

**KEUNGGULAN KOMPETITIF MENGGUNAKAN METODE
RESOURCE BASED VIEW (RBV) STUDI PADA BMT UNIT
GABUNGAN TERPADU NUSANTARA KANTOR
CABANG GLENMORE BANYUWANGI**



Oleh :

Pipit Setyawati
NIM. 223206060021

**PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2025**

**KEUNGGULAN KOMPETITIF MENGGUNAKAN METODE
RESOURCE BASED VIEW (RBV) STUDI PADA BMT UNIT
GABUNGAN TERPADU NUSANTARA KANTOR
CABANG GLENMORE BANYUWANGI**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :

Pipit Setyawati
NIM. 223206060021

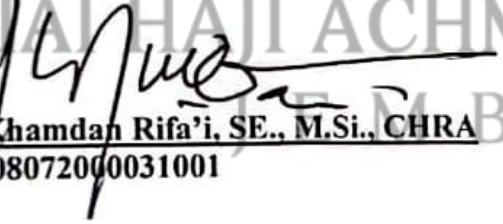
**PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
DESEMBER 2025**



Tesis dengan judul “Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi” yang ditulis oleh Pipit Setyawati, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan pengudi Sidang Tesis.

Jember, 10 Desember 2025



Pembimbing I UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si., CHRA
NIP: 196808072000031001

Pembimbing II



Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I, M.E.I
NIP. 198209222009012005

PENGESAHAN

Tesis dengan judul "**Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode Resource Based View (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi**" yang ditulis oleh Pipit Setyawati ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari (Rabu, 10 Desember 2025) dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)

DEWAN PENGUJI

a. Ketua Penguji : Dr. Hj. Siti Raudhatul Jannah, S.Ag, M.Med.Kom (.....)
NIP.197207152006042001

1. Anggota

b. Penguji Utama : Prof. Dr. Moch Chotib, S.Ag.M.M
NIP.197107272002121003

c. Penguji I : Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E.,M.Si.,CHRA
NIP.196808072000031001

d. Penguji II : Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I.,M.E.I
NIP.198209222009012005

Jember, 30. Desember...2025

Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember

Direktur

Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd

NIP. 19729182005011003



Setyawati, Pipit. 2025. Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi. Tesis. Program Studi Ekonomi Syariah, Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing 1. Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si., CHRA. Pembimbing 2. Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif, *Resource Based View* (RBV), kerangka VRIO

Industri keuangan non bank berbasis syariah merupakan salah satu pilar kekuatan di industri keuangan. Lembaga keuangan mikro syariah yang muncul di antaranya seperti *Baitul Maal Wa Tamwil* perkembangannya diharapkan bisa turut menumbuh kembangkan perekonomian syariah di Indonesia, serta dapat mengembangkan ekonomi umat melalui UMKM dan mengoptimalkan dana sosial Islam. Optimalisasi fungsi lembaga keuangan dapat dianalisis melalui sumber daya unggul yang dimiliki perusahaan menggunakan metode *Resource Based View* (RBV) dengan kerangka VRIO yang mempunyai empat indikator yaitu *value* (menambah nilai), *rare* (langka), *hard to Imitate* (sulit ditiru), *ability to exploit* (kemampuan organisasi untuk memanfaatkan).

Penelitian ini difokuskan pada 1. Bagaimana strategi keunggulan kompetitif menggunakan metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dan 2. Bagaimana sumber daya dan kapabilitas BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan analisis studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian ditentukan dengan teknik purposive.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa 1. Strategi yang digunakan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi ialah dengan maksimalisasi 9 sumber daya internal yang terdeteksi sebagai kekuatan untuk mencapai keunggulan bersaing dengan lembaga keuangan lain yakni: *centralisasi back office*, Mobile-UGT, skoring kredit, budaya perusahaan, rekrutmen, cabang, menejemen sistem, struktur permodalan, dan *brand awareness*. 2. Tingkat kapabilitas sumber daya BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dilakukan dengan analisis sumber daya internal terhadap pemenuhan 4 indikator kerangka VRIO, *Value* (Bernilai), *Rare* (Langka), *Immitabiliti* (dapat ditiru), dan *Organisation* (maksimalisasi sumber daya yang dimiliki). Analisis ini melihat terdapat 4 sumber daya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yakni: cabang, manajemen sistem, struktur permodalan, dan *brand awareness*.



ABSTRACT

Setyawati, Pipit. 2025. Competitive Advantage Using the Resource-Based View (RBV) Method: A Study of BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara, Glenmore Branch Office, Banyuwangi. Thesis. Sharia Economics Study Program, Postgraduate Program, Kiai Haji Achmad Siddiq Islamic University, Jember. Supervisor 1: Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si., CHRA. Supervisor 2: Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I.

Keywords: Competitive Advantage, Resource Based View (RBV), VRIO framework

The non-bank Islamic finance industry is one of the pillars of strength in the financial sector. Emerging Islamic microfinance institutions, such as Baitul Maal Wa Tamwil, are expected to help promote the growth of the Islamic economy in Indonesia, as well as develop the community's economy through MSMEs and optimize Islamic social funds. The optimization of financial institutions' functions can be analyzed through the superior resources owned by the company using the Resource-Based View (RBV) method with a VRIO framework, which has four indicators: value, rare, hard to imitate, and ability to exploit (the organization's ability to leverage resources).

This research focuses on 1. How competitive advantage strategies are implemented using the Resource Based View (RBV) method in a study on BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore Banyuwangi Branch Office and 2. How the resources and capabilities of BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore Banyuwangi Branch Office can achieve sustainable competitive advantage.

This study uses qualitative research with case study analysis. Data collection is conducted through observation, interviews, and documentation techniques. The research subjects are determined using purposive sampling.

The results of this study found that: 1. The strategy used by BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore Banyuwangi Branch Office is to maximize 9 internal resources identified as strengths to achieve competitive advantage over other financial institutions, namely: back office centralization, Mobile-UGT, credit scoring, corporate culture, recruitment, branches, system management, capital structure, and brand awareness. 2. The level of capability of the resources at BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore Banyuwangi Branch Office was conducted by analyzing internal resources against the fulfillment of 4 VRIO framework indicators: Value, Rare, Imitability, and Organization (maximization of owned resources). This analysis shows that there are 4 resources with the potential to generate sustainable competitive advantage, namely: branches, system management, capital structure, and brand awareness.



سيتياوي، فيفيت. ٢٠٢٥. الميزة التنافسية باستخدام طريقة منظور الموارد (RBV): دراسة على وحدة بيت المال والتمويل الموحدة لبانوسانتارا فرع غلينمور بانيوانجي. أطروحة. برنامج الدراسات العليا في الاقتصاد الإسلامي، جامعة كيابي حاجي أحمد صديق جبير. المشرف ١. الأستاذ الدكتور حمدان رفاعي، بكالوريوس في الاقتصاد، ماجستير في العلوم، ٢. المشرف الدكتورة نيكماتول مسروح، حجّة في الشريعة، ماجستير في الاقتصاد الإسلامي

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، منظور على أساس الموارد (RBV)، إطار VRIO

تُعد صناعة التمويل غير المصرفية القائمة على الشريعة أحد ركائز القوة في صناعة التمويل. ومن بين مؤسسات التمويل الصغيرة الإسلامية التي ظهرت مثل بيت المال والتمويل، يُتوقع أن يساهم نموها في تطوير الاقتصاد الإسلامي في إندونيسيا، وكذلك تعزيز اقتصاد الأمة من خلال المشاريع الصغيرة والمتوسطة واستغلال الأموال الاجتماعية الإسلامية على أفضل وجه. يمكن تحليل تحسين وظائف مؤسسات التمويل من خلال الموارد المميزة التي تمتلكها الشركة باستخدام طريقة المنظور المستند إلى الموارد (RBV) ضمن إطار VRIO الذي يتضمن أربعة مؤشرات هي القيمة (إضافة قيمة)، الندرة (نادر)، الصعوبة في التقليد (يصعب تقليدها)، والقدرة على الاستغلال (قدرة المنظمة على الاستفادة). تركز هذه الدراسة على ١. كيف يمكن لاستراتيجية الميزة التنافسية باستخدام منهجهية الرؤية القائمة على الموارد (RBV) دراسة وحدة الجمع المتكمالة نوسانتارا BMT فرع غلينمور بانيوانجي، و ٢. كيف يمكن للموارد والقدرات في بيت المال والتمويل وحدة الجمع المتكمالة نوسانتارا فرع غلينمور بانيوانجي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يستخدم هذا البحث منهجهية البحث النوعي مع تحليل دراسة حالة. تم جمع البيانات باستخدام تقنيات الملاحظة والمقابلات والتوثيق. تم تحديد موضوع البحث باستخدام تقنية الاختيار المأذف. وجدت هذه الدراسة أن: ١. الاستراتيجية التي تستخدمها وحدة بيت المال والتمويل المتحدة المتكمالة نوسانتارا فرع غلينمور بانيوانجي هي تعظيم ٩ موارد داخلية تم تحديدها كقوة لتحقيق ميزة تنافسية مع المؤسسات المالية الأخرى، وهي: مركبة المكتب الخلفي، موبайл-بو جي تي، تقسيم الائتمان، ثقافة الشركة، التوظيف، الفروع، إدارة النظام، هيكل رأس المال، والوعي بالعلامة التجارية. ٢. مستوى قدرات الموارد في وحدة بيت المال والتمويل المتحدة المتكمالة نوسانتارا فرع غلينمور بانيوانجي تم من خلال تحليل الموارد الداخلية وفقاً لتلبية أربعة مؤشرات من إطار عمل VRIO: القيمة (قيمة)، الندرة (نادر)، القابلية للتقليد (يمكن تقليدها)، والتنظيم (تعظيم الموارد المتاحة). أظهر هذا التحليل وجود ٤ موارد لديها القدرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة وهي: الفروع، إدارة النظام، هيكل رأس المال، والوعي بالعلامة التجارية.

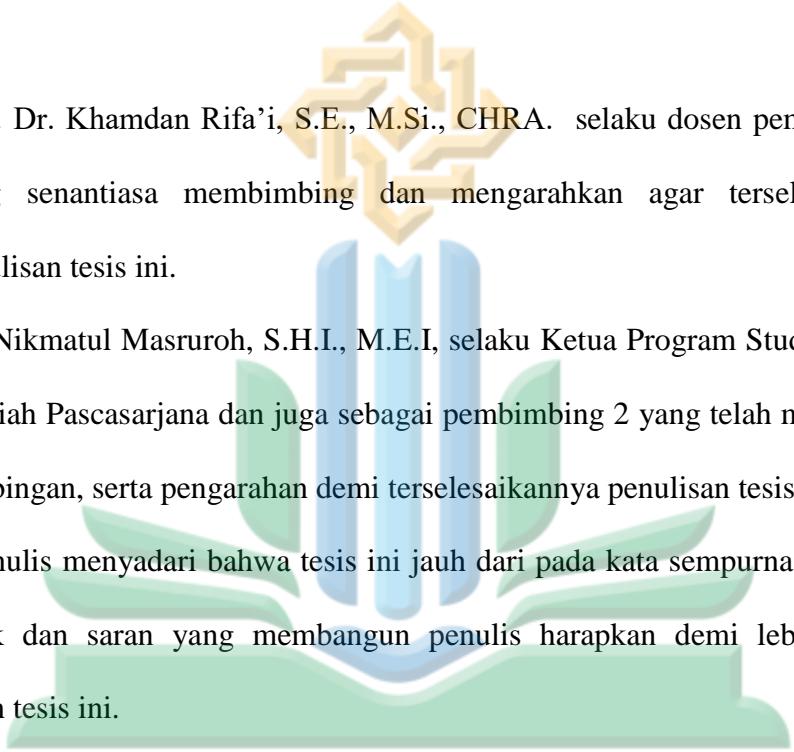
KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

Puji Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala taufiq dan hidayahnya, sehingga tesis yang berjudul “Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi” dapat terselesaikan. Solawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Keberhasilan dan kelancaran penulisan tesis ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
3. Prof. Dr. H. Chotib, S.Ag., M.M, selaku Penguji Utama dalam penulisan tesis ini, yang memberikan saran dalam penulisan tesis ini.
4. Dr. Hj. Siti Raudhatul Jannah, S. Ag, M.Med. Kom selaku ketua penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dalam penulisan serta untuk menguji tesis ini.

- 
5. Prof. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si., CHRA. selaku dosen pembimbing 1 yang senantiasa membimbing dan mengarahkan agar terselesaikannya penulisan tesis ini.
 6. Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I, selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana dan juga sebagai pembimbing 2 yang telah memberikan bimbingan, serta pengarahan demi terselesaikannya penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari pada kata sempurna, maka dari itu kritik dan saran yang membangun penulis harapkan demi lebih baiknya penulisan tesis ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 29 Desember 2025
Penulis

Pipit Setyawati



Dengan segala puji syukur kepada Allah SWT dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dengan rasa syukur dan bahagia saya haturkan terima kasih saya kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Muslimin dan Almarhumah Ibu Riyannah dengan kasih sayangnya beliau selalu mendo'akan, mengingatkan dan memberikan motivasi, khususnya Almarhumah Ibu tercinta yang selalu mendukung keinginan anaknya untuk terus melanjutkan pendidikan sebelum beliau wafat.
2. Bibik Siti Alfiyah dan Lek Sutriman yang selalu mendukung, menasehati, membimbing dan memberikan bantuan secara moril maupun materil.
3. Suamiku Masrukin As'Ari yang senantiasa memberi semangat untuk terus *survive* dalam segala hal.
4. BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yang telah bersedia memberikan informasi mengenai kebijakan, strategi yang diambil dalam rangka mengembangkan dan menciptakan keunggulan yang kompetitif pada perusahaan.
5. Kepala Cabang dan Kepala Operasional BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yang telah memberi izin penulis untuk melakukan wawancara dengan para karyawan di perusahaan.
6. Teman-teman seperjuangan keluarga besar Pascasarjana ES B Ekonomi Syariah 2022.
7. Almamater Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang saya banggakan.



HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
PERSEMBERAHAN.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	15
E. Definisi Istilah.....	16
F. Sistematika Penulisan.....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	20
A. Penelitian Terdahulu	20
B. Kajian Teori.....	37
1. Manajemen Strategi.....	37
2. Tahapan Proses Manajemen Strategi	39
3. Keunggulan Kompetitif.....	41

4. Etika Bisnis dalam Islam	43
5. Resource Based View (RBV)	47
6. Analisis VRIO	60
7. Lembaga Keuangan Mikro	65
C. Kerangka Konseptual	67
BAB III METODE PENELITIAN	68
A. Pendekatan Penelitian	68
B. Jenis Penelitian	69
C. Lokasi Penelitian	69
D. Kehadiran Peneliti	70
E. Subjek Penelitian	71
F. Sumber Data	72
G. Teknik Pengumpulan Data	73
H. Analisis Data	75
I. Keabsahan Data	77
J. Tahapan-Tahapan Penelitian	77
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....	79
A. Paparan Data dan Analisis.....	79
B. Temuan Penelitian.....	127
BAB V PEMBAHASAN	136
A. Strategi Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode Resource Based View (RBV) Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi	136

B. Sumber daya dan kapabilitas BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.....	150
BAB VI PENUTUP	159
A. Kesimpulan.....	159
B. Saran.....	160
DAFTAR RUJUKAN.....	161
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
1. Pernyataan keaslian tulisan	
2. Jurnal kegiatan penelitian	
3. Surat izin penelitian	
4. Surat keterangan selesai penelitian	
5. Pedoman wawancara	
6. Surat keterangan bebas tanggungan plagiasi	
7. Foto dokumentasi	
8. Riwayat hidup	



DAFTAR TABEL

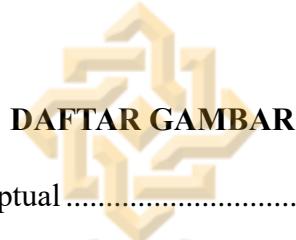
Tabel 1.1 Data <i>Baitul Maal Wa Tamwil</i> yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM	5
Tabel 1.2 Data <i>Baitul Maal Wal Tamwil</i> yang terdaftar di Koperasi dan UKM serta memiliki lebih dari 1 kantor cabang.	6
Tabel 1.3 <i>Baitul Maal Wal Tamwil</i> yang tersebar disebagian besar provinsi Negara Indonesia.....	6
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu, Persamaan dan Perbedaannya	32
Tabel 2.2 Model <i>Resource Based View</i> (RBV)	65
Tabel 4.1 Sumber Daya Internal BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore	91
Tabel 4.2 Rekapitulasi Daftar Nasabah BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi	93
Tabel 4.3. Total Asset dan Laba BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.....	94
Tabel 4.4 Identifikasi Sumber Daya Utama pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi	128
Tabel 4.5 Tabel Kerangka Analisis VRIO	129
Tabel 4.6 Kekuatan dan kelemahan BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore Banyuwangi	130
Tabel 4.7 Metode <i>Resource Based View</i> (RBV) dengan indikator VRIO	136
Tabel 5.1 Analisis Sumberdaya Internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi	138
Tabel 5.2 Rekapitulasi Jumlah Anggota BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi	



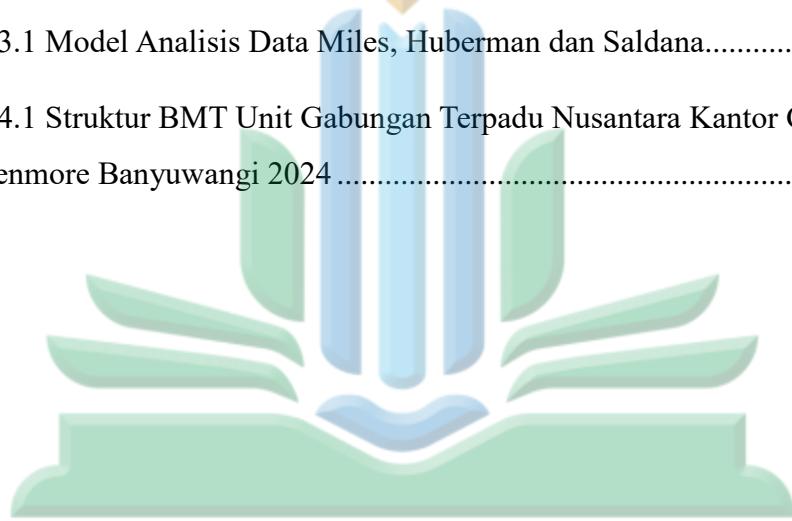
Tabel 5.3 Rekapitulasi Total Aset Dan Laba BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi	
Tabel 5.4 <i>Metode Resource Based View</i> (RBV) dengan indikator VRIO	155



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	72
Gambar 3.1 Model Analisis Data Miles, Huberman dan Saldana.....	81
Gambar 4.1 Struktur BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi 2024	108



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Secara umum sebuah perusahaan dibedakan menjadi dua, perusahaan keuangan dan perusahaan manufaktur. Perusahaan keuangan merupakan penyedia jasa-jasa yang berkaitan dengan keuangan, seperti lembaga keuangan non bank berbasis syariah.¹ Lembaga Keuangan Non Bank berbasis syariah merupakan salah satu pilar kekuatan di industri keuangan. Perkembangannya diharapkan bisa turut menumbuh kembangkan perekonomian syariah di Indonesia.²

Saat ini bentang pasar lembaga keuangan mikro sangat luas. Keberadaan lembaga keuangan mikro yang banyak muncul akhir-akhir ini seperti *Baitul Maal Wa Tamwil* dalam operasionalnya berlandaskan prinsip-prinsip Islam. KNKS menerangkan jumlah *Baitul Maal Wa Tamwil* yang berdiri sekitar 4.500 unit, hal ini tidak terlepas dari besarnya masyarakat kelas menengah ke bawah.³ Hanya saja tidak semua lembaga keuangan mikro sudah berbadan hukum dan mempunyai legalitas usaha.⁴ Dari total 265 juta jiwa penduduk Indonesia, 40% merupakan masyarakat kelas menengah, dan 20% merupakan masyarakat kelas bawah, ditambah kurang lebih 25,67 juta jiwa masuk dalam kategori masyarakat miskin atau 9,66% jumlah penduduk

¹ Fuad Fatih, *Bank dan Lembaga Keuangan Non Bank* (Indramayu: Penerbit Adab, 2020), 1.

² OJK. *Industri Keuangan Non Bank Syariah*. (<https://www.ojk.go.id>, diakses pada 20 Oktober 2023).

³ KNKS. 2019. *Sharing Platform Keuangan Mikro Syariah Berbasis Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)* (<https://kneks.go.id/isuutama/8/sharing-platform-keuangan-mikro-syariah-berbasis-baitul-maal-wat-tamwil-bmt>, diakses pada 20 Oktober 2023).

⁴ OJK. *Industri Keuangan*, (diakses pada 11 November 2023).

Indonesia. Berdasarkan data tersebut, maka diperlukan sebuah lembaga keuangan yang dapat mengembangkan ekonomi umat melalui UMKM dan mengoptimalkan dana sosial Islam.⁵ Salah satunya dengan potensi yang dimiliki *Baitul Maal Wa Tamwil* terhadap perekonomian tidak bisa dipandang sebelah mata, karena lembaga ini mampu menyentuh sektor usaha kecil bisa untuk termodali.⁶

Oleh karena itu kemampuan sebuah perusahaan khususnya lembaga keuangan non bank menjadi penting untuk diperhatikan. Kemampuan perusahaan terdiri terdiri dari dua tingkat, yakni tingkat dasar dimana kemampuan dalam operasional, kegiatan rutin dan tata kelola menjadi fokus dari aktivitas perusahaan. Tingkat berikutnya adalah kemampuan dinamis yang memiliki elemen *sensing*, *seizing*, *reconfiguring*, sehingga dapat merespon perubahan teknologi dan pasar. *Sensing* berarti mengidentifikasi peluang dan ancaman, *seizing* berarti kemampuan perusahaan dalam merebut dan mengkalibrasi peluang dan ancaman sesuai sumber daya perusahaan. *Reconfiguring* berarti kemampuan perusahaan untuk merubah sumber daya perusahaan untuk mencapai nilai akhir. Esensi dari kemampuan dinamis perusahaan adalah bagaimana perusahaan menciptakan aliran laba dengan orkestrasi sumber daya perusahaan dalam fluiditas pasar.⁷

Semua organisasi selalu berusaha untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari pesaingnya, artinya perusahaan memiliki keunggulan jangka

⁵ KNKS. *Sharing Platform Keuangan* (diakses pada 20 Oktober 2023).

⁶ Almun Wakhida Candra, dkk, “Transformasi Model Bisnis Baitul Maal Wa Tamwil Melalui Design Platform”, *AT-Tawassuth Jurnal Ekonomi Islam*, 6 (2), (Juli-Desember, 2021), 272.

⁷ Muhammad Ridwan Jauhari, “Analisis Design Model Bisnis Berbasis Teknologi Digital Dalam Perspektif *Dynamic Capabilities* di Industri Kreatif” (Tesis, Universitas Islam Indonesia, 2020), 6.

panjang.⁸ Sehingga perusahaan mampu melakukan proses bisnisnya dengan lebih efektif dan efisien. Setiap lembaga keuangan selalu memiliki keunggulan kompetitif yang berbeda-beda. Keunggulan kompetitif digunakan perusahaan untuk bersaing satu sama lain dengan mengelola sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya. Salah satu aspek yang membuat suatu industri dianggap mempunyai keunggulan bersaing yaitu mempunyai produk atau jasa yang kemampuannya dinilai dapat memenuhi kebutuhan manusia lebih besar dibanding dengan industri yang lain.⁹

Perusahaan perlu menyadari bahwa, sesuatu yang sudah pasti dimasa yang akan datang adalah ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungannya. Untuk menyikapi apa yang sebaiknya dilakukan, maka sebuah perusahaan membutuhkan suatu strategi agar mampu mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan kemungkinan perubahan-perubahan yang akan terjadi dalam lingkungan perusahaan tersebut. Menurut Charlie In, “strategi yang dirumuskan bukan untuk mengalahkan persaingan, tetapi tentang bagaimana memenangkan hati pelanggan yang terpilih”. Strategi tidak digunakan untuk mematikan atau membunuh para pesaing dalam suatu pasar, karena para pesaing akan tetap ada dan bukanlah pihak-pihak yang harus dihilangkan. Dapat dipahami jika suatu perusahaan akan menjadi lebih dinamis dan lebih termotivasi dengan adanya persaingan pasar yang akan semakin tinggi.¹⁰

⁸ Nurul Setianingrum, *Model Transformasi Manajemen Perbankan* (Surabaya: CV Jakad Media Publishing, 2019). 93.

⁹ Fenny Damayanti, “Analisis VRIO Model Perusahaan Fintech dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif”, *ASMTB PRESS Jurnal Sekertaris dan Administrasi Bisnis*, 5 (2), (November, 2021), 125.

¹⁰ Muhardi, *Strategi Operasi: Untuk Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 25.

Umumnya tujuan strategi keunggulan bersaing ialah sarana berkompetisi dengan sesama perusahaan untuk menjadi yang terbaik dimata konsumen. Persaingan usaha dalam Islam diperbolehkan selama tidak keluar dari hukum syariat. Umat Islam diperintah untuk selalu berkompetisi dalam berbuat dan memperjuangkan kebajikan, termasuk didalamnya dalam beribadah dan bekerja. Dengan kompetisi yang sehat, maka akan selalu termotifasi untuk senantiasa meningkatkan kuantitas dan kualitas ibadah serta etos kerja. Sesuai dengan firman Allah dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 148:

وَلِكُلِّ وِجْهٍ هُوَ مُوَلِّهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ



جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) Kebajikan. Dimana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu.¹¹

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk dan jasa yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat menghadapi para pesaing sekaligus dapat mengungguli mereka secara konsisten. Dengan demikian, keunggulan bersaing hanya dicapai dengan mengembangkan

¹¹ Idri, *Hadist Ekonomi* (Jakarta: Kencana, 2017), 295.

produk dengan sangat spesial dan lebih menguntungkan dibandingkan perusahaan pesaing.¹²

Banyuwangi merupakan Kabupaten yang turut serta mendorong pertumbuhan ekonomi daerah melalui UMKM dengan mengoptimalkan peran lembaga keuangan mikro syariah dalam membantu kebutuhan permodalan. Di Banyuwangi terdapat beberapa lembaga keuangan mikro berbasis syariah yang bersaing dalam memberikan manfaat terbaik kepada para konsumen, diantaranya BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara, BMT Nuansa Umat, BMT Muamalat, BMT Al Yaman, dan KSPPS Ausauth Blokagung. Kemudian peneliti memfokuskan pada lembaga keuangan yang memiliki kriteria sebagai berikut sebagai objek penelitian diantaranya:

Tabel 1.1

Data *Baitul Maal Wa Tamwil* di Banyuwangi yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM

No	Lembaga Keuangan	Lokasi	Badan Hukum
1.	BMT UGT Nusantara	Glenmore	AHU-0002288.AH.01.28.TAHUN 2020
2.	BMT Nuansa Umat	Glenmore	188.4/11/BH/XVI.26/435.113/2007
3.	BMT MUAMALAT	Kalibaru	176/BHKDK.KDK13.11/IV/1999
4.	BMT AL YAMAN	Muncar	AHU-0003253.AH.01.26.TAHUN 2020

Sumber data: Diolah peneliti 2024

Tabel 1.2

Data *Baitul Maal Wal Tamwil* di Kabupaten Banyuwangi yang ada diwiyah Glenmore dan terdaftar di Koperasi dan UMKM serta memiliki lebih dari 1 kantor cabang.

No	Lembaga Keuangan	Lokasi
1.	BMT UGT Nusantara	Glenmore
2.	BMT Nuansa Ummat	Glenmore

Sumber Data: diolah peneliti, 2024.

¹² Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)* (Yogyakarta: CAPS, 2015), 1.

Tabel 1.3

Baitul Maal Wal Tamwil yang tersebar disebagian besar Provinsi Negara Indonesia.

No	Lembaga Keuangan	Lokasi	Status
1.	BMT UGT Nusantara	Glenmore	Kantor Cabang

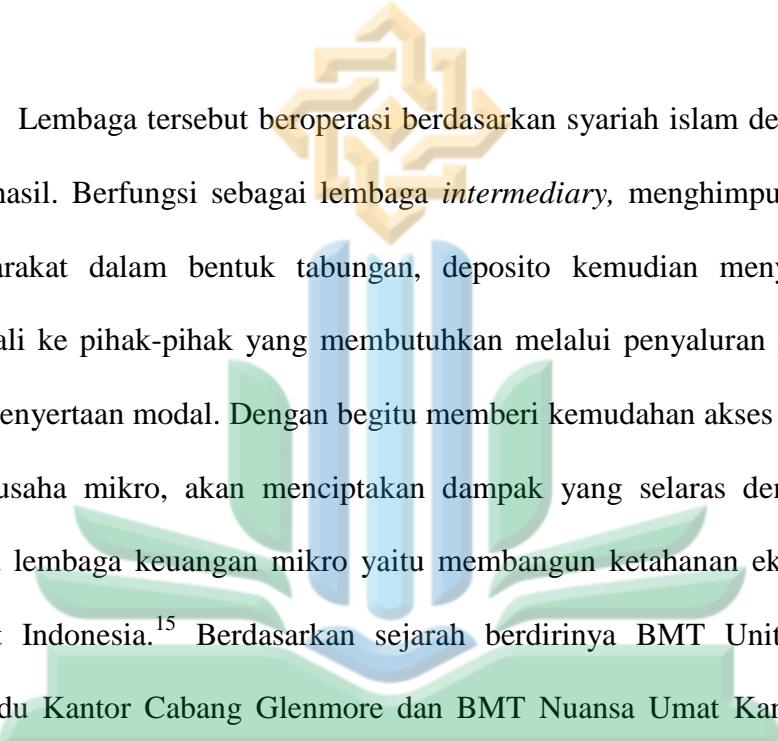
Sumber data: diolah peneliti, 2024.

