331902576
 E-mail : bmtmsjatim@yahoo.co.id
 Web : www.bmtmandirisejahtera.com

4.1.1.2. Visi dan Misi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

Perkembangan BMT Mandiri Sejahtera juga tidak lepas dengan adanya visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan, yang mana dengan adanya visi dan misi perusahaan, maka BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur memiliki gambaran atau pedoman terhadap perjalanan oprasional bianisnya. Berikut merupakan visi dan misi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur :

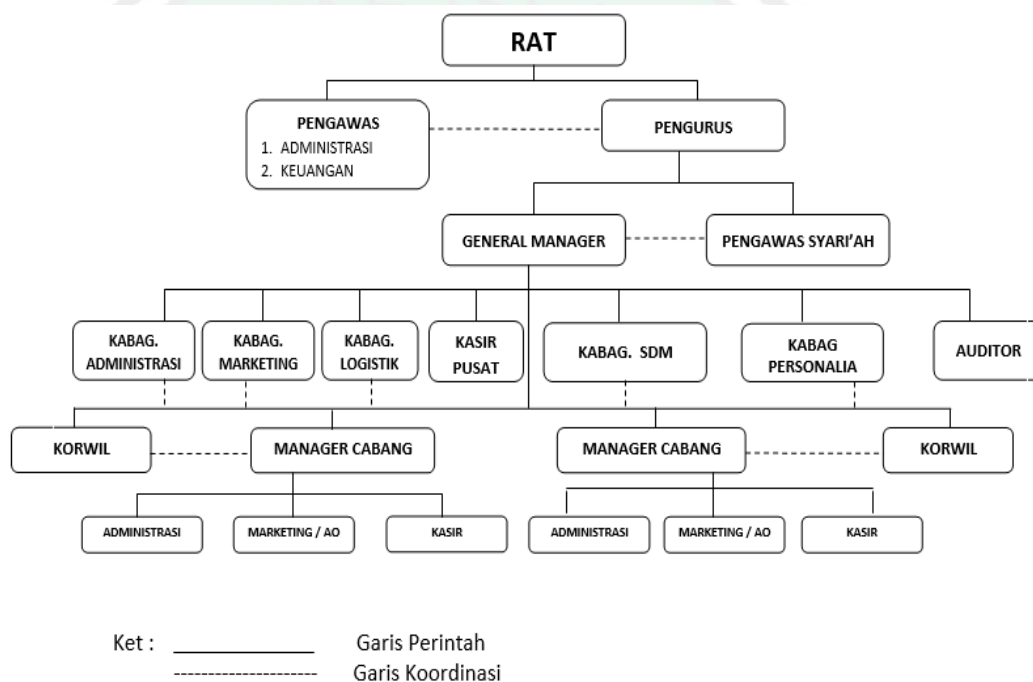
a. Visi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

“Menjadi Koperasi Syari’ah yang sehat, berkembang, dan terpercaya yang mampu melayani anggota masyarakat sekitar berkehidupan salam, penuh keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan”.

b. Misi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

“Mengembangkan KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sebagai sarana gerakan pemberdayaan dan keadilan, sehingga terwujud kualitas masyarakat disekitar KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang salam, penuh keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan”.

4.1.1.3. Struktur Organisasi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur



Gambar 4. 1. Struktur organisasi

4.1.1.4. Produk dan Layanan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

Secara umum BMT Mandiri Sejahtera memiliki fungsi utama yang sama dengan lembaga keuangan yang lain yaitu menghimpun dana dari masyarakat atau yang sering juga disebut dengan istilah *funding* dan menyalurkan dana kepada masyarakat atau yang sering juga disebut dengan *lending*. Tidak hanya itu, seiring dengan perkembangan perusahaan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga melayani beberapa produk dalam bentuk jasa, dan juga menjalin beberapa kerjasama dengan beberapa instansi yang sejenis dengan tujuan untuk

mempermudah beberapa layanan yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Barikut merupakan beberapa produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur :

1. Produk Penghimpunan Dana (*funding*)

Pada produk penghimpunan dana atau *funding* yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa timur, akad yang digunakan adalah dengan menggunakan akad *wadiah yad adhamannah*.

a. Simaster (simpanan masyarakat sejahtera)

Pada produk simaster seperti halnya system menabung pada bank lain yang mana tabungan dapat diambil sewaktu waktu apabila pemilik tabungan membutuhkan tabungan tersebut.

Diantara fasilitas yang didapatkan pada peroduk simaster adalah sebagai berikut:

- a. Aman dan sesuai syariah.
- b. Simpanan dapat diambil sewaktu-waktu.
- c. Terima transfer dari bank lain.
- d. Setoran awal minimal Rp 10.000 (sepuluh ribu rupiah).
- e. Bebas biaya administrasi bulanan.
- f. Setoran bisa dilakukan dengan system jemput bola.

Kemudian syarat dan ketentuan pada produk simaster adalah sebagai berikut :

- a. Foto copy kartu identitas diri (KTP/SIM/Akta kelahiran).
- b. Membayar simpanan pokok sebesar Rp 10.000.
- c. Penarikan zakat 2,5% dari bonus simpanan setiap bulannya.
- d. Penarikan wakaf 1% dari bonus simpanan setiap bulannya.

b. Simpaham (simpanan haji mabrur)

Produk simpaaham ini merupakan suatu produk yang diperuntukan oleh masyarakat yang memiliki niat untuk menunaikan ibadah haji, yang mana dalam layanan ini masyarakat menabung dengan niat untuk mengumpulkan dana haji. Dalam layanan ini pihak BMT juga menyediakan dana talangan ibadah haji bagi masyarakat yang ingin menunaikan ibadah haji secara cepat tanpa harus menabung terlebih dahulu.

Adapun syarat dan ketentuan produk simpaham adalah sebagai berikut :

- a. Setoran awal tabungan minimal Rp. 100.000 kemudian setoran selanjutnya minimal Rp. 50.000
- b. KTP 10 lembar
- c. KK (kartu keluarga) 2 lembar untuk wilayah lamongan 4 lembar
- d. Surat nikah 2 lembar untuk wilayah lamongan 4 lembar
- e. Cek kesehatan
- f. Foto 4x6 10 lembar
- g. Foto 3x4 15 lembar

c. Simpanan Qurban

Seperti dengan namanya yaitu simpanan qurban, produk ini memberi layanan kepada masyarakat yang berkeinginan untuk melakukan qurban pada waktu hari raya idul adha, yang mana pengambilan tabungan hanya diperbolehkan apabila telah tiba waktu qurban pada hari raya idul adha.

Adapun fasilitas yang didapatkan dari produk simpana qurban adalah sebagai berikut :

- a. Aman dan sesuai syariah.
- b. Bebas biaya administrasi bulanan.
- c. Setoran bisa dilakukan dengan system jemput bola.

- d. Setoran awal minimal Rp. 100.000, kemudian setoran selanjutnya minimal sebesar Rp. 10.000.

Kemudian ketentuan dan syarat pada produk simpanan qurban adalah sebagai berikut :

- a. Foto copy kartu identitas diri (KTP/KK/SIM/Akta kelahiran).
- b. Membayar simpanan pokok sebesar Rp. 10.000.
- c. Penarikan zakat 2,5% dari bonus simpanan setiap bulannya.
- d. Penarikan wakaf 1% dari bonus simpanan setiap bulannya.

d. Simpanan Umroh

Produk simpanan umroh merupakan produk yang dapat memberikan layanan simpanan kepada masyarakat yang memiliki keinginan untuk menunaikan ibadah umrah, pada layanan ini keberangkatan umroh ditentukan oleh nasabahnya sendiri jadi pihak BMT hanya membantu nasabah kemudian waktu keberangkatan nasabah yang menentukan, kemudian penarikan pada layanan produk ini hanya boleh dilakukan pada saat keberangkatan umroh.

Adapaun syarat dan ketentuan dari produk simpanan umroh adalah sebagai berikut:

- a. Setoran awal minimal Rp. 100.000
- b. Setoran selanjutnya minimal Rp. 10.000
- c. Foto copy kartu identitas (KTP/KK/SIM/Akta kelahiran)
- d. Membayar simpanan pokok sebesar Rp. 10.000
- e. Penarikan zakat 2,5% dari bonus simpanan setiap bulannya.
- f. Penarikam wakaf 1% dari bonus simpanan setiap bulannya.

e. Simjaka (simpanan berjangka)

Pada produk simjaka ini memiliki perbedaan dengan produk simpanan yang lainnya yang mana pada produk simpanan lainya menggunakan akad wadi'ah akan tetapi pada produk ini menggunakan akad mudharabah yang mana bagi hasil telah ditentukan pada awal perjanjian atau transaksi dan atas kesepakatan

kedua pihak, pada produk simjaka tabungan hanya boleh diambil sesuai dengan jangka waktunya, adapun jenis produk simjaka adalah sebagai berikut:

- a. Simjaka 3 bulan
- b. Simjaka 4 bulan
- c. Simjaka 6 bulan
- d. Simjaka 7 bulan
- e. Simjaka 12 bulan
- f. Simjaka 24 bulan

Produk simjaka atau simpanan berjangka memiliki keunggulan disbanding dengan produk simpanan lainnya yaitu rate bagi hasil 7,2% pertahun, bebas biaya administrasi, tidak ada potongan pajak.

Kemudian syarat dan ketentuannya adalah sebagai berikut:

- a. Foto copy kartu identitas diri (KTP/KK/SIM/Akta kelahiran).
- b. Membuka rekening tabungan simaster
- c. Membayar simpanan pokok sebesar Rp. 10.000.
- d. Setoran minimal Rp. 1.000.000 dalam jangka waktu 3 bulan.

2. Produk Pembiayaan (*lending*)

Produk pembiayaan atau yang disebut dengan istilah *lending* adalah suatu produk yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang berbentuk penyaluran dana kepada masyarakat yang membutuhkan dana untuk melakukan usaha atau kepentingan lainnya. Akan tetapi pada produk pembiayaan ini lebih mementingkan penyaluran dana kepada masyarakat yang telah memiliki usaha atau yang berhubungan dengan kegiatan ekonomi masyarakat sekitar. Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur produk pembiayaan menggunakan akad sesuai dengan bentuk pembiayaannya yang mana dalam setiap produk telah ditentukan ketentuan bagi hasil bagi masing masing produk, berikut adalah beberapa produk pembiayaan yang ada pada BMT mandiri sejahtera :

a. Murabahah

Pada produk murabahah pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur melayani layanan jual beli barang kepada masyarakat dengan ketentuan harga perolehan (harga barang) ditambah dengan margin keuntungan yang disepakati oleh kedua pihak. Sedangkan mengenai tata cara pembayaran pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur melayani pembayaran tunai maupun dengan bentuk angsuran.

Adapun beberapa syarat dan ketentuan pada produk murabahah adalah sebagai berikut:

- a. Jujur.
- b. Tidak mempunyai masalah dengan lembaga keuangan lain.
- c. Siap disurvey.
- d. Foto copy KTP 2 lembar.
- e. Foto copy kartu keluarga 1 lembar.
- f. Foto copy surat nikah 1 lembar.
- g. Adanya jaminan (BPKB/Sertifikat tanah).
- h. Cek fisik barang jaminin.

b. Mudharabah

Produk mudharabah yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, dilakukan dengan cara pihak perusahaan berperan sebagai pemilik dana atau shahibul mall yang menyalurkan dananya kepada masyarakat yang membutuhkan sebagai modal untuk mengelola usahanya, dengan kesepakatan bagi hasil yang telah disepakati oleh kedua belah pihak.

Adapun syarat dan ketentuan pada produk mudharabah adalah sebagai berikut:

- a. Jujur.
- b. Tidak mempunyai masalah dengan lembaga keuangan lain.
- c. Siap disurvey.
- d. Foto copy KTP 2 lembar.
- e. Foto copy kartu keluarga 1 lembar.