Selain dari kriteria diatas terdapat beberapa keunggulan lain yang BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore Banyuwangi miliki sebagai fokus pemilihan objek penelitian diantaranya merupakan cabang pertama yang ada di Banyuwangi, dengan urutan kantor ke 228 dari total keseluruhan sebanyak 419 kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang tersebar di 10 provinsi meliputi DKI Jakarta, Jawa Timur, Jawa Barat, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Bali, Riau, dan Lampung. Sedangkan BMT Nuansa Umat merupakan urutan kantor cabang ke 57 dari total keseluruhan yakni 108 kantor cabang yang tersebar di wilayah provinsi jawa timur saja.

BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi berdiri pada 09 Mei Tahun 2006, terletak di Ruko Blok 1 No. 1 Pasar Karangharjo Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi, serta membawahi 4 kantor cabang pembantu dan 2 kantor kas.¹³ Hadir 14 tahun lebih dulu di tengah-tengah masyarakat dibandingkan dengan BMT Nuansa Umat Glenmore yang berdiri pada 13 Mei Tahun 2020, terletak di Ruko Dalam KSN No. 26, Karangharjo, Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi, persis di belakang BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore.¹⁴.

¹³ Muklisin, *wawancara*, Banyuwangi, 22 Desember 2023.

¹⁴https://www.bmtnjatim.id/page/view_cabang/235/KAB.%20BANYUWANGI, diakses pada 24 November 2025.



Lembaga tersebut beroperasi berdasarkan syariah islam dengan sistem bagi hasil. Berfungsi sebagai lembaga *intermediary*, menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, deposito kemudian menyalurkannya kembali ke pihak-pihak yang membutuhkan melalui penyaluran pembiayaan atau penyertaan modal. Dengan begitu memberi kemudahan akses permodalan bagi usaha mikro, akan menciptakan dampak yang selaras dengan fungsi utama lembaga keuangan mikro yaitu membangun ketahanan ekonomi bagi rakyat Indonesia.¹⁵ Berdasarkan sejarah berdirinya BMT Unit Gabungan Terpadu Kantor Cabang Glenmore dan BMT Nuansa Umat Kantor Cabang Glenmore dapat dipastikan pengalaman, jejaring dan skala ekonomi yang diciptakan antar keduanya masih lebih unggul BMT Unit Gabungan Terpadu Kantor Cabang Glenmore.

Daya tarik BMT ini cukup bagus, berbagai upaya selalu dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang perusahaan miliki untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan BMT kepada anggota koperasi. BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara memiliki 7 produk simpanan dan 10 produk pembiayaan yang mereka tawarkan. Salah satu produk tabungan yang banyak diminati oleh masayarakat yaitu Tabungan Umum Syariah, tabungan yang setoran dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat sesuai kebutuhan anggota. Tabungan diakad dengan prinsip *mudharabah musytarakah* serta nisbah sebesar 30 anggota dan 70 BMT. Syarat membuka Tabungan Umum Syariah calon anggota hanya perlu menyetorkan foto kopi KTP/SIM, serta

¹⁵ <https://bmtugtnusantara.co.id> diakses pada 20 Oktober 2023.

membayar biaya administrasi sebesar Rp5.000 dengan setoran awal sebesar Rp10.000, dan untuk setoran berikutnya minimal Rp1.000.¹⁶

Sementara itu, BMT Nuansa Umat memiliki 9 produk tabungan dan 9 produk pembiayaan yang ditawarkan. Salah satu produk tabungan yang banyak di minati masyarakat yaitu TABAH (Tabungan *Mudharabah*), tabungan yang penarikannya dapat dilakukan kapan saja, akad menggunakan prinsip *mudharabah mutlaqoh* serta nisbah sebesar 40 untuk anggota dan 60 untuk BMT. Syarat untuk membuka tabungan TABAH calon anggota hanya menyertakan KTP/SIM/KARTANU, serta membayar uang sebesar Rp120.000 dengan rincian Rp10.000 sebagai administrasi, Rp10.000 sebagai setoran awal dan Rp100.000 sebagai simpanan siaga pokok, dimana simpanan siaga pokok tersebut tidak dapat diambil ketika anggota masih menjadi penabung di BMT Nuansa Umat, dan akan bisa ditarik ketika tutup rekening, untuk setoran berikutnya minimal sebesar Rp2.500.¹⁷ Setelah menjadi penabung, anggota akan mendapat dua rekening yaitu rekening simpanan siaga dan rekening tabungan Tabah, yang mengharuskan anggota setor simpanan siaga wajib setiap bulan sebesar Rp20.000.

Dalam bidang infrastruktur modernisasi teknologi, BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore merupakan salah satu lembaga keuangan mikro berbasis syariah yang mempunyai fitur layanan *online* yaitu fasilitas aplikasi *cashless mobile-UGT*. Dengan fasilitas seperti transfer antar rekening anggota, Top Up uang elektronik, Top Up e-toll, donasi melalui LAZ

¹⁶ <https://bmtugtnusantara.co.id/simpanan> diakses pada 03 Februari 2024.

¹⁷ <https://www.bmtnujatim.id/#tabungan>, diakses pada 24 November 2025.

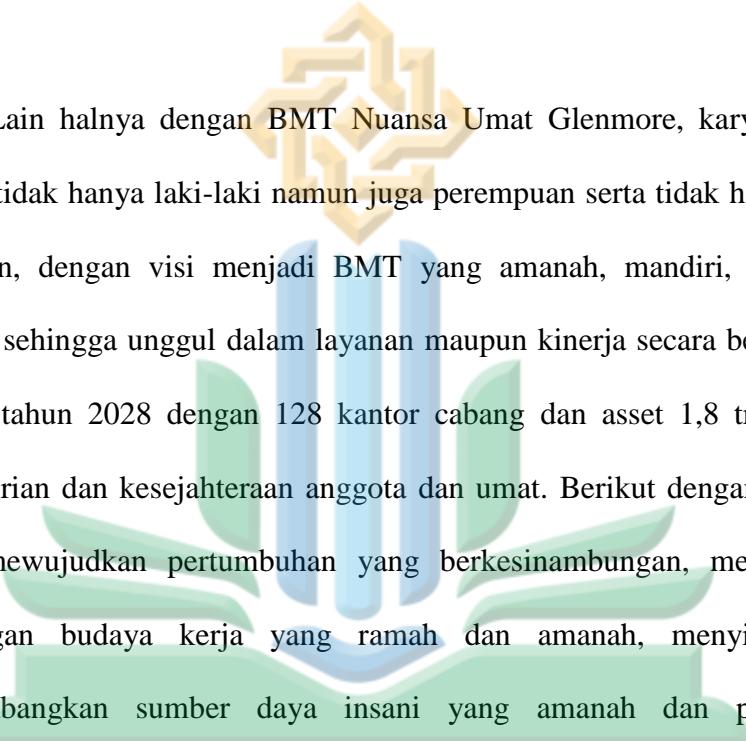


dan L-KAF. Fasilitas mobile-UGT diluncurkan pada tahun 2021 dengan tujuan untuk memberikan kemudahan para anggota koperasi dalam melaksanakan transaksi seperti mengecek simpanan tabungan, menerima transfer, pembelian pulsa, melakukan pembayaran listrik, BPJS, pembayaran zakat dan sedekah hingga top up uang elektronik untuk memperkuat interaksi ekonomi.¹⁸ Begitupun BMT Nuansa Umat juga memiliki fitur layanan *online* yaitu Mobile BMT NU-Q. Namun, aplikasi tersebut belum beroprasi secara maksimal serta sering dalam masa perbaikan karena dalam proses penyempurnaan fitur untuk memberikan layanan yang terbaik, integrasi sistem yang memungkinkan untuk perlu terhubung dengan sistem lain seperti sistem keanggotaan atau donasi yang menimbulkan tantangan teknis, serta dikarenakan keterbatasan sumber daya sehingga pembaruan berjalan bertahap.

BMT UGT Nusantara memiliki karakteristik yang kuat, yaitu semua karyawannya terdiri dari laki-laki dan alumni pondok pesantren, memiliki visi koperasi yang Amanah, Tangguh dan Bermartabat (MANTAB) sekaligus misinya mengelola koperasi yang sesuai dengan jati diri santri, menerapkan sistem syariah yang sesuai dengan standart kitab salaf dan fatwa Dewan Syariah Nasional, menciptakan kemandirian likuiditas yang berkelanjutan, memperkokoh sinergi ekonomi antar anggota, memperkuat kepedulian anggota terhadap koperasi, memberikan khidmah terbaik terhadap anggota dan umat, meningkatkan kesejahteraan anggota dan umat.¹⁹

¹⁸ Mokh. Syaiful Bakhri, *Mobile UGT Bisa Cek Simpanan Anggota*, bmtugtnusantara.co.id/berita-782-mobile-ugt-bisa-cek-simpanan-anggota.html diakses pada 03 Februari 2024.

¹⁹ https://bmtugtnusantara.co.id/visi-dan-misi_A, diakses diakses pada 20 Oktober 2023.



Lain halnya dengan BMT Nuansa Umat Glenmore, karyawan yang bekerja tidak hanya laki-laki namun juga perempuan serta tidak harus lulusan pesantren, dengan visi menjadi BMT yang amanah, mandiri, berkah dan manfaat sehingga unggul dalam layanan maupun kinerja secara berkelanjutan menuju tahun 2028 dengan 128 kantor cabang dan asset 1,8 triliun untuk kemandirian dan kesejahteraan anggota dan umat. Berikut dengan 9 misinya yakni mewujudkan pertumbuhan yang berkesinambungan, menumbuhkan lingkungan budaya kerja yang ramah dan amanah, menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang amanah dan professional, memperkuat pelayanan, kinerja dan kemandirian likuiditas, memperkuat kepedulian anggota, menerapkan nilai-nilai syariah sesuai *Ahlusunnah Wal Jamaah an nahdliyah*, optimalisasi penghimpunan infaq, shodaqoh, wakaf, memberikan keuntungan yang optimal pada anggota dan umat dengan basis *Tanwil* dan *Maal*, meningkatkan kepedulian, tanggung jawab anggota, umat dan lingkungan sesuai jati diri Nahdatul Ulama.²⁰

Tujuan utama dari visi misi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara maupun BMT Nuansa Umat tersebut ialah menjadi lembaga keuangan syariah yang bisa memegang amanah, tangguh serta mampu memberikan pelayanan terbaiknya sehingga menciptakan kesejahteraan para anggota, masyarakat, serta dapat meningkatkan pendapatan. Maka dari itu jati diri *Baitul Maal Wa Tamwil* harus tercermin dalam keseluruhan pelaku, proses, dan kinerja, karena hal ini akan menjadi karakteristik dalam aktivitas sebagai perusahaan atau pelaku ekonomi. Menjiwai sikap dan perilaku para penggiatnya sebagai

²⁰https://www.bmtnujatim.id/page/view_sejarah diakses pada 24 November 2025.

individu sebagai makhluk sosial sehari-hari akan berpengaruh terhadap pola hubungan dengan dan antar anggota BMT.

Berdasarkan gambaran singkat keunggulan sumber daya yang dimiliki BMT Unit Gabungan Terpadu Kantor Cabang Glenmore dan BMT Nuansa Umat Kantor Cabang Glenmore untuk menentukan objek penelitian, terlihat bahwa BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara lebih unggul dari segi infrastruktur. Maka dalam upaya untuk mengetahui BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi apakah sudah mencapai keunggulan yang kompetitif secara berkelanjutan belum dapat dipastikan jika dibandingkan dengan BMT lainnya yaitu BMT Nuansa Umat Glenmore. Karena kita belum mengetahui apakah *Baitul Maal Wa Tamwil* telah terorganisasi untuk mengeksploitasi potensi kompetensi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh.

Untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif pada bisnisnya, BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dituntut untuk memiliki strategi bersaing yang tepat. Maka BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi harus mempunyai kemampuan dalam menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaannya. Strategi bisnis ditampilkan pada unit bisnis atau tingkat produk. Strategi ini mengukur daya saing produk atau jasa perusahaan di pasar sasaran atau industri tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut.²¹

²¹ Son Wandrial, “Analisis Internal Perusahaan (*Strength & Weakness*), Menggunakan Konsep ‘Resource-Based View of The Firm dengan Kerangka Vrio”, *BINUS BUSSINESS REVIEW*, 2 (2), (November, 2011), 628.

Resource Based View (RBV) merupakan metode untuk menganalisis kelemahan dan kelebihan sumber daya internal sebuah perusahaan.²² Pada saat perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif, maka disana terdapat pasar yang jenuh serta kemajuan teknologi, hal ini menunjukkan bahwa pesaing juga mampu menduplikasikan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut termasuk *Baitul Maal Wa Tamwil*. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menganalisis kelemahan dan kelebihan sumber daya internal perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Resource Based View (RBV)*.

Metode *Resource Based View (RBV)* dapat membantu perusahaan untuk menangkap peluang dan menetralkan ancaman. Memfokuskan pada pengembangan sumberdaya dan kapabilitasnya yang berharga untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Preferensi konsumen yang sangat dinamis, identitas konsumen berubah, dan perubahan teknologi yang terus berkembang untuk melayani kebutuhan konsumen, maka perlu orientasi yang berfokus pada perumusan strategi jangka panjang.²³

Salah satu cara untuk mengenali faktor-faktor kekuatan dan kelemahan sumber daya internal perusahaan ialah melalui pendekatan *value-chain* dan menggunakan kerangka berdasarkan definisi dari dua asumsi (*resource heterogeneity* dan *immobility*) yang kemudian dikembangkan kerangka dengan nama VRIO. Analisis VRIO inilah yang dipakai untuk mengidentifikasi apakah sumber daya tertentu dari perusahaan merupakan

²² Setianingrum, *Model Transformasi*, 93.

²³ Kristine Butarbutar, Dodie Tricahyo, Tri Djatmiko, “Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep ‘Resource-Based View of The Firm’ dengan Kerangka VRIO”, *Jurnal of Accounting and Business Studies*, 1 (2), (Maret, 2017), 4.

kekuatan atau kelemahan.²⁴ Sumber daya internal perusahaan terdiri dari seluruh asset perusahaan, pengetahuan, proses organisasi, kapabilitas, kemampuan, kompetensi, atribut perusahaan dan lain-lain yang dikontrol perusahaan. Analisis lebih jauh terhadap kondisi ini akan memberikan keunggulan lestari (*sustained advantage*), mana yang bersifat sementara (*temporary advantage*) dan mana yang justru menjadi kerugian (*disadvantage*). Bila dipergunakan secara benar, maka peta kondisi internal perusahaan akan terlihat jelas. Permasalahan dalam melakukan analisis perusahaan adalah saat kita tidak punya dasar yang cukup beralasan untuk menentukan sumber daya perusahaan apakah sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan. Sehingga harus mempunyai kriteria tertentu agar sumber daya tersebut dapat dikatakan layak sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan.

Berangkat dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas, menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk mengetahui lebih jauh apakah BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sehingga peneliti mengangkat judul “Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, maka dirasa perlu adanya fokus penelitian guna menemukan jawaban terkait rumusan fokus

²⁴ Setianingrum, *Model Transformasi*, 93.

penelitian yang ada, maka pertanyaan pada fokus penelitian ini dititik beratkan pada :

1. Bagaimana strategi keunggulan kompetitif menggunakan metode *Resource Based View (RBV)* Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi ?
2. Bagaimana sumber daya dan kapabilitas BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ?

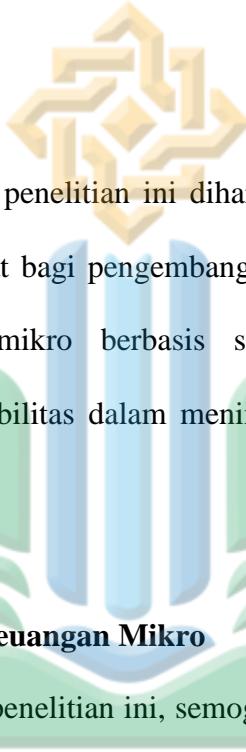
C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui strategi keunggulan kompetitif menggunakan metode *Resource Based View (RBV)* Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.
2. Untuk mengeksplorasi langkah yang dapat diambil oleh BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ekonomi khususnya lembaga keuangan mikro berbasis syariah. Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :



1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan serta memberi manfaat bagi pengembangan ekonomi nasional khususnya lembaga keuangan mikro berbasis syariah untuk mengoptimalkan sumberdaya dan kapabilitas dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga Keuangan Mikro

Hasil dari penelitian ini, semoga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan kedepannya sekaligus sebagai masukan dalam pengembangan usaha lembaga keuangan mikro untuk lebih meningkatkan inovasi dan kreatifitas dalam meningkatkan layanan serta manajemen pengelolaannya sesuai dengan perkembagan zaman agar mencapai keungulan yang kompetitif secara berkelanjutan.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat menambah informasi di Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada pengembangan ekonomi syariah secara nasional melalui keunggulan kompetitif menggunakan metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan tambahan bagi penelitian dengan tema sejenis, serta acuan pembanding bagi peneliti selanjutnya.

E. Definisi Istilah

Berisi kata-kata penting yang menjadi fokus peneliti dalam mengembangkan judul penelitian. Tujuannya untuk menghindari kesalah pahaman makna yang dimaksud oleh peneliti. Dari judul “Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi” maka istilah-istilah yang perlu dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advanced*), diartikan sebagai kemampuan sebuah perusahaan untuk melindungi dan mempertahankan nilai-nilai sumber daya yang dimiliknya dengan cara memberdayakan dan menggunakan sumber daya tersebut sehingga menjadikan perusahaan tersebut unggul dengan memiliki karakteristik yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lainnya.²⁵

Keunggulan kompetitif juga merupakan sebuah kemampuan perusahaan dalam menawarkan suatu barang dan jasa yang bernilai lebih dimata konsumen dengan harga yang lebih rendah maupun dengan

²⁵ Hesti Aisyah, Sari Puspita, Elizamiharti, “*Resource Based View: Strategi UMKM Di Sumatra Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif*”, *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5 (2), (Juli-Desember, 2022), 111.

memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Dengan demikian, keunggulan kompetitif dalam penelitian ini akan tergambar dari kemampuan perusahaan dalam mengalahkan pesaing pasar.²⁶

2. Model *Resource Based View* (RBV)

Model *Resource Based View* (RBV) merupakan suatu model yang digunakan untuk menganalisis dan menafsirkan sumber daya internal organisasi untuk memahami bagaimana organisasi itu dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai kumpulan aset dan kapabilitas, dan berpendapat bahwa tidak ada yang akan menyamai bagaimana pengembangan budaya yang tercipta di dalam perusahaan, karena pasti berbeda.

Berkenaan dengan itu maka dalam penelitian ini yang dimaksud model RBV adalah budaya perusahaan pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara seperti seperangkat nilai (*values*) yang diikuti oleh para anggota serta keyakinan-keyakinan, norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi BMT UGT Nusantara.²⁷

3. Analisis VRIO

VRIO yaitu terdiri dari (*Valuable, Rare, Imitate to Cost dan Organized*).

- a. *Valuable* (berharga)
- b. *Rare* (langka)

²⁶ Henri Faizal Noor, *Ekonomi Manajerial* (Jakarta: PT. RAJA GRAVINDO PERSADA, 2007), 136.

²⁷ Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PRENAMEDIA GROUP, 2018), 2.

c. *Imitability* (sulit ditiru)

d. *Organized* (eksploitasi organisasi).

Maka yang dimaksud analisis VRIO pada penelitian ini adalah peneliti mencoba menggunakan empat indikator tersebut untuk menganalisis keunggulan kompetitif yang ada pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

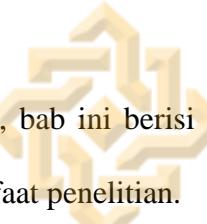
4. Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Lembaga Keuangan Mikro Syariah disini yang dimaksud adalah *Baitul Mal Wa Tamwil*. Lembaga ini mengalami perkembangan yang sangat pesat karena kebutuhan masyarakat akan jasa intermediasi keuangan sangat tinggi. *Baitul Mal Wa Tamwil* hadir memberikan solusi bagi masyarakat untuk mendapatkan dana dengan mudah dan cepat, terhindar dari jerat renternir, terhindar dari jerat riba dan mengacu pada prinsip syariah.

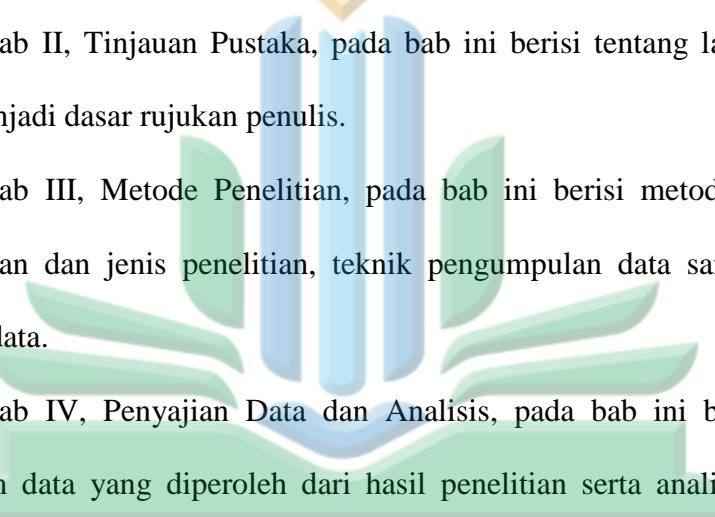
Maka dari itu penulis ingin mendapatkan data mengenai upaya-upaya strategi bersaing yang dilakukan dalam menjaga dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yang tentunya akan berdampak positif terhadap perusahaan, serta perekonomian khususnya wilayah Banyuwangi.

F. Sistematika Penulisan

Agar lebih mudah dalam memahami isi tesis ini, penulisan melakukan pembahasan sistematis tersusun atas bab berikut:



Bab I, Pendahuluan, bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.



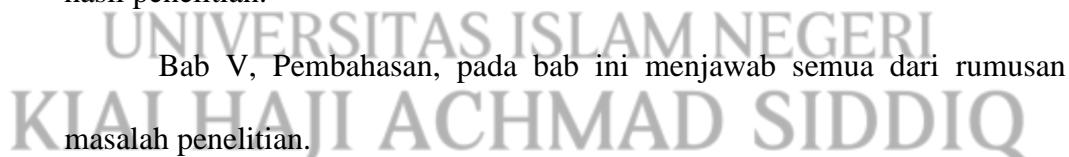
Bab II, Tinjauan Pustaka, pada bab ini berisi tentang landasan teori yang menjadi dasar rujukan penulis.



Bab III, Metode Penelitian, pada bab ini berisi metode penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, teknik pengumpulan data sampai dengan analisis data.



Bab IV, Penyajian Data dan Analisis, pada bab ini berisi tentang penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian serta analisis data dari hasil penelitian.



Bab V, Pembahasan, pada bab ini menjawab semua dari rumusan masalah penelitian.



Bab VI, Penutup, bab ini membahas penutupan dan kesimpulan dari hasil penelitian tesis.



BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Mochammad Ridwan Ristyawan, Hansen Tandra, Jurnal. Model *Artificial Intelligence* Berbasis *Resource Based View* Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Ekspor UMKM Kota Pontianak.²⁸ Hasil penelitian Mochammad Ridwan Ristyawan adalah lima sumber daya strategis perlu dikembangkan oleh UMKM di Pontianak dalam menyikapi perkembangan AI oleh UMKM. Kelima sumber daya tersebut diantaranya sumber daya manusia, pemasaran dan distribusi, operasional dan produksi, internet dan teknologi, dan keuangan serta pendanaan. Persamaan penelitian Mochammad Ridwan Ristyawan dengan penelitian ini adalah sama-sama mengulas mengenai keunggulan kompetitif berkelanjutan menggunakan metode RBV untuk menelaah sumber daya perusahaan yang strategis dalam mencapai keunggulan yang kompetitif UMKM. Perbedaan penelitian tersebut terdapat pada metode analisis yang dipakai yaitu RBV yang dikembangkan dengan output *Artificial Intelligence* (AI) untuk memetakan. Serta teknik analisis data menggunakan *Analitical Hierachy Process* (AHP) dasar berbentuk *Artificial Intelligence* (AI) berbasis RBV. Sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis VRIO.

²⁸ Mochammad Ridwan Ristyawan, Hansen Tandra, "Model *Artificial Intelligence* Berbasis *Resource Based View* Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Ekspor UMKM Kota Pontianak", *Kajian*, 24 (3), September, 2019), 185.

2. Aramia Fahriyah, Rochland Yoseph. Jurnal. Keunggulan Kompetitif Spesial Sebagai Strategi Keberlanjutan UKM Di Era New Normal. Hasil penelitian tersebut adalah pelaku UKM harus memastikan kolaborasi yang optimal dan maksimal dengan para pemangku kepentingan di pemerintahan dikarenakan banyak keterbatasan yang masih dimiliki oleh para pelaku UKM seperti kualitas produk, keterbatasan permodalan, jaringan pemasaran dan lain-lain. Kolaborasi dimaksudkan sebagai arah untuk berfikir strategis dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif yaitu bagaimana untuk menjadi yang terbaik.²⁹ Pesamaan penelitian Aramia dengan penelitian ini adalah sama-sama mengulas mengenai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perbedaan penelitian tersebut mengulas keunggulan kompetitif pada UKM di era New Normal serta fokus pada integritas unit bisnisnya yang dioptimalkan melalui penerapan *supply chain manajemen* untuk bertahan pada kondisi krisis pandemic. Serta metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan analisis normative. Sedangkan pada penelitian ini menganalisis keunggulan kompetitif menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode RBV berdasarkan kerangka VRIO.
3. Relahati Giawa, Liharman Saragih. Jurnal. Analisis Resource Based View (RBV) Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS. Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa Yayasan Pendidikan GKPS memiliki sebanyak 13 sumber daya serta kapabilitas sebanyak 6 jenis yang berpotensi sebagai

²⁹ Aramia Fahriyah, Rochland Yoseph, "Keunggulan Kompetitif Spesial Sebagai Strategi Keberlanjutan UKM Di Era New Normal", *Prosiding Seminar Stiami*, 7 (2), (Oktober, 2020), 104.

keunggulan kompetitif. Selebihnya analisis memberikan hasil sumberdaya yang lainnya yayasan pendidikan GKPS memiliki *resources* dan *capabilities* yang masih berada pada kategori *competitive parity* dan *temporary competitive advantage*.³⁰ Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode *Resource Base View* untuk menganalisis sumber daya yang berpotensi untuk mencapai strategi keunggulan bersaing menggunakan kerangka VRIO. Perbedaannya terletak pada teori yang digunakan untuk penelitian tersebut yakni teori Barney dan Hestely pada karakter objek yang diteliti Yayasan Pendidikan, sedangkan pada observasi ini objek yang diteliti lembaga keuangan mikro dengan menggunakan teori milik Mudrajat Kuncoro.

- UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**
4. Fenny Damayanti, Lili Adiwibowo, Jurnal. Analisis VRIO Model Perusahaan *Fintech* dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.³¹ Hasil penelitian tersebut menyimpulkan, bahwa Amartha sudah memanfaatkan *resources* yang dimilikinya di beberapa aspek seperti infrastruktur teknologi, SDM untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Agar keunggulan kompetitif ini bisa *sustain*, perlu membangun komunikasi melalui media sosial dengan lebih gencar sebagai langkah untuk meningkatkan jumlah mitra (*borrower and lender*). Sebagai perusahaan *microfinancing* yang lebih banyak melayani mitra perempuan, sebaiknya menciptakan pelatihan berkelanjutan untuk mengedukasi lebih banyak lagi mitra. Persamaan penelitian Fenny

³⁰ Relahati Giawa, Liharman Saragih, "Analisis Resource Based View (RBV) Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS", *MANAJEMEN: JURNAL EKONOMI USI*, 2(1), (2020), 2311.

³¹ Damayanti, *Analisis VRIO Model Perusahaan Fintech*, 28.

Damayanti adalah sama bertemakan dalam pembahasan keunggulan kompetitif berkelanjutan menggunakan kerangka analisis VRIO serta jenis lembaga keuangan yang diteliti Lembaga Keuangan Mikro, serta metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif. Sementara perbedaannya pada penelitian ini terletak pada basis perusahaan bisnis yang berbeda yaitu syariah.

5. Eko Lianto Rihardi. Jurnal. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata dan Perhotelan. Hasil dari penelitian tersebut adalah ditemukan kesulitan dalam pengelolaan masalah perekutan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi, dalam dunia perhotelan dan pariwisata yang mana penyediaan layanan berkualitas pada konsumen yang semakin menuntut. Aspek negative ditemukan dari pekerjaan di bidang pariwisata, seperti upah rendah, jam kerja yang diperpanjang, volume kerja yang tinggi, namun disatu sisi pariwisata dan perhotelan menyediakan lingkungan yang menarik dengan status tinggi, upah dan kondisi kerja yang kompetitif.³² Persamaan penelitian Eko Lianto Rihardi ialah sama-sama bertemakan mengenai strategi mencapai keunggulan kompetitif. Sementara perbedaannya pada penelitian tersebut ditujukan perhatian khusus pada analisis karakteristik spesifik sumber daya manusia di industri Perhotelan dan pariwisata. Sedangkan penelitian ini mengacu pada keseluruhan sumber daya perusahaan lembaga keuangan mikro

³² Eko Lianto Rihardi, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata dan Perhotelan”, *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2 (1), (Maret, 2021), 12.

Baitul Mal Wa Tamwil dengan metode *Resource Based View* berdasarkan kerangka VRIO.

6. Siva Sartika, Trustorini Handayani. Jurnal. Pengaruh Strategi *Resource Based View* dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing di Sentra Jeans Cihampelas Bandung.³³ Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa analisis deskriptif variable RBV memiliki kategori yang cukup baik, variable orientasi kewirausahaan memiliki kategori yang cukup baik, serta variabel keunggulan bersaing dengan kategori yang cukup baik. Kemudian dengan analisis verifikatif menunjukkan bahwa RBV secara parsial signifikan terhadap keunggulan bersaing, orientasi kewirausahaan secara parsial signifikan terhadap keunggulan bersaing dan RBV serta Orientasi kewirausahaan secara simultan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Persamaan penelitian Siva adalah sama-sama membahas keunggulan kompetitif pada suatu lembaga usaha. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat dalam metode yang digunakan yakni menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Sedangkan dalam obserfasi ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif.

³³ Siva Sartika, Trustorini Handayani, “Pengaruh Strategi *Resource Based View* dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing di Sentra Jeans Cihampelas Bandung”, *JEMBA: Journal Of Economics, Management, Bussines, And Accounting*, 1 (1), (Juni, 2021), 115.

7. Zulkifli, Muhammad Arif, Zulfadli Hamzah, Dewi Ayu Lestari. Jurnal.

Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al- Ittihad Pekanbaru.³⁴

Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif sudah dilaksanakan secara maksimal terhadap BMT Al-Ittihad yang berdampak positif dan sangat mendukung produktifitas kinerja karyawan, seperti pengawasan kerja, evaluasi kerja, pemberianan *rewards* dan promosi jabatan. Persamaan penelitian ini terletak pada pembahasan strategi mencapai keunggulan bersaing pada lembaga keuangan mikro non bank.

Serta menggunakan metode penelitian yang sama kualitatif deskriptif.

Sedangkan perbedaan penelitian Zulkifli terletak pada variabel yang digunakan yakni fokus pada prinsip pengembangan sumber daya manusia (*tangible*) saja untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Sedangkan pada observasi ini menggunakan sumber daya *tangible* dan *intangible*.

8. Hesty Aisyah, Sari Puspita, Elizamiharti, Jurnal. *Resource-Based View:*

Strategi UMKM di Sumatera Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif. Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa RBV dengan analisis VRIO berkontribusi positif bagi UMKM dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Berharga, langka, imitabilitas dan organisasi adalah aset internal atau sumber daya yang dimiliki oleh UMKM berwujud dan tidak berwujud. VRIO berkontribusi secara optimal pada

³⁴ Zulkifli, Muhammad Arif, Zulfadli Hamzah, Dewi Ayu Lestari, "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BMT Al-Ittihad Pekanbaru", *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5 (2), (November, 2022), 300.

keunggulan kompetitif jika diterapkan bersama-sama memperkuat satu sama lain.³⁵ Persamaan penelitian Hesty Aisyah adalah sama bertemakan dalam pembahasan keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO. Sementara perbedaannya terdapat dalam metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian empiris berupa studi literatur yang berasal dari penelitian sebelumnya, sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif.

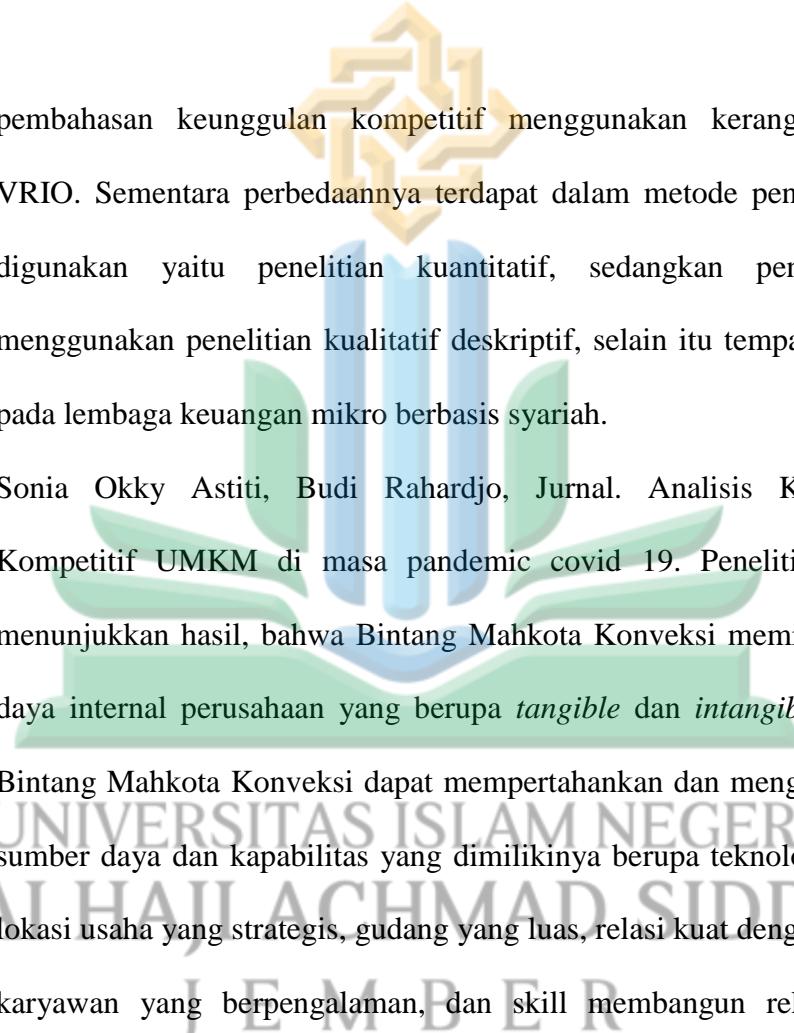
9. Sri Rejeki, Dasmadi, Hari Purwanto, Jurnal. Analisis VRIO *Competitive Advantages* di PT PAN Brothers Tbk di masa pandemic Covid-19.

Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa Hasil uji instrument yang dilakukan menunjukkan bahwa VRIO hasilnya valid dan reliabel karena r tabel dengan nilai 0.160 lebih < dari r hitung, dengan nilai signifikan 0.05. Untuk hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dinyatakan normal, hasil uji multikolinearitas dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas, hasil uji autokorelasi dinyatakan terjadi autokorelasi antar residual, hasil uji heterokedastisitas dinyatakan tidak terdapat heterokedastisitas. Oleh karena itu, dari hasil kuesioner ini dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini dapat dipercaya serta dapat dipakai untuk mendukung didalam penelitian sustainability competitive advantages di PT Pan Brothers Tbk dimasa pandemik covid-19.³⁶

Persamaan penelitian Sri Rejeki adalah sama bertemakan dalam

³⁵ Aisyah, *Resource-Based View: Strategi UMKM*, 114.

³⁶ Sri Rejeki, Dasmadi, Hari Purwanto, "Analisis VRIO *Competitive Advantages* di PT PAN Brothers Tbk dimasa pandemic Covid-19", *Jurnal Ilmu Manajemen dan AKUNTANSI*, 10 (1), (Juni 2022), 86.

- 
- pembahasan keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO. Sementara perbedaannya terdapat dalam metode penilitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, selain itu tempat penelitian pada lembaga keuangan mikro berbasis syariah.
10. Sonia Okky Astiti, Budi Rahardjo, Jurnal. Analisis Keuangan Kompetitif UMKM di masa pandemic covid 19. Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa Bintang Mahkota Konveksi memiliki sumber daya internal perusahaan yang berupa *tangible* dan *intangible*. UMKM Bintang Mahkota Konveksi dapat mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya berupa teknologi modern, lokasi usaha yang strategis, gudang yang luas, relasi kuat dengan supplier, karyawan yang berpengalaman, dan skill membangun relasi dengan supplier agar dapat bertahan ditengah pandemi Covid-19.³⁷ Persamaan penelitian Sonia Okky Astiti adalah sama bertemakan dalam pembahasan keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO serta metode penelitian kualitatif deskriptif. Sementara perbedaannya terdapat dalam konteks tempat penelitian yang berbeda yaitu UMKM.
11. Muchamad Bachtiar, Aditya Ramadhan, Lien Herlina, Hairunisa Dzulhira, Jurnal. Strategi Pengembangan Pariwisata Era VUCA dengan pendekatan VRIO. Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa terdapat 12 *resources* yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan

³⁷ Sonia Okky Astiti, Budi Rahardjo, "Analisis Keuangan Kompetitif UMKM di masa Pandemic Covid 19", *MSDJ: Management Sustainable Development Journal*, 4 (1), (2022), 62.

dimana dapat dirumuskan menjadi dua *cluster* yaitu *ecotourism* dan *cultural tourism*. Disporapar perlu melakukan pengembangan aktivitas wisata atau diversifikasi wisata, mendorong pembangunan destinasi digital, pengembangan desa wisata serta pembuatan kalender pariwisata.³⁸ Persamaan penelitian Muchamad Bachtiar adalah sama bertemakan dalam pembahasan keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO serta metode penelitian kuantitatif deskriptif. Sementara perbedaannya terdapat dalam alat analisis tambahan yang digunakan yaitu dengan *marketing mix 4 P* (*Product, Price, Place, Promotion*). Selain itu tempat penelitian yang berbeda yaitu pariwisata.

12. Annisa Rosyida, C Budi Santoso, Jurnal. Analisis Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada PT. Tamadun Teknologi Internasional Menggunakan Pendekatan VRIO. Hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat beberapa faktor yang menjadi kunci dalam mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan, antara lain budaya perusahaan, performa sistem, dan loyalitas karyawan. Dengan memahami faktor-faktor kunci yang ditemukan dalam penelitian ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mempertahankan keunggulan bersaing mereka secara berkelanjutan.³⁹ Persamaan penelitian Annisa Rosyida, C Budi Santoso adalah sama-sama bertemakan keunggulan kompetitif

³⁸ Muchamad Bachtiar, Aditya Ramadhan, Lien Herlina, Hairunisa Dzulhira, “Strategi Pengembangan Pariwisata Era VUCA dengan pendekatan VRIO”, *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 8 (2), (2022), 201.

³⁹ Annisa Rosyida, C Budi Santoso, “Analisis Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada PT. Tamadun Teknologi Internasional Menggunakan Pendekatan VRIO”, (Tesis, Universitas Gajah Mada, Jogja, 2023), 1.

- berkelanjutan namun lebih kepada industri bisnis selain lembaga keuangan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek yang diteliti.
13. Febri Rahmatullah, Bayu Wijayantini, Yohanes Gunawan Wibowo. Jurnal. Analisis (*Resourch Based View*) untuk menentukan keunggulan bersaing perusahaan pada UD. Tiga Putra. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa UD. Tiga Putra memiliki kekuatan yang bersifat strategis pada 10 sumber daya dan kapabilitas yang berbeda.⁴⁰ Persamaan penelitian tersebut adalah sama-sama bertemakan keunggulan kompetitif, sama-sama menggunakan metode kualitatif. Sementara perbedaannya pada penelitian Febri, hanya membahas bagaimana analisis keunggulan kompetitif melalui pendekatan RBV ini diterapkan, sementara dalam penelitian ini melalui pendekatan RBV menggunakan kerangka VRIO selain untuk mengetahui sumber daya mana yang menentukan keunggulan bersaing, juga membahas bagaimana cara untuk memaksimalkan sumber daya agar menjapai keunggulan bersaing.
14. M. Azizul Khakim. Jurnal. “Pengembangan Model Pasar Tradisional Blauran Surabaya Berbasis Konsep *Valuable, Rare, Inimitable, Organized* (VRIO) Untuk meningkatkan Keunggulan Kompetitif di Era Persaingan Modern.”⁴¹ Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa pada dasarnya Sebagian besar pedagang pasar di pasar Blauran secara tidak langsung

⁴⁰ Febri Rahmatullah, Bayu Wijayantini, Yohanes Gunawan Wibowo, “Analisis (*Resourch Based View*) untuk menentukan keunggulan bersaing perusahaan pada UD. Tiga Putra”, *Journal Of Economics, Assets, and Evaluation*, 1 (1), (September, 2023), 10.

⁴¹ M. Azizul Khakim, “Pengembangan Model Pasar Tradisional Blauran Surabaya Berbasis Konsep *Valuable, Rare, Inimitable, Organized* (VRIO) Untuk meningkatkan Keunggulan Kompetitif di Era Persaingan Modern”, *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3 (4), (2023), 7957.

telah menerapkan konsep VRIO dan memiliki strategi khusus untuk bertahan menghadapi persaingan dengan modernisasi dan kemajuan IPTEK. Persamaan dengan observasi ini yakni sama-sama membahas perumusan strategi yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perbedaannya yakni pada penelitian M. Azizul mengacu pada teori *Go To Market Strategy* yang dicetuskan oleh Zoltners, yang diaplikasikan pada Pasar tradisional di era modern untuk membantu analisis perumusan strategi. Sementara pada observasi ini peneliti menggunakan teori RBV Mudrajat Kuncoro, serta objek penilitian yang berbeda yakni lembaga keuangan mikro non bank, yang memiliki karakter industri berbeda dengan penelitian tersebut.

- UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAL HAJI ACHMAD SIDDIQ**
15. Gabriella Trinanda Sianipar, Mardiana, Ufira Isbah. Jurnal. Penerapan Konsep *Resources Based View* (RBV) dalam mencapai Keunggulan Kompetitif Industri Rumah Tangga Pengolahan Amplang di Kecamatan Tembilahan Kota.⁴² Penelitian tersebut menunjukkan hasil, bahwa ditemukan beberapa sumber daya yang dimiliki setiap industri rumah tangga pengolahan amplang udang terletak pada Kabupaten Indragiri Hilir yang memiliki jumlah produksi perikanan tangkap terbesar di provinsi Riau. Dengan kendala yang dialami yaitu pada pelayanan serta rendahnya Tingkat pengetahuan tentang teknologi. Persamaannya terletak pada tema pembahasan strategi mencapai keunggulan kompetitif. Sedangkan

⁴² Gabriella Trinanda Sianipar, Mardiana, Ufira Isbah, "Penerapan Konsep *Resources Based View* (RBV) dalam mencapai Keunggulan Kompetitif Industri Rumah Tangga Pengolahan Amplang di Kecamatan Tembilahan Kota", *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4 (2), (2024), 1561.

perbedaannya terletak pada metode penelitian yang digunakan yakni metode sampel jenuh yang mana seluruh dari populasi yang ada akan diambil dan diteliti sebagai sampel. Sedangkan dalam observasi ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu, Persamaan dan Perbedaannya

No	Nama	Judul	Perbedaan	Persamaan
1.	Mochammad Ridwan Ristyawan, Hansen Tandra, 2019.	Model <i>Artificial Intelligence</i> Berbasis <i>Resource Based View</i> Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Ekspor UMKM Kota Pontianak	Pada penelitian tersebut mengulas kinerja UMKM untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia dengan metode analisis RBV yang dikembangkan dengan output <i>Artificial Intelligence</i> (AI) untuk memetakan. Serta teknik analisis data menggunakan <i>Analitical Hierachi Process</i> (AHP) dasar berbentuk <i>Artificial Intelligence</i> (AI) berbasis RBV. Sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis RBV dengan pendekatan VRIO.	Bertemakan sama yakni pembahasan mengenai strategi mencapai keunggulan kompetitif.
2.	Aramia Fahriyah, Rochland Yoseph, 2020.	Keunggulan Kompetitif Spesial Sebagai Strategi Keberlanjutan UKM Di Era New Normal.	Pada observasi tersebut mengulas keunggulan kompetitif pada UKM di era New Normal serta fokus pada integritas unit bisnisnya yang dioptimalkan melalui penerapan <i>supply chain</i> manajemen untuk bertahan pada kondisi krisis pandemic. Dengan menggunakan metode analisis <i>normative</i> . Sedangkan pada penelitian	Pada penelitian tersebut sama dalam tema pembahasan mengenai strategi mencapai keunggulan kompetitif.

No	Nama	Judul	Perbedaan	Persamaan
			ini menganalisis keunggulan kompetitif dengan menggunakan metode RBV berdasarkan kerangka VRIO.	
3.	Relahati Giawa, Liharman Saragih, 2020	Analisis <i>Resource Based View (RBV)</i> Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS	Perbedaannya terletak pada teori yang digunakan untuk penelitian tersebut yakni teori Barney dan Hestely pada karakter objek yang diteliti Yayasan Pendidikan, sedangkan pada observasi ini objek yang diteliti lembaga keuangan mikro syariah dengan menggunakan teori milik Mudrajat Kuncoro.	Persamaan pada penelitian ini sama-sama menggunakan metode <i>resource base view</i> untuk menganalisis sumber daya yang berpotensi untuk mencapai strategi keunggulan bersaing menggunakan kerangka VRIO
4.	Fenny Damayanti, Lili Adiwibowo, 2020.	Analisis VRIO Model Perusahaan <i>Fintech</i> dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan	Pada penelitian Fenny perbedaannya terletak pada basis perusahaan bisnis yang diteliti yaitu lembaga keuangan mikro konvensional Amartha sedangkan dalam penelitian ini lembaga keuangan mikro berbasis syariah <i>Baitul maal wa tamwil</i>	sama -sama bertemakan keunggulan kompetitif berkelanjutan menggunakan kerangka analisis VRIO, serta metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif.
5.	Eko Lianto Rihardi, 2021	Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata dan Perhotelan.	Pada penelitian Eko ditujukan perhatian khusus pada analisis karakteristik spesifik pengembangan sumber daya manusia di industri Perhotelan dan pariwisata. Sedangkan observasi ini mengacu pada keseluruhan sumber daya	Sama-sama dalam tema pembahasan mengenai strategi mencapai keunggulan kompetitif.

No	Nama	Judul	Perbedaan	Persamaan
			internal lembaga keuangan mikro syariah yakni Baitul maal wa tamwil dengan metode <i>Resource Based View</i> berdasarkan kerangka VRIO.	
6.	Siva Sartika, Trustorini Handayani, 2021.	Pengaruh Strategi <i>Resource Based View</i> dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing di Sentra Jeans Cihampelas Bandung	Penelitian Siva ini membahas tentang tanggapan pelaku usaha dengan analisis RBV terkait orientasi kewirausahaan. Serta menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Sedangkan metode penelitian yang digunakan pada observasi ini yakni menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui sumber daya unik yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.	Sama-sama membahas strategi keunggulan kompetitif pada suatu lembaga usaha.
7.	Zulkifli, Muhammad Arif, Zulfadli Hamzah, Dewi Ayu Lestari, 2022.	Analisis Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al- Ittihad Pekanbaru	Perbedaan penelitian Zulkifli terletak pada variable yang digunakan yakni hanya fokus pada prinsip pengembangan sumber daya manusia (<i>tangible</i>) saja untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Sedangkan pada observasi ini menggunakan sumber daya <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> .	Sama – sama membahas strategi mencapai keunggulan bersaing pada lembaga keuangan mikro syariah. Serta sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.
8.	Hesty Aisyah, Sari Puspita, Elizamiharti, 2022.	<i>Resource-Based View:</i> Strategi UMKM di Sumatera Barat Untuk	Pada penelitian ini fokus pada penguatan kepercayaan diri UMKM dalam hal permodalan serta alat teknologi untuk	Sama-sama membahas keunggulan kompetitif menggunakan

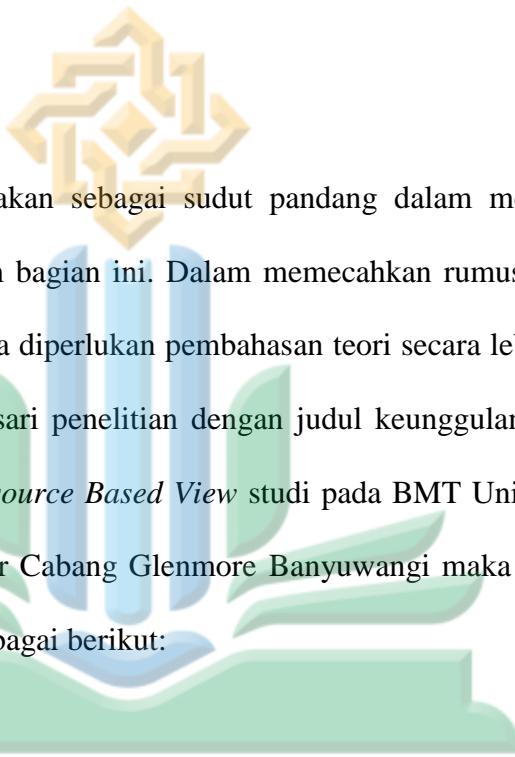
No	Nama	Judul	Perbedaan	Persamaan
		Mencapai Keunggulan Kompetitif	kegiatan operasional, dengan tujuan mencapai keunggulan kompetitif. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian empiris berupa studi literatur yang berasal dari penelitian sebelumnya, sedangkan penilitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif.	kerangka analisis VRIO.
9.	Sri Rejeki, Dasmadi, Hari Purwanto, 2022.	Analisis VRIO Competitive Advantages di PT PAN Brothers Tbk dimasa pandemic Covid-19	Dalam penelitian ini mengulas analisis sumber daya untuk mengetahui keunggulan kompetitif PT. Pan Brothers dimasa pandemi covid-19. Serta menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, dan objek penelitian yang berbeda pada lembaga keuangan mikro berbasis syariah	Sama-sama bertemakan dalam pembahasan keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO.
10.	Sonia Okky Astiti, Budi Rahardjo, 2022.	Analisis Keunggulan Kompetitif UMKM di masa pandemic covid 19	Perbedaan dalam penelitian ini yakni fokus pada konteks analisis keunggulan UMKM di masa Pandemi Covid-19. Yang mana pada situasi tersebut sangat sulit dalam hal pertumbuhan dan penguatan ekonomi. Sedangkan pada observasi ini fokus pada keunggulan bersaing di masa new normal pada lembaga keuangan dengan metode RBV.	Persamaan penelitian Sonia Okky Astiti adalah sama-sama membahas keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO serta metode penelitian kualitatif deskriptif.
11.	Muchamad Bachtiar, Aditya Ramadhan, Lien Herlina, Hairunisa	Strategi Pengembangan Pariwisata Era VUCA dengan	Perbedaan dalam penelitian Muchamad yakni terdapat pada alat analisis tambahan yang	sama bertemakan dalam pembahasan

No	Nama	Judul	Perbedaan	Persamaan
	Dzulhira, 2022.	pendekatan VRIO	digunakan yaitu dengan marketing mix 4 P. Selain itu jenis objek penelitian yang berbeda yakni pariwisata. Sedangkan dalam observasi ini analisis keunggulan yang fokus pada lembaga keuangan.	keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO serta metode penelitian kualitatif deskriptif.
12.	Annisa Rosyida, C Budi Santoso, 2023	Analisis Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada PT. Tamadun Teknologi Internasional Menggunakan Pendekatan VRIO	Perbedaan pada penelitian Annisa, membahas bagaimana analisis keunggulan bersaing melalui pendekatan VRIO, ini diterapkan pada PT. Tamadun Internasional, sementara pada observasi ini meneliti pada lembaga keuangan mikro non bank, yang memiliki karakter industri berbeda, serta karakter responden yang berbeda dengan penelitian tersebut.	Pada penelitian tersebut sama-sama mengulas mengenai keunggulan bersaing.
13.	Febri Rahmatullah, Wahyu Wijayantini, Yohanes Gunawan Wibowo, 2023	Analisis RBV (<i>Resource Based View</i>) untuk menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada UD. Tiga Putra	Perbedaan pada penelitian febri, membahas tentang analisis penentuan keunggulan kompetitif melalui pendekatan RBV yang diterapkan pada UD. Tiga Putra sementara pada observasi ini meneliti pada lembaga keuangan mikro non bank, yang memiliki karakter industri berbeda dengan penelitian tersebut.	sama bertemakan dalam pembahasan keunggulan kompetitif menggunakan kerangka analisis VRIO serta metode penelitian kualitatif deskriptif.
14.	M. Azizul Khakim, 2023	Pengembangan Model Pasar Tradisional Blauran Surabaya Berbasis Konsep Valuable, Rare,	Perbedaan pada penelitian M. Azizul terletak pada teori RBV yang digunakan oleh Wernelfet, yang diaplikasikan pada Pasar tradisional di era modern. Sementara pada observasi ini peneliti menggunakan	Dalam penelitian tersebut membunyai tujuan yang sama yakni strategi mencapai

No	Nama	Judul	Perbedaan	Persamaan
		Inimitable, Organized (VRIO) Untuk meningkatkan Keunggulan Kompetitif di Era Persaingan Modern.	teori RBV Mudrajat Kuncoro, serta meneliti pada lembaga keuangan mikro non bank, yang memiliki karakter industri berbeda dengan penelitian tersebut.	keunggulan bersaing dengan konsep analisis VRIO.
15.	Gabriella Trinanda Sianipar, Mardiana, Ufira Isbah, 2024	Penerapan Konsep <i>Resources Based View</i> (RBV) dalam mencapai Keunggulan Kompetitif Industri Rumah Tangga Pengolahan Amplang di Kecamatan Tembilahan Kota.	Penelitian ini mengulas terkait sumber daya kapabilitas apa yang dimiliki oleh industri rumah tangga pengolahan amplang udang Perbedaan penelitian Gabriella dengan observasi ini terletak pada metode penelitian yang digunakan yakni metode sampel jenuh dimana seluruh dari populasi yang ada diambil dan diteliti sebagai sampel. Sedangkan dalam observasi ini menggunakan teknik purposive sampling serta metode kualitatif deskriptif dalam penelitian untuk mengetahui sumber daya unik sebuah lembaga keuangan mikro syariah.	Memiliki pembahasan yang sama, yakni strategi mencapai keunggulan kompetitif

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2024.

Menurut tabulasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pada 15 penelitian terdahulu sebagian besar hanya fokus pada keunggulan UMKM yang menggunakan salah satu analisis keunggulan yaitu RBV, sedangkan pada penelitian ini menggunakan dua analisis yakni RBV dan VRIO yang berfokus pada keunggulan kompetitif lembaga keuangan mikro syariah.



B. Kajian Teori

Teori yang digunakan sebagai sudut pandang dalam melaksanakan penelitian disajikan dalam bagian ini. Dalam memecahkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka diperlukan pembahasan teori secara lebih luas dan mendalam. Untuk mendasari penelitian dengan judul keunggulan kompetitif menggunakan metode *Resource Based View* studi pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi maka kajian teori yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Strategi

Strategi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi, sehingga dengan proses manajemen strategi para manajer pada semua tingkatan suatu perusahaan dapat menyusun perencanaan strategi dan mengimplementasikannya.

Berikut beberapa pengertian strategi menurut para ahli:

- a. Menurut Kuncoro, strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dengan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.⁴³
- b. Menurut Itami yang dikutip oleh mudrajat kuncoro strategi ialah untuk menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga

⁴³ Mudrajad Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif di Era Industri 4.0* (Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2020), 30.

perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah-ubah.⁴⁴

- c. Menurut Husein Umar, Strategi diartikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut tercapai.⁴⁵
- d. Menurut AB Susanto, strategi ialah keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi. Selain itu, strategi memiliki asosiasi dengan istilah tingkat tinggi, yang berdampak besar dan bersifat jangka panjang.
- e. Menurut Steiner dan Miner yang dikutip oleh Yosal Iriantara, strategi merupakan formulasi misi, tujuan, dan objektif dasar organisasi, strategi-strategi program dan kebijakan untuk mencapai dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa strategi diimplementasikan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁴⁶

Manajemen strategi pada penelitian ini menggunakan teori Mudrajat Kuncoro dikarenakan ingin mengetahui lebih jauh mengenai keputusan serta kerangka kerja yang digunakan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dalam mencapai tujuan perusahaan didasarkan pada penyesuaian sumber daya

⁴⁴ Mudrajat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* (Jakarta: Erlangga, 2005), 1.

⁴⁵ Husein Umar, *Strategi Manajemen In Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003), 31.

⁴⁶ Yosal Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 12.

yang dimiliki dalam menghadapi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah.

2. Tahapan Proses Manajemen Strategi

a. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan merupakan pemantauan, evaluasi, dan penyebarluasan informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang penting di dalam perusahaan.⁴⁷ Analisis lingkungan dalam bisnis mencakup *Political, Economic, Sosial, dan Technologi* (PEST). Hal tersebut merupakan susunan kekuatan lingkungan yang mempengaruhi aktivitas bisnis. Analisis PEST membantu seorang manajer perusahaan maupun pimpinan organisasi untuk menyusun gambaran yang komprehensif dan logis mengenai lingkungan mereka dari berbagai aspek.⁴⁸

Analisis lingkungan eksternal dan internal perlu dilakukan para pembuat keputusan untuk memantau seberapa jauh lingkungan eksternal, karena apa yang terjadi dilingkungan eksternal juga memainkan peran penting dalam membentuk masa depan organisasi karena dapat menghambat atau sebaliknya membuka pilihan strategi.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan yang efektif. Diantaranya seperti menentukan misi perusahaan, menentukan

⁴⁷ Antonius Setyadi, dkk, *Manajemen Strategi: Seni dalam Menghadapi Persaingan Bisnis dan Manajemen Era Digital* (Jakarta: Mitra Wiciana Media, 2023), 39.

⁴⁸ Kuncoro. *Strategi Meraih Keunggulan*, 47.

tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.⁴⁹ Kemudian mendefinisikan dan mengidentifikasi keunggulan khusus yang dimiliki agar strategi perusahaan dapat sesuai antara keunggulan internal (pemasok dan karyawan) perusahaan dengan hubungan eksternalnya (pesaing, konsumen, dan lingkungan ekonomi di mana dia beroperasi).⁵⁰

c. Implementasi Strategi

Merupakan proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam bentuk tindakan melalui program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mencakup perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.⁵¹

d. Evaluasi dan Kontrol

Merupakan proses memonitor aktivitas perusahaan dan hasil kerja. Bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana memengaruhi kinerja perusahaan.⁵² Evaluasi dan kontrol merupakan elemen utama manajemen strategi yang dapat menunjukkan kelemahan pada rencana strategis sebelumnya, namun dengan demikian perusahaan dapat merangsang keseluruhan proses untuk memulai kembali.⁵³

⁴⁹ Setyadi, dkk, *Manajemen Strategi*, 40.

⁵⁰ Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan*, 137.

⁵¹ Omar Hendro, Sri Rahayu, *Manajemen Strategi: Konsep Dasar, Teori dan Implementasi* (Palembang: CV. Amanah, 2021), 8.

⁵² Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan*, 31.

⁵³ Setyadi, dkk, *Manajemen Strategi*, 43.