- f. Foto copy surat nikah 1 lembar.
- g. Adanya jaminan (BPKB/Sertifikat tanah).
- h. Cek fisik barang jaminin.

c. Musyarakah

Produk musyarakah dilakukan dengan cara pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur melakukan penyaluran pembiayaan kepada masyarakat yang membutuhkan dana untuk mengelola usahanya. Pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga ikut mengontrol dalam perjalanan usaha masyarakat tersebut. Dengan kesepakatan bagi hasil diawal perjanjian atau kontrak, adapun syarat dan ketentuan pengajuan pembiayaan musyarakah adalah sebagai berikut:

- a. Jujur.
- b. Tidak mempunyai masalah dengan lembaga keuangan lain.
- c. Siap disurvey.
- d. Foto copy KTP 2 lembar.
- e. Foto copy kartu keluarga 1 lembar.
- f. Foto copy surat nikah 1 lembar.
- g. Adanya jaminan (BPKB/Sertifikat tanah).
- h. Cek fisik barang jaminin.

d. Rahn

Produk rahn yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang mana dalam pembiayaan rahn pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur memberikan pinjaman kepada nasabah dengan jaminan barang yang disepakati oleh kedua pihak. Pada produk rahn yang ada pada BMT mandiri sejahtera akad yang digunakan adalah akad qord dan akad ijarah, kemudian bentuk pencairan dana dilkakukan secara tunai. Adapun syarat dan ketentuan pada produk rahn adalah sebagai berikut :

- a. Jujur.
- b. Tidak mempunyai masalah dengan lembaga keuangan lain.

- c. Siap disurvey.
- d. Foto copy KTP 2 lembar.
- e. Foto copy kartu keluarga 1 lembar.
- f. Foto copy surat nikah 1 lembar.
- g. Adanya jaminan (BPKB/Sertifikat tanah).
- h. Cek fisik barang jaminin.

e. Hiwalah

Secara umum yang disebut dengan hiwalah adalah pemindahan hutang maksudnya disini adalah layanan pemindahan hutang yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan cara pihak penghutang atau anggota mengajukan pengalihan hutangnya yang ada pada instasi lain atau lembaga lain seperti bank dan lain sebagainya kepada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Adapun syarat dan ketentuan produk pembiayaan rahn adalah sebagai berikut :

- a. Jujur.
- b. Tidak mempunyai masalah dengan lembga keuangan lain.
- c. Siap disurvey.
- d. Foto copy KTP 2 lembar.
- e. Foto copy kartu keluarga 1 lembar.
- f. Foto copy surat nikah 1 lembar.
- g. Adanya jaminan (BPKB/Sertifikat tanah).
- h. Cek fisik barang jaminin.

3. Produk Layanan Jasa

Disamping memberikan layanan yang berbentuk penyaluran dan penghimpunan dana, BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga memberikan layanan dalam layanan jasa. salah satu tujuan hal ini dilakukan adalah untuk memperluas ruang lingkup kegiatan yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Berikut merupakan produk layanan jasa yang ada pada BMT Mandri Sejahtera Jawa Timur :

a. Finance

Produk layanan ini merupakan suatu produk yang memberikan layanan pembayaran finance dari berbagai perusahaan multi finance di Indonesia, diantara perusahaan yang dapat dilakukan pelayanan pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur adalah sebagai berikut yaitu : ACC, ADIRA, Mandiri Tunas Finance, BFI Finance, Mandala Multi Finance, Finansia, FIF, Varia, MPM Finance, Smart Finance, Indomobil, BAF, Cimb Niaga, Buana, Suzuki, Toyota, WOM Finance, OTO Finance.

Adapaun beberapa syarat dan ketentuan yang ada pada produk finance adalah harus mendaftar untuk menjadi anggota atau sebagai nasabah dari BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

b. Pembayaran Listrik

Produk layanan jasa yang selanjutnya adalah layanan pembayaran listrik baik itu listrik yang berjenis Prabayar maupun listrik biasa. Adapaun syarat dan ketentuan sama seperti pada produk finance yaitu menjadi anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

c. Transfer Uang Antar Bank

Produk layanan jasa yang selanjutnya pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur adalah jasa layanan transfer antar bank di seluruh Indonesia. Adapun syarat dan ketentuannya adalah sama dengan beberapa layanan jasa lainnya yaitu harus menjadi anggota dari anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

d. Perpanjangan STNK dan Pajak Kendaraan

Produk layanan jasa yang selanjutnya adalah layanan perpanjangan STNK dan pembayaran pajak kendaraan bermotor, adapaun syarat dan ketentuannya adalah harus menjadi anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

4.1.2. Strategi Keunggulan Bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

Strategi keunggulan bersaing merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan baik itu perusahaan yang bergerak pada bidang jasa atau perusahaan yang bergerak pada bidang produksi. Strategi keunggulan bersaing dapat menentukan bagaimana suatu perusahaan tersebut akan dapat bersaing terutama persaingan antar perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama atau sejenis. Begitu halnya dengan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, yang mana dalam proses operasional perusahaan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur tentunya memiliki beberapa strategi keunggulan bersaing yang digunakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut, tidak hanya itu adanya strategi keunggulan bersaing tentunya juga dapat memberikan ciri khas atau keterbedaan tersendiri bagi perusahaan tersebut jika dibandingkan perusahaan lain, sehingga dengan adanya ciri khas atau keterbedaan akan mampu memberikan ketertarikan tersendiri bagi masyarakat.

a) Operational excellent

Setiap perusahaan atau lembaga tentunya memiliki strategi keunggulan bersaing masing-masing, yang mana antara perusahaan yang satu dengan yang lain pastinya memiliki perbedaan. hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk dapat melakukan persaingan dan juga menjaga stabilitas perkembangan perusahaan. Begitu halnya dengan strategi keunggulan bersaing yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Apabila dilihat dari segi kesempurnaan operasional maka salah satu strategi yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yaitu dengan melakukan atau memberikan pelayanan yang terbaik bagi anggotanya yaitu dengan memenuhi segala apa yang diinginkan oleh anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam hal pelayanan salah satu bentuknya adalah dengan melakukan pelayanan jemput bola. Dengan melakukan jemput bola, tujuannya adalah dapat memberikan kemudahan bagi anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur disamping itu juga dengan melakukan layanan jemput bola maka secara tidak langsung anggota tersebut akan

muncul keinginan untuk melakukan transaksi baik itu menabung maupun mengangsur atau aktivitas lain yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, yang mana itu juga dapat membantu perkembangan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur termasuk pada sisi financial dan lain sebagainya. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Mas Haris selaku kepala AO BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada hari senin, 29 juni 2020:

“iya itu keunggulan kita sebenarnya jadi ya hampir ngak ada se bank bank konven yang jemput bola seperti kita, malah ada yang dipasar itu dia kan punya ansuran di BRI itu pengunya disetiap hari keliwon itu bank itu datang ke dia karena dia mau titiplah sedikit-sedikit biar nanti ngak banyak banyak pas waktu akhir itu malah, aku mene gk njalok nang bri tak nang BMT wae giyopo bri gak teko-teko BMT kan bendino, seperti itu.”

Begitu halnya pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Ayyubi selaku pimpinan BMT Mandiri Sejahtera pada senin, 29 juni 2020 :

“itu termasuk salah satu itu, kita itu sesuaikan dengan anggota maunya itu gimana yang maunya begitu ya begitu itu, misalkan maunya jemput bola ya kita lakukan itu, yang terpenting buat kita itu meyakinkan anggota itu di kita itu aman, di kita itu nyaman nah itu, narik sewaktu-waktu bisa, ngangsur, nabung bisa lah itu diantar segalanya itu termasuk, yang terpenting itu.. kadang ada yang ngak mau kita jemput, yah intinya ya memenuhi apa yang diinginkan anggota maunya gimana.”

Kemudian pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Sun selaku kepala bagian pembiayaan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin, 29 juni 2020 ;

“Keunggulan BMT itu memang setiap beberapa bulan sekali itu mengadakan pelatihan eksternal yaitu tentang pelayanan prima bagaimana kita melayani kepada anggota, anggota itu enjoy, nyaman, ya bagaimana dia itu kemauannya bagaimana percuma kan kalau dia itu tidak mau dijemput tapi kita jemput, bagaimana kita bisa melayani anggota itu sesuai dengan kemauan dan keinginan anggota, awalnya begini begini kalau yang dijemput mbes malah oh itu menjadikan layanan yang baik yah mungkin juga iya kalau anggota itu nyaman dijemput, kalau itu nyaman ya kita lakukan, seperti penarikan oh penarikan diantar kerumahnya, kadang kadang ada yang “engge pak monggo diantar” yah seperti itu lah bagaimana kemauan anggota itu bagaimana, keinginan anggota itu bagaimana,

pada dasar kita ini apa? pelayan, dan dia itu adalah raja, raja mintak apa sama dengan itu dia itu raja, anggota itu raja kita hanya pelayan yang melayani raja itu piye, yaaa seperti itu lah yang dilakukan anak-anak di BMT.”

Dari beberapa kutipan hasil wawancara diatas dapat kita ketahui bahwa BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menghadapi persaingan antar perusahaan salah satunya adalah dengan melakukan pelayanan yang terbaik kepada anggotanya atau melakukan pelayanan yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh anggotanya, salah satu dari bentuk layanan tersebut adalah dengan melakukan pelayanan jemput bola. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan kemudahan bagi anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terutama bagi anggota yang tidak punya atau tidak bisa menyempatkan waktunya untuk datang ke kantor.

b) Product leadership

Disamping juga BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur mempunyai kelebihan dari segi produknya, beberapa kelebihan produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur adalah dalam memberikan layanan produknya BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur selalu memberikan kemudahan kepada para anggotanya. Selain itu produk yang ada pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga aman dan terhindar dari riba, hal ini juga selaras atau sejalan dengan tujuan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur salah satunya adalah mengentaskan masyarakat dari praktek riba yang selama ini ada dimasyarakat termasuk juga perilaku para rentenir-rentenir yang meresahkan masyarakat. Yang mana hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ayubi selaku pimpinan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin, 29 juni 2020 :

“kita rata-rata dilayanan dan meyakinkan kepada anggota kita itu..dikita itu enak dan dikita itu aman itu yang paling penting itu meyakinkan.”

Selain membarikan kenyamanan dan rasa aman pada produknya BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menciptakan produk juga

menyesuaikan kebutuhan masyarakat, artinya adalah produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dibuat dengan cara memperhatikan kebutuhan apa yang diperlukan masyarakat. Hal berdasarkan pada pernyataan Bapak Ayubi selaku pimpinan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin, 29 juni 2020:

“Ya itu kita sesuaikan dengan anggota-anggota itu, itu sesuai dengan kebutuhan merekalah, bukan kita itu bikin terus nantinya anggota itu akan menyesuaikan kita tapi kita yang menyesuaikan anggota itu. Kami itu yang penting bagaimana variatifnya itu adalah dibutuhkan dan timingnya itu variatifnya itu disananya jadi seumpama sama pembiayaan akadnya gadai itu...ini kita sesuaikan dia itu orang tani atau apalah lah ini sesuaikan disitanya maunya dia itu yang model bagaimana, kalau yang lain kan ditawarkan saya punya produk ini bagaimana apa ndak menarik, dikami lain ndak model itu.”

Pernyataan tersebut juga didukung dengan pernyataan yang dinyatakan oleh Bapak sun selaku bagian pembiayaan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin 29 juni 2020:

“Saat ini yang digunakan banyak itu murabahah dan gadai rahn itu yang banyak digunakan. Kalau untuk murabahah untuk mempermudah transaksi kita dengan anggota dan jelas itu jelas, karena kebutuhan satu kebutuhan sepeda apapun itu kan jelas, jadi kebutuhan masyarakat, kebutuhan yang lain untuk kebutuhan tani kebutuhan yang lain itu bisa akad gadai dan akad yang lain, kenapa ? karena untuk tani pembeliannya macem-macem biaya tandur, biaya buat ini, buat ini, buat ini jelas, sebenarnya ada akad untuk tani itu sebenarnya ada akad khusus untuk tani karena kebutuhannya itu untuk ini, untuk ini untuk ini makanya lebih baik ya dengan simple aja ada yang akad murabahah dan ada yang akad gadai, termasuk mengadaikan barang barang yang berharga satu ada yang sertifikat ada yang lain untuk memudahkan transaksi kepada anggota biar tidak ribet.”

Kemudian pernyataan tersebut juga didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Mas Haris selaku account officer BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin 29 juni 2020:

“Kalau itu, kalau masalah diprodukannya ya, kita prosesnya lumayan mudah meskipun banyak persyaratan yang tambah tapi kita masih bisa mempermudah maksudnya kita bisa juga jemput bola

pada pembiayaan itu terus untuk angsurannya juga kita bisa ambil ke rumah atau diingatkan terus untuk masalah simpanan itu tadi kita berani jemput bola kalau ada penarikan kita juga siap mengantarkan ke rumahnya itu. Iya menyesuaikan dengan keadaan tapi tapi ya kita apa ya namanya inovasi kita sendiri sebenarnya jadi gimana caranya bisa menarik itu ada promo apa, promo apa misalkan ada souvenir ya kita kasih souvenir.”

Dari beberapa pernyataan wawancara diatas dapat kita ketahui bahwa dalam melakukan persaingan terutama dalam hal produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur selalu memenuhi apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Artinya adalah produk-produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur diciptakan atau dibuat sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu juga disamping menyesuaikan dengan kebutuhan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga memberikan kemudahan bagi anggotanya dalam melakukan transaksi baik itu yang berbentuk *funding* maupun *lending*.

c) Customer intimacy

Selain memberikan layanan dalam bentuk jemput bola yang menjadi salah satu keunggulannya, BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga menerapkan strategi hubungan atau relasi dengan para anggotanya, artinya adalah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur berusaha semaksimal mungkin membangun hubungan agar dekat dengan para anggotanya, bahkan menganggap anggota tersebut sebagai keluarga. Dalam penerapan strategi tersebut tujuannya adalah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dapat membangun hubungan yang harmonis dengan para anggotanya, sehingga anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur merasa nyaman, dihargai dan juga diperhatikan. Tidak hanya itu dengan menjaga hubungan baik dengan para anggotanya harapannya adalah dapat menanamkan rasa memiliki anggota tersebut terhadap BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Salah satu bentuk membangun hubungan yang harmonis dengan para anggotanya adalah pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sering melakukan silaturahmi dengan para anggotanya, terlebih kepada anggota

yang mengalami permasalahan dalam pembiayaan. BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur bahkan menganggap anggotanya sebagai keluarga, artinya adalah hubungan antara anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan para karyawan itu dekat ibarat anggota keluarga.

Pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga melakukan *sharing* atau komunikasi tentang permasalahan apa yang terjadi pada anggotanya. Dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sering diselesaikan secara kekeluargaan, maksudnya adalah dengan cara mendiskusikan masalah tersebut secara baik-baik sehingga dapat ditemukan solusi atau jalan keluar terhadap permasalahan anggota tersebut, Hal ini sesuai dengan pernyataan Mas Haris selaku AO BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin 29 juni 2020 :

“Yo kita secara kekeluargaan, komunikasi keluhannya apa permasalahannya apa kalau kita bisa bantu ya kita kasih solusi kalau tidak yo yowes kita jalani lempeng-lempeng aja pokoknya kita secara kekeluargaan.”

Pernyataan tersebut juga didukung pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak Sun selaku bagian pembiayaan BMT Mandri Sejahtera Jawa Timur pada senin 29 juni 2020 :

“Bagaimana kita merawat anggota itu kita sering-sering silaturahmi kalau kemana anggota disana ada kita silaturahmi disana, kita mampir ngomong-ngomong bagaimana, itu pemikiran-pemikiran seorang marketing. Ya itu pendekatan secara kekeluargaan saja, sejak awal kita tidak pernah melakukan denda juga tidak pernah melakukan eksekusi sejak awal sampai sekarang, hanya pendekatan-pendekatan moral saja pendekatan pendekatan secara kekeluargaan mungkin ada kemudahan-kemudahan jalan..paling ndak ya memang apa yaa keadaan ekonomi yang tidak mendukung mungkin hanya diberi semangat, support, kalau mungkin ekonomi sudah normal kembali karena itu hutang paling ndak ya disuruh mengembalikan ya seadanya, yang penting hutang itu tidak ada tanggung jawab lagi karna itu hutang kapan pun sek tetep nyaur walaupun kembali modalnya itu intinya itu cara jalan keluar yang terbaik, disampaikan sejak awal ndak ada denda ndak ada gini karna itu hutang kapan pun sek tetep tanggungan hutang lak nek sakaratul maut sg ditakokno nomer siji lak utang, kalau tidak

kita tagih siapa yang salah berarti kan karyawan kita, karena kita tidak mengingatkan.”

Pernyataan yang sama juga diungkapkam oleh Bapak Ayubi selaku pimpinan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin 29 juni 2020 :

“Kita lagi lagi adakan silaturahmi dan itu hanya pembinaan aja lah, pokoknya silaturahmi dan pembinaan... ya kita ngomong betapa yaa..bahwa mengangsur itu merupakan kewajiban dan segala-galanya itu, itu yang penting tidak didenda, tidak diapa-apa.... takut kita.. dan segalanya itu.”

Dari beberapa kutipan pernyataan diatas dapat kita ketahui bahwa BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sangat mengedepankan hubungan dengan anggotanya sebagai salah satu strategi bersaingnya. Artinya adalah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur berusaha selalu menjaga hubungan baik dengan para anggotanya sebagai salah satu keunggulanya. Dengan adanya kedekatan antara pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan para anggotanya harapanya adalah anggota tersebut merasa nyaman dan diperhatikan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Semakin kuat hubungan karyawan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan para anggotanya maka juga akan semakin loyal anggota tersebut pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Selain itu, disamping menjaga silaturahmi dengan anggota dengan cara melakukan kunjungan ke rumah-rumah anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga memiliki cara lain untuk dapat membangun hubungan dengan anggotanya semakin kuat. Cara tersebut adalah dengan mengadakan sebuah kegiatan yang berhubungan dengan anggota. kegiatan tersebut dikemas dalam bentuk *halal bi halal* yang dilaksanakan rutin setiap tahun sekali.

Kegiatn tersebut dilaksanakan dengan tujuan untuk menjaga hubungan dengan para anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, selain menjaga hubungan dalam kegiatan tersebut juga dilakukan pembagian hadiah atau *dorprize* yang diberikan kepada anggota sebagai bentuk

apresiasi terhadap anggota yang rajin menabung di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ayubi selaku pimpinan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin, 29 juni 2020:

“Ya kalau yang tahunan seperti itu ada, ya *halal bi halal itu..* itu setiap tahun, tahun ini s aja tertunda itu, mungkin momenya nanti tidak *halal bi halal*, mungkin undian atau apa ya ngk tahu kita.”

Pernyataan tersebut juga didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Mas Haris selaku AO BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin, 29 juni 2020:

“Istighosa ngk ada sih, kita Cuma *halal bi halal sih* itu satu tahun sekali ada, tapi cuman yang tahun ini kan dipending dulu soale kana da seperti ini jadi kita pending, setiap tahunnya ya *halal bi halal* itu tok se.”

Kemudian pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Sun selaku bagian pembiayaan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur pada senin, 29 juni 2020:

“Itu belum *insyaallah* kalau satu tahun sekali iya, kita laksanakan suatu silaturahmi termasuk *halal bi halal* itu rutin, itu mempererat anggota BMT kepada ini biar anggota-anggota itu merasa memiliki, merasa memiliki itu loh yang lebih penting itu, pokoknya sampek full kalau diundang rutin setiap tahun sakali, sebenarnya ini sudah bulan kemarin karena kena pandemic jadi ya kita tiadakan mungkin diganti untuk undian untuk apa kita laksanakan itu jelas itu.”

Dari beberapa pernyataan diatas dapat kita ketahui bahwa BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, selain melakukan silaturahmi ke rumah anggota mereka juga memiliki beberapa program andalan. Program tersebut berhubungan atau melibatkan langsung anggota yang bertujuan untuk menjaga hubungan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan anggotanya agar semakin erat. Yang mana program tersebut dikemas dalam bentuk program *halal bi halal* yang dilakukan rutin setiap tahun sekali.

tabel 4. 1. Reduksi data dan triangulasi sumber

No	Indikator	Pernyataan	Tema
1	Operational excellent	<p>itu termasuk salah satu itu, kita itu sesuaikan dengan anggota maunya itu gimana yang maunya begitu ya begitu itu, misalkan maunya jemput bola ya kita lakukan itu, yang terpenting buat kita itu meyakinkan anggota itu di kita itu aman, di kita itu nyaman nah itu, narik sewaktu-waktu bisa, ngangsur, nabung bisa lah itu diantar segalanya itu termasuk, yang terpenting itu.. kadang ada yang ngak mau kita jemput, yah intinya ya memenuhi apa yang diinginkan anggota maunya gimana.(Informan Bapak Ayubi)</p> <p>Keunggulan BMT itu memang setiap beberapa bulan sekali itu mengadakan pelatihan eksternal yaitu tentang pelayanan prima bagaimana kita melayani kepada anggota, anggota itu enjoy, nyaman, ya bagaimana dia itu kemauannya bagaimana percuma kan kalau dia itu tidak mau dijemput tapi kita jemput, bagaimana kita bisa melayani anggota itu sesuai dengan kemauan dan keinginan anggota, awalnya begini begini kalau yang dijemput mbes malah oh itu menjadikan layanan yang baik yah mungkin juga iya kalau anggota itu nyaman dijemput, kalau itu nyaman ya kita lakukan, seperti penarikan oh penarikan diantar kerumahnya, kadang kadang ada yang “engge pak monggo diantar” yah seperti itu lah bagaimana kemauan anggota itu bagaimana, keinginan anggota itu bagaimana, pada dasarnya kita ini apa? pelayan, dan dia itu adalah</p>	pelayanan

		<p>raja, raja mintak apa sama dengan itu dia itu raja, anggota itu raja kita hanya pelayan yang melayani raja iku piye, yaaa seperti itu lah yang dilakukan anak-anak di BMT. (Informan Bapak Sun)</p> <p>iya itu keunggulan kita sebenarnya jadi ya hampir ngak ada se bank bank konven yang jemput bola seperti kita, malah ada yang dipasar itu dia kan punya ansuran di BRI itu pengena disetiap hari keliwon itu bank itu datang ke dia karena dia mau titiplah sedikit-sedikit biar nanti ngak banyak banyak pas waktu akhir itu malah, aku mene gk njalok nang bri tak nang BMT wae giyopo bri gak teko-teko BMT kan bendino, seperti itu. (Informan Mas Haris)</p>	
2	Product leadership	<p>“Ya itu kita sesuaikan dengan anggota-anggota itu, itu sesuai dengan kebutuhan merekalah, bukan kita itu bikin terus nantinya anggota itu akan menyesuaikan kita tapi kita yang menyesuaikan anggota itu. Kami itu yang penting bagaimana variatifnya itu adalah dibutuhkan dan timingnya itu variatifnya itu disananya jadi seumpama sama pembiayaan akadnya gadai itu...ini kita sesuaikan dia itu orang tani atau apalah lah ini sesuaikan disitanya maunya dia itu yang model bagaimana, kalau yang lain kan ditawarkan saya punya produk ini bagaimana apa ndak menarik, dikami lain ndak model itu.” (Informan Bapak Ayubi).</p> <p>“Saat ini yang digunakan banyak itu murabahah dan gadai rahn itu yang banyak digunakan. Kalau untuk murabahah untuk</p>	Kemudahan dan sesuai kebutuhan masyarakat/anggota

	<p>mempermudah transaksi kita dengan anggota dan jelas itu jelas, karena kebutuhan satu kebutuhan sepeda apapun itu kan jelas, jadi kebutuhan masyarakat, kebutuhan yang lain untuk kebutuhan tani kebutuhan yang lain itu bisa akad gadai dan akad yang lain, kenapa ? karena untuk tani pembeliannya macam-macam biaya tandur, biaya buat ini, buat ini, buat ini jelas, sebenarnya ada akad untuk tani itu sebenarnya ada akad khusus untuk tani karena kebutuhannya itu untuk ini, untuk ini untuk ini makanya lebih baik ya dengan simple aja ada yang akad murabahah dan ada yang akad gadai, termasuk mengadaikan barang barang yang berharga satu ada yang sertifikat ada yang lain untuk memudahkan transaksi kepada anggota biar tidak ribet.” (Informan Bapak Sun).</p> <p>“Kalau itu, kalau masalah diprodukannya ya, kita prosesnya lumayan mudah meskipun banyak persyaratan yang tambah tapi kita masih bisa mempermudah maksudnya kita bisa juga jemput bola pada pembiayaan itu terus untuk angsurannya juga kita bisa ambil ke rumah atau diingatkan terus untuk masalah simpanan itu tadi kita berani jemput bola kalau ada penarikan kita juga siap mengantarkan ke rumahnya itu. Iya menyesuaikan dengan keadaan tapi tapi ya kita apa ya namanya inovasi kita sendiri sebenarnya jadi gimana caranya bisa menarik itu ada promo apa, promo apa misalkan ada souvenir ya kita kasih souvenir.” (Informan Mas Haris).</p>	
--	---	--