3. Keunggulan Kompetitif

a. Pengertian Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Keunggulan bersaing hanya dapat dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesial dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing.⁵⁴

Henry faizal mendefinisikan keunggulan kompetitif yakni kemampuan suatu perusahaan untuk menawarkan suatu barang dan jasa yang bernilai lebih dimata konsumen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing ini dapat dilihat dari kemampuan perusahaan untuk mengalahkan pasar.⁵⁵

Menurut Porter keunggulan kompetitif memiliki tiga kategori yakni:⁵⁶

1) *Cost Leadership* (Keunggulan Biaya)

Dalam keunggulan biaya sebuah pelaku usaha memposisikan dirinya sebagai produsen berbiaya rendah, perusahaan tersebut menjual produk atau jasanya kepada masyarakat dengan harga yang lebih rendah.

⁵⁴ Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)* (Yogyakarta: CAPS, 2015). 1.

⁵⁵ Henry Faizal Noor, *Ekonomi Manajerial* (Jakarta: PT RAJAGRINDO PERSADA, 2007), 136.

⁵⁶ iFm University of Cambridge, Porter's Generic Competitive Strategies (Ways of Competing), (Online) (<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstool/porters-generic-competitive-strategies/>), diakses 02 Mei 2024.

2) *Differensiation* (Diferensiasi)

Pelaku usaha berusaha menjadi unik di berbagai dimensi yang secara umum diminati oleh pelanggan.

3) *Focus* (Fokus)

Pada kriteria ini pelaku usaha bertumpu pada ruang lingkup kompetitif yang sempit dalam suatu industri serta menyesuaikan strategi untuk melayani pelanggan dengan mengesampingkan orang lain.

Menurut Peteraf, keunggulan kompetitif perusahaan akan tercapai ketika memperoleh tingkat laba diatas normal, profitabilitas

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

yang superior dan keuntungan yang terus bertumbuh, maka perusahaan dianggap memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan dapat menunjukkan kinerja di atas rata-rata atau menghasilkan laba di atas laba biasa secara berkelanjutan.⁵⁷

Mudrajat Kuncoro menyatakan suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lainnya. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang perusahaan lain tidak mampu. Sehingga strategi keunggulan kompetitif adalah suatu upaya atau cara yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk membedakan kemampuan perusahaan dengan pesaing di mata para konsumen.⁵⁸

⁵⁷ Damayanti, *Analisis VRIO Model Perusahaan Fintech*, 127.

⁵⁸ Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan*, 33.

b. Tujuan keunggulan kompetitif

Tujuan keunggulan kompetitif dapat tercapai dengan cara sebagai berikut:

- 1) Terus-menerus beradaptasi (dinamis) terhadap perubahan *trend* (kegiatan eksternal) dan kemampuan kompetensi sumber daya internal.
- 2) Secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan berbagai strategi dan mengevaluasi strategi serta mengambil keuntungan dari faktor-faktor indikator tersebut.⁵⁹

4. Etika Bisnis dalam Islam

Dalam agama Islam, semua aktifitas umat dalam aspek kehidupan sudah diatur dalam Al-Quran dan Hadist begitupun dengan strategi keunggulan bersaing. Bersaing dalam ekonomi Islam dapat diwujudkan dengan menerapkan etika bisnis yakni persaingan yang sehat, tidak saling menjatuhkan dan bukan dengan jalan yang batil, maka akan selalu termotivasi untuk senantiasa meningkatkan kuantitas dan kualitas barang serta etos kerja. Sesuai dengan firman Allah dalam Al-Quran surat An-Nisa' ayat 29.

يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَطْلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِحْرَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ

رَحِيمًا

⁵⁹ Damayanti, *Analisis VRIO Model Perusahaan Fintech*, 127.

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan cara yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku suka sama suka diantara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu, sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang Kepadamu*”.⁶⁰

Persaingan antar perusahaan merupakan hal yang wajar terjadi dalam dunia bisnis, dengan adanya persaingan antar lembaga maka dapat memunculkan hal-hal unik yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Dengan adanya keunikan yang dimiliki oleh perusahaan maka akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dibandingkan dengan perusahaan lain dimata konsumen.⁶¹

Berikut merupakan etika persaingan usaha yang sehat menurut perspektif islam:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

a. Melakukan Persaingan yang Sehat

Hal ini ditegaskan dalam firman Allah, Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 188.⁶²

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَطِلِ وَتُدْلُوْا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْأَلِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: “*Janganlah kamu memakan harta sesamamu dengan cara yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada para hakim dengan maksud agar kamu dapat memakan sebagian harta orang lain itu dengan jalan dosa, padahal kamu mengetahui*”. (QS. Al-Baqarah: 188).

Persaingan yang sehat dapat menciptakan kesempatan bagi perusahaan untuk berlomba-lomba dalam menunjukkan kualitas

⁶⁰ Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan A-Quran, 2019), 112.

⁶¹ Susminingsih, *Etika Bisnis Islam* (Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management, 2020), 20.

⁶² Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, 38.

barang dan jasanya. Dari kompetisi tersebut dapat melahirkan kolaborasi atau kemitraan, sebab setiap bisnis pasti memiliki keunggulan dan kelemahan.

b. Kejujuran

Makna jujur dalam hal ini berarti bahwa seorang pengusaha harus terbuka dan transparan dalam bermuamalah. Kejujuran terwujud ke dalam tiga aspek yaitu:⁶³

- 1) Kejujuran terwujud dalam pemenuhan syarat-syarat perjanjian dan kontrak.
- 2) Kejujuran terwujud dalam penawaran barang dan jasa dengan kualitas yang baik.
- 3) Kejujuran terwujud kaitannya dengan kepercayaan.

Ketiga aspek tersebut merupakan modal dasar usaha yang dapat mengalirkan keuntungan yang berlimpah, karena keuntungan merupakan simbol kepercayaan atas kejujuran kegiatan bisnis. Sesuai dengan firman Allah sebagai berikut:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ إِيمَنُوا أَتَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar”. (QS. Al-Ahzab: 70).⁶⁴

c. Berperilaku Baik dan Simpatik

Sifat ini harus di terapkan dalam berbisnis, tanpa pandang kaya atau miskin. Berperilaku baik terdapat dua bentuk diantaranya berbuat

⁶³ Nihayatul Masykuroh, *Etika Bisnis Islam* (Banten: CV. Media Karya Kreatif, 2020), 36.

⁶⁴ Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, 615.

baik secara aktif dan maksimal dengan cara berbicara yang baik dan sopan dalam pergaulan. Orang berbisnis selalu dituntut untuk melakukan kegiatan yang menguntungkan bagi orang lain atau saling menguntungkan, namun dalam situasi tertentu yang tidak memungkinkan maka batas toleransi yang dapat kita pegang adalah tindakan yang tidak merugikan orang lain.⁶⁵ Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Hijr ayat 88:

لَا تَمْدَنَّ عَيْنِيكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِّنْهُمْ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ

Artinya: “*dan berendah hatilah kamu terhadap orang-orang yang beriman*”. (QS. Al-Hijr: 88).

KIAL HAJI ACHMAD SIDDIQ

Saat ini saling percaya menjadi hal yang sulit diterapkan antara manusia dengan manusia, apalagi berkaitan dengan sumber daya internal perusahaan. Keterbukaan dalam bisnis artinya terbuka dalam laporan keuangan yang jelas atas usaha yang dimiliki.

d. Keterbukaan

Prinsip keadilan menuntut agar semua orang diperlakukan secara sama serta sesuai dengan aturan berdasarkan kriteria rasional objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Adil dalam kegiatan bisnis artinya memperlakukan relasi atau mitra sesuai dengan haknya masing-masing. Sesuai dengan firman Allah:

⁶⁵ Masykuroh, *Etika Bisnis Islam*, 37.



Artinya: “*Dan sempurnakanlah takaran ketika kamu menakar dan timbanglah dengan neraca yang benar, itulah yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya*”. (QS. Al-Isra: 35).⁶⁶

5. Resource Based View (RBV)

Resource Based View pertama kali dikembangkan sebagai sebuah model strategi pengembangan bisnis pada tahun 1950.⁶⁷ Pandangan *Resource Based View* terhadap keunggulan bersaing menyatakan bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan dari pada faktor eksternal untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Resource Based View membahas terkait sumber daya dan kemampuan internal perusahaan yang sulit ditiru oleh para pesaing sebagai sumber kinerja superior dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan pandangan spesifik perusahaan tentang pengambilan keputusan strategis.⁶⁸ Model *Resource Based View* digunakan untuk menemukan dan mengidentifikasi karakteristik dari perusahaan agar menjadi unsur penambah daya saing yang unggul dalam rangka memenangkan pasar, oleh karena itu perusahaan harus mengembangkan potensi, kemampuan, dan kinerjanya dengan maksud meningkatkan *value market*.⁶⁹

⁶⁶ Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, 398.

⁶⁷ Hesti Aisyah, “Resource Based View: Strategi UMKM di Sumatra barat untuk mencapai keunggulan kompetitif”, *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5 (2), (Desember, 2022), 112.

⁶⁸ Setyadi, dkk, *Manajemen Strategi*, 73.

⁶⁹ Elizamiharti, *Resource Based View*, 112

Menurut *Resource Based View* tidak ada dua perusahaan yang sama karena masing-masing perusahaan memiliki pengalaman, asset, kapabilitas, serta membangun budaya organisasi yang berbeda. Strategi *Resource Based View* dilakukan dengan cara mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan.⁷⁰

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *Resource Based View* merupakan sebuah acuan atau kerangka untuk meneliti kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempelajari keunikan sumber daya internal yang dimiliki dan dikontrol oleh perusahaan.⁷¹

Kunci model *Resource Based View* didasarkan atas identifikasi tiga sumber daya internal dasar yang merupakan fondasi utama dalam menemukan dan mengembangkan kompetensi inti.⁷² Analisis lingkungan internal yang dikhususkan pada aspek lembaga keuangan sebagai berikut:

- a. Sumber daya berwujud (*tangible asset*) seperti, sumber daya finansial, infrastruktur, teknologi, dan mitra bisnis.

1) Sumber Daya Finansial

Dalam aspek sumber daya finansial (keuangan) yang penting untuk diperhatikan adalah kesehatan keuangan dan kinerja perusahaan. Salah satu indikator yang digunakan untuk menilai kesehatan keuangan dalam penelitian ini diantaranya adalah data keuangan dan rasio yang berasal dari data akuntansi yang tersedia

⁷⁰ Setyadi, dkk, *Manajemen Strategi*, 73.

⁷¹ Wandrial, *Analisis Internal Perusahaan*, 629.

⁷² Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif*, 77.

untuk umum seperti laporan laba rugi.⁷³ Dilihat dari Rasio aktifitas *Working Capital Turnover* kecukupan permodalan sebagai penggerak utama perputaran usaha BMT, serta pertumbuhan perusahaan dilihat dari jumlah penjualan, laba dan jumlah asset yang dimiliki. Hal tersebut menjadi indikator utama sustainable keuangan, dimana perolehan laba merupakan muara dari hasil pengelolaan asset *Baitul Maal Wa Tamwil*.⁷⁴

2) Infrastruktur

Infrastruktur merupakan sistem fisik yang menyediakan transportasi pengairan, drainase, bangunan gedung dan fasilitas publik lainnya, yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia baik kebutuhan sosial maupun kebutuhan ekonomi.⁷⁵

Infrastruktur *Baitul Maal Wa Tamwil* terdiri dari fasilitas fisik dan non fisik yang mendukung operasional keberlangsungan *Baitul Maal Wa Tamwil*. Fasilitas fisik diantaranya bangunan kantor, gudang, pabrik, dan sarana transportasi yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan *Baitul Maal Wa Tamwil*. Sedangkan infrastruktur non-fisik meliputi sistem informasi, teknologi,

⁷³ Juliansyah Noor, *Manajemen Strategi Konsep dan Model Bisnis* (Banten: La Tansa Mashiro Publisher, 2020), 185.

⁷⁴ Yus Indra, “Strategi Mewujudkan Kemandirian Sektor Finansial Lokal Melalui Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro Syariah (*Baitul Maal Wa Tamwil*, BMT)”, *Jurnal Terapan Abdimas*, 3 (2), (Juli, 2018), 89.

⁷⁵ Sawiyah Raudatul Jannah, “Pengaruh Sumber Daya Manusia, Infrastruktur dan Kelembagaan Terhadap Minat Konversi Koperasi Konvensional ke Entitas Syariah Dengan Pengetahuan Sebagai Variabel Moderasi”, (Tesis, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Banda Aceh, 2024), 56.

keuangan, pelatihan anggota serta menjajemen yang mendukung pengelolaan *Baitul Maal Wa Tamwil* secara efektif dan efisien.

Investasi infrastruktur yang tepat dapat membantu meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, daya saing *Baitul Maal Wa Tamwil* secara berkelanjutan dan dampak positif terhadap meningkatnya kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitar.⁷⁶

3) Teknologi

Salah satu strategi dalam menghadapi era revolusi industri agar senantiasa bersaing dengan lembaga keuangan lainnya ialah

penggunaan *financial technology* dalam sistem keuangan. *Financial Tecnologi* akan berdampak pada model bisnis baru serta berdampak pada stabilitas keuangan, efisiensi, kelancaran, keamanan, dan keandalan sistem pembayaran. Adanya alternatif layanan kepada para pelanggan dalam mengakses produk dan informasi yang disediakan oleh *Baitul Maal Wa Tamwil* dapat meningkatkan pemasaran produk dari yang sebelumnya, yakni mengandalkan hubungan pelanggan secara langsung.⁷⁷

Fitur dalam *financial technology* dirancang agar nasabah dapat melaksanakan transaksinya secara mandiri dengan memanfaatkan penetrasi telephone seluler (ponsel) dengan proses layanan yang cepat serta bisa diakses dimanapun dan kapanpun.

⁷⁶ Sawiyah Raudatul Jannah, *Pengaruh Sumber Daya Manusia....*, 59.

⁷⁷ Rudi Joko Laksono, Widodo, "Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Berbagi Pengetahuan Berbasis Kemampuan Penggunaan Fintech", *Jurnal Dinamika Ekonomi Bisnis*, 19 (1), (2022), 82.



Dengan cara mendigitalisasikan produk melalui media digital seperti *digital banking* yang saat ini dikembangkan melalui *internet banking* dan *mobile banking* serta media sosial (website, web blog, facebook, dan Instagram) memberikan mereka keunggulan dibandingkan dengan pesaing.⁷⁸

Dalam observasi ini peneliti mencoba melihat dari sisi kemajuan teknologi sebagai indikator tercapainya keunggulan kompetitif sebuah lembaga keuangan mikro syariah yakni *Baitul Maal Wa Tamwil*.

4) Mitra Bisnis

Memiliki hubungan yang baik dengan mitra bisnis membawa pengaruh pada keunggulan bersaing suatu perusahaan, perusahaan perlu menekankan pada evaluasi kapabilitas mitra bisnisnya serta integrasi sumber daya terutama bidang inovasi dan kualitas dalam rangka untuk meningkatkan hubungan dengan mitra melalui kerja sama teknikal dan strategi aliansi.⁷⁹

Mendapatkan dukungan mitra dari berbagai sektor mempermudah perusahaan untuk mendapatkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan sehingga mendukung untuk mencapai keunggulan bersaing. Dalam hal ini Indikator mitra bisnis dapat

⁷⁸ Muh. Izza, "Pengaruh Pemasaran Produk Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) dan Implementasinya Berbasis Digital di Pekalongan", *Velocity: Journal of Sharia Finance and Banking*, 2 (1), (Mei, 2022), 15.

⁷⁹ Elisabeth Lisato Puspasari, Susilo Totoharjo, "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Dukungan Partner terhadap Keunggulan Kompetitif", *Diponegoro Journal Of Management*, 6 (3), (2017), 3.

diukur melalui manfaat yang didapatkan seperti manfaat untuk pelanggan, serta manfaat bagi mitra.⁸⁰

- b. Sumber daya tak berwujud (*intangible asset*) Merupakan asset yang tidak bisa dilihat atau disentuh seperti, Sumber Daya Manusia (keahlian karyawan), reputasi, budaya perusahaan, struktur organisasi, persepsi seluruh anggota organisasi dan proses yang terjadi dalam organisasi.⁸¹

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang

filosofi, kebijakan, prosedur dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus mempunyai integritas dan kompetensi dimana sangat menentukan kecepatan dan ketepatan kualitas hasil pekerjaan, sehingga bila semua jenis dan sumber tingkat pekerja dipadukan dengan baik maka akan mendapatkan irama kerja yang dinamis dan produktif.

Unsur-unsur sumber daya manusia meliputi:

- a) Kemampuan-kemampuan (*Capabilities*)
- b) Sikap (*Value*)
- c) Nilai-nilai (*Value*)

⁸⁰ Samidi, *Model Bisnis dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)* (Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management, 2021), 95.

⁸¹ Fransisca Mulyono, “Faktor Demografis Dalam Perilaku Pembelian Impulsif”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis*, 9 (1), (Maret, 2013), 65.

d) Karakter-karakter (*Penduduk*)

Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan seperti norma-norma, nilai-nilai dalam masyarakat, tingkat pendidikan, dan peluang yang tersedia. Unsur tersebut akan mempengaruhi peranan dan perilaku pengelola dalam organisasi.⁸²

Dalam Al-Qur'an, sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam konteks hidup berorganisasi, bermasyarakat dan bernegara. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, apapun visi-misi, target, tujuan, *work planning* yang telah dipersiapkan secara baik dan ideal tidak akan efektif dan fungsional.⁸³ Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan benar karena merupakan sebuah amanah. Sesuai dengan surat al-A'raf ayat 2 yang berbunyi:

كِتَبٌ أُنْزِلَ إِلَيْكَ فَلَا يَكُنْ فِي صَدْرِكَ حَرَجٌ مِّنْهُ لِتُنذِرَ بِهِ
وَذَكْرٌ لِلْمُؤْمِنِينَ

Artinya: "ini adalah sebuah kitab yang diturunkan kepadamu. Maka janganlah ada kesempitan di dalam dadamu karenanya, supaya kamu memberi peringatan dengan kitab itu (kepada orang kafir), dan menjadi Pelajaran bagi orang-orang yang beriman". (QS. Al-A'raf ayat 2)

Ruang lingkup Sumber Daya Manusia *Baitu Maal Wa Tamwil* tidak dibahas secara menyeluruh dalam penelitian ini.

⁸² Jannah, *Pengaruh Sumber Daya Manusia*, 49.

⁸³ Zulkifli, Muhammad Arif, "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di (BMT) Al-Ittihad Pekanbaru", *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5 (2), (November, 2022), 304.

Peneliti hanya akan menyoroti tentang budaya perusahaan, struktur organisasi, rekrutmen, pelatihan dan bonus/incentif.

Penjelasan mengenai peran budaya perusahaan, struktur organisasi, rekrutmen, pelatihan dan bonus/incentif sebagai berikut:

a) Budaya Perusahaan

Budaya Organisasi perusahaan merupakan seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku, di dalam sebuah organisasi yang membantu membentuk perilaku karyawan. Serta sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi. Budaya yang kuat akan mendukung tujuan serta berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan.⁸⁴

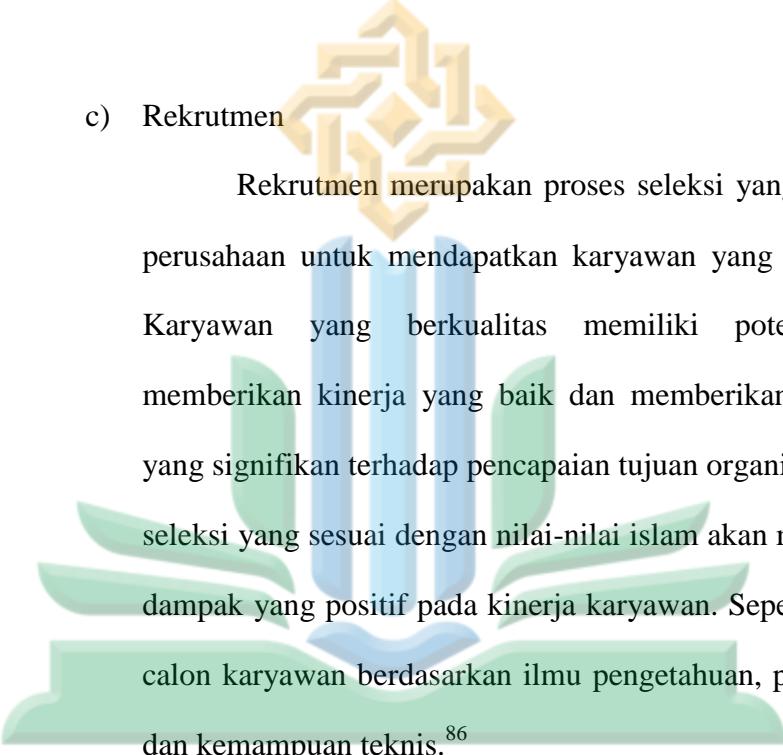
b) Struktur Organisasi

Merupakan suatu sistem yang berperan mendistribusikan pekerjaan dan mekanisme administrative agar sebuah organisasi dapat melakukan, mengkoordinasi, dan mengontrol kegiatan bisnis dan arus sumberdaya perusahaan. Struktur organisasi merupakan sebuah kerangka dari peran, tanggung jawab, otoritas, dan hubungan komunikasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas organisasi dan mencapai tujuan.⁸⁵

⁸⁴ H. Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018), 2.

⁸⁵ Fransiska Ekobalawati, “Pengaruh Struktur Dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi Perusahaan”, *DERIVATIF: Jurnal Manajemen*, 14 (2), (November, 2020), 192.

c) Rekrutmen



Rekrutmen merupakan proses seleksi yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas memiliki potensi untuk memberikan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses seleksi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam akan memberikan dampak yang positif pada kinerja karyawan. Seperti memilih calon karyawan berdasarkan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis.⁸⁶

d) Pelatihan

Pelatihan merupakan proses seorang karyawan agar memperoleh dan meningkatkan kemampuan baru untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik kepada karyawan serta dapat digunakan dalam pekerjaan mereka. Pelatihan yang diberikan biasanya sudah ditentukan sesuai kebutuhan organisasi, dan pelaksanaannya dalam jangka waktu yang pendek.⁸⁷

⁸⁶ Sufi Sundari, Agung Apriana, "Analisis Peran Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Syariah Nusa Ummat Sejahtera Berdasarkan Perspektif Islam Di Kabupaten Subang", *JPSI: Jurnal Perbankan Syariah Indonesia*, 3 (1), (Maret, 2024), 2.

⁸⁷ Agus Dwi Cahya, dkk, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia", *YUME: Journal of Management*, 4 (2), (2021), 231.

e) Bonus dan Insentif

Bonus merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaannya yang baik dan menguntungkan perusahaan. Umumnya bonus diberikan dalam bentuk uang untuk mendongkrak motivasi dan loyalitas seorang karyawan.⁸⁸

Insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang dikaitkan dengan kinerja serta diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan karena telah meningkatkan produktivitas serta penghematan biaya.⁸⁹

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

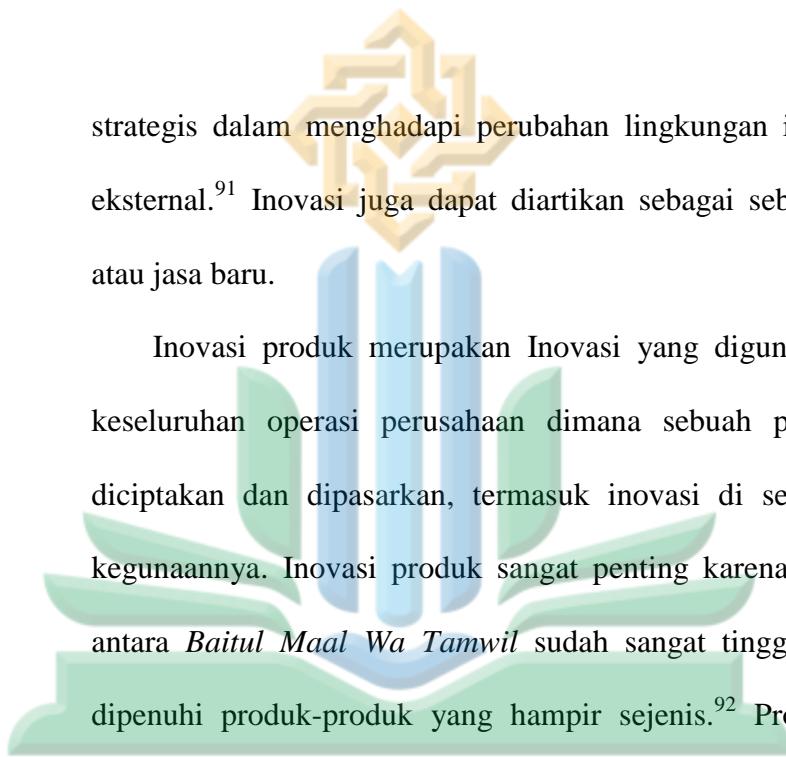
2) Inovasi

Inovasi merupakan aktivitas yang kompleks dalam menerapkan pengetahuan baru untuk tujuan komersial. Suatu perusahaan dapat menghasilkan inovasi baru apabila organisasi memiliki kapasitas mempertahankan diri dan melampaui pesaing. Pada dasarnya inovasi meliputi peningkatan, perkembangan, dan adaptasi dari ide-ide baru. Inovasi dapat diartikan sebagai sarana

⁸⁸ Rizky Reinaldi Thanan, “Pengaruh Gaji, Insentif, dan Bonus terhadap Kepuasan Kerja Mitra Pengemudi Grab Car PT. Solusi Transportasi Indonesia Cabang Kota Manado”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11 (2), (2021), 55.

⁸⁹ Rizky Reinaldi Thanan, *Pengaruh Gaji, Insentif, dan Bonus...,* 55.

⁹⁰ Dhiona Ayu Nani, Cinthia Annisa Vinahapsari, “Efektivitas Penerapan Sistem Insentif Bagi Manager dan Karyawan”, *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 6 (1), (Januari, 2020), 50.



strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal.⁹¹ Inovasi juga dapat diartikan sebagai sebuah produk atau jasa baru.

Inovasi produk merupakan Inovasi yang digunakan dalam keseluruhan operasi perusahaan dimana sebuah produk baru diciptakan dan dipasarkan, termasuk inovasi di segala proses kegunaannya. Inovasi produk sangat penting karena persaingan antara *Baitul Maal Wa Tamwil* sudah sangat tinggi dan pasar dipenuhi produk-produk yang hampir sejenis.⁹² Produk *Baitul*

Maal Wa Tamwil yang variatif dan sesuai kebutuhan nasabah merupakan lahir dari inovasi yang cemerlang. Inovasi produk menjadi jalan menuju pengembangan produk yang dapat melahirkan produk baru. Terdapat tiga tolok ukur untuk mengetahui sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif atau tidak yaitu:

- a) Keunikan produk: Keunikan dari sebuah produk perusahaan dapat menjadi ciri khas yang membedakan dengan produk pesaing atau produk umum di pasaran.
- b) Kualitas produk: Keunggulan dari kualitas produk yang berhasil diciptakan oleh perusahaan.

⁹¹ Endah Rahayu Lestari, *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif* (Malang: UB Pres, 2019), 15.

⁹² Cholisa Rosanti, “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk Koperasi Jasa Keuangan Syariah pada KJKS BTM Se Jawa Tengah”, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6 (01), (2020), 8.

- c) Harga Bersaing: Harga bersaing bisa diartikan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga yang mampu bersaing di pasaran.⁹³

3) Reputasi

Reputasi merek merupakan suatu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan terhadap perusahaan dan loyalitas. Reputasi merek dapat didefinisikan sebagai persepsi tentang kualitas yang berhubungan dengan nama perusahaan. Reputasi yang baik akan menguatkan kepercayaan konsumen, dari kepercayaan akan bertumbuh menjadi keloyalan kepada sebuah brand. Merek dikaitkan dengan tanda ekstrinsik yaitu atribut yang melekat pada sebuah produk tetapi tidak memerlukan pemahaman secara detail dan spesifik dari karakteristik produk tersebut. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel reputasi merek adalah nama baik, reputasi dibanding pesaing, dikenal luas (*brand awareness*) dan kemudahan diingat.⁹⁴

c. Sumber Daya Organisasi

Merupakan kemampuan dan cara mengkombinasikan asset, manusia, dan proses, yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output. Gabungan kedua jenis sumber daya *tangible* dan *intangible* tersebut sangat penting untuk kelangsungan

⁹³ Lestari, *Manajemen Inovasi*, 4.

⁹⁴ Rakmat Dwi Anugrah, "Pengaruh Marketing Capability dan Band Reputation Terhadap Brand Loyalty Starbucks Coffee Melalui Competitive Advantage Sebagai Variabel Mediasi", *Stratego: Jurnal Manajemen Modern*, 6 (3), (Juli, 2024), 357.

dan pertumbuhan perusahaan, tanpa salah satunya maka tidak akan ada output seperti produk yang dipasarkan.⁹⁵

Ciri-ciri utama model *Resource Based View* adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan merupakan sekumpulan kapabilitas
- 2) Efektivitas suatu perusahaan tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan.
- 3) Pertumbuhan suatu perusahaan dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya.
- 4) Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan, tersedia bagi semua perusahaan. Namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat ditiru atau kalau bisa ditiru tetapi relative sulit.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

Model *Resource Based View* menekankan pada bagaimana mendapatkan penghasilan di atas rata-rata dengan menempuh tahapan berikut:

- a) Identifikasi sumber daya (fisik, manusia, organisasi) perusahaan, terutama kekuatan dan kelemahannya dibanding para pesaing.
- b) Tentukan apa kapabilitas (integrasi semua sumber daya yang dimiliki) perusahaan yang memungkinkan untuk melakukan lebih baik dibanding pesaing.

⁹⁵ Mulyono, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 65.

- c) Tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang mampu mengungguli pesaing.
- d) Letakkan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksplorasi dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.
- e) Pilih strategi yang paling baik untuk mengeksplorasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri.
- f) Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan diatas rata-rata.⁹⁶

Tabel 2.2 Model *Resource Based View* (RBV)

Keunggulan Kompetitif	Penentu Profitabilitas	Fokus Analisis	Perhatian Utama	Pilihan Stratejik
Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas	Jenis, Jumlah, dan nature sumber daya perusahaan	Internal	Sumber daya-kompetensi	Mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang khas

Untuk mengidentifikasi apakah sumber daya internal tertentu dari perusahaan merupakan kelemahan dan kelebihan, peneliti mencoba menggunakan satu model analisis yakni VRIO.

6. Analisis VRIO

Analisis merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis semua perbedaan sumber daya dan kapabilitas dari sebuah perusahaan yang dimiliki dan berpotensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Agar sumber daya bermanfaat sebagai sumber keunggulan bersaing, ia harus memenuhi salah satu kriteria berikut VRIO (*Value*,

⁹⁶ Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan*, 38.

Rare, Imitability, Organized). Karakteristik tersebut yang dinamakan indikator empiric. VRIO disusun dengan berbagai jumlah pertanyaan mengenai bisnis perusahaan, mengenai nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan organisasi.⁹⁷

Pertanyaan pertama dalam kerangka analisa ini yakni sumber daya apa saja yang dimiliki perusahaan untuk menambah nilai dalam memanfaatkan peluang dan bertahan menghadapi ancaman. Semua jawaban nanti akan menghasilkan suatu kesimpulan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan.⁹⁸

Karakteristik sumber daya organisasi yang berharga di antaranya:⁹⁹

1) Bernilai (*Value*)

Artinya apakah perusahaan memiliki sumber daya yang dapat

digunakan untuk memanfaatkan kondisi eksternal dan dapat memberikan penghasilan atau menambah nilai organisasi, atau sumber daya tersebut dapat digunakan untuk menetralisir faktor-faktor eksternal yang tidak menguntungkan seperti:

- a) Ekonomi: meliputi tingkat suku bunga dan inflasi yang dapat mengakibatkan daya beli konsumen menurun.
- b) Sosial: seperti perubahan perilaku konsumen dan tren demografis yang dapat mempengaruhi permintaan pasar.

⁹⁷ Setyadi, dkk, *Manajemen Strategi*, 73.

⁹⁸ Muchamad Bachtiar, Aditya Ramadhan, Lien Herlina, Hairunnisa Dzulhira, “Strategi Pengembangan Pariwisata Era Vuca Dengan Pendekatan VRIO”, *JIMFE*, 8 (2), 2022. 199.

⁹⁹ Mulyono, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 78.

- c) Politik: seperti kebijakan pemerintah dan regulasi yang mempengaruhi operasional Perusahaan.
- d) Teknologi: seperti kemajuan teknologi yang dapat menciptakan peluang baru serta dapat menciptakan daya saing di pasar.
- e) Lingkungan: seperti perubahan iklim.

Apabila jawabannya adalah iya, maka sumber daya tersebut dapat diasumsikan berharga, jika tidak maka mengarah pada kerugian kompetitif (*Competitive Disadvantage*). Selain itu sumber daya juga berharga jika sumber daya tersebut mampu meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara meningkatkan diferensiasi produk atau menurunkan harga produk. Apabila sumber daya perusahaan tidak dapat memenuhi kondisinya maka perusahaan memiliki kelemahan dalam keunggulan kompetitif.

1) Langka (*Rare*)

Artinya idealnya tidak ada pesaing yang memiliki sumber daya yang sama. Jika perusahaan memiliki sumber daya yang dapat dikatakan langka dan berharga maka perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sementara. Di sisi lain, semakin banyak perusahaan memiliki sumber daya yang sama dan menggunakan kapabilitas dengan cara yang sama, maka semakin kecil sumber daya atau kapabilitas tersebut menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Biasanya perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif peritas atau kesetaraan kompetitif

(*competitive parity*), karena tidak ada organisasi yang dapat mencapai kinerja yang unggul.

2) Sukar ditiru (*Hard to imitate*)

Artinya sumber daya yang memiliki biaya tinggi akan sulit ditiru, dibeli, dan digantikan oleh perusahaan pesaing. Tindakan meniru oleh pesaing dapat dilakukan dengan dua cara yaitu duplikasi dan substitusi. Duplikasi terjadi ketika pesaing menciptakan sumber daya yang sama dan menyediakan produk atau jasa sebanding. Substitusi terjadi ketika pesaing menggantikan beberapa sumber daya dengan sumber daya alternatif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan hasil yang sama.¹⁰⁰

Jika perusahaan memiliki sumber daya yang berharga, langka, dan mahal untuk ditiru maka perusahaan dapat diasumsikan sebagai perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun ketika perusahaan hanya memiliki sumber daya yang berharga dan langka setidaknya perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif sementara (*Temporary Competitive Advantage*).

Menurut Barney, perusahaan dapat sulit ditiru karena tiga alasan sebagai berikut:¹⁰¹

¹⁰⁰ Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan*, 79.

¹⁰¹ Nuno Cardeal dan Nelson Santos Antonio, "Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?", *African Journal of Business Management*, 6 (37), 10162

a) Kondisis Sejarah

Perusahaan yang dikembangkan karena peristiwa Sejarah atau dalam jangka waktu yang lama akan sulit ditiru.

b) Ketidak jelasan sebab akibat

Perusahaan pesaing tidak dapat mengidentifikasi sumber daya tertentu yang menyebabkan keunggulan kompetitif.

c) Kerumitan Sosial

Sumber daya dan kemampuan yang didasarkan pada budaya perusahaan atau hubungan antar pribadi karyawan.¹⁰²

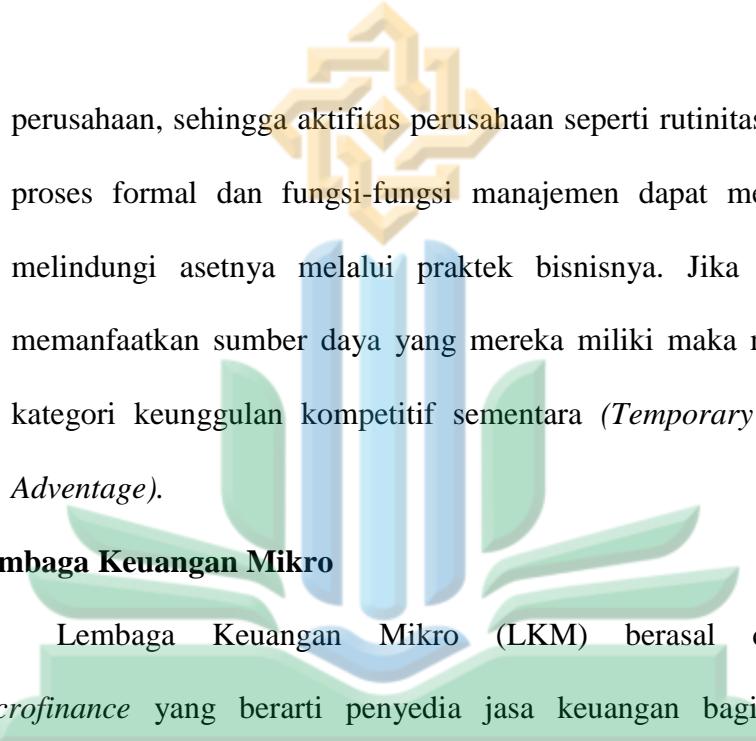
3) *Organized to capture value*

Artinya potensi keunggulan kompetitif perusahaan tergantung pada nilai, kelangkaan, dan peniruan kemampuan sumber daya.

Namun untuk mewujudkan potensi tersebut, perusahaan harus terorganisir dengan baik dalam mendayagunakan sumber daya dan kemampuannya untuk menangkap nilai sumber daya. Sebuah perusahaan harus mengatur sistem manajemen, proses, kebijakan, struktur dan budaya organisasi untuk dapat sepenuhnya menyadari potensi yang berharga, langka dan mahal agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan diorganisasikan untuk memanfaatkan potensi kompetitif

¹⁰² Binus University Shool. 2017. *Analisis VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value)* Program International Business Management. ([Analisa VRIO \(Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value\) – International Business Management \(binus.ac.id\)](https://binus.ac.id/), diakses pada 04 Juli 2024).



perusahaan, sehingga aktifitas perusahaan seperti rutinitas, *leadership*, proses formal dan fungsi-fungsi manajemen dapat memungkinkan melindungi asetnya melalui praktik bisnisnya. Jika tidak dapat memanfaatkan sumber daya yang mereka miliki maka masuk dalam kategori keunggulan kompetitif sementara (*Temporary Competitive Advantage*).

7. Lembaga Keuangan Mikro

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) berasal dari bahasa *microfinance* yang berarti penyedia jasa keuangan bagi komunitas komunitas masyarakat kecil dan berfungsi sebagai pembangunan pengentasan kemiskinan.¹⁰³

Lembaga ini khusus didirikan untuk memberikan kredit mikro jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam skala mikro kepada anggota masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan.¹⁰⁴

Lembaga Keuangan Mikro merupakan salah satu pilar kekuatan industri keuangan. Yang mana perkembangannya diharapkan bisa ikut menumbuh kembangkan perekonomian di Indonesia. Lembaga Keuangan Mikro dirancang untuk menjangkau pelanggan yang terpinggirkan secara sosial, atau secara geografis lebih terisolasi. Lembaga ini memiliki

¹⁰³ Slamet Mujiono, “Eksistensi Lembaga Keuangan Mikro: Cikal Bakal Lahirnya BMT di Indonesia”, *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 2 (Juli-Desember, 2017), 208.

¹⁰⁴ OJK. *Industri Keuangan Non Bank Syariah* . (<https://www.ojk.go.id>), diakses pada 20 Oktober 2023).

karakter lembaga keuangan semi professional, artinya unsur lembaga keuangan modern yang memiliki tata kelola standart dan terukur yang sudah terbiasa digunakan lembaga perbankan multinasional dikombinasikan dengan karakter tradisional yang tujuannya dapat dipahami dengan layanan yang cepat, mudah, dan sesuai dengan target bagi masyarakat dan keluarga.¹⁰⁵

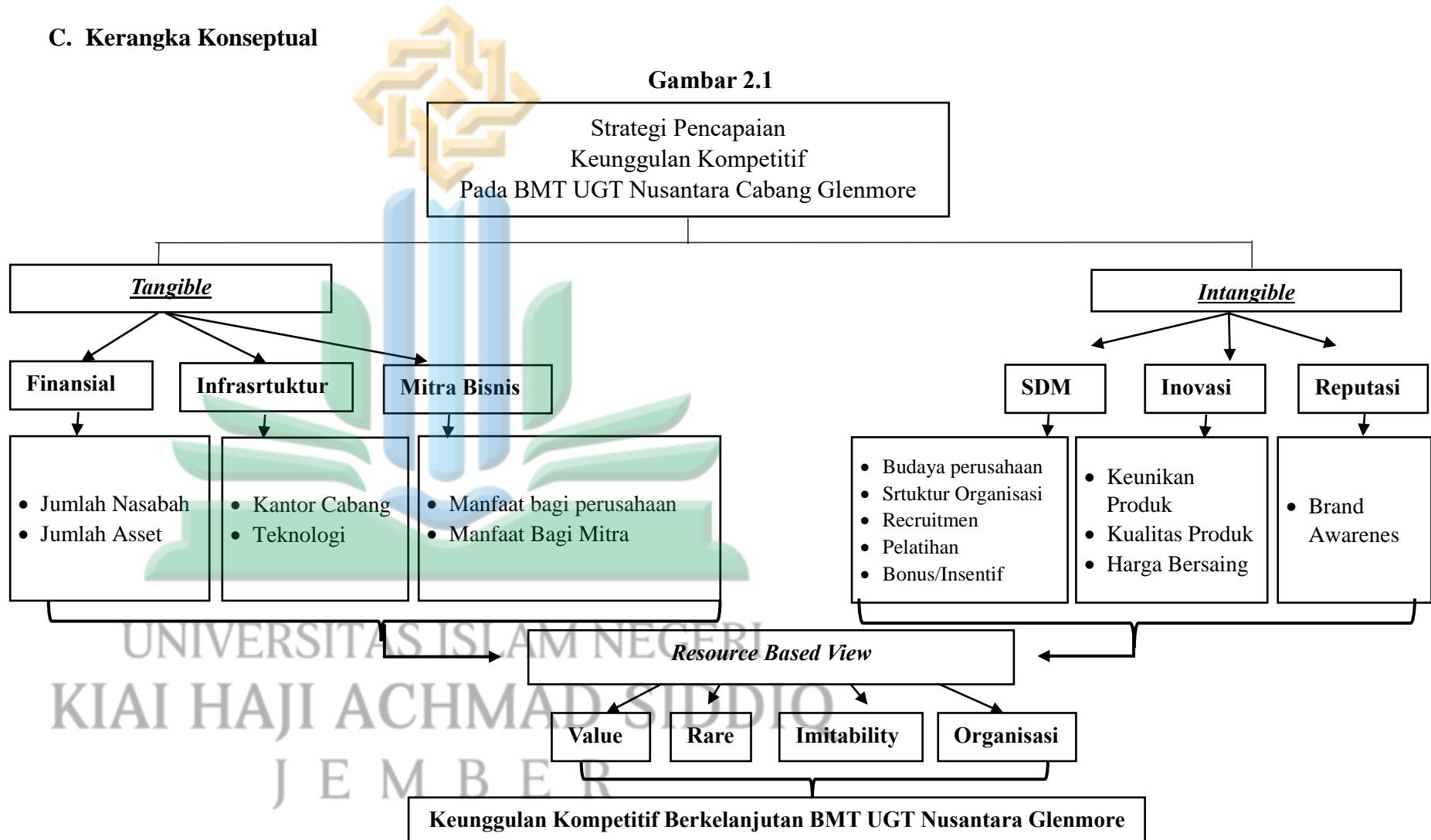
Operasional dalam lembaga keuangan mikro dibuat secara khusus untuk memberdayakan ekonomi masyarakat melalui jasa pinjaman, pembiayaan, simpanan dan jasa konsultasi untuk pengembangan usaha kecil, dan tidak semata mata untuk mencari profit.

Industri keuangan mikro kini juga hadir dengan system operasional berbasis syariah. Dalam hal ini diwujudkan dalam bentuk *Baitul Mal wa Tamwil*. Sederhananya *Baitul Mal wa Tamwil* hadir untuk ikut andil dalam bersaing dengan lembaga ekonomi modern yang kegiatannya sebagai lembaga intermediasi untuk titipan dana yang berasal dari zakat, infak, shadaqah, wakaf, dan sosial lainnya yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai syariah. Serta tidak berorientasi pada profit (nirlaba) namun fungsi utamanya adalah untuk mempertemukan antara pemberi dana, hibah, muzaki, atau muwakif kepada yang membutuhkan.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Mujiono, *Eksistensi Lembaga Keuangan*, 208.

¹⁰⁶ Mujiono, *Eksistensi Lembaga Keuangan*, 211.

C. Kerangka Konseptual





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode Penelitian pada dasarnya metode ilmiah untuk memperoleh data yang mempunyai tujuan atau kegunaan tertentu. Pendekatan penelitian kualitatif sering disebut penelitian *naturalistic* karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*), dimana didalamnya terdapat perilaku dan peristiwa kemanusiaan yang terjadi.¹⁰⁷ Situasi dilapangan bersifat natural sebagaimana adanya tanpa dimanipulasi, diatur dengan eksperimen atau test.

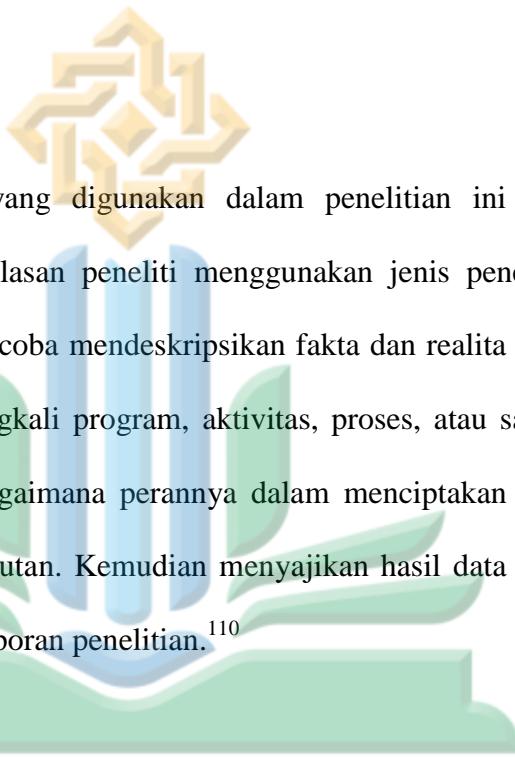
Data penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Data ini merupakan data yang disajikan dalam bentuk kata-kata, utamanya kata-kata partisipan atau gambar.¹⁰⁸ Menurut pengertian lain penelitian deskriptif yaitu menjelaskan data yang sudah dikumpulkan tanpa bermaksud untuk menyimpulkan.¹⁰⁹ Suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif, alasan menggunakan penelitian kualitatif sebab dalam proses penelitian ini peneliti berupaya untuk memperoleh data berupa informasi, catatan, observasi, dan wawancara yang bersifat naratif dan bukan berupa angka.

¹⁰⁷ John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Yoyakarta: Pustaka Pelajar, 2019), 275.

¹⁰⁸ John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif...*, 276.

¹⁰⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 223.



B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah jenis penelitian studi kasus. Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus karena peneliti mencoba mendeskripsikan fakta dan realita yang terjadi di lokasi penelitian, seringkali program, aktivitas, proses, atau satu individu atau lebih berulang, sebagaimana perannya dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kemudian menyajikan hasil data di lapangan secara sistematis dalam laporan penelitian.¹¹⁰

C. Lokasi Penelitian

Adapun alasan peneliti dalam memilih lokasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Baitul Maal Wa Tamwil* yang terdaftar di Koperasi dan UKM Kabupaten Banyuwangi.
2. Merupakan kantor cabang BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara pertama yang berdiri di wilayah Glenmore Banyuwangi.
3. Pesatnya perkembangan lembaga keuangan mikro yang tengah bersaing terutama di Kabupaten Banyuwangi, BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi membawahi 4 kantor cabang pembantu dan 2 kantor kas.
4. Terdapat berbagai macam produk, jasa, dan keunggulan yang ditawarkan, Lokasi yang strategis dekat dengan pasar, halaman yang luas, meskipun di sekitar lokasi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang

¹¹⁰ Creswell, *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif*, 19

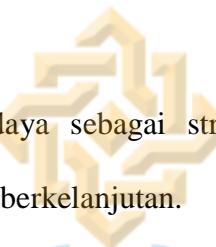
Glenmore Banyuwangi terdapat beberapa kantor lembaga keuangan lain yang berada dekat dengan jarak ± 20 – 100 m seperti BMT Nuansa Umat, Koperasi Arta Mandiri, Koperasi Ngesti Rukun, Bank JATIM, dan Bank BRI. Sehingga dapat membantu masyarakat kalangan menengah kebawah untuk memperoleh pendanaan berupa modal bagi pelaku UMKM dengan mudah dengan operasional berbasis syariah.

D. Kehadiran Peneliti

Pada observasi ini, peneliti berperan dalam pengalaman yang berkelanjutan bersama dengan para partisipan. Peneliti terjun ke tempat penelitian secara langsung untuk meninjau dan penghimpunan data yang dibutuhkan serta memperoleh entri dalam lokasi penelitian dan masalah-masalah etis yang bisa saja muncul tiba-tiba.¹¹¹

Persepsi peneliti terhadap perkembangan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi terbentuk dari pengalaman pribadi. Dari tahun 2018 hingga 2025 peneliti bertugas sebagai Guru Kejuruan Jurusan Perbankan Syariah di salah satu SMK Swasta di Banyuwangi. Sebagai seorang yang selalu bersinggungan dengan lembaga keuangan setiap tahunnya sebagai mitra kerja, maka setidaknya peneliti memahami bagaimana perkembangannya, kesadaran pengetahuan, tantangan-tantangan, isu-isu yang sering dihadapi oleh lembaga keuangan. Oleh karena itu fokus penelitian ini adalah pada keunggulan kompetitif menggunakan metode *Resource Based View* dengan analisis VRIO untuk dapat

¹¹¹ John W. Creswell, *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach*, Terj. Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 251.



memaksimalkan sumber daya sebagai strategi bersaing perusahaan agar mencapai keunggulan yang berkelanjutan.

E. Subjek Penelitian

Seseorang yang diasumsikan sebagai yang paling tahu keterangan mengenai informasi, situasi dan kondisi tempat penelitian, sehingga peneliti dapat dengan mudah memahami objek atau situasi yang diteliti.¹¹² Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan menentukan subjek sebagai informan dalam wawancara berdasarkan sampel tujuan. Sampel tujuan yang dimaksud adalah Informan kunci, informan kunci merupakan informan yang diharapkan mengetahui dan memberikan informasi terkait data mengenai sumber daya internal dan operasional lembaga yang diteliti.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

Alasan peneliti dalam pengambilan data menggunakan teknik *purposive* pada penelitian ini adalah untuk mendapatkan informan yang mewakili tujuan penelitian yang sedang peneliti lakukan serta memberikan kriteria dalam memberikan informasi. Adapun penggunaan teknik *purposive* dalam penelitian ini informan terdiri dari pihak:

1. Kepala Cabang BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, Bapak Ahmad Hasan Hasyim.
2. Bagian Hubungan Masyarakat BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, Bapak Suhaimi.

¹¹² Muh. Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian; Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas, Studi Kasus* (Sukabumi: CV Jejak, 2017). 152.

3. Operasional BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, Bapak Muklisin.
4. Teller 1/Kasir Tabungan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, Bapak Ahmad Hakam Syaif.
5. Teller 2/ Kasir Pembiayaan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, Bapak Hafidzurrahman.

F. Sumber Data

Sumber data merupakan segala sesuatu yang bisa memberikan informasi tentang penelitian terkait. Sumber data dipandang sangat penting guna mendukung serta memastikan keberhasilan.¹¹³

Bagian ini sumber data terbagi sumber tertulis atau rekaman video/audio, dan foto, deskripsinya sebagai berikut:

1. Wawancara

Merupakan sumber data yang langsung memberikan informasi pada peneliti yang diperoleh melalui teknik wawancara dengan informan langsung.¹¹⁴ Pernyataan berupa kata-kata dan tindakan yang diamati atau diwawancarai dari staf perusahaan merupakan sumber data primer, dan direkam melalui catatan, foto atau melalui video/audio.

2. Sumber tertulis

Merupakan data sekunder yang memberikan informasi tambahan kepada peneliti diperoleh melalui sumber tertulis yang telah ada

¹¹³ Nufian dan Wayan Weda, *Teori dan Praktis: Riset Komunikasi Pemasaran Terpadu* (Malang: UB Press, 2018), 49.

¹¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 104.

sebelumnya, seperti dokumen-dokumen resmi, situs web, jurnal ilmiah dan buku.¹¹⁵

3. Foto

Kategori foto yang dapat digunakan dalam penelitian ini yaitu hasil foto yang diabadikan sendiri oleh peneliti dan foto yang diabadikan oleh orang lain.

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data, untuk mendapatkan data lebih lengkap maka dari itu peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah suatu teknik pengumpulan data dimana seorang peneliti secara langsung atau tidak langsung mengamati gejala-gejala suatu subjek atau objek yang diteliti, baik dalam situasi yang sebenarnya ataupun situasi yang sengaja diadakan.¹¹⁶

Peneliti dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, dalam hal ini peneliti bertindak sebagai pengamat, artinya peneliti datang ke lokasi penelitian, akan tetapi hanya bertindak sebagai pengamat. Untuk merekam pengamatan dengan benar, peneliti menggunakan alat pencatatan dalam observasi dan alat perekam dalam aktivitas (foto).

Adapun hal-hal yang akan diamati oleh peneliti diantaranya:

- Profil BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

¹¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*, 104.

¹¹⁶ Luthfiyah, *Metodologi Penelitian*, 226.

- 
- b. Situasi dan kondisi kesesuaian *performance* kerja sumber daya secara maksimal untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan menggunakan metode *Resource Based View* pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.
 - c. Letak Geografis BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

2. Teknik wawancara

Teknik wawancara pengumpulan data dilakukan melalui tanya jawab langsung dengan informan. Wawancara ini merupakan wawancara semi terstruktur. Dalam hal ini, peneliti mengajukan serangkaian pertanyaan satu demi satu, menggali lebih banyak informasi untuk memperoleh informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pokok penelitian.

Adapun wawancara yang dilakukan peneliti, yaitu:

- a. Mengenai sumber daya organisasi internal apa saja yang *Competitive Advantage* pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.
- b. Strategi apa yang pernah dilakukan untuk mencapai *performance* kerja secara maksimal dan berhasil mewujudkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mengumpulkan informasi dari dokumen baik dari lembaga, organisasi ataupun individu.¹¹⁷

¹¹⁷ Luthfiyah, *Metodologi Penelitian*, 240.

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia yaitu berbentuk surat, catatan harian, cendera mata, laporan, artefak dan foto. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam.¹¹⁸

Melalui metode ini, peneliti berharap dapat memperoleh data dokumen yang menjelaskan informasi tentang sumber data primer berupa catatan, foto, maupun brosur yang dimiliki perusahaan dan memiliki keterkaitan dengan penelitian.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**
Dokumen merupakan catatan peristiwa penting yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹¹⁹

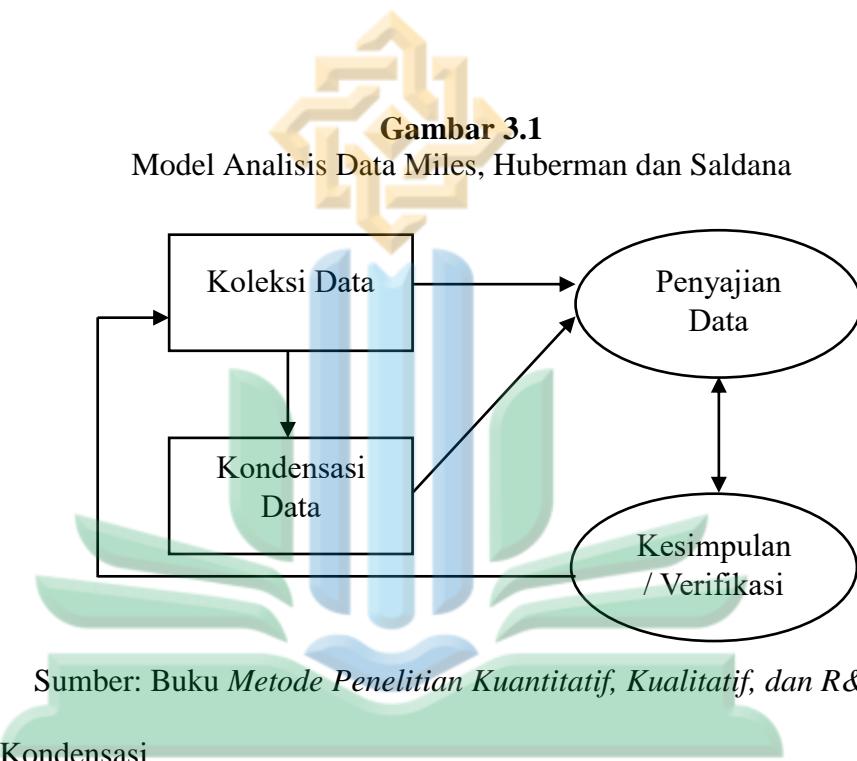
H. Analisis Data

Terdapat beberapa langkah dalam analisis sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana, yakni: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), serta mengambil kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*).¹²⁰

¹¹⁸ Juliansyah Noor, *Metode Penelitian, Skripsi, Tesis, Desertasi, dan Karya Ilmiah*, 141.

¹¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*, 204.

¹²⁰ Mathew B Miles A. Michael Huberman & Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis, A. Methode Sourcebook* (United State of America: SAGE Publication, 2014), 31.



Sumber: Buku *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*

1. Kondensasi

Dalam kondensasi data mengacu pada proses menyeleksi, memusatkan, melakukan penyederhanaan, abstraksi serta mengubah data yang terdapat pada catatan lapangan.¹²¹

2. Penyajian Data

Data disajikan dalam bentuk deskripsi singkat, diagram dan hubungan antar kategori. Penyajian data juga dapat dilakukan melalui teks yang bersifat deskriptif.¹²²

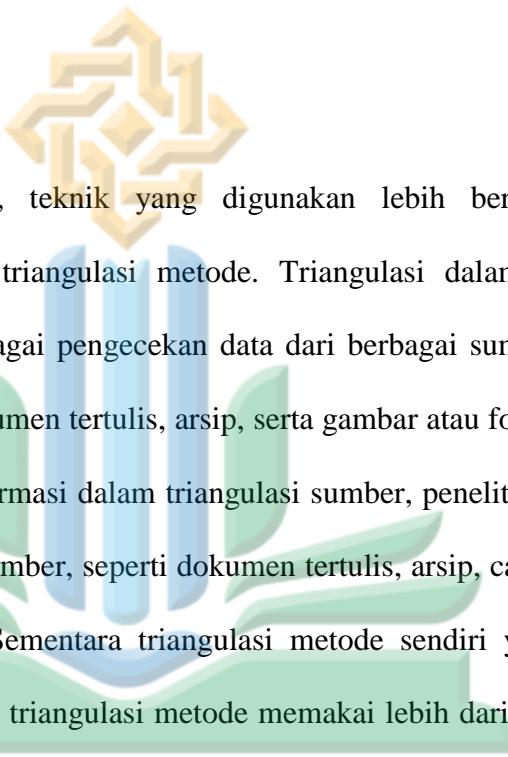
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Setelah peneliti melakukan penyajian dan analisis data, maka langkah selanjutnya adalah mulai mencari makna, pola penjelasan, alur sebab akibat dan proposisi. Kesimpulan pada tahap pertama bersifat longgar, skeptis, belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih rinci.¹²³

¹²¹ Mathew B Miles A. Michael Huberman & Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis*, 31

¹²² Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 249.