3	Customer intimacy	<p>“Kita lagi lagi adakan silaturahmi dan itu hanya pembinaan aja lah, pokoknya silaturahmi dan pembinaan... ya kita ngomong betapa yaa..bahwa mengangsur itu merupakan kewajiban dan segalanya itu, itu yang penting tidak didenda, tidak diapa-apa.... takut kita.. dan segalanya itu.” (Informan Bapak Ayubi)</p> <p>“Bagaimana kita merawat anggota itu kita sering-sering silaturahmi kalau kemana anggota disana ada kita silaturahmi disana, kita mampir ngomong-ngomong bagaimana, itu pemikiran-pemikiran seorang marketing. Ya itu pendekatan secara kekeluargaan saja, sejak awal kita tidak pernah melakukan denda juga tidak pernah melakukan eksekusi sejak awal sampai sekarang, hanya pendekatan-pendekatan moral saja pendekatan pendekatan secara kekeluargaan mungkin ada kemudahan-kemudahan jalan.. (Informan Bapak Sun)</p> <p>“Yo kita secara kekeluargaan, komunikasi keluhannya apa permasalahannya apa kalau kita bisa bantu ya kita kasih solusi kalau tidak yo yowes kita jalani lempeng-lempeng aja pokoknya kita secara kekeluargaan.” (Informan Mas Haris)</p>	Silaturahmi
		<p>“Ya kalau yang tahunan seperti itu ada, ya <i>halal bi halal itu..</i> itu setiap tahun, tahun ini s aja tertunda itu, mungkin momenya nanti tidak <i>halal bi halal</i>, mungkin undian atau apa ya ngk tahu kita.” (Informan Bapak Ayubi)</p> <p>“Itu belum <i>insyaallah</i> kalau satu tahun sekali iya, kita laksanakan</p>	Kegiatan halal bi halal

	<p>suatu silaturahmi termasuk <i>halal bi halal</i> itu rutin, itu mempererat anggota BMT kepada ini biar anggota-anggota itu merasa memiliki, merasa memiliki itu loh yang lebih penting itu, pokoknya sampek full kalau diundang rutin setiap tahun sakali, sebenarnya ini sudah bulan kemarin karena kena pandemic jadi ya kita tiadakan mungkin diganti untuk undian untuk apa kita laksanakan itu jelas itu.” (Informan Bapak Sun)</p> <p>“Istighosa ngk ada sih, kita Cuma <i>halal bi halal sih</i> itu satu tahun sekali ada, tapi cuman yang tahun ini kan depending dulu soale kana da seperti ini jadi kita pending, setiap tahunnya ya <i>halal bi halal</i> itu tok se.” (Informan Mas Haris)</p>	
--	--	--

Sumber : Data diolah, 2020

4.2. Pembahasan dan Hasil Penelitian

BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur merupakan lembaga keuangan yang bergerak pada bidang jasa keuangan. Persaingan usaha tentunya suatu hal yang biasa terjadi dalam dunia bisnis, begitu pula dengan persaingan bisnis dalam bidang jasa keuangan. Persaingan bisnis terjadi dengan tujuan untuk dapat menjadi perusahaan yang terbaik dimata para konsumen atau masyarakat dengan catatan dapat melakukam persainagn yang sehat dan tanpa merugikan pihak yang lain. BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menghadapi persaingan tentunya memiliki beberapa cara atau strategi tersendiri yang mana hal tersebut dapat menarik keterterikan masyarakat untuk bergabung dengan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Strategi keunggulan bersaing BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga menjadi ciri khas yang membedakan dengan lembaga keuangan lainnya.

BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, dalam menghadapi persaingan menerapkan beberapa strategi diantaranya adalah *operational excellent*, *product leadership*, dan *customer intimacy*. Dengan adanya beberapa strategi tersebut BMT

Mandiri Sejahtera Jawa Timur dapat bertahan atau bahkan menghadapi persaingan antar lembaga yang sejenis dan juga menjadi kelebihan tersendiri bagi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dibandingkan dengan lembaga keuangan yang lainnya.

1. Operational excellent

Dalam bukunya Treacy dan Wiersema (1996) yang disebut dengan *operational excellent* adalah suatu strategi spesifik yang pendekatannya pada produksi dan penyampaian suatu produk dan jasa. Tujuan perusahaan mengadopsi strategi ini adalah untuk dapat menjadi pemimpin pasar dalam hal harga dan kenyamanan. Dalam *oprasional excellent* ini perusahaan akan memberikan layanan oprasional yang baik sehingga dapat meminimalisir kelebihan biaya, menghilangkan langka lanjutan pada produksi, mengurangi transaksi, dan mengoptimasi proses bisnis. Pada strategi ini perusahaan berusaha menjalankan oprasional bisnisnya dengan harapan dapat memberikan produk atau jasanya dengan harga yang kompetitif akan dan juga dengan kualitas yang baik.

Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur strategi *operational excellent* diwujudkan dalam bentuk pelayanan yang baik kepada para anggotanya. Artinya adalah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh para anggotanya salah satu bentuk dari pelayanan tersebut adalah dengan melakukan layanan jemput bola. Layanan jemput bola dilakukan dengan tujuan untuk dapat memberikan kemudahan kepada anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.



Gambar 4. 2. Layanan jemput bola

Layanan jemput bola tidak hanya bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi para anggota saja, akan tetapi dengan melakukan layanan jemput bola harapannya adalah anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur mempunyai inisiatif melakukan transaksi, baik itu transaksi dalam bentuk menabung atau transaksi membayar angsuran. Dengan semakin banyak transaksi yang dilakukan oleh anggota, baik itu dalam bentuk menabung atau mengangsur dari anggota maka juga akan berdampak terhadap perkembangan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terutama dari segi finansialnya.

Secara umum yang dinamakan dengan *operational excellent* atau kesempurnaan oprasional memiliki cakupan yang luas. Mulai dari kondisi kantor yang ada pada perusahaan tersebut termasuk pada kebersihan sampai pada proses distribusi produk atau jasa yang ada pada perusahaan. Akan tetapi hal tersebut merupakan hal yang umum artinya adalah mayoritas lembaga keuangan yang lain juga menerapkan hal tersebut. Yang menjadikan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur berbeda dengan yang lain adalah dengan melakukan pelayanan jemput karena tidak semua perusahaan atau lembaga keuangan melakukan hal seperti. Hal tersebut dapat membantu BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menghadapi persaingan dengan lembaga keuangan yang ada.

Proses layanan jemput bola yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sesuai dengan teori strategi *operational excellent* yang mana salah satu tujuan dari strategi *operational excellent* adalah untuk dapat menjadi pemimpin pasar dalam hal harga dan kenyamanan. Hal tersebut dilakukan pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam bentuk jemput bola yang mana tujuannya adalah memberikan kemudahan dan kenyamanan terhadap anggotanya. Disamping itu juga layanan jemput bola merupakan cara yang efektif untuk dapat mempengaruhi anggota dalam melakukan transaksi di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur karena semakin banyak transaksi yang terjadi maka juga akan dapat berdampak terhadap perkembangan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

2. Product leadership

Treacy dan Wiersema (1996) menyebutkan kepemimpinan produk atau juga disebut juga dengan *product leadership* adalah suatu strategi yang digunakan oleh sebuah perusahaan dengan mengandalkan produk yang dimilikinya. Perusahaan yang menggunakan strategi *product leadership* berusaha untuk menciptakan produk dan jasa yang inovatif. Pertama yang harus dilakukan agar dapat memberikan suatu produk yang inovatif adalah dengan memberikan ide-ide yang lain dari perusahaan lain atau memiliki keterbedaan dengan produk perusahaan lain yang sejenis dengan hal ini maka perusahaan akan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dan menjadikan perusahaan tersebut dapat lebih unggul dengan yang lain, kemudian yang kedua adalah perusahaan harus secara cepat memasarkan ide-ide yang dimiliki agar populer dimasyarakat, dan yang ketiga adalah perusahaan terus melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan yang ada.

Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur strategi kepemimpinan produk atau *product leadership* diwujudkan dalam bentuk memberikan berbagai kemudahan kepada para anggotanya yang mana hal tersebut tidak dimiliki oleh lembaga yang sejenis, artinya pihak BMT dapat melakukan transaksi kepada anggotanya baik itu dalam bentuk pembiayaan maupun dalam bentuk tabungan dimanapun sesuai dengan apa yang diinginkan oleh anggotanya sebagai contoh di rumah anggota, di pasar, dan lain sebagainya yang pada intinya anggota merasa nyaman dan mudah dalam menggunakan produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Selain itu juga BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menciptakan produknya juga dilakukan dengan cara melihat kebutuhan apa yang sedang dibutuhkan oleh masyarakat. Artinya adalah produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur diharapkan dapat memberikan solusi terhadap permasalahan masyarakat. Dalam hal penciptaan produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur menyesuaikan apa yang dibutuhkan masyarakat bukan masyarakat yang menyesuaikan dengan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Jika dilihat dari pemaparan diatas dapat kita ketahui bahwa produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur telah sesuai dengan teori *product leadership* yang mana dijelaskan bahwa *product leadership* yang dimaksud adalah suatu strategi yang digunakan oleh sebuah perusahaan dengan cara mengandalkan produk yang dimilikinya. Perusahaan yang menggunakan strategi *product leadership* akan berusaha untuk selalu menciptakan produk dan jasa yang inovatif dan juga lain dari perusahaan yang lain terlebih pada perusahaan yang sejenis atau yang bergerak pada bidang yang sama.

3. Customer intimacy

Treacy dan Wiersema (1996) menyebutkan keintiman pelanggan atau yang dikenal dengan *customer intimacy* adalah suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal meningkatkan kepercayaan pelanggan atau customer terhadap produk atau layanan yang dimiliki oleh suatu perusahaan tersebut, atau suatu strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam upaya membangun ikatan yang kuat dengan para pelangganya. Dengan adanya kepercayaan dan ikatan yang kuat dengan pelanggan maka produk yang ada akan dapat berkembang dengan baik atau laku dipasaran sehingga perusahaan tersebut dapat berkembang atau bahkan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur strategi *customer intimacy* diwujudkan dalam bentuk membangun hubungan dengan para anggotanya dengan melakukan silaturahmi kepada para anggotanya. Dengan melakukan silaturahmi maka juga akan terbangun yang kuat antara pihak anggota dengan pihak perusahaan. Dengan melakukan silaturahmi maka anggota juga akan merasa diperhatikan oleh pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur bahkan pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga menanamkan rasa memiliki anggota terhadap BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.



Gambar 4. 3. sillaturahmi

Kegiatan sillaturahmi yang dilakukan oleh pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur tidak hanya dilakukan di rumah para anggotanya, akan tetapi juga dapat dilakukan dimanapun. Setiap para karyawan menjumpai para anggotanya baik itu di jalan, dipasar, atau ditempat lain tetap melakukan sillaturahmi baik itu dalam bentuk sapaan, menanyakan kabar, dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan untuk dapat membangun ikatan yang kuat antara anggota dan para karyawan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur, karena semakin kuat ikatan atau hubungan anggota dengan para karyawan maka juga semakin loyal anggota tersebut pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Selain melalui silaturahmi, strategi untuk dapat membangun hubungan dengan para anggotanya di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga dilakukan dengan mengadakan acara atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan para anggotanya, dalam hal ini di wujudkan dalam bentuk acara *halal bi halal* yang rutin diadakan setiap tahun sekali. Acara *halal bi halal* diikuti oleh seluruh anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Acara *halal bi halal* diadakan dengan tujuan untuk dapat membangun hubungan yang kuat antara pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan para anggotanya. Dalam acara tersebut juga dilakukan berbagai macam undian berhadiah. Hal tersebut dilakukan untuk memantik semangat para anggotanya dalam melakukan transaksi di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur baik itu

transaksi dalam bentuk menabung atau melakukan pembiayaan dan lain sebagainya.