¹²³ Mathew B Miles A. Michael Huberman & Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis*, 32.



I. Keabsahan Data

Pada penelitian ini, teknik yang digunakan lebih berfokus pada triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara seperti dokumen tertulis, arsip, serta gambar atau foto.¹²⁴ Untuk memahami data atau informasi dalam triangulasi sumber, peneliti diharuskan mencari lebih dari satu sumber, seperti dokumen tertulis, arsip, catatan resmi, dan gambar atau foto. Sementara triangulasi metode sendiri yakni dalam melakukan cek dan ricek, triangulasi metode memakai lebih dari satu teknik.

Apabila peneliti pada awalnya menggunakan teknik wawancara maka selanjutnya peneliti dapat melakukan pengamatan pada objek penelitian.¹²⁵

J. Tahapan-Tahapan Penelitian

1. Tahap studi pendahuluan dan pra-lapangan, pada tahap ini kegiatannya mencakup:

- a. Membuat kerangka observasi.
- b. Studi pendalaman

Merupakan kunjungan ke lokasi penelitian, yaitu BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

- c. Perizinan

Pelaksanaan ini memerlukan persetujuan melalui langkah-langkah sebagai berikut: permohonan surat izin penelitian dari UIN KHAS Jember sebagai permohonan izin untuk melakukan penelitian di BMT

¹²⁴ Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 274.

¹²⁵ Helaludin & Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik* (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), 22.

Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore
Banyuwangi.

d. Penyusunan instrumen penelitian

Kegiatan menyiapkan instrumen penelitian meliputi penyiapan pertanyaan untuk wawancara, observasi dan pencatatan informasi yang diperlukan.

2. Pembuatan Laporan

Pelaporan adalah proses pembuatan laporan hasil observasi menurut prosedur yang sudah ditetapkan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

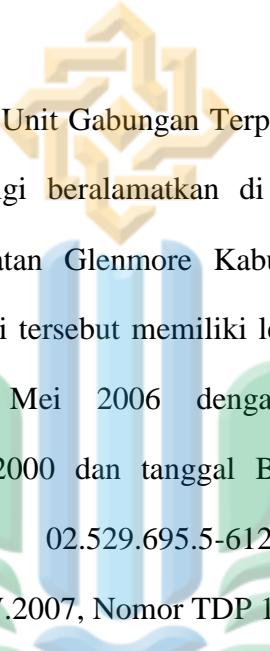
1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Baitul Maal wa Tamwil Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri disingkat dengan BMT UGT Sidogiri mulai beroperasi pada tanggal 5 Rabiul Awal 1421 H atau 06 Juni 2000 di Surabaya. Kemudian BMT UGT Sidogiri mendapatkan badan Hukum Koperasi dari Kanwil Dinas Koperasi PK dan Provinsi Jawa Timur dengan SK Nomor: 09/BH/KWK.13/VII/2000 tanggal 22 Juli 2000. Nama UGT digunakan karena mayoritas pendiri BMT UGT Sidogiri adalah beberapa orang yang berada dalam satu kegiatan Urusan Guru Tugas Pondok Pesantren Sidogiri (UGTPPS), didalamnya terdapat orang-orang yang berprofesi sebagai guru dan pimpinan madrasah, alumni Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan simpatisan yang menyebar di wilayah Jawa Timur.¹²⁶

Koperasi BMT UGT Sidogiri membuka beberapa unit pelayanan anggota di Kabupaten atau Kota yang dinilai potensial. Alhamdulillah hingga saat ini usia BMT UGT Sidogiri sudah berusia 24 tahun. Saat ini BMT UGT Sidogiri beroperasi dengan nama yang baru yaitu BMT UGT Nusantara mulai tahun 2021 dan memiliki 280 unit Layanan *Baitul Maal wa Tamwil*.¹²⁷

¹²⁶ Dokumen Profil BMT UGT Nusantara 2024.

¹²⁷ Muklisin, *wawancara*, Banyuwangi, 19 Desember 2024.



 Koperasi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi beralamatkan di Ruko Blok 1 No. 1 Pasar Karangharjo Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi Provinsi Jawa Timur. Koperasi tersebut memiliki legalitas koperasi yakni berdiri pada tanggal 09 Mei 2006 dengan Nomor Badan Hukum 09/BH/KWK.13/VII/2000 dan tanggal Badan Hukum 22 Juli 2000, Nomor NPWP 02.529.695.5-612.000, Nomor SIUPSP 206/403.56/SIUP.K/V.2007, Nomor TDP 13.02.2.47.00242.¹²⁸

2. Visi dan Misi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore.

Bapak Muklisin selaku kepala Operasional menyampaikan bahwa Visi dan Misi yang dimiliki Koperasi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara merupakan satu kesatuan yang sama antara kantor pusat dan seluruh kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, dimana Visi dan Misi tersebut dirumuskan agar lebih membumi dan sejalan dengan jati diri santri:

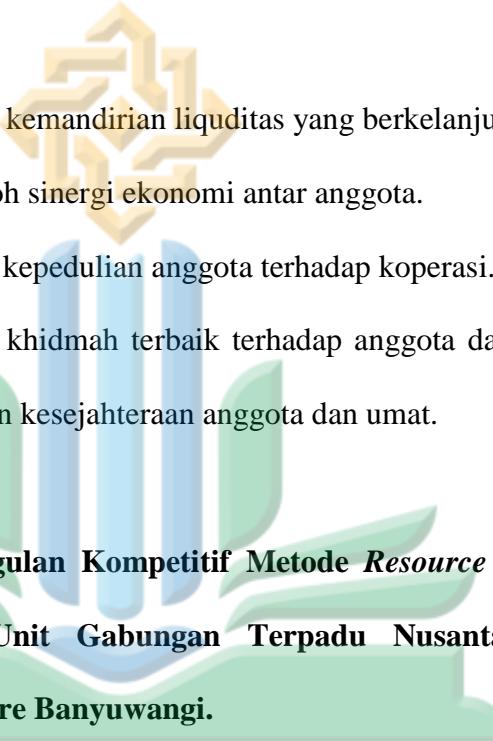
a. Visi

Koperasi yang Amanah, Tangguh dan Bermartabat kemudian kami singkat menjadi MANTAB.

b. Misi

- 1) Mengelola koperasi yang sesuai dengan jati diri santri.
- 2) Menerapkan sistem syariah yang sesuai dengan standart kitab salaf dan Fatwa Dewan Syariah Nasional.

¹²⁸ Dokumen Profil BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore 2024.

- 
- 3) Menciptakan kemandirian likuiditas yang berkelanjutan
 - 4) Memperkokoh sinergi ekonomi antar anggota.
 - 5) Memperkuat kepedulian anggota terhadap koperasi.
 - 6) Memberikan khidmah terbaik terhadap anggota dan umat serta meningkatkan kesejahteraan anggota dan umat.

3. Paparan Data

a. Strategi Keunggulan Kompetitif Metode Resource Based View (RBV) BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi merupakan salah satu koperasi berbasis syariah yang menjadi pilihan masyarakat untuk menyimpan dana dan memperoleh sumber permodalan bagi UMKM maupun perorangan khususnya di wilayah Glenmore Kabupaten Banyuwangi selain BMT Nuansa Umat Kantor Cabang Glenmore.

Bapak Suhaimi selaku *Account Officer* pembiayaan menyampaikan bahwa ditunjang dengan infrastruktur, sarana-prasarana, teknologi, produk tabungan yang bervariasi, admininistrasi yang mudah dan murah serta tak kalah penting adalah pelayanan yang ramah dengan mengedepankan hubungan kekeluargaan diberikan oleh karyawan kepada nasabah maupun calon nasabah, menjadikan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi semakin dilirik dan banyak

diminati oleh masyarakat, dibuktikan dengan adanya mantan nasabah BRI yang berpindah ke BMT UGT Nusantara.¹²⁹

“Saya paham betul nasabah lama dan baru mbk, sering ada calon nasabah yang mengajukan pertanyaan soal persyaratan pengajuan pembiayaan, karena rekomendasi dari teman, saudara, atau tetangga. kemudian cara kita menjelaskan ke calon nasabah itu kalau dilapangan tidak terlalu formal, tapi tetap sopan santun. soalnya masyarakat itu banyak yang awam. Kalau kita terlalu formal dan kaku terkadang mereka malah takut sama kita”.

Dari wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa jaringan yang luas, persyaratan yang mudah, administrasi yang murah serta pelayanan yang nyaman dan ramah dapat mempengaruhi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Selain itu, BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara pernah masuk jajaran 10 besar dari 100 koperasi besar di Indonesia. Dalam 100 koperasi besar Indonesia yang masuk kategori, BMT Unit

Gabungan Terpadu Nusantara menduduki peringkat ketiga besar yang mewakili dari wilayah Jawa Timur. Hal tersebut tentunya berimplikasi pada semakin berkembangnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap koperasi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara dilihat dari prestasi yang diperoleh.¹³⁰

Penjelasan data di atas membuktikan bahwa berkembangnya BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara tak lepas dari kerjasama antara semua *stakeholder* untuk mengelola dan memaksimalkan

¹²⁹ Suhaimi, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Oktober 2024.

¹³⁰ BMT UGT Nusantara, Masuk Jajaran 10 Besar Koperasi Nasional, (Online) (<https://bmtugtnusantara.co.id/masuk-jajaran-10-besar-koperasi-nasional>), di akses 02 Januari 2025).

sumber daya yang dimiliki sehingga menciptakan koperasi yang kuat, mandiri serta berkelanjutan, yang mana proses tersebut dinamakan strategi pencapaian *Competitif Advantage* (Keunggulan Kompetitif).

Strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif perlu terus dikembangkan mengingat terdapat perusahaan kompetitor yakni BMT Nuansa Umat yang saat ini hadir di tengah masyarakat Glenmore, di peroleh informas dari Kepala Cabang BMT Nuansa Umat yang bernama Ahmad Zulkifli mengatakan bahwa:

“BMT Nuansa Umat Glenmore berdiri pada tahun 2020, dengan urutan kantor ke 57 dari total sekarang sebanyak 108 kantor cabang yang tersebar di Provinsi Jawa Timur. Kalau target dari pusat maunya terus memperluas jaringan tapi masih bertahap. Karena butuh modal juga untuk perluasan mendirikan kantor cabang baru”.¹³¹

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan kompetitor juga memiliki sumber daya internal yang berpotensi untuk terus dikembangkan yakni dari sisi Infrastruktur.

Oleh karena itu guna menganalisis serta memaksimalkan sumber daya yang ada pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore terdapat dalam salah satu metode yakni Metode *Resource Based View (RBV)*.

Resouce Based View merupakan sebuah kerangka yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan semua sumber daya khususnya sumber daya internal yang dimiliki dan dapat

¹³¹ Zulkifli, wawancara, Banyuwangi, 21 November 2025.

dikontrol oleh BMT UGT Nusantara. Namun bukan berarti mengabaikan faktor lingkungan eksternal (apa yang diminta pasar dan apa yang ditawarkan pesaing).¹³²

1. Sumber Daya Berwujud (*Tangible Asset*)

Keunggulan kompetitif merupakan sebuah konsep kunci manajemen strategi yang diterapkan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore agar dapat mengembangkan perusahaannya lebih baik dari perusahaan kompetitor melalui sumber daya internal perusahaan.¹³³

Sebelumnya perlu dilakukan beberapa hal untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan, maka informasi disini yang dimaksud adalah informasi sumber daya internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Muklisin:

“Berhubung saya di bagian Kepala Operasional Cabang, jadi untuk sumber daya yang kita miliki sudah pasti bangunan gedung kita tersedia dan statusnya milik kita, bukan sewa mbk. Peralatan juga termasuk, tempat menurut kami strategis, teknologi kami ada website, kami juga punya mobile-UGT, produk jasa kami bermacam-macam, kami juga aktif di Instagram, tapi untuk media sosial admin yang memegang adalah pusat. Yang paling penting karena kami bergeraknya dibidang jasa simpan pinjam ya pasti sumber daya utamanya ya modal dari anggota itu yang dikelola”¹³⁴.

¹³² Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan*, 37.

¹³³ Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan*, 33.

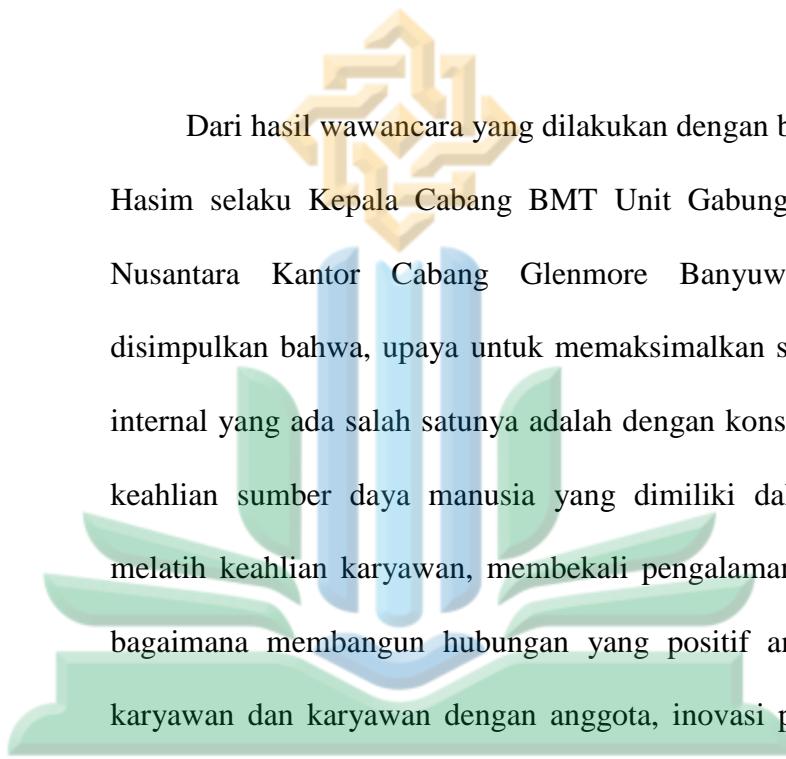
¹³⁴ Muklisin, wawancara, Banyuwangi, 15 November 2024.

Hasil wawancara tersebut menyimpulkan bahwa sumber daya internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara diantaranya sumber daya finansial, infrastruktur bangunan gedung, teknologi, serta anggota (mitra) selain itu juga produk jasa yang berfariasi.

Dalam rangka memaksimalkan seluruh sumber daya internal yang dimiliki, BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara juga mengikuti pelatihan bagi karyawan, dalam hal ini kemampuan dan keahlian karyawan juga berpengaruh terhadap implementasi strategi yang dapat memberikan keunggulan serta bisa mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan bapak Hasan Hasyim selaku Kepala Cabang BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi:

“Untuk pelatihan biasanya ada dua macam, ada pelatihan untuk karyawan baru ada juga untuk karyawan tetap. Sebelumnya karyawan baru itu ada masa magang sampai 3 bulan, ketika magang ada target yang harus dicapai yang ditetapkan kantor, kalau sudah mencapai target barulah karyawan baru ini di berangkatkan untuk mengikuti pelatihan di kantor pusat untuk mendalami akad-akad yang digunakan BMT UGT Nusantara. Kalau untuk karyawan tetap biasanya pelatihan dilakukan sesuai kebutuhan dan yang menentukan juga kantor pusat. Contohnya ada pelatihan operasional produk ada pelatihan komite, ada pelatihan GES (Gadai EmaS) ada juga pelatihan terkait teknologi.”¹³⁵

¹³⁵ Hasan Hasyim, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Oktober 2024.



Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan bapak Hasan Hasim selaku Kepala Cabang BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dapat disimpulkan bahwa, upaya untuk memaksimalkan sumber daya internal yang ada salah satunya adalah dengan konsentrasi pada keahlian sumber daya manusia yang dimiliki dalam hal ini melatih keahlian karyawan, membekali pengalaman karyawan, bagaimana membangun hubungan yang positif antar sesama karyawan dan karyawan dengan anggota, inovasi produk serta bagaimana menjaga reputasi perusahaan.

Wawancara dari seluruh informan di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya internal yang dimiliki oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel. 4.1 Sumber Daya Internal BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore.

Sumber daya berwujud <i>(Tangible)</i>	Sumber daya tak berwujud <i>(Intangible)</i>
Financial (Keuangan)	Sumber Daya Manusia
Infrastruktur	Inovasi
Mitra Bisnis	Reputasi

Sumber: Data diolah oleh peneliti

a. Sumber Daya Finansial (Keuangan)

Sumber daya finansial sebuah perusahaan memang sangat menentukan apakah dalam hal ini BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi merupakan lembaga keuangan yang sehat. Mengingat aktifitas utama

lembaga keuangan adalah simpanan dan pembiayaan, maka sumber dana BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi harus terpenuhi untuk kegiatan operasional usaha. Selain tata kelola perusahaan proses bisnis juga sangat dibutuhkan. Hal ini diperkuat dengan data yang diberoleh dari Bapak Hakam selaku kasir tabungan atau Teller BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi:

“Alhamdulillah permodalan kami sudah mandiri, untuk operasional usaha kita murni modal sendiri, artinya tidak ada dari perusahaan lain. Sumber dana utama paling banyak ya dari anggota, selain itu dilihat dari jumlah nominal yang di setor”.¹³⁶

Hasil wawancara dengan bapak Hakam dapat disimpulkan bahwa BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sudah mampu mengelola usahanya secara mandiri murni dengan modal sendiri. yang paling banyak sumber modal yang dimiliki BMT adalah sumber dana dari para anggota.

Tabel 4.2 Rekapitulasi Daftar Nasabah aktif BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

Tahun	Tabungan	Deposito	Kredit
2020	748	20	536
2021	863	8	430
2022	671	10	358
2023	606	9	248
2024	519	4	115
Total Nasabah	3.407	51	1.687

Sumber: Data diolah dari BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

¹³⁶ Hakam, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.

Dari data rekapitulasi daftar nasabah tersebut dapat diambil kesimpulan, lembaga keuangan mikro yang aktivitas utamanya yaitu memberikan layanan jasa simpanan dan pembiayaan yang menguntungkan, dapat diukur melalui seberapa banyak jumlah anggota yang aktif serta jumlah nominal uang yang ditabung oleh masyarakat, sehingga dapat terukur jumlah aset yang dimiliki BMT UGT Nuasantara.

Diperkuat oleh pernyataan bapak Mukhlisin selaku kepala operasional BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi menyatakan:

“Sumber daya finansial BMT UGT Nusantara kalau dibandingkan dengan yang lain dari segi usia berdiri perusahaan, dan pengalaman operasional, selain itu dari segi permodalan yang dimiliki BMT UGT lebih mumpuni”.¹³⁷

Disisi lain terdapat keterangan dari kepala cabang perusahaan kompetitor yakni BMT Nuansa Umat Bapak Zulkifli yang berbanding lurus dengan pernyataan bapak mukhlisin beliau mengatakan:

“BMT Nuansa Umat Glenmore dari sisi aset mungkin masih belum bisa menyamai BMT UGT Nusantara Glenmore, karena memang secara histori kami hadir setelah BMT UGT Nusantara yang sudah beroperasi selama kurang lebih 14 tahun. Namun, semua memiliki strategi masing-masing, BMT Nuansa Umat juga selalu memberikan yang terbaik untuk masyarakat dengan fasilitas dan produk jasa yang kami punya terlepas dari perusahaan kompetitor yang ada. Saat ini total keseluruhan anggota BMT NU Glenmor kurang lebih ada sekitar 2000an tetapi yang aktif ada sekitar 800 ratus anggota dan nominal setorannya yang relative kecil”.¹³⁸

¹³⁷ Mukhlisin, *wawancara*, Banyuwangi, 29 September 2024.

¹³⁸ Zulkifli, *wawancara*, Banyuwangi, 21 November 2025.



Berikut data aset BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara

Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi:

Tabel 4.3. Total Asset dan Laba BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Th	Modal	Total Asset	Tingkat Laba
2020	Rp 1,701,028,596,36	Rp23,240,373,177,22	Rp201,028,596,36
2021	Rp1,387,630,948,40	Rp22,861,515,799,24	Rp328,634,448,40
2022	Rp1,387,558,388,85	Rp26,611,209,941,52	Rp337,561,888,85
2023	Rp1,365,257,760,88	Rp25,972,326,804,00	Rp315,257,760,88
2024	Rp1,187,176,818,09	Rp21,049,835,842,27	Rp137,176,818,09

Sumber: Data diolah dari BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Dari data pada tabel di atas dapat diambil kesimpulan

bawa fungsi dari sumber daya keuangan antara lain kecukupan

permodalan. Sehingga BMT harus selalu mengupayakan adanya dukungan permodalan yang kuat dari para anggota sebagai penggerak utama usaha BMT. Dilihat dari jumlah permodalan meskipun dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi, modal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sudah berada di level Rp1,187,176,818,09 di tahun 2024 dengan jumlah keseluruhan aset yang dimiliki sebesar Rp21,049,835,842,27 serta laba yang didapatkan di tahun tersebut dari modal yang dikelola sebesar Rp137,176,818,09.

Bapak Hafidzurrahman selaku kasir atau teller juga menyampaikan:

“Dalam sehari itu kantor membatasi jumlah kas yang bisa ditarik oleh nasabah, dalam artian kalau nanti jumlah yang disediakan oleh kantor itu sudah habis, yaa nasabah tidak bisa transaksi. Jadi setiap nasabah mempunyai kesempatan tarik uang atau transaksi itu maksimal Rp10.000.000

secara *online* melalui mobile-UGT maupun *offline* di kantor”.¹³⁹

Dari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh kantor dapat dilihat bahwa BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sangat menjaga agar tidak terjadi adanya kekurangan maupun kelebihan likuiditas dengan selalu memastikan kecukupan likuiditas dalam menjalankan operasional usaha sehari-hari.

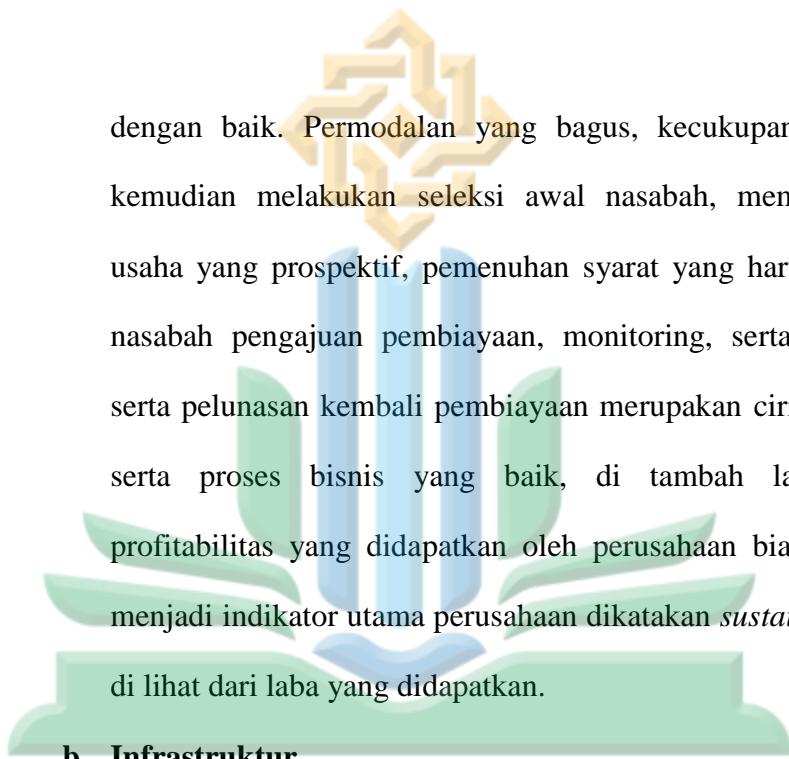
Selain itu penjelasan dari bapak Samsidi selaku *Account Officer* Pembiayaan juga ikut mendukung bagaimana kinerja keuangan ini bisa berperan penting secara maksimal sesuai dengan penjelasan yang beliau sampaikan:

“BMT ini kan bergeraknya dibidang simpan pinjam, kalau untuk tabungan mungkin sangat minim resiko karena nasabah itu kan taunya hanya menitipkan dananya saja. sedangkan usaha kita selain produk tabungan ada pembiayaan juga. kasarannya asset yang kita punya itu kan sebagian adalah uang anggota kemudian kita gunakan sebagai modal dipinjamkan ke masyarakat, otomatis kita wajib untuk memberikan bagi hasil ke anggota yang dananya diputar sebagai modal utama operasional. sehingga kita betul-betul menyurvei calon nasabah yang mengajukan pembiayaan jadi tidak semua di ACC oleh kantor. soalnya belum tentu ketika banyak nasabah yang pengajuan pembiayaan juga menguntungkan untuk kita, yang dikhawatirkan justru resiko gagal bayar juga dipertimbangkan”.¹⁴⁰

Kesimpulan wawancara dari seluruh narasumber diatas adalah aset yang dimiliki oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi harus dijaga

¹³⁹ Hafidzurrahman, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.

¹⁴⁰ Samsidi, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



dengan baik. Permodalan yang bagus, kecukupan likuiditas, kemudian melakukan seleksi awal nasabah, memilih sektor usaha yang prospektif, pemenuhan syarat yang harus dipenuhi nasabah pengajuan pembiayaan, monitoring, serta penagihan serta pelunasan kembali pembiayaan merupakan ciri tata kelola serta proses bisnis yang baik, ditambah lagi dengan profitabilitas yang didapatkan oleh perusahaan biasanya yang menjadi indikator utama perusahaan dikatakan *sustain* keuangan di lihat dari laba yang didapatkan.

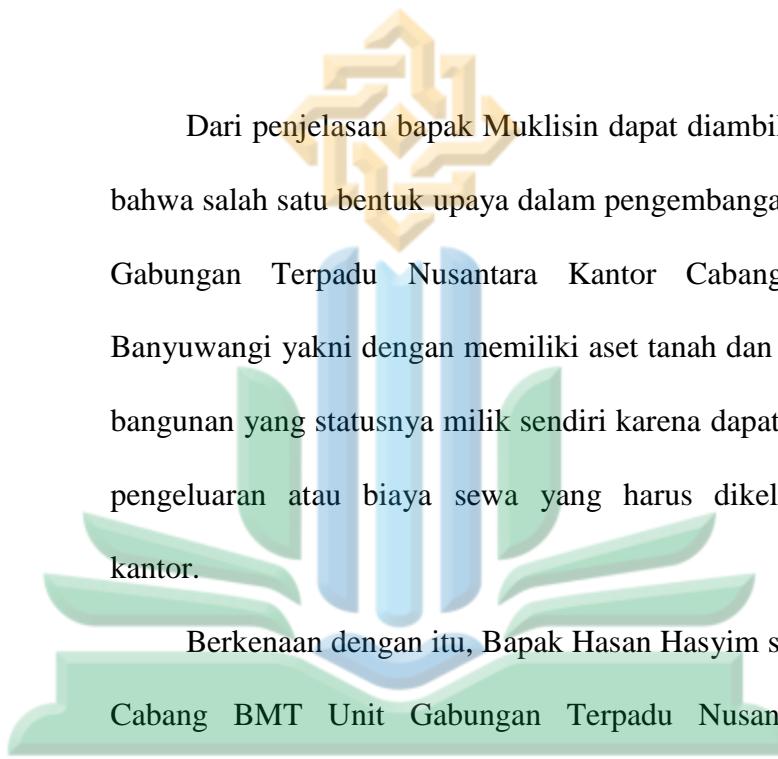
b. Infrastruktur

Merupakan sistem fisik maupun non fisik yang disediakan dan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia atau perusahaan baik kebutuhan sosial maupun kebutuhan ekonomi.

Berdasarkan hasil dari wawancara peneliti dengan bapak Muklisin beliau menyampaikan bahwa untuk menyokong perkembangan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yang paling utama yakni infrastruktur fisik seperti bangunan kantor yang strategis:

“Syarat supaya bisa membuka kantor BMT UGT Nusantara di Glenmore pertama kali di tahun 2006 itu dulu bisa direalisasikan apabila ada yang mendepositokan dananya sebesar Rp30.000.000. Tapi dulu buka kantor pertama kali tanah yang kita tempati statusnya sewa, dan sempat berpindah tempat sebanyak 3 kali namun masih di wilayah glenmore saja. Kalau untuk sekarang di tempat yang terakhir yang ke tiga statusnya sudah milik kita sediri, tempatnya juga semakin luas ada dua lantai, lebih nyaman dari yang dulu”.¹⁴¹

¹⁴¹ Muklisin, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



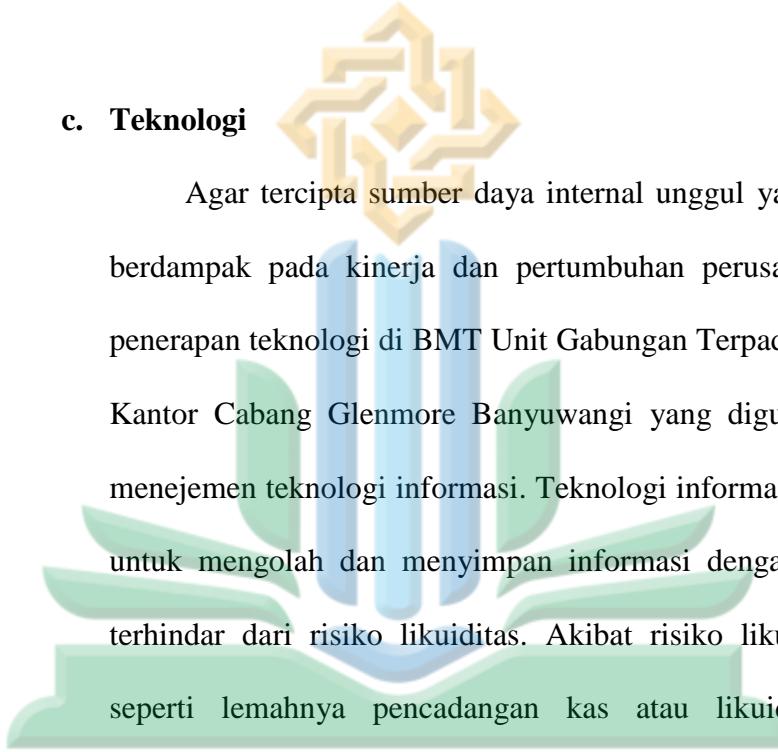
Dari penjelasan bapak Muklisin dapat diambil kesimpulan bahwa salah satu bentuk upaya dalam pengembangan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yakni dengan memiliki aset tanah dan infrastruktur bangunan yang statusnya milik sendiri karena dapat mengurangi pengeluaran atau biaya sewa yang harus dikeluarkan oleh kantor.