Gambar 4. 4. Kegiatan halal bi halal

Berdasarkan pada pemaparan diatas dapai kita simpulkan bahwa BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur telah menerapkan strategi *customer intimacy* yang diwujudkan dalam bentuk melakukan sillaturahmi dengan para anggotanya dan juga melalui kegiatan rutin yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan *halal bi halal* yang dilakukan setiap tahun sekali. Itu semua dilakuan dengan tujuan utama yaitu dapat mempererat hubungan antara anggota dan karyawan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur telah mengimplementasikan *value discipline strategy* yang terdiri dari *operational excellent* atau kesempurnaan oprasional. Dalam strategi *operational excellent* BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur menerapkan strategi dalam bentuk melakukan pelayanan jemput bola kepada para anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan anggota dan juga untuk mempengaruhi anggota agar berinisiatif melakukan transaksi di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Strategi yang selanjutnya adalah *product leadership* atau kepemimpinan produk. Dalam strategi *product leadership*, BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur menerapkan strategi dalam bentuk memberikan berbagai kemudahan kepada para anggotanya yang mana hal tersebut tidak dimiliki oleh lembaga yang sejenis, artinya pihak BMT dapat melakukan transaksi kepada anggotanya baik itu dalam bentuk pembiayaan maupun dalam bentuk tabungan dimanapun sesuai dengan apa yang diinginkan oleh anggotanya sebagai contoh di rumah anggota, di pasar, dan lain sebagainya yang pada intinya anggota merasa nyaman dan mudah dalam menggunakan produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Selain itu juga BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menciptakan produknya juga dilakukan dengan cara melihat kebutuhan apa yang sedang dibutuhkan oleh masyarakat. Artinya adalah produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur diharapkan dapat memberikan solusi terhadap permasalahan masyarakat. Dalam hal penciptaan produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur menyesuaikan apa yang dibutuhkan masyarakat bukan masyarakat yang menyesuaikan dengan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Strategi yang selanjutnya adalah *customer intimacy* atau keintiman pelanggan. Dalam strategi *customer intimacy* BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur menerapkan dalam bentuk membangun hubungan dengan para anggotanya dengan melakukan silaturahmi kepada para anggotanya. Dengan melakukan silaturahmi maka juga akan terbangun yang kuat antara pihak anggota dengan pihak perusahaan. Kegiatan silaturahmi yang dilakukan oleh pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur tidak hanya dilakukan dirumah para anggotanya, akan tetapi juga dapat dilakukan dimanapun. Setiap para karyawan menjumpai para anggotanya baik itu di jalan, dipasar, atau ditempat lain tetap melakukan silaturahmi baik itu dalam bentuk sapaan, menanyakan kabar, dan lain sebagainya

Selain melalui silaturahmi, strategi untuk dapat membangun hubungan dengan para anggotanya di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga dilakukan dengan mengadakan acara atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan para anggotanya, dalam hal ini di wujudkan dalam bentuk acara *halal bi halal* yang rutin diadakan setiap tahun sekali. Acara *halal bi halal* diikuti oleh seluruh anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

5.2. Saran

Setelah melihat penelitian diatas mulai dari pembahasan sampai dengan hasil penelitian, maka penulis memberikan saran yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Harapannya semoga saran ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi pihak pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian peneliti, berikut saran peneliti :

1. Yang pertama ditujukan kepada pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Untuk pihak BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang pertama adalah agar selalu menjaga apa yang sudah ada termasuk dalam hal pelayanan terhadap para anggotanya, kemudian agar selalu memperhatikan dan menjaga kualitas produk yang ada dan juga dapat menyesuaikan dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat atau anggotanya yang dapat berubah sewaktu-waktu sesuai dengan perkembangan zaman, dan yang terakhir untuk dapat menjalin dan menjaga hubugannya dengan para anggotanya pihak BMT

Mandiri Sejahtera Jawa Timur dapat memanfaatkan perkembangan teknologi salah satunya adalah dengan memberikan informasi melalui media massa yang ada pada saat ini.

2. Yang kedua ditujukam kepada akademisi. Untuk pihak akademisi diharapkan agar hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan atau perbandingan untuk melakukan penelitian selanjutnya, dengan harapan peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan metode penelitian yang berbeda dan juga dengan teori-teori yang lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Abell, D.F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ.
- Alfred, D. Chandler, Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Al-Quran Terjemahan. (2015). *Dapertemen Agama RI*. Bandung: CV Darus Sunnah.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood Illinois: Dow Jones-Irwin
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Astutik, R. P. (2017). Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah di BMT EL Amanah Kendal . *thesis tugas akhir*, Program studi D3 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Chahal, H. a. (2015). Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 No. 3, Hal 376-399.
- Chowdhury, M. M. (2011). Ethical Issues as Competitive Advantage For Bank Management. *Humanomics*, Vol. 27 No. 2, Hal 109-120.
- David, R. F. (2006). *Strategic Management Menejemen Strategic*. Jakarta: salemba empat.
- Day, George. S and Robinson Wesley. (2003). *Assesing advantage : A Fremwork For Diagnosing Competitive Superiorit*, *journal of marketing*, Vol 52.
- Felzensztain, C. (2014). Competitive Advantage in Global Markets: The Case Of The Salmon Industry In Chile. *European Business Review*, Vol. 26 No. 6, Hal 568-587.

Hidayat, F. R. (2016). Analisis Strategi Pengembangan Produk BMT UMJ Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing. *skripsi*, Konsentrasi Perbankan Syariah Program Studi Mumalat (Ekonomi Islam) Fakultas Syariah Dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

<https://www.cnbcindonesia.com/syariah/20190608180708-29-77170/5-tahun-rerata-pertumbuhan-industri-peerbankan-syariah> diakses pada tanggal 22 april 2020 pukul 10.35.

Hunger, D.J., dan Wheelen, L., Thomas, (2012). *Strategic Management and Business Policy*, (13th edition). United States of America:Pearson.

Imaniyati, S. N. (2010). *Aspek-Aspek Hukum BMT (baitul maal wat tamwil)*. Bandung: PT. Citra Aditya Bhakti.

Istikomah, R. K. (2019). Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Pada CV. Karya Alam Abadi (KAA). *skripsi*, Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Instut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Kumar, D. a. (2016). Psychology Empowerment of Employees For Competitive Advantage An Empirical Study Of Nepalese Service Sector. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 4 .

Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. jakarta: Erlangga.

Lantang, T. d. (2018). Analisis Penentuan Strategi Bersaing Pada Usaha Pengolahan Ikan PT. Deho Canning Company Bitung. *EMBA*, VOL.6, No. 4, Hal. 3098-3107.

Margareta, J. (2012). *Understanding Michael Porter*. Boston: Harvard Review Business Press.

Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. (2005). *Qualitative Data Analysis (terjemahan)*. Jakarta: UI Press.

Moleong, J. L. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Muhammad. (2007). *Lembaga Ekonomi Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Pearce dan Robinson. (2001). *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi, Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara.
- Porter, Michael E. (1995). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga
- Saputra, R. W. (2019). Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada BPRS Artha Pamenang (Studi Kasus Bprs Artha Pamenang). *skripsi*, Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Sinarta, I. A. (2017). Analisis Strategi Bersaing Pada perusahaan Rafting Yang Ada Di Bali. *Agora*, Vol. 5, No. 3.
- Soemitra, A. (2009). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Prenada Group.
- Stainer, A. G. (1982). *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Treacy dan Wiersema. (1996). *The Discipline of Market Leaders Disiplin Para Pemimpin Pasar*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. (2002). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia
- Wahyuni dan Nurjaman, J. (2017). Penerapan Value Strategy pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser. *jurnal Sebatik STMIK Widya Cipta Dharma*, Vol 18 No. 1.
- Wibowo, R. S. (2018). Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Anggota Di Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syari'ah (KSSPS) BMT Sabilul Muhtadin Plumbon. *skripsi*, Jurusan Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Widajanti, E. (2014). Peran Strategi Operasi Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 1, Hal 77-90.



DAFTAR DAN HASIL WAWANCARA**Informan 1 Bapak Ayubi selaku pimpinan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur**1. Kesempurnaan operasional (*Operational excellent*)

A: Apakah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur memiliki standar operasional prosedur (SOP)? Jika ada apakah aktivitas operasional perusahaan sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang ada?

B: “sudah ada, dan Alhamdulillah sudah berjalan.”

A: Cara apa yang digunakan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menciptakan produk, agar sesuai dengan kebutuhan konsumen atau masyarakat?

B: “dan ada yang memang sesuai dengan kebutuhan, kalau macamnya produk se itu kita semua hamper sama Cuma kita sesuaikan dengan timingnya, jadi kita variatif sekali dalam timing itu yang kadang tidak teman yang ..yang apa menggunakan kalau teman teman kan menggunakan macam produk, produk dalam arti seperti seumpama pembiayaan apa atau tabungan apa atau apa dikami tidak itunya hamper nama nama itu yang umum ada itu Cuma sesuai itu kalau tabungan pembiayaan kadang kadang itu dan kebutuhannya seumpama anggota ini petani , kita bikin produknya itu seumpama musiman, setiap bulan, 3 bulan, 4 bulan, 5 bulan, seperti itu lah jadi yang variatif itu disitunya...ya itu kalau untuk dipembiayaan pembiayaan itu kadang kadang hal itu juga dikaitkan dengan kemampuan ya itu tadi itu, terus kalau simpanan kita rata rata kita pakai umum , ternyata menurut kami seperti tabungan-tabungan model idul fitri apa itu sementara dilingkungan kita itu kurang, kita amati kurang jadi dari teman teman akhirnya kita tidak bikin seperti itu hanya tabungan umum saja.”

A: Bagaimana proses promosi yang dilakukan sehingga produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dapat dikenal oleh masyarakat ?

B: “kita melalui apa..brosur , kita kadang-kadang kalau ada momen apa kita masuk disana itu diantaranya, terus yang penting lagi kalau ketemu orang perorang atau anggota ketemu anggota yang mau ngajukan pembiaayaan atau simpanan opo menabung ketemu dimanapun itu yang penting.”

A: Bagaimana usaha yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap produk yang ada, agar mampu menghadapi persaingan pasar yang ada dimasyarakat?

B: “kita rata rata dipelayanan, dan meyakinkan kepada anggota bahwa kita itu enak dan kita itu aman itu yang paling penting itu meyakinkan itu.”

A: Apakah terdapat layanan digital service (m-banking) pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?

B: “mobile banking yang melalui Hp-Hp itu ta ? ada, ada Cuma ya belum begitu variatif seperti lembaga perbank lainnya, kita hanya untuk pulsa, untuk listrik, terus untuk angsuran, untuk nabung, hanya sebatas itu untuk transfer diinternal saja sampai antar itu belum antar BMT lembaga lain itu belum hanya diinternal, mengecek saldo mengecek apa.”

A: keunggulan layanan apa yang membedakan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan lembaga sejenis ?

B: “itu termasuk salah satu itu, kita itu sesuaikan dengan anggota maunya itu gimana yang maunya begitu ya begitu itu, misalkan maunya jemput bola ya kita lakukan itu, yang terpenting buat kita itu meyakinkan anggota itu di kita itu aman, di kita itu nyaman nah itu, narik sewaktu-waktu bisa, ngangsur, nabung bisa lah itu diantar segalanya itu termasuk, yang terpenting itu.. kadang ada yang ngak mau kita jemput, yah intinya ya memenuhi apa yang diinginkan anggota maunya gimana.

2. kepemimpinan produk (*product leadership*)

A: Terdapat berapa macam produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?

B: “kalau macam produknya ya banyak pastinya.”

A: Produk apa yang memiliki daya tarik di masyarakat/ produk apa yang paling diminati dimasyarakat?

B: “disini itu akad murabahah sama apa akad ijarah, rhan juga itu kalau apa hawalah itu ya jarang ya ada Cuma jarang, mudharabah tambah sekarang sudah hampir tidak kita gunakan.”

A: Mengapa produk tersebut memiliki daya tarik tinggi dimasyarakat?

B: ya itu kita sesuaikan dengan anggota anggota itu sesuai dengan kebutuhan merekalah jadi bukan yang kita itu bikin terus nanti anggota itu yang menyesuaikan kita, tapi kita yang menyesuaikan kebutuhan anggota itu

A: Apa yang membedakan produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan produk di lembaga lain?

B: ya hampir sama lah ya kami itu yang penting bagaimana variatifnya itu dibutuhkan dan timingnya itu , variatifnya itu disananya, jadi seumpama sama kita pembiayaan akadnya gadai ini kita sesuaikan dia itu petani atau apalah ini kita sesuaikan disitunya, maunya dia itu yang model bagaimana , kalau yang lain kan ditawarkan saya punya produk ini bagaimana apa ndak menarik , dikami lain ndak model itu.”

A: Bagaimana cara BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur membuat inovasi terhadap produknya, sehingga produk tersebut meemiliki perbedaan dengan produk di lembaga lain?

B: ya tetep inovasi produk kita itu ya kalau yang disyariah itu bagaimana bisa , ya semua bisa terjangkau itu itu itu aja di apa musyarakah mutanaqisah kemungkinan kan itu bisa terlaksana itu nanti, yang semua bisa dan mudah, iya pokoknya menyesuaikan.

3. Keintiman Pelanggan (*customer intimacy*)

A: Bagaimana cara yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap para nasabahnya untuk meyakinkan produk yang ada?

B: kita lagi lagi meyakinka apa se manfaat hubungan denga kita itu ya itu jadi kalau anggota itu bagaimana kita tanamkan kalau pembiayaan dikita itu

untungnya begini manfaatnya begini itu yang paling penting, pokoknya mereka bener bener memiliki atau apa “ngko lah enak di BMT timbang ndok kono “ lah ini loh bisa bagi hasil kita juga bisa melakukan kegiatan kalau dilembaga lain kan ngk ada atau kurang.”

A: Bagaimana cara yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur untuk menjaga kepercayaan pelanggan?

B: ya itu kita layani dengan cara baik, dan kebutuhan kita atasi secepat mungkin ndak kita tunda-tunda masalah dengan karyawan atau masalah apa.”

A: Upaya apa yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menjaga hubugannya terhadap para nasabahnya? Apakah memiliki program atau kegiatan tertentu yang berhubungan langsung dengan nasabah ?

B: “ kita kan juga ada grup itu ada grup grup itu untuk anggota kantor cabang mana itu termasuk komunikasi dengan anggota kan itu keluhan tentang apa ada info kita tentang apa itu kana da dikita itu tapi anggota anggota yang berkenan ada orang juga kan yang ngk mau ...“Ya kalau yang tahunan seperti itu ada, ya *halal bi halal itu..* itu setiap tahun, tahun ini saja tertunda itu, mungkin momenya nanti tidak *halal bi halal*, mungkin undian atau apa ya ngk tahu kita.”

A: Apa tindakan yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap nasabahnya yang melakukan *indisipliner* (telat membayar angsuran, dll)?

B: “Kita lagi lagi adakan silaturahmi dan itu hanya pembinaan aja lah, pokoknya silaturahmi dan pembinaan... ya kita ngomong betapa yaa..bahwa mengangsur itu merupakan kewajiban dan segala-galanya itu, itu yang penting tidak didenda, tidak diapa-apa.... takut kita.. dan segalanya itu.”

**Informan 2 Bapak Sun selaku bagian pembiayaan BMT Mandiri Sejahtera
Jawa Timur**

1. Kesempurnaan operasional (*Oprational excellent*)

A: Apakah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur memiliki standar oprasional prosedur (SOP)? Jika ada apakah aktivitas oprasional perusahaan sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang ada?

B: “insyaallah ada, dan sudah berjalan sesuai prosedur.”

A: Cara apa yang digunakan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menciptakan produk, agar sesuai dengan kebutuhan konsumen atau masyarakat?

B: “karena kita lembaga keuangan syariah, perbedaannya antara syariah dan konven itu ada di akad dan kebutuhan masyarakat itu apa disesuaikan dengan akad yang ada jadi orang kalau memang contohnya mengajukan pembiayaan, pembiayaan itu pertama adalah satu mengisi formulir pembiayaan sop standar oprasional kita itu harus sesuai dengan apa dan bagaimana orang itu bisa cair, oh itu standarnya bagaimana mulai dari pengajuan pembiayaan syarat-syaratnya sudah lengkap setelah itu analisi nanti baru bisa lolos ndak orang ini, ada timnya, memang kalau 5 juta aja atau 10 juta kebawah mungkin cukup untuk marketing marketing yang penting sop itu dijalankan sesuai dengan standarnya, itu yang bisa lolos untuk pembiayaan dan itu, itu pun disini sudah jelas kita yang banyak itu ada akad murabahah, ada akad rahn termasuk akad ijarah, itu disesuaikan memang orangnya kebutuhannya apa, kalau untuk pedagang, pedagang pedagang apa mungkin kalau kita pakai akad sebenarnya kalau untuk pedagang akad musyarakah kan bisa , mudharabah juga bisa, tapi kenapa kita tidak pakai akad itu kita pakai akad yang mudah dan juga enak yang di apa termasuk masyarakat itu biar faham, karena musyarakah bagi hasil itu ribet hitung-hitungannya, masyarakat juga dimintai peertanggungjawaban juga tidak mungkin, makannya kita pakai akad yang jelas, akad yang pertama untuk membahas jual beli, namanya jual beli ya sudah jelas se

tekniknya sudah jelas ada penjual ada pembeli ada barang yang dijual, makannya kita itu kalau pakek akad murabahah itu kalau pedagang itu biasanya kulak apa kita yang biyai, kalau untuk masyarakat itu mintak apa ? sepeda motor, ya kita yang belikan orang yang milih sendiri kita yang beli, kalau kebutuhan yang lain-lain kebutuhan apa emas berarti kita akad jual beli tas jadi kita kulakan emas kita jual ke anggota, anggotnya mau jula lagi ya monggo sudah kita jual insyaallah kita kerja sama dengan pedagang emas.”

A: Bagaimana proses promosi yang dilakukan sehingga produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dapat dikenal oleh masyarakat ?

B: “iya memang bener itu produk-produknya awalnya juga “ooo podo ae ngene-ngene iya “ bagaimana masyarakat itu bisa mengenal dan tau kan pada waktu itu dijelaskan yang bener, paham, bukan hanya bagaimana masyarakat itu paham dan jelas, akhirnya iya kok riber gini-gini akhirnya terbiasa ya enak , dan bagaimana juga orang itu berpromosi mengenahnya bagaiman, paling ndak ya bagaimana kita ketemu seorang marker itu apa yang dikerjakan seorang market, bagaimana pekerjaanya dengan masyarakat “ oo orang ini wataknya gini, orang ini seperti ini kita masuknya bagaimana ya seperti itu ada teori-teori sendiri yang biasa untuk market.”

A: Bagaimana usaha yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap produk yang ada, agar mampu menghadapi persaingan pasar yang ada dimasyarakat?

B: “iya disini gini, satu memang persaingan banyak tapi dengan persaingan sehat, jangan mempengaruhi disuatu lembaga yang lembaga syariah, memang disini sudah dicap pimpinan sendiri sudah memvonis itu, jangan sekali kali memmpengaruhi lembaga yang sama sama syariah kalau konven wajib dihijrahkan kalau syariah hukumnya haram sampai segitu, ya makanya ya persaingan persaingan dengan sehat jangan sampai mempengaruhi bagaimana caranya? Ya bagaimana dengan pendekatan pendekatan ke masyarakat, jangan mempengaruhi itu sudah dipesen-pesen sudah diwanti-wanti makannya siapa yang menjelekan orang pasti akan

dijelekkkan oleh orang sendiri, itu intinya kan disitu, jadi bagaimana kita persaingan dengan sehat, ya paling enggak “ono wong wes ndek kono iku podo ae” lah jangan sampai .. ada yang lain kan , banyak yang lain akhirnya orang itu bisa merasakan ooo pelayanaane enak no endi, oo ndk kono iku opo ngene-ngene” itulah timbul dari hati nurani sendiri, itu namanya kalau orang hatinya sudah masuk ndak mungkin bisa keluar karena sudah hati sudah pas gitu, seperti-seperti itu lah persaingan kita, jangan sampai mempengaruhi kepada yang lain, bagaimana njenengan bisa ..termasuk apa .. orang itu percaya pada njenengan jangan yang itu..yang lain nanti orang-orang itu sendiri yang ngomong-ngomong kan bukan kita kan orang itu sendiri, jadi bagaimana kita merawat anggota itu, kita sering sering silaturahmi kalau kemana anggota disana ada kita sillaturahmi disana kita mampir ngomong ngomong bagaimana ...itu lah pemikiran-pemikiran seorang marketing .”

A: Apakah terdapat layanan digital service (m-banking) pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?

B: “iyaa, sudah ada insyaallah saya bukakkan ..tapi untuk mobile banking bukan untuk perbankan karena ijin kita ijin koperasi bukan ijin BI kalau kita banking nasional seperti dengan bank nanti begitu jelas kena semprit karena ijin kita ijin koperasi punya mobile banking sendiri mobile BMT, kita melihat saldo kita, lanjut mau beli pulsa beli apa ini semua ada, kita lihat lagi o iya aku wingi ngangsur tak mbukak pembiayaan, bukak pembiayaan jret , semua tau ada ada disini ngecek apapun ada pulsa pun ada beli apapun ada.”

A: keunggulan layanan apa yang membedakan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan lembaga sejenis ?

B: “Keunggulan BMT itu memang setiap beberapa bulan sekali itu mengadakan pelatihan eksternal yaitu tentang pelayanan prima bagaimana kita melayani kepada anggota, anggota itu enjoy, nyaman, ya bagaimana dia itu kemauannya bagaimana percuma kan kalau dia itu tidak mau dijemput tapi kita jemput, bagaimana kita bisa melayani anggota itu sesuai dengan

kemauan dan keinginan anggota, awalnya begini begini kalau yang dijemput mbes malah oh itu menjadikan layanan yang baik yah mungkin juga iya kalau anggota itu nyaman dijemput, kalau itu nyaman ya kita lakukan, seperti penarikan oh penarikan diantar kerumahnya, kadang kadang ada yang “engge pak monggo diantar” yah seperti itu lah bagaimana kemauan anggota itu bagaimana, keinginan anggota itu bagaimana, pada dasar kita ini apa? pelayan, dan dia itu adalah raja, raja mintak apa sama dengan itu dia itu raja, anggota itu raja kita hanya pelayan yang melayani raja iku piye, yaaa seperti itu lah yang dilakukan anak-anak di BMT.”

2. kepemimpinan produk (*product leadership*)

A: Terdapat berapa macam produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?

B: insyaallah kalau produk itu Cuma dua yaitu funding dan lending atau pembiayaan dan simpanan, insyaallah antara kedua produk ini seimbang anggota juga bisa menyimpan disini, anggota juga bisa pembiayaan disini, insyallah untuk produk ngk ada masalah seimbang karena produk itu kebutuhan masyarakat dan tentang jasa yang lain-lain itu bukan produk seperti mbayar listrik, seperti mbayar mbayar yang lain, itu hanya kita melayani sebagaimana anggota itu nyaman kita bantu biar tidak kesana-kesini, jadi kita sifatnya membantu untuk melayani itu, bukan produk, kalau membuat jasa itu sebagai produk jadi saya melanggar dari OJK, karena kita adalah hanya KSPPS koperasi simpan pinjam pembiayaan syariah bukan KJKS kalau KJKS itu ijinnya harus BI bukan OJK otoritas jasa keuangan, lain mangkanya podo koperasine ada yang KJKS sama KSPPS itu lain, tapi orang itu ndak paham kadang-kadang makannya “jarene produk e iku ake” itu bukan produk itu hanya kita melayani anggota bagaimana anggota itu tidak kesana kesini dan untuk mempermudah transaksi, tetep produk itu hanya dua funding dan lending itu saja dan itu harus seimbang kalau tidak juga tidak sehat.

A: Produk apa yang memiliki daya tarik di masyarakat/ produk apa yang paling diminati dimasyarakat?

B: “Saat ini yang digunakan banyak itu murabahah dan gadai rahn itu yang banyak digunakan.”

A: Mengapa produk tersebut memiliki daya tarik tinggi dimasyarakat?

B: Kalau untuk murabahah untuk mempermudah transaksi kita dengan anggota dan jelas itu jelas, karena kebutuhan satu kebutuhan sepeda apapun itu kan jelas, jadi kebutuhan masyarakat, kebutuhan yang lain untuk kebutuhan tani kebutuhan yang lain itu bisa akad gadai dan akad yang lain, kenapa ? karena untuk tani pembeliannya macem-macam biaya tandur, biaya buat ini, buat ini, buat ini jelas, sebenarnya ada akad untuk tani itu sebenarnya ada akad khusus untuk tani karena kebutuhannya itu untuk ini, untuk ini untuk ini makanya lebih baik ya dengan simple aja ada yang akad murabahah dan ada yang akad gadai, termasuk mengadaikan barang barang yang berharga satu ada yang sertifikat ada yang lain untuk memudahkan transaksi kepada anggota biar tidak ribet.”