Berkenaan dengan itu, Bapak Hasan Hasyim selaku kepala Cabang BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi menyatakan:

“Jadi dulu memang sejarah berdirinya kantor BMT di Glenmore ini bisa dibilang salah satu orang yang berjasa dalam pembukaan kantor salah satunya adalah ayah saya, karena ayah saya orang yang pertama kali mendepositokan dananya sebesar Rp30.000.000 sebagai salah satu syarat agar kantor BMT UGT di Glenmore bisa dibuka dan bisa beroprasi”.¹⁴²

Dari hasil wawancara dengan bapak Hasan Hasyim dapat diambil kesimpulan bahwa pengelolaan kegiatan usaha BMT dapat berkelanjutan apabila didukung oleh infrastruktur kelembagaan yang kuat serta jaringan yang luas sebagai penunjang pemberdayaan BMT. Infrastruktur yang memadai dalam mendukung segala aktivitas keuangan akan terbukti dapat menumbuhkan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi secara sehat.

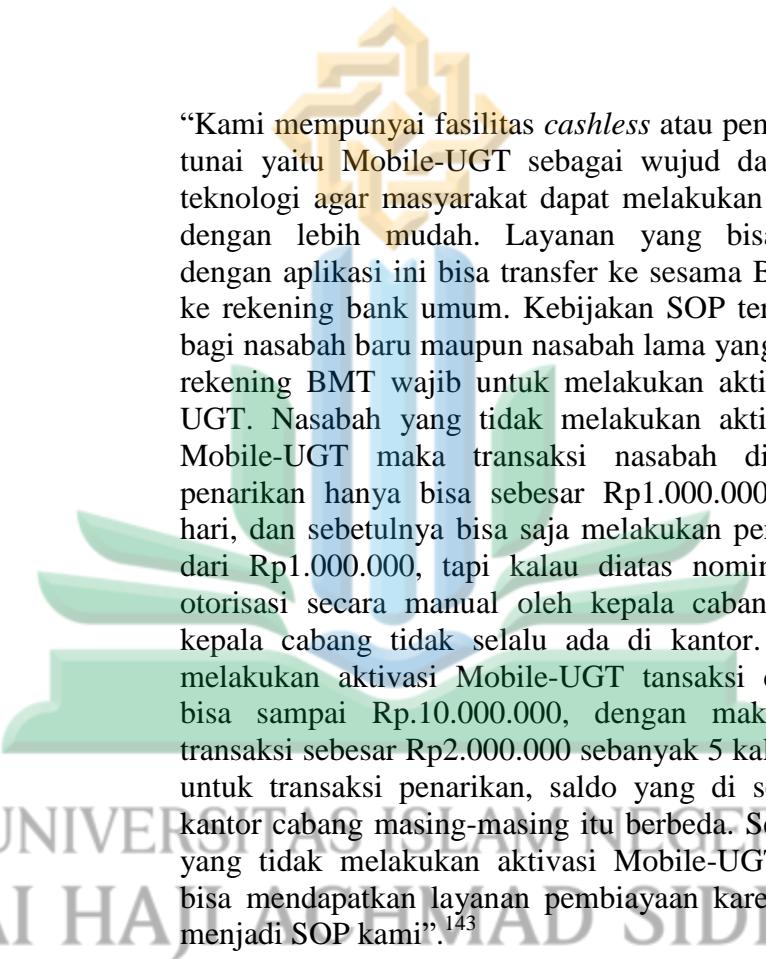
¹⁴² Hasan Hasyim, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Oktober 2024.



c. Teknologi

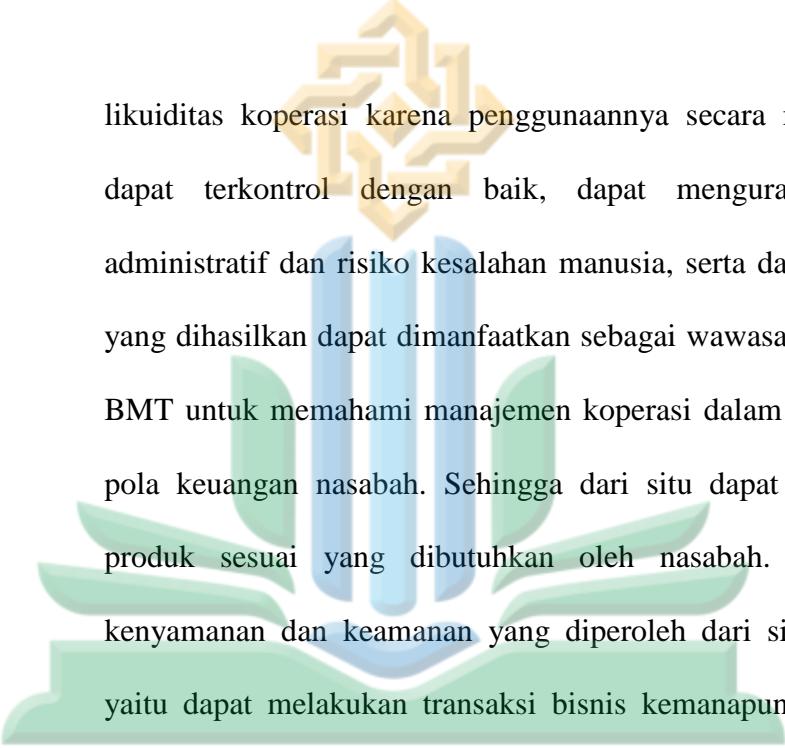
Agar tercipta sumber daya internal unggul yang nantinya berdampak pada kinerja dan pertumbuhan perusahaan, maka penerapan teknologi di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yang digunakan yaitu menejemen teknologi informasi. Teknologi informasi digunakan untuk mengolah dan menyimpan informasi dengan baik agar terhindar dari risiko likuiditas. Akibat risiko likuiditas yaitu seperti lemahnya pencadangan kas atau likuiditas dalam menjamin kelancaran kewajiban BMT terhadap anggotanya atau pihak luar yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan terhadap BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi. Selain itu untuk meningkatkan kualitas pelayanan maupun sarana dan prasarana pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, secara tidak langsung hal tersebut menjadi promosi yang berdampak pada meningkatnya jumlah nasabah BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Berikut pernyataan dari bapak Hafidzurrahman selaku yang bertanggung jawab pada bagian IT dan teller menyampaikan:

“Kami mempunyai fasilitas *cashless* atau pembayaran non tunai yaitu Mobile-UGT sebagai wujud dari penerapan teknologi agar masyarakat dapat melakukan transaksinya dengan lebih mudah. Layanan yang bisa digunakan dengan aplikasi ini bisa transfer ke sesama BMT maupun ke rekening bank umum. Kebijakan SOP terbaru saat ini bagi nasabah baru maupun nasabah lama yang mempunyai rekening BMT wajib untuk melakukan aktivasi Mobile-UGT. Nasabah yang tidak melakukan aktivasi aplikasi Mobile-UGT maka transaksi nasabah dibatasi yaitu penarikan hanya bisa sebesar Rp1.000.000 dalam satu hari, dan sebetulnya bisa saja melakukan penarikan lebih dari Rp1.000.000, tapi kalau diatas nominal itu perlu otorisasi secara manual oleh kepala cabang, terkadang kepala cabang tidak selalu ada di kantor. Kalau yang melakukan aktivasi Mobile-UGT tansaksi dalam sehari bisa sampai Rp.10.000.000, dengan maksimal sekali transaksi sebesar Rp2.000.000 sebanyak 5 kali sehari. Dan untuk transaksi penarikan, saldo yang di sediakan oleh kantor cabang masing-masing itu berbeda. Selain itu bagi yang tidak melakukan aktivasi Mobile-UGT juga tidak bisa mendapatkan layanan pembiayaan karena itu sudah menjadi SOP kami”.¹⁴³

Dari penjelasan bapak Hafidzurrahman dapat disimpulkan bahwa, sistem *cashless* dengan aktivasi Mobile-UGT menjadi salah satu SOP baru dari pusat yang diterapkan dimaksudkan agar keamanan data dan privasi anggota terjaga, serta informasi transaksi secara digital nasabah bisa terekam dengan baik secara *real-time*, sehingga transparansi dalam operasional usaha BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi bisa terwujud. Mobile-UGT ini bisa berfungsi sebagai kontrol dan *security* yang dapat menekan terjadinya risiko likuiditas bagi perusahaan bahkan bisa meningkatkan

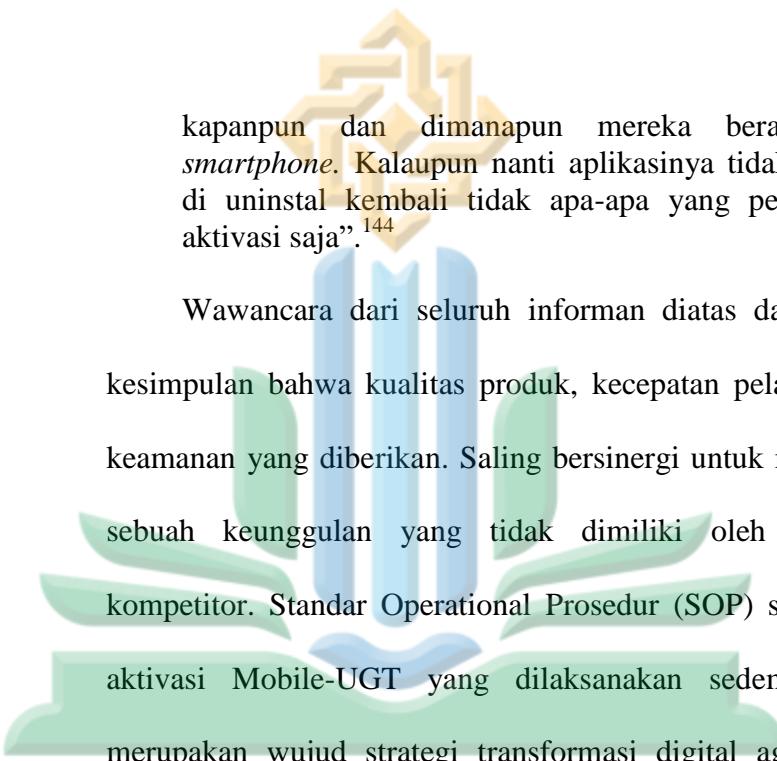
¹⁴³ Hafidzurrahman, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



likuiditas koperasi karena penggunaannya secara menyeluruh dapat terkontrol dengan baik, dapat mengurangi beban administratif dan risiko kesalahan manusia, serta data transaksi yang dihasilkan dapat dimanfaatkan sebagai wawasan baru bagi BMT untuk memahami manajemen koperasi dalam memahami pola keuangan nasabah. Sehingga dari situ dapat merancang produk sesuai yang dibutuhkan oleh nasabah. Sedangkan kenyamanan dan keamanan yang diperoleh dari sisi nasabah, yaitu dapat melakukan transaksi bisnis kemanapun, kapanpun dan dimanapun, membayar jasa, mengetahui riwayat transaksi secara *real time* dan dapat mengontrol berapa saldo yang ada dalam rekening pribadinya sehingga dapat merubah pola perilaku keuangan nasabah, tanpa ada manipulasi laporan yang di buat-buat oleh petugas BMT karena semua sudah tervalidasi secara digital.

Sementara itu memperkuat pernyataan dari bapak Hafizurrahman, bapak Hakam selaku kasir atau teller BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi menjelaskan:

“Untuk mendukung inovasi teknologi pengembangan layanan keuangan digital yang diwujudkan dalam aplikasi mobile-UGT, aktivasinya dilakukan saat nasabah membuka rekening di kantor cabang maupun kantor cabang pembantu. Caranya dengan mendownload aplikasi di *playstore* kemudian mendaftarkan nomor HP anggota yang aktif. Aplikasi mobile-UGT memberikan fleksibilitas bagi anggota karena dapat melakukan aktifitas fiansial

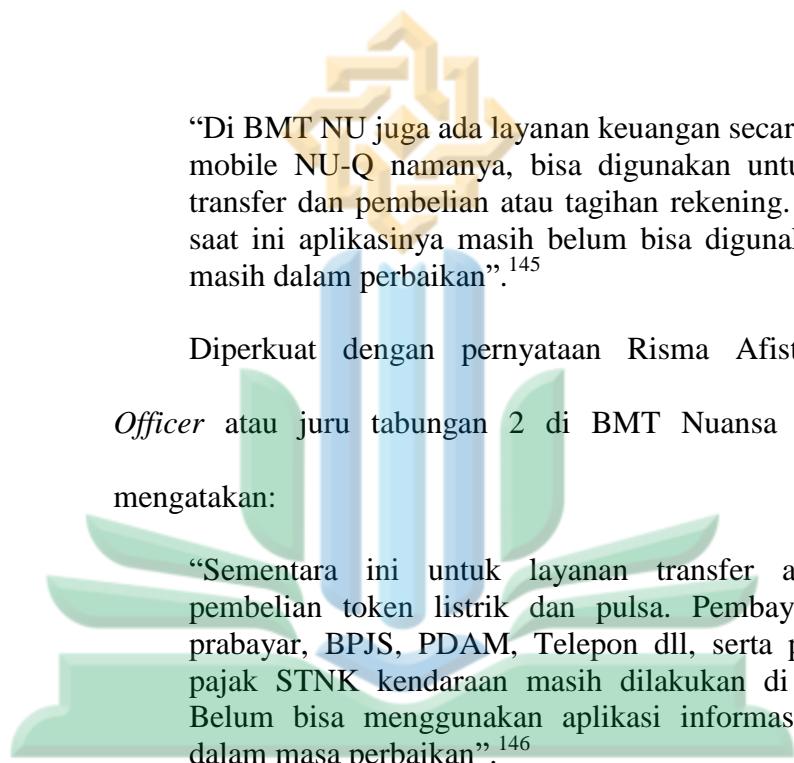


kapanpun dan dimanapun mereka berada dengan *smartphone*. Kalaupun nanti aplikasinya tidak digunakan di uninstal kembali tidak apa-apa yang penting sudah aktivasi saja”.¹⁴⁴

Wawancara dari seluruh informan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas produk, kecepatan pelayanan serta keamanan yang diberikan. Saling bersinergi untuk menciptakan sebuah keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan kompetitor. Standar Operational Prosedur (SOP) seperti wajib aktivasi Mobile-UGT yang dilaksanakan sedemikian rupa merupakan wujud strategi transformasi digital agar koperasi juga bisa bersaing dengan lembaga keuangan umum konvensional maupun syariah yang lain. Selain itu semakin luas jangkauan pasar semakin banyak juga nasabah yang bisa dilayani sehingga semakin besar pula mobilisasi dana yang dapat dihimpun sekaligus jumlah pinjaman yang diberikan. Jangkauan pasar yang luas tersebut juga dapat mendeskripsikan bagaimana kualitas layanan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi kepada nasabah.

Di sisi lain, berdasarkan keterangan Nayla Lutfiana seorang *Account Officer* perusahaan kompetitor BMT Nuansa Umat Glenmore ia mengatakan:

¹⁴⁴ Hakam Syaifulah, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



“Di BMT NU juga ada layanan keuangan secara *online* bu, mobile NU-Q namanya, bisa digunakan untuk kegiatan transfer dan pembelian atau tagihan rekening. Tapi untuk saat ini aplikasinya masih belum bisa digunakan, karena masih dalam perbaikan”.¹⁴⁵

Diperkuat dengan pernyataan Risma Afista *Account Officer* atau juru tabungan 2 di BMT Nuansa Umat juga mengatakan:

“Sementara ini untuk layanan transfer antar bank, pembelian token listrik dan pulsa. Pembayaran listrik prabayar, BPJS, PDAM, Telepon dll, serta pembayaran pajak STNK kendaraan masih dilakukan di kantor bu. Belum bisa menggunakan aplikasi informasinya masih dalam masa perbaikan”.¹⁴⁶

Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam upaya mengikuti transformasi inovasi teknologi BMT Nuansa Umat masih memiliki kendala yang dihadapi.

d. Mitra Bisnis

Ketika BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi mendapatkan dukungan mitra dari berbagai sektor maka sangat mempermudah BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi untuk mendapatkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan sehingga mendukung untuk mencapai keunggulan bersaing. Dengan sistem *cashless* yang dimiliki BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore

¹⁴⁵ Nayla Lutfiana, *wawancara*, Banyuwangi, 21 November 2025.

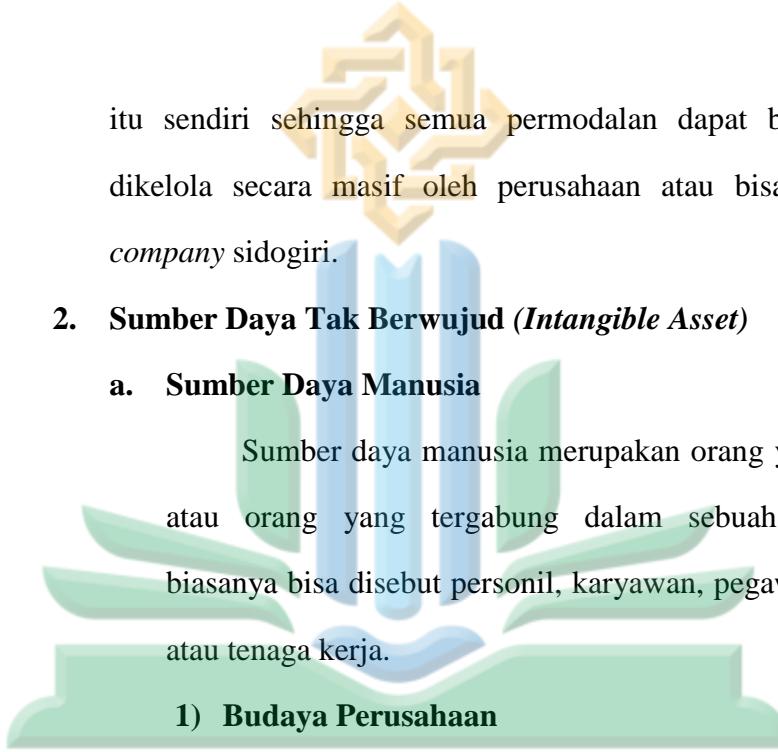
¹⁴⁶ Risma Afista, *wawancara*, Banyuwangi, 7 Desember 2025.

Banyuwangi, mereka ingin meningkatkan layanan kepada nasabah dengan cara melakukan kerjasama dengan berbagai pihak seperti yang disampaikan oleh bapak Hafidzurahman selaku bagian IT dan Teller bahwa:

“Mitra-mitra kami itu diantaranya ada Toko Basmalah, kemudian e-maal (e-maal ini mobile banking tapi miliknya toko), jadi dari mobile UGT bisa transfer ke nasabah yang mempunyai aplikasi e-maal, biasanya e-maal ini digunakan untuk berbelanja di toko basmalah dan bisa juga digunakan untuk berbelanja di toko atau pasar tradisional yang dikelola oleh koperasi, ada Lembaga Amil Zakat dan L-Kaf Sidogiri (siapapun nasabah yang mau membayar zakat, atau mau sedekah sudah kita fasilitasi bisa langsung melalui Mobile UGT, ada Kopontren Sidogiri (kalau ini perusahaan kami bermitranya dalam bentuk menanamkan saham atau investasi ke kopontren tersebut, kemudian Koperasi BMT Maslahah (kalau ini dulu anak cabang BMT UGT Nusantara yang bergerak di bidang travel untuk acara waliyullah, sekarang sudah berdiri sendiri tapi BMT UGT Nusantara masih tetap ingin menjadi mitranya dalam bentuk investasi juga, kemudian perusahaan tour & travel (ini perusahaan mitra untuk pemberangkatan jamaah haji dan umroh BMT UGT Nusantara karena kita juga ada produk tabungan haji dan umroh. kemudian ada kerjasama dengan perusahaan air mineral santri (kalau ini kita nanam saham/investasi saja, kemudian ada kerjasama dengan PT. UGT System Integrator (merupakan perusahaan IT yang menyediakan semua sistem operasional yang sekarang digunakan oleh BMT UGT Nusantara. ini juga ada sejarahnya, jadi awal mulanya BMT itu menyekolahkan IT anak-anak santri sidogiri, kemudian setelah lulus mereka dibuatkan perusahaan yang didalamnya diisi oleh alumni tersebut”¹⁴⁷.

Dari wawancara dengan bapak Hafidzurahman dapat disimpulkan bahwa mitra-mitra yang digandeng oleh BMT UGT Nusantara merupakan perusahaan yang di dirikan oleh sidogiri

¹⁴⁷ Hafidzurahman, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



itu sendiri sehingga semua permodalan dapat berputar dan dikelola secara masif oleh perusahaan atau bisa kita sebut *company sidogiri*.

2. Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible Asset*)

a. Sumber Daya Manusia

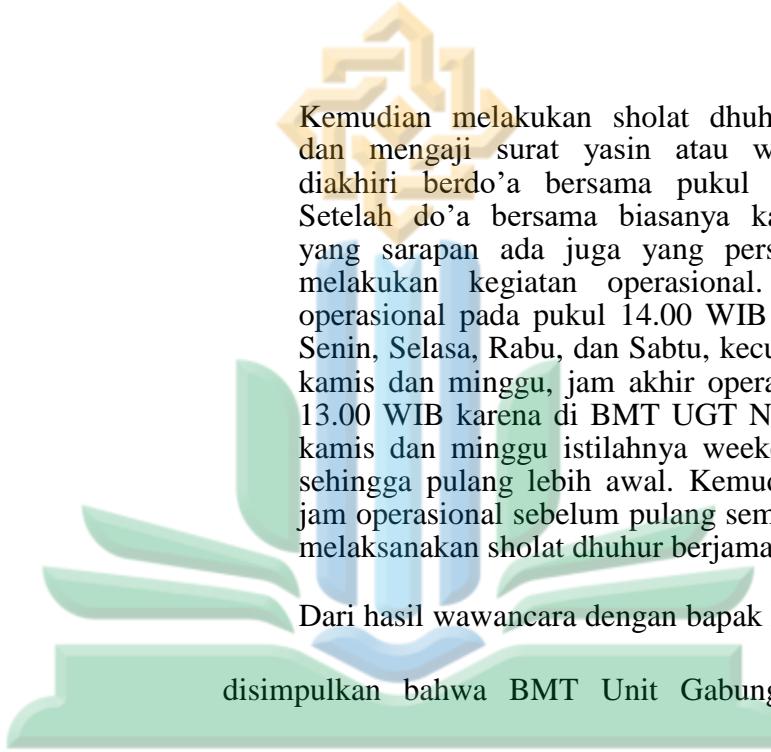
Sumber daya manusia merupakan orang yang bekerja atau orang yang tergabung dalam sebuah organisasi, biasanya bisa disebut personil, karyawan, pegawai, pekerja, atau tenaga kerja.

1) Budaya Perusahaan

Dengan adanya sumber daya manusia yang banyak serta berbeda karakter, sifat, watak, dan kepribadian setiap individu, maka budaya perusahaan tercipta untuk menjadi solusi, keyakinan, norma, dan aturan yang diterapkan ole perusahaan itu sendiri agar setiap individu dapat menganut sistem dan nilai-nilai yang ada didalamnya.

Dalam perusahaan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, wawancara yang diwakili oleh bapak Hakam beliau menyatakan bahwa:

“Budaya perusahaan di BMT UGT Nusantara yaitu budaya ala santri, karyawan yang bekerja di BMT UGT Nusantara harus alumni dari pondok pesantren, karena dianggap lebih mudah untuk memahami setiap akad transaksi yang menjadi dasar dalam pelayanan BMT UGT Nusantara. Setiap pagi semua karyawan BMT UGT Nusantara hadir maksimal pukul 07.05 WIB karena absennya sudah memakai aplikasi.



Kemudian melakukan sholat dhuha berjamaah dan mengaji surat yasin atau waki'ah serta diakhiri berdo'a bersama pukul 07.30 WIB. Setelah do'a bersama biasanya karyawan ada yang sarapan ada juga yang persiapan untuk melakukan kegiatan operasional. Jam akhir operasional pada pukul 14.00 WIB di hari aktif Senin, Selasa, Rabu, dan Sabtu, kecuali pada hari kamis dan minggu, jam akhir operasional pukul 13.00 WIB karena di BMT UGT Nusantara hari kamis dan minggu istilahnya weekend di bank, sehingga pulang lebih awal. Kemudian di akhir jam operasional sebelum pulang semua karyawan melaksanakan sholat dhuhur berjamaah.”¹⁴⁸

Dari hasil wawancara dengan bapak Hakam dapat

disimpulkan bahwa BMT Unit Gabungan Terpadu

Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHIMAD SIDDIQ JEMBER**
memiliki budaya Perusahaan yang biasa diterapkan untuk menanamkan serta memperkuat nilai spiritualitas dalam jiwa, serta rasa kekeluargaan dan penerapan kedisiplinan pada karyawan. Secara tidak langsung perusahaan membentuk karakter utama serta citra dalam sebuah organisasi. Budaya perusahaan dapat tercermin dalam perilaku keseharian anggotanya termasuk dalam praktik sehari-hari dalam melayani nasabah sehingga nasabah merasa nyaman. Sikap professional memang perlu diterapkan namun rasa kekeluargaanlah yang membuat nasabah kadang menjadi faktor utama untuk ikut serta dalam keanggotaan koperasi.

¹⁴⁸ Hakam, *wawancara*, Banyuwangi, 24 April 2025.

2) Struktur Organisasi, Personalia, dan Deskripsi

Tugas

Struktur Organisasi merupakan suatu sistem yang

berperan mendistribusikan pekerjaan pada kelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama dalam menyelesaikan tugas untuk merealisasikan tujuan bersama.¹⁴⁹

Bapak Muklisin menyampaikan bahwa dalam

struktur organisasi kami ada wewenang serta tanggung jawab dalam setiap bagian dan saling bekerjasama supaya bisa mencapai target bersama.¹⁵⁰

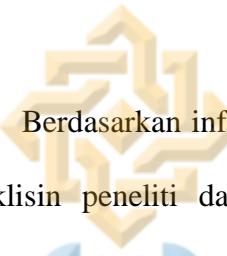
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Berikut daftar struktur organisasi yang peneliti peroleh setelah melakukan observasi langsung di lapangan:

“Di kantor BMT UGT Nusantara kantor cabang Glenmore sini seluruh karyawannya total ada sekitar 10 orang, satu kantor cabang maksimal membawahi 5 kantor cabang pembantu (KCP), jadi kalau kantor cabang karyawannya lebih banyak sedikit dari pada KCP, kalau KCP maksimal ada 8 orang. Strukturnya ada kepala cabang, wakil kepala cabang, kepala operasional, *Account Officer* Analisa Pembiayaan (AOAP), kasir tabungan (Teller 1), kasir pembiayaan (Teller 2), kemudian *Account Officer* Simpan Pinjam (AOSP) totalnya ada 4 orang. Ada juga bagian *IT Support* tapi dirangkap oleh bapak Hafidz bagian kasir Pembiayaan”.

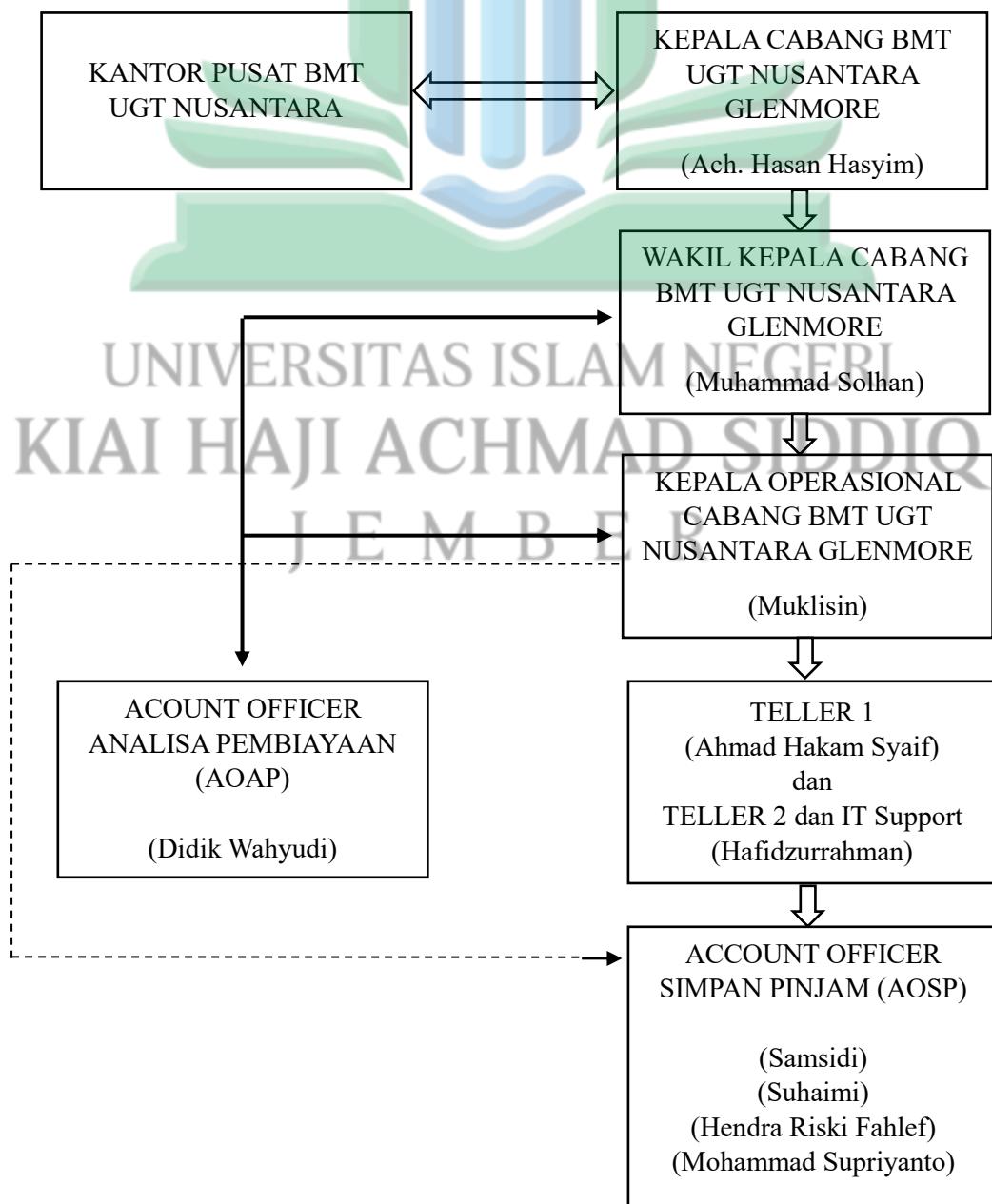
¹⁴⁹ H. Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2018), 2.