A: Apa yang membedakan produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan produk di lembaga lain?

B: ya mungkin hampir sama ya hanya saja muungkin kita melihat dari kebutuhan anggota, apa yang diinginkan anggota kita berikan semampu kita, dan juga kemudahan layana itu yang terpenting, intinya tau kebutuhan anggota dan memberi kemudahan.”

A: Bagaimana cara BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur membuat inovasi terhadap produknya, sehingga produk tersebut meemiliki perbedaan dengan produk di lembaga lain?

B: jelas kedepan itu ada MMQ, MMQ itu akad yang terbaru, kedepannya nnati ya mungkin ya bagaimana perkembangan, semuanya itu sudah ada, sudah ada di lembaga keuangan syariah bagaimana melihat kondisi, kondisinya bagaimana akad yang pas yang digunakan itu bagaimana itu

sudah ada, bayangan-bayangan sudah memang harus akad itu yang digunakan karena lembaga keuangan syariah itu jelas yang penting akad, karena sudah tertera semuanya ada akad tinggal milih kan itu, akad ini ini, akad ini, ini, sebenarnya kebutuhan orang untuk dilembaga syariah itu sudah ada semuanya sudah ada semuanya, makannya katanya MMQ itu kan kalau orang mengatakan kan akad sapu jagat sembarang iso digunakno MMQ

3. Keintiman Pelanggan (*customer intimacy*)

A: Bagaimana cara yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap para nasabahnya untuk meyakinkan produk yang ada?

B: mungkin sudah ada dibrosur, di BMT ini keunggulannya adalah ini di sini mudah, aman, dan terpercaya, kenapa di BMT ? ya ini ini tok segala sesuatunya mudah untuk bertransaksi makannya orang tertarik, aman insyaallah amanah sesuai dengan apa anggota itu mintaknya bagaimana, makannya disini kadang kadang orang menyimpan itu bukan 80% itu tidak gampangane itu tidak mengambil keuntungan istilah e ora arep arep hasil e lah, amannya rata rata disini karena sekelas koperasi sekelas BMT ada orang nyimpan sampai 1 milyar itu kan hanya apa tidak mungkin dia itu menggambil keuntungan, yang banyak itu bagaimana uang saya itu aman, rata rata itu, jadi ini pegangan untuk masyarakat itu mudah, aman dan terpercaya, karena sudah digodok bagaimana masyarakat itu mengenal tentang syariah, mengenal tentang riba, ya itu anggota-anggota itu seperti itu.”

A: Bagaimana cara yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur untuk menjaga kepercayaan pelanggan?

B: iya, rata rata anggota itu loyal itu karena, katakanlah pemilik wilayah misalnya marketing ini mas haris kok orang itu kok sampek loyal kepada BMT ya karena pelayanan kita itu seperti itu kita tidak pernah mintak untuk dihormati, bahkan kita anggota kita hormati ya seperti itu, seperti keluargalah, kalau orang sudah ditanamkan seperti keluarga insyaallah segala sesuatunya enjoy-enjoy saja, oo ketemu disana, paling ndak itu kita

sapa dulu, paling ndak itu ya guyon-guyon, menenamkan rasa kekeluargaan itulah yang penting, makannya sejak awal tadi sudah saya sampaikan kalau sudah ke BMT insyallah sulit untuk keluarnya, kekeluargaan itu kuat.”

A: Upaya apa yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menjaga hubungannya terhadap para nasabahnya? Apakah memiliki program atau kegiatan tertentu yang berhubungan langsung dengan nasabah ?

B: “Itu belum *insyaallah* kalau satu tahun sekali iya, kita laksanakan suatu silaturahmi termasuk *halal bi halal* itu rutin, itu mempererat anggota BMT kepada ini biar anggota-anggota itu merasa memiliki, merasa memiliki itu loh yang lebih penting itu, pokoknya sampek full kalau diundang rutin setiap tahun sakali, sebenarnya ini sudah bulan kemarin karena kena pandemi jadi ya kita tiadakan mungkin diganti untuk undian untuk apa kita laksanakan itu jelas itu.”

A: Apa tindakan yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap nasabahnya yang melakukan *indisipliner* (telat membayar angsuran, dll)?

B: ya itu pendekatan secara kekeluargaan saja, insyaallah sejak awal kita tidak pernah melakukan denda juga tidak pernah melakukan eksekusi sejak awal sampai sekarang hanya pendekatan pendekatan moral saja secara kekeluargaan mungkin ada kemudahan kemudahan jalan, paling ndak ya memang apa keadaane kono yang tidak mendukung mungkin hanya diberi semangat support kalau mungkin ekonomi sudah normal kembali karena itu hutang paling ndak ya disuruh mengembalikan ya seadanya, yang penting hutang itu tidak ada tanggung jawab lagi karna itu hutang kapan pun sek tetep nyaur walaupun kembali modalnya itu intinya itu cara jalan keluar yang terbaik, disampaikan sejak awal ndak ada denda ndak ada gini karna itu hutang kapan pun sek tetep tanggungan hutang lak nek sakaratul maut seng ditakokno nomer siji lak utang, kalau tidak kita tagih siapa yang salah berarti kan karyawan kita, karena kita tidak mengingatkan.”

**Informan 3 Mas Haris selaku bagian Account Officer BMT Mandiri Sejahtera
Jawa Timur**

1. Kesempurnaan operasional (*Operational excellent*)

A: Apakah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur memiliki standar operasional prosedur (SOP)? Jika ada apakah aktivitas operasional perusahaan sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang ada?

B: “ kalau standar operasionalnya sesuai jadi dikita SOP nya itu biasanya ada pembaruan-pembaruan, setelah pembaruan itu ya kita laksanakan jadi kayak standar operasional marketing seperti ada pembaruan ya kita laksanakan pembaruan itu, untuk standar operasionalnya marketing juga ada penambahan kita lakukan, seperti kemarin kan samian pas magang ndek kene kan Cuma berapa itu sekarang sudah nambah lagi terutama untuk laporannya, ada .”

A: Cara apa yang digunakan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menciptakan produk, agar sesuai dengan kebutuhan konsumen atau masyarakat?

B: “ ya kita analisa mas, jadi setiap bulannya kan untuk marketing sendiri itu hampir satu minggu sekali kita rapat apa si perkembangan yang ada dilapangan seperti apa kan oh dilapangan ini kebutuhan tentang pertanian sudah waktunya untuk masuk ke pertanian jadi masuk untuk mefasilitasi petani seperti apa kalau membutuhkan dana ya kita salurkan dana seperti itu misalnya dipertanian ini sudah waktunya untuk panen jadi kita sosialisasi tentang simpanan, menyesuaikan keadaan , yang di pasar juga sama menyesuaikan dengan keadaan, jadi kalau dipasar itu agak loyo jadi ya gimana caranya agar sesuai target kita itu berarti kita mencari yang diluar kita analisa dipasar ini pemasukan dipasar ini agak menurun berarti kita cari pemasukan yang ada diluar.”

A: Bagaimana proses promosi yang dilakukan sehingga produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dapat dikenal oleh masyarakat ?

B: “masalah itu ya gini, kana da pengajuan ya kita jelaskan misalkan ada yang tanyak bungae piro ? kita jawab dikita ngk ada bunga , lah terus kepiye ? mosok kok gk ngelek bati, kita sesuai akad, kita jelaskan disitu, kalau akadnya jual beli kita mintak keuntungan, kalau akadnya itu titipan berarti kita mintak biaya titipan seperti itu kita jelaskan seperti itu.”

A: Bagaimana usaha yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap produk yang ada, agar mampu menghadapi persaingan pasar yang ada dimasyarakat?

B: “kalau saya ya mas, kalau saya pribadi itu mereka tidak saya anggap musuh tapi saya anggap teman jadi kita saring sering-sering, saya pribadi itu ya mencari ilmu dari situ juga, gimana sih caranya dia promosi, terus gimana sih caranya dia mendapatkan nasabah kalau di bank kalau di kita kan anggota, dia juga kalau ada permasalahan juga kita tanyak permasalahannya apa sih, kalau di pasar itu kan BRI kan kita sering, kita sama sama sering, mas orang ini gimana, kita saling tukarlah, dia juga butuh kita juga butuh jadi tidak saling gontok-gontokan lah, ada juga mas gini di BRI misalkan anggota si A punya pembiayaan di BMT tapi nabungnya di BRI juga ada, untuk angsur disini, terus ada juga yang punya angsuran di BRI nabungnya dikita juga ada, jadi dia butuhnya apa kita butuhnya apa jadi kita saling itu lah silanglah seperti itu.”

A: Apakah terdapat layanan digital service (m-banking) pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?

B: sudah ada, kita m-banking sudah ada, kita sudah ada m-bankingnya cuman kita transaksi hanya ini tok, pulsa, listrik, sama BPJS, sama uang elektronik itu ovo, seperti itu, untuk yang ke bank konven, bank-bank negara BI itu kita tidak bisa, kita bisanya sesame BMT maksudnya sesame BMT Mandiri Sejahtera, misalkan saya mau transfer ke rekening samian, samian kan punya disini lah itu bisa, saya ke temannya samian juga bisa jadi yang sama- sama rekeining BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.”

A: keunggulan layanan apa yang membedakan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan lembaga sejenis ?

B: “iya itu keunggulan kita sebenarnya jadi ya hampir ngak ada se bank bank konven yang jemput bola seperti kita, malah ada yang dipasar itu dia kan punya ansuran di BRI itu pegenya disetiap hari keliwon itu bank itu datang ke dia karena dia mau titiplah sedikit-sedikit biar nanti ngak banyak banyak pas waktu akhir itu malah, aku mene gk njalok nang bri tak nang BMT wae giyopo bri gak teko-teko BMT kan bendino, seperti itu.”

2. kepemimpinan produk (*product leadership*)

A: Terdapat berapa macam produk yang ada di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?

B: “kalau kita ya simpanan, pembiayaan sama jasa.”

A: Produk apa yang memiliki daya tarik di masyarakat/ produk apa yang paling diminati dimasyarakat?

B: kalau yang simpanan itu ya wadia’ah yad adhamanah, terus apa namanya kalau pembiayaan itu kan rahn sama qordh ijarah, seperti itu kalau ada yang simjaka simpanan jaka panjang tadi ya itu bagi hasil.”

A: Mengapa produk tersebut memiliki daya tarik tinggi dimasyarakat?

B: itu kan dikita kan kalau ngk rahn ya murabahah, otomatis kalau rahn, rahn itu kan akadnya akad dua, dikita itu, qordh sama ijarah, kalau qordhnya utangnya, kalau ijarah kan titipannya, jadi kebanyakan ya itu qordh ijarah, kalau di pasar itu qordul hasan sama qordh kenapa ? karena kita dipasar itu pengen mengentaskan rentenir, jadi kita, rentenir kan seperti itu kan kita sudah tau sendiri seperti apa, klau qord dipasar ya hutang segitu ya bayarannya segitu, kalau memberikan lebih ya monggo kalau tidak ya monggo, kalau qordul hasan kita ambilkan dari dana social, kalau qordh itu dari dana yang kita putar untuk pembiayaan.”

A: Apa yang membedakan produk BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan produk di lembaga lain?

B: “Kalau itu, kalau masalah diprodukannya ya, kita prosesnya lumayan mudah meskipun banyak persyaratan yang tambah tapi kita masih bisa mempermudah maksudnya kita bisa juga jemput bola pada pembiayaan itu

terus untuk anggurannya juga kita bisa ambil ke rumah atau diingatkan terus untuk masalah simpanan itu tadi kita berani jemput bola kalau ada penarikan kita juga siap mengantarkan ke rumahnya itu.”

A: Bagaimana cara BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur membuat inovasi terhadap produknya, sehingga produk tersebut meemiliki perbedaan dengan produk di lembaga lain?

B: “Iya menyesuaikan dengan keadaan tapi tapi ya kita apa ya namanya inovasi kita sendiri sebenarnya jadi gimana caranya bisa menarik itu ada promo apa, promo apa misalkan ada souvenir ya kita kasih souvenir.”

3. Keintiman Pelanggan (*customer intimacy*)

A: Bagaimana cara yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap para nasabahnya untuk meyakinkan produk yang ada?

B: “lek itu yo soalnya BMT yang disini itu sudah dianggap bank se mas oleh orang orang sekitar itu jadi dia y owes kita tawari y owes yakin.”

A: Bagaimana cara yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur untuk menjaga kepercayaan pelanggan?

B: “ya itu tadi kita apa ya, komunikasilah sama anggota itu saling komunikasi, shering.”

A: Upaya apa yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dalam menjaga hubugannya terhadap para nasabahnya? Apakah memiliki program atau kegiatan tertentu yang berhubungan langsung dengan nasabah ?

B: “Istighosa ngk ada sih, kita Cuma *halal bi halal sih* itu satu tahun sekali ada, tapi cuman yang tahun ini kan dipending dulu soale kana da seperti ini jadi kita pending, setiap tahunnya ya *halal bi halal* itu tok se.”

A: Apa tindakan yang dilakukan oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur terhadap nasabahnya yang melakukan *indisipliner* (telat membayar angsuran, dll)?

B: “Yo kita secara kekeluargaan, komunikasi keluhannya apa permasalahannya apa kalau kita bisa bantu ya kita kasih solusi kalau tidak yo yowes kita jalani lempeng-lempeng aja pokoknya kita secara kekeluargaan.”



Lampiran 2

No	Indikator	Pernyataan	Tema
1	Operational excellent	<p>itu termasuk salah satu itu, kita itu sesuaikan dengan anggota maunya itu gimana yang maunya begitu ya begitu itu, misalkan maunya jemput bola ya kita lakukan itu, yang terpenting buat kita itu meyakinkan anggota itu di kita itu aman, di kita itu nyaman nah itu, narik sewaktu-waktu bisa, ngangsur, nabung bisa lah itu diantar segalanya itu termasuk, yang terpenting itu.. kadang ada yang ngak mau kita jemput, yah intinya ya memenuhi apa yang diinginkan anggota maunya gimana.(Informan Bapak Ayubi)</p> <p>Keunggulan BMT itu memang setiap beberapa bulan sekali itu mengadakan pelatihan eksternal yaitu tentang pelayanan prima bagaimana kita melayani kepada anggota, anggota itu enjoy, nyaman, ya bagaimana dia itu kemauannya bagaimana percuma kan kalau dia itu tidak mau dijemput tapi kita jemput, bagaimana kita bisa melayani anggota itu sesuai dengan kemauan dan keinginan anggota, awalnya begini begini kalau yang dijemput mbes malah oh itu menjadikan layanan yang baik yah mungkin juga iya kalau anggota itu nyaman dijemput, kalau itu nyaman ya kita lakukan, seperti penarikan oh penarikan diantar kerumahnya, kadang kadang ada yang “engge pak monggo diantar” yah seperti itu lah bagaimana kemauan anggota itu bagaimana, keinginan anggota itu bagaimana,</p>	pelayanan

		<p>pada dasar kita ini apa? pelayan, dan dia itu adalah raja, raja mintak apa sama dengan itu dia itu raja, anggota itu raja kita hanya pelayan yang melayani raja iku piye, yaaa seperti itu lah yang dilakukan anak-anak di BMT. (Informan Bapak Sun)</p> <p>iya itu keunggulan kita sebenarnya jadi ya hampir ngak ada se bank bank konven yang jemput bola seperti kita, malah ada yang dipasar itu dia kan punya ansuran di BRI itu pengena disetiap hari keliwon itu bank itu datang ke dia karena dia mau titiplah sedikit-sedikit biar nanti ngak banyak banyak pas waktu akhir itu malah, aku mene gk njalok nang bri tak nang BMT wae giyopo bri gak teko-teko BMT kan bendino, seperti itu. (Informan Mas Haris)</p>	
2	Product leadership	<p>“Ya itu kita sesuaikan dengan anggota-anggota itu, itu sesuai dengan kebutuhan merekalah, bukan kita itu bikin terus nantinya anggota itu akan menyesuaikan kita tapi kita yang menyesuaikan anggota itu. Kami itu yang penting bagaimana variatifnya itu adalah dibutuhkan dan timingnya itu variatifnya itu disananya jadi seumpama sama pembiayaan akadnya gadai itu...ini kita sesuaikan dia itu orang tani atau apalah lah ini sesuaikan disitunya maunya dia itu yang model bagaimana, kalau yang lain kan ditawarkan saya punya produk ini bagaimana apa ndak menarik, dikami lain ndak model itu.” (Informan Bapak Ayubi).</p> <p>“Saat ini yang digunakan banyak itu murabahah dan gadai rahn itu</p>	Kemudahan dan sesuai kebutuhan masyarakat/anggota

	<p>yang banyak digunakan. Kalau untuk murabahah untuk mempermudah transaksi kita dengan anggota dan jelas itu jelas, karena kebutuhan satu kebutuhan sepeda apapun itu kan jelas, jadi kebutuhan masyarakat, kebutuhan yang lain untuk kebutuhan tani kebutuhan yang lain itu bisa akad gadai dan akad yang lain, kenapa ? karena untuk tani pembeliannya macam-macam biaya tandur, biaya buat ini, buat ini, buat ini jelas, sebenarnya ada akad untuk tani itu sebenarnya ada akad khusus untuk tani karena kebutuhannya itu untuk ini, untuk ini untuk ini makanya lebih baik ya dengan simple aja ada yang akad murabahah dan ada yang akad gadai, termasuk mengadaikan barang barang yang berharga satu ada yang sertifikat ada yang lain untuk memudahkan transaksi kepada anggota biar tidak ribet.” (Informan Bapak Sun).</p> <p>“Kalau itu, kalau masalah diprodukannya ya, kita prosesnya lumayan mudah meskipun banyak persyaratan yang tambah tapi kita masih bisa mempermudah maksudnya kita bisa juga jemput bola pada pembiayaan itu terus untuk angsurannya juga kita bisa ambil ke rumah atau diingatkan terus untuk masalah simpanan itu tadi kita berani jemput bola kalau ada penarikan kita juga siap mengantarkan ke rumahnya itu. Iya menyesuaikan dengan keadaan tapi tapi ya kita apa ya namanya inovasi kita sendiri sebenarnya jadi gimana caranya bisa menarik itu ada promo apa, promo apa misalkan ada souvenir ya kita</p>	
--	---	--

		kasihkan souvenir.” (Informan Mas Haris).	
3	Customer intimacy	<p>“Kita lagi lagi adakan silaturahmi dan itu hanya pembinaan aja lah, pokoknya silaturahmi dan pembinaan... ya kita ngomong betapa yaa..bahwa mengangsur itu merupakan kewajiban dan segala-galanya itu, itu yang penting tidak didenda, tidak diapa-apa.... takut kita.. dan segalanya itu.” (Informan Bapak Ayubi)</p> <p>“Bagaimana kita merawat anggota itu kita sering-sering silaturahmi kalau kemana anggota disana ada kita silaturahmi disana, kita mampir ngomong-ngomong bagaimana, itu pemikiran-pemikiran seorang marketing.Ya itu pendekatan secara kekeluargaan saja, sejak awal kita tidak pernah melakukan denda juga tidak pernah melakukan eksekusi sejak awal sampai sekarang, hanya pendekatan-pendekatan moral saja pendekatan-pendekatan secara kekeluargaan mungkin ada kemudahan-kemudahan jalan.. (Informan Bapak Sun)</p> <p>“Yo kita secara kekeluargaan, komunikasi keluhannya apa permasalahannya apa kalau kita bisa bantu ya kita kasih solusi kalau tidak yo yowes kita jalani lempeng-lempeng aja pokoknya kita secara kekeluargaan.” (Informan Mas Haris)</p>	Silaturahmi
		“Ya kalau yang tahunan seperti itu ada, ya <i>halal bi halal itu..</i> itu setiap tahun, tahun ini s aja tertunda itu, mungkin momenya nanti tidak <i>halal bi halal</i> , mungkin undian	Kegiatan halal bi halal

		<p>atau apa ya ngk tahu kita.” (Informan Bapak Ayubi)</p> <p>“Itu belum <i>insyaallah</i> kalau satu tahun sekali iya, kita laksanakan suatu silaturahmi termasuk <i>halal bi halal</i> itu rutin, itu mempererat anggota BMT kepada ini biar anggota-anggota itu merasa memiliki, merasa memiliki itu loh yang lebih penting itu, pokoknya sampek full kalau diundang rutin setiap tahun sakali, sebenarnya ini sudah bulan kemarin karena kena pandemic jadi ya kita tiadakan mungkin diganti untuk undian untuk apa kita laksanakan itu jelas itu.” (Informan Bapak Sun)</p> <p>“Istighosa ngk ada sih, kita Cuma <i>halal bi halal</i> sih itu satu tahun sekali ada, tapi cuman yang tahun ini kan dipending dulu soale kana da seperti ini jadi kita pending, setiap tahunnya ya <i>halal bi halal</i> itu tok se.” (Informan Mas Haris)</p>	
--	--	--	--

Sumber : Data diolah, 2020

Lampiran 3

Kegiatan halal bi halal BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur



Lampiran 4

Kegiatan sillaturahmi dan jemput bola BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur



Lampiran 5

BUKTI KONSULTASI

Nama : Wafiq Wahyudin
 NIM/Jurusan : 16540010/ Perbankan Syariah
 Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si.
 Judul Skripsi : Strategi Keunggulan Bersaing *Baitul Maal Wa Tamwil*
 Mandiri Sejahtera Jawa Timur (Pendekatan Value Discipline
 Theory)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	01 November 2019	Pengajuan <i>Outline</i>	1.
2.	02 Desember 2019	Proposal	2.
3.	02 Desember 2019	Bab I	3.
4.	11 Desember 2019	Revisi latar belakang	4.
5.	18 Desember 2019	Bab II & Bab III	5.
6.	25 Februari 2020	Acc Bab I - Bab III	6.
7.	01 September 2020	Bab IV & V	7.
8.	02 September 2020	Revisi sistematika penulisan	8.
9.	14 September 2020	Revisi tema reduksi data	9.
10.	02 Oktober 2020	Acc seminar hasil	10.
11.	03 November 2020	Revisi pasca seminar hasil	11.
12.	11 November 2020	Acc ujian skripsi	12.

Malang, 11 November 2020

Mengetahui:

Ketua Jurusan Perbankan Syariah

Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D
 NIP 19751109 199903 1 003

*Lampiran 6***BIODATA PENELITI****Data Pribadi**

Nama Lengkap : Wafiq Wahyudin
 Tempat, tanggal lahir : Lamongan, 17 November 1997
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Status Perkawinan : Belum Menikah
 Tinggi, berat badan : 168 cm, 59 kg
 Agama : Islam
 Alamat Asal : Desa Solokuro Kecamatan Solokuro Kabupaten Lamongan
 Telepon/Hp : 085536352656
 E-mail : wafiqwahyudin80@gmail.com

**Pendidikan Formal**

2004-2010 : MI Muhammadiyah 02 Solokuro
 2010-2013 : SMP Muhammadiyah 12 Paciran
 2013-2016 : MA Al-ishlah Paciran
 2016-2020 : Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2016-2017 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA)
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 2017-2018 : English Language Center (ELC)
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

- Bagian Olahraga Badan Eksekutif Siswa (BESMA) MA-AIshlah Paciran
- Anggota Organisasi Pelajar Pondok Pesantren AL-Ishlah (OPPI)
- Ketua Himpunan Mahasiswa Solokuro (HMS)
- Anggota Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Komisariat Revivalis UIN Malang

Lampiran 7



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, SE., M.SA
 NIP : 19761210 200912 2 001
 Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Wafiq Wahyudin
 NIM : 16540010
 Handphone : 085536352656
 Konsentrasi : Entrepreneur
 Email : wafiqwahyudin80@gmail.com
 Judul Skripsi : "Strategi Keunggulan Bersaing *Baitul Maal Wa Tamwil* Mandiri Sejahtera Jawa Timur (Pendekatan Value Discipline Theory)"

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
8%	9%	2%	3%

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

Malang, 12 Januari 2021
 UP2M

Zuraidah, SE., M.SA
 NIP 197612102009122 001

Lampiran 8

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BAITUL MAAL WA
TAMWIL MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR (PENDEKATAN
VALUE DICIPLINE THEORY)

ORIGINALITY REPORT

8%	9%	2%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	3%
2	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	3%
3	jurnal.wicida.ac.id Internet Source	1%
4	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	1%