¹⁵⁰ Muklisin, wawancara, Banyuwangi, 15 November 2024.



Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bapak Muklisin peneliti dapat memberikan gambar dalam bentuk diagram sebagai berikut:

Gambar 4.1 Struktur BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi 2024:

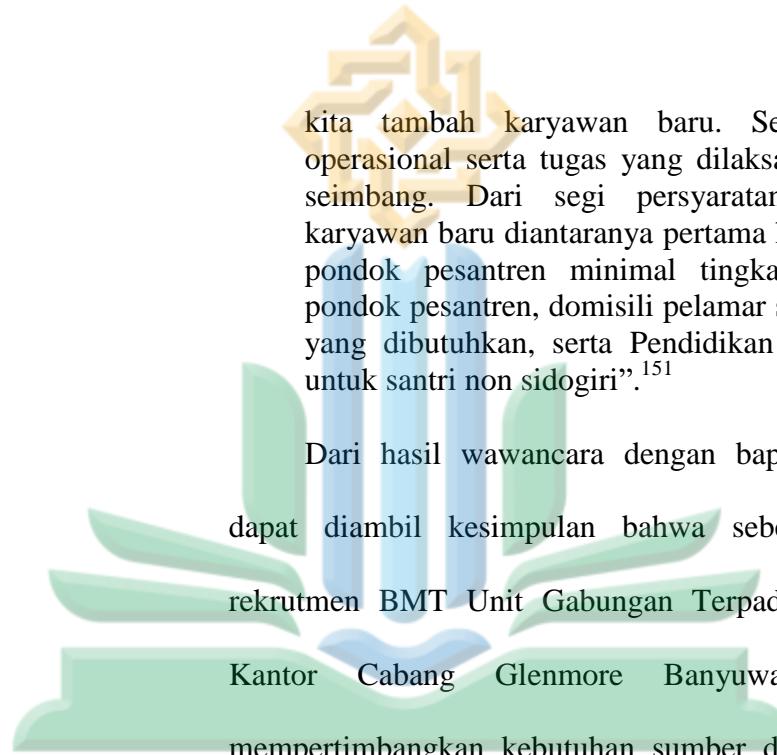


Sumber: Dokumentasi Penelitian

3) Rekrutmen

Proses rekrutmen merupakan proses mencari sumber daya manusia yang terampil, produktif, jujur dan memiliki loyalitas yang tinggi bagi perusahaan. Karena sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh bapak Muklisin sebagai berikut:

“Di BMT Nusantara itu tidak pernah mengekspos loker di medsos, salah satu alasannya untuk membatasi jumlah pelamar, selain itu supaya proses rekrutmennya lebih fokus tertarget untuk mendatangkan kandidat yang berkualitas, punya sikap amanah, dan fatonah, serta lebih sesuai dengan kebutuhan kantor. jadi dalam pelaksanaan recruitment tergantung dari kebutuhan setiap cabang masing-masing, step pertama kita melihat dari segi transaksinya di setiap cabang apakah membutuhkan tambahan karyawan. Biasanya ada berkas lamaran yang masuk meskipun tidak ada loker, jadi kita buka stok berkas lamaran yang sudah masuk itu kemudian kepala capem mencari berkas yang sesuai dengan wilayah yang dibutuhkan. Misalkan yang dibutuhkan transaksinya di wilayah glenmore maka kita mencari orang yang domisili Glenmore. Proses rekrutmen step pertama dimulai dari kepala capem, kemudian di ajukan lanjut ke kepala cabang dan step terakhir ke Pengurus Wilayah di umul quro. Jika acc maka peserta tersebut lolos, jika tidak maka kita cari yang lain. Sebelum rekrutmen karyawan kita terlebih dulu memaksimalkan SDM yang ada, jika masih mumpuni untuk melayani transaksi sesuai target maka tidak dilakukan rekrutmen karyawan baru, namun jika transaksinya sudah over karena jam operasional kita terbatas hanya sampai jam 13.00 WIB dan tutup kantor pada jam 14.00 WIB maka



kita tambah karyawan baru. Sehingga jam operasional serta tugas yang dilaksanakan harus seimbang. Dari segi persyaratan rekrutmen karyawan baru diantaranya pertama harus lulusan pondok pesantren minimal tingkat Aliyah di pondok pesantren, domisili pelamar sesuai daerah yang dibutuhkan, serta Pendidikan minimal S1 untuk santri non sidogiri”.¹⁵¹

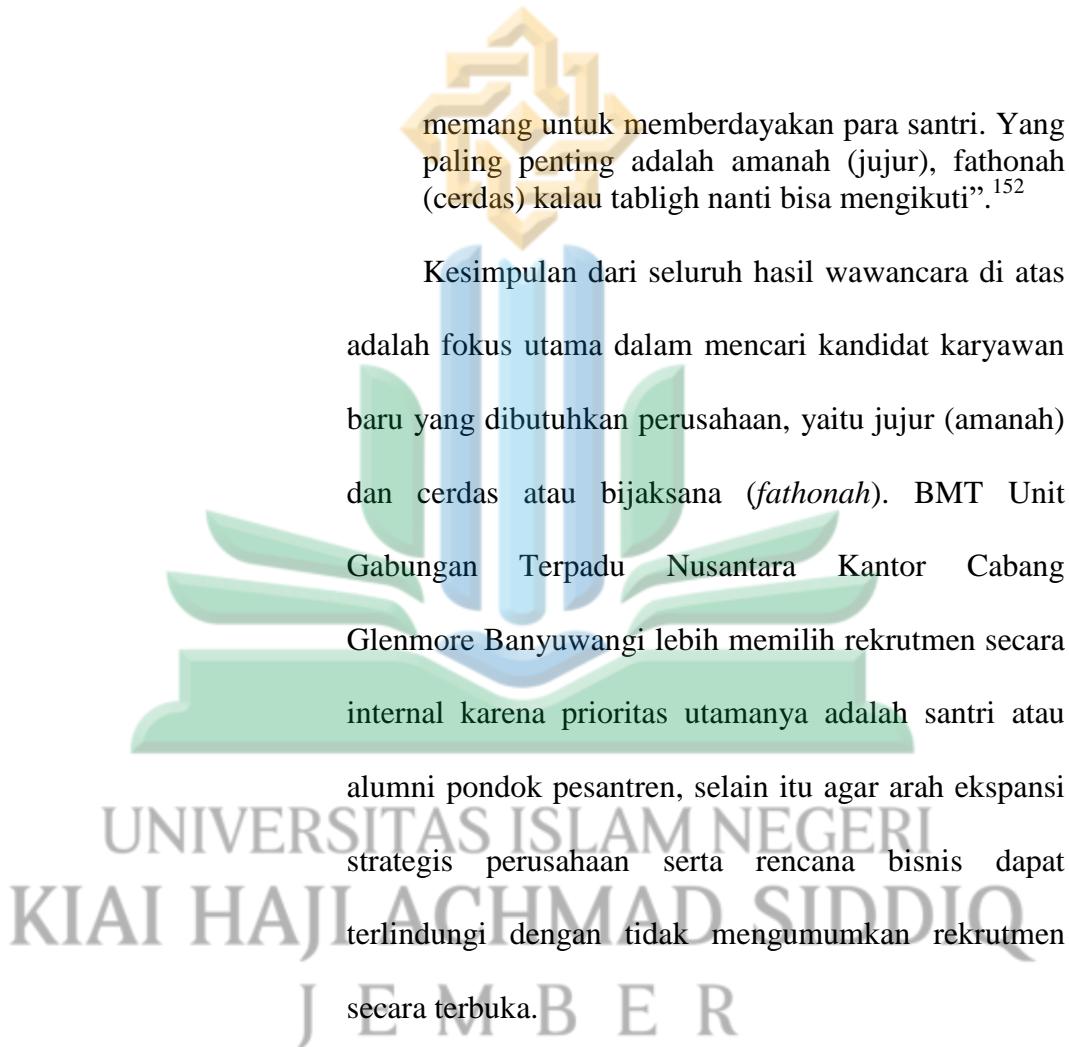
Dari hasil wawancara dengan bapak Muklisin dapat diambil kesimpulan bahwa sebelum proses rekrutmen BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sangat mempertimbangkan kebutuhan sumber daya manusia

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
untuk memaksimalkan operasional dalam perusahaan, memastikan betul kualitas pelamar bukan jumlah pelamar yang dibutuhkan. Sehingga mengutamakan rekrutmen secara internal.

Senada dengan apa yang disampaikan oleh bapak Hasan, selaku kepala cabang bahwa:

“Dalam sistem rekrutmen karyawan, posisi kepala cabang ikut andil dalam pengusulan calon karyawan baru, namun hanya sebatas pengusulan saja, selebihnya tetap pusat yang menentukan. Karena mereka punya team HRD tersendiri untuk proses wawancara. Salah satu persyaratannya kalau calon karyawannya alumni pesantren sidogiri minimal lulusan tingkat Aliyah di pondok, tapi kalau non sidogiri minimal harus S1. Persyaratan tersebut sudah ketentuan dari pusat, dimaksudkan untuk menaikkan *grade* calon karyawan-karyawan BMT UGT Nusantara. Selain itu karena program pendiri utama BMT

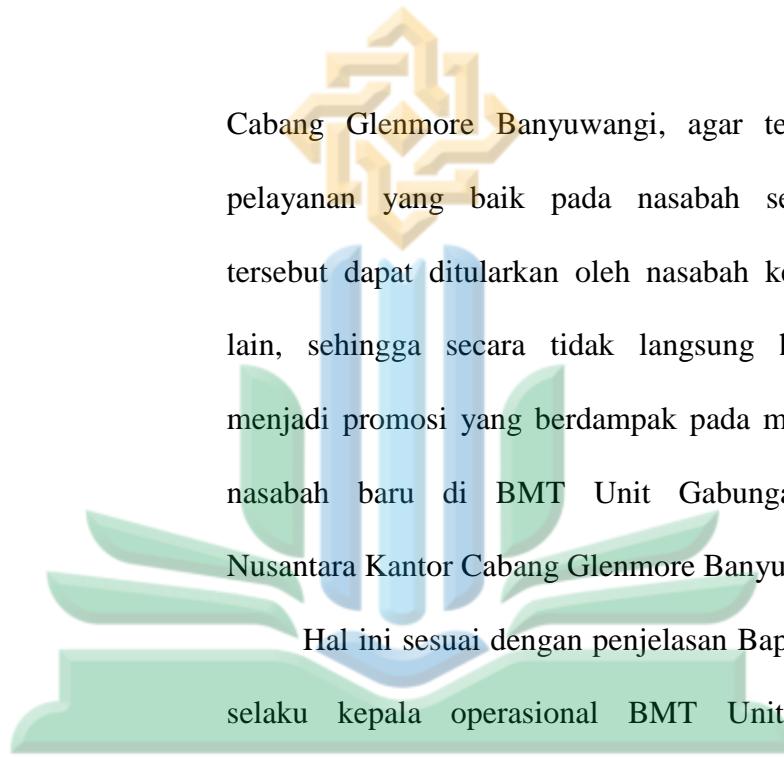
¹⁵¹ Mukhlisin, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



4) Pelatihan

Agar tercipta sumber daya manusia yang unggul yang nantinya berdampak pada tujuan perusahaan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, Kantor Pusat BMT UGT Nusantara mempunyai program pelatihan yang bekerjasama dengan dinas terkait, guna meningkatkan kualitas pelayanan, maupun sarana dan prasarana pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor

¹⁵² Hasan Hasyim, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Oktober 2024.



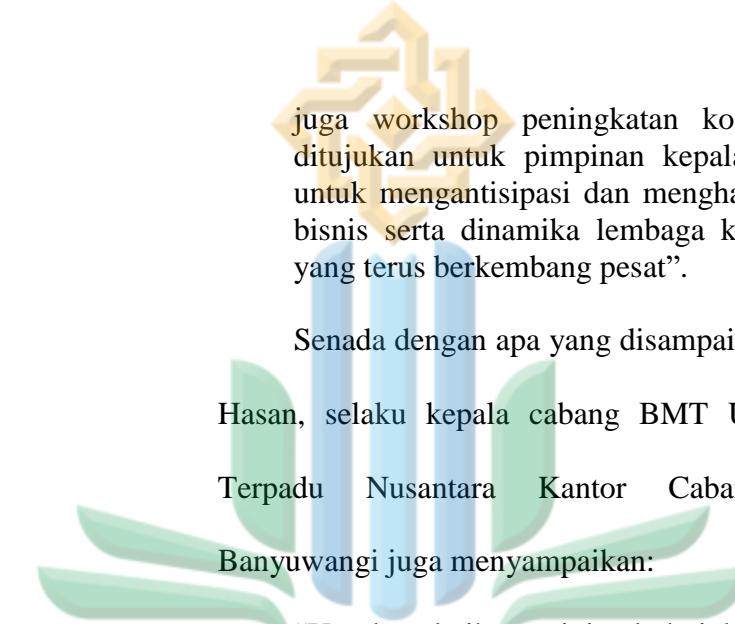
Cabang Glenmore Banyuwangi, agar tecipta kesan pelayanan yang baik pada nasabah sehingga hal tersebut dapat ditularkan oleh nasabah kepada orang lain, sehingga secara tidak langsung hal tersebut menjadi promosi yang berdampak pada meningkatnya nasabah baru di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Bapak Muklisin

selaku kepala operasional BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi:

“Pelatihan di BMT UGT Nusantara ada pelatihan untuk karyawan baru dan ada juga untuk karyawan tetap. Pelatihan karyawan baru pelaksanaannya tergantung dari kantor pusat, jika sudah acc oleh kepala cabang dan perwakilan wilayah selanjutnya karyawan baru tersebut lanjut magang selama 3 bulan, kemudian jika transaksinya sudah memenuhi target maka lanjut dilaksanakan pelatihan untuk penguatan kompetensi syariah dan kedisiplinan biasanya dilaksanakan selama 6 hari. Yaa seperti akad-akad transaksi yang digunakan dalam operasional produk BMT. Kalau pelatihan untuk karyawan tetap, setiap pelatihan bermacam-macam temanya diantaranya ada pelatihan komputer, pelatihan GES (Gadai Emas), pelatihan cara mengecek emas asli atau palsu, yang mana kantor pusat nanti akan mendatangkan praktisi atau narasumber yang berpengalaman yang merupakan fasilitator yang berstandar SKKNI (Standar Kompetensi Kinerja Nasional Indonesia) bidang perkoperasian.¹⁵³ Selain pelatihan, ada

¹⁵³ Mukhlisin, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



juga workshop peningkatan kompetensi yang ditujukan untuk pimpinan kepala cabang guna untuk mengantisipasi dan menghadapi tantangan bisnis serta dinamika lembaga keuangan mikro yang terus berkembang pesat”.

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Hasan, selaku kepala cabang BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi juga menyampaikan:

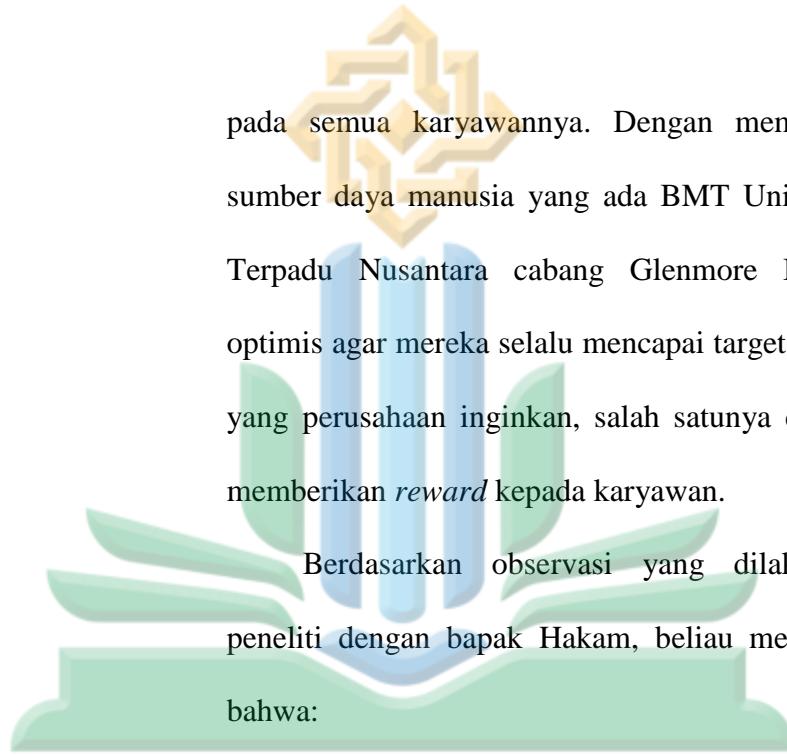
“Untuk pelatihan minimal dari kantor pusat itu dalam satu tahun dua kali, itu tidak hanya untuk BMT UGT Nusantara Glenmore saja tapi juga diikuti oleh seluruh perwakilan karyawan BMT UGT Nusantara di seluruh Indonesia. Tujuannya tentu sama yaitu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki dampak pada perkembangan BMT UGT Nusantara”.¹⁵⁴

Kesimpulan dari seluruh wawancara di atas adalah pelatihan yang diadakan oleh kantor pusat BMT UGT Nusanatara bertujuan untuk memberikan dampak yang baik seperti meningkatkan kemampuan kepala cabang, baik dari sisi bisnis, sumber daya insani (SDI), maupun pengendalian resiko, dengan begitu dapat berdampak positif bagi perusahaan seperti tumbuh secara sehat dan berdaya saing.

5) Bonus/Insentif

Bonus (*fee*) atau insentif merupakan salah satu strategi bagi Perusahaan untuk memberikan semangat

¹⁵⁴ Hasan Hasyim, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Oktober 2024.



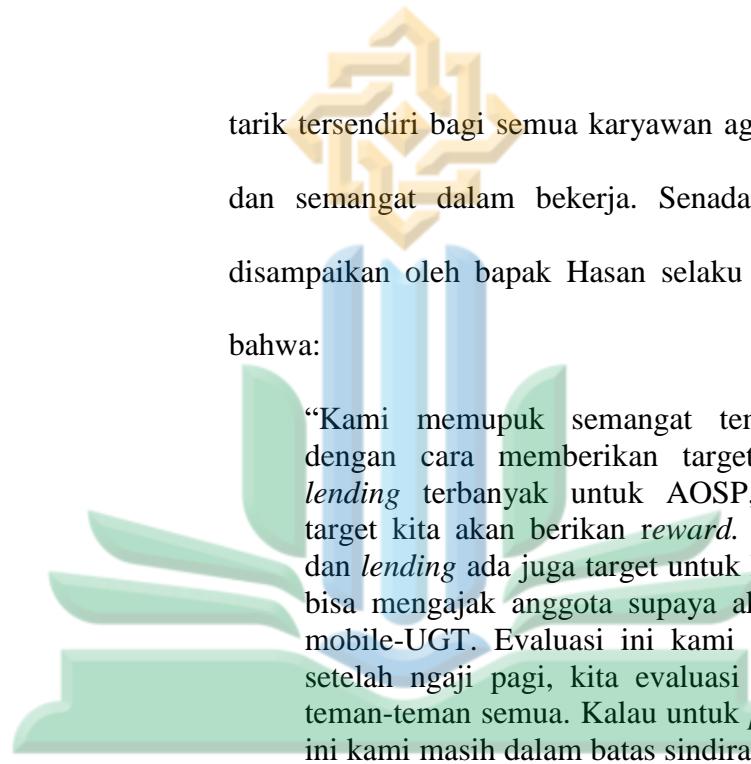
pada semua karyawannya. Dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara cabang Glenmore Banyuwangi optimis agar mereka selalu mencapai target keuntungan yang perusahaan inginkan, salah satunya dengan cara memberikan *reward* kepada karyawan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Hakam, beliau menyampaikan bahwa:

“BMT UGT di kami itu untuk memaksimalkan operasional supaya unggul ada penerapan *reward* dan *punishment*. Salah satu hal yang membuat teman-teman semangat dan fokus dengan tugasnya masing-masing ya karena adanya *reward* yang besar. Jika temen-temen mencapai target maka semua karyawan selain mendapatkan gaji juga mendapatkan *reward* berupa tunjangan, tapi sistemnya di kami kerja team, jadi kalau tembus target semua karyawan dapat *reward* berupa satu kali gaji tanpa terkecuali, begitupun kalau misal terkena *punishment* semua karyawan satu kantor tunjangannya dihapus jadi hanya terima gaji pokok saja sambil dievaluasi. Kalau *rewardnya* per individu itu dapat mengindikasikan senggol-senggolan, tidak jadi kekeluargaan nanti”¹⁵⁵

Dari hasil wawancara dengan bapak Hakam, bonus atau intensif sangat mendukung operasional BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi karena menjadi daya

¹⁵⁵ Hakam, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



tarik tersendiri bagi semua karyawan agar selalu fokus dan semangat dalam bekerja. Senada dengan yang disampaikan oleh bapak Hasan selaku kepala cabang bahwa:

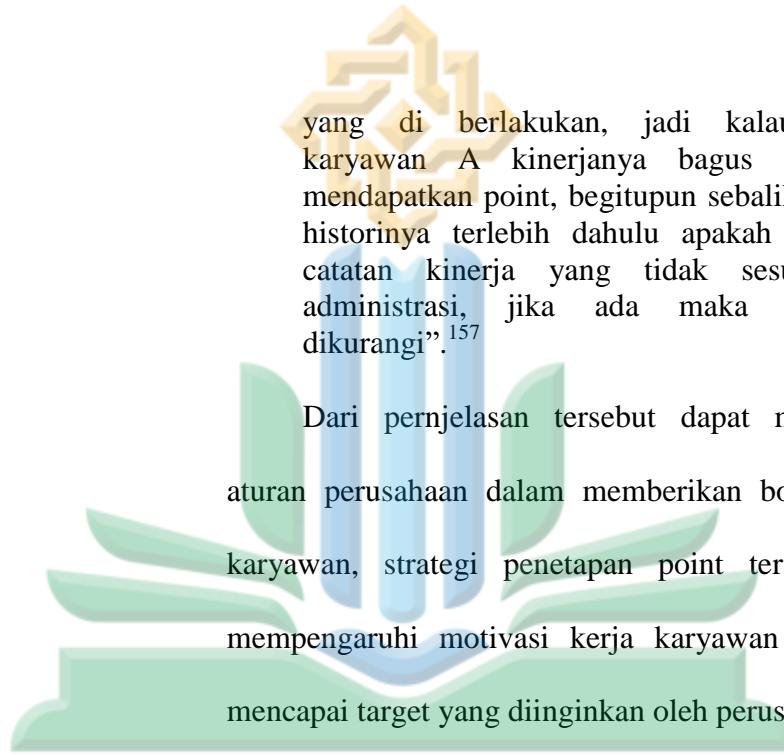
“Kami memupuk semangat teman-teman itu dengan cara memberikan target *funding* dan *lending* terbanyak untuk AOSP, kalau sesuai target kita akan berikan *reward*. Selain *funding* dan *lending* ada juga target untuk karyawan yang bisa mengajak anggota supaya aktivasi aplikasi mobile-UGT. Evaluasi ini kami lakukan ketika setelah ngaji pagi, kita evaluasi pencapaianya teman-teman semua. Kalau untuk *punishmen* saat ini kami masih dalam batas sindiran-sindiran saja. Kalau *reward* kita wujudkan dalam bentuk bonus atau tunjangan”.¹⁵⁶

Hasil wawancara tersebut menyimpulkan bahwa, untuk mencapai target perusahaan diperlukan strategi khusus supaya sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara optimal. Bonus itu sendiri merupakan pengganti balas jasa karyawan pada perusahaan sehingga perusahaan dapat lebih unggul dan sukses.

Lain halnya dengan perusahaan kompetitor, BMT Nuansa Umat mengenai bonus yang berlaku menurut keterangan bapak Zulkifli, beliau mengatakan bahwa:

“Di BMT Nuansa Umat dalam memberikan bonus kepada karyawan harus mengikuti SOP yang berlaku di perusahaan, ada sistem point

¹⁵⁶ Hasan Hasyim, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Oktober 2024.



yang di berlakukan, jadi kalau misalnya karyawan A kinerjanya bagus maka akan mendapatkan point, begitupun sebaliknya, dilihat historinya terlebih dahulu apakah mempunyai catatan kinerja yang tidak sesuai dengan administrasi, jika ada maka poin akan dikurangi”.¹⁵⁷

Dari perjelasan tersebut dapat membedakan aturan perusahaan dalam memberikan bonus kepada karyawan, strategi penetapan point tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk bisa mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan.

b. Inovasi

1) Keunikan Produk

Keunikan produk merupakan salah satu strategi utama untuk bersaing di pasar keuangan syariah yang semakin kompetitif. Hal ini dikarenakan banyak produk lembaga keuangan mikro syariah yang sama, sehingga setiap lembaga Perusahaan harus memiliki ciri khas sebagai senjata utama dalam persaingan bisnisnya.

Hal ini sesuai dengan penjelasan bapak Hakam selaku Teller 1 atau kasir tabungan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi menyampaikan:

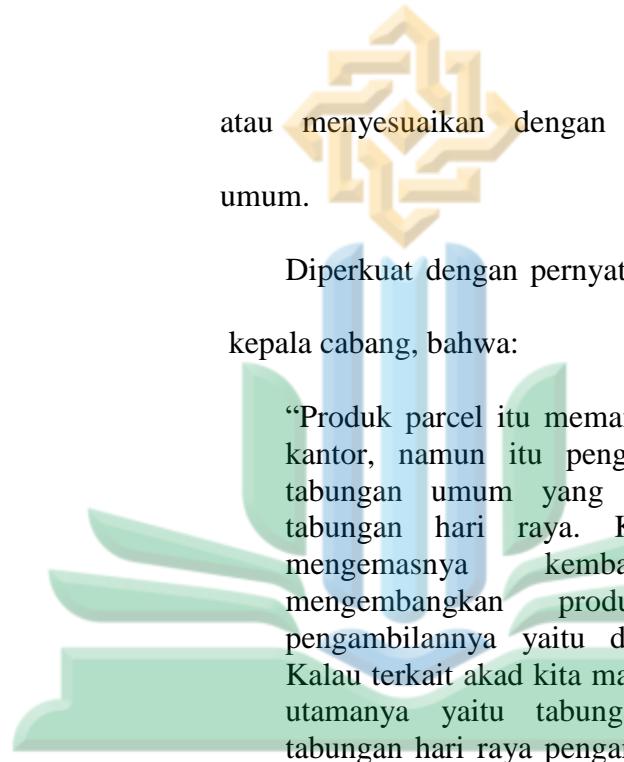
¹⁵⁷ Zulkifli, *wawancara*, Banyuwangi, 21 November 2025.

“Di BMT UGT Nusantara kalau saya amati daya tarik utama kalau dari segi produk paling banyak di titipan atau tabungan mbk. Kalau disini produk tabungannya jalan semua, gak hanya tabungan umum saja. Selain itu ada satu produk unik penunjang utamanya yaitu tabungan parcel lebaran yang banyak diminati Masyarakat di Glenmore. Produk tabungan ini tercipta karena inisiatif teman-teman karyawan AOSP Cabang Glenmore yang banyak melihat anggotanya sudah nabung dengan jenis tabungan hari raya di BMT UGT Nusantara tetapi mereka masih nabung lagi khusus untuk pengadaan parcel di pasar. Jadi karena hal tersebut karyawan BMT UGT Nusantara berinovasi pada produk tabungan hari raya, dengan menciptakan produk tabungan lain yaitu khusus tabungan parcel hari raya pada tahun 2021. Kabar baiknya inovasi dan niat baik ini disambut terbuka oleh kantor dan pusat sehingga dapat dioperasikan. Sistemnya dengan cara menabung sebesar minimal Rp2000 pehari sampai nominal Rp660.000 selama satu tahun. Kemudian bisa diambil dalam bentuk barang pada saat dibulan Ramadhan. Sekarang semua KCP BMT UGT Nusantara Kalibaru, KCP Sempu dan KCP Genteng sudah mulai mengikuti untuk mengoperasionalkan produk tersebut”.¹⁵⁸

Dari hasil wawancara dengan bapak Hakam, selaku

Teller Tabungan dapat disimpulkan bahwa, upaya yang dilakukan yakni dengan mengembangkan produk berdasarkan studi kasus yang terjadi dilapangan merupakan bentuk strategi perusahaan dalam membaca peluang dengan membentuk inovasi produk sesuai dengan kebutuhan Masyarakat. Sehingga BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi secara fleksibel memang bisa memenuhi

¹⁵⁸ Hakam, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Oktober 2024.



atau menyesuaikan dengan kebutuhan Masyarakat umum.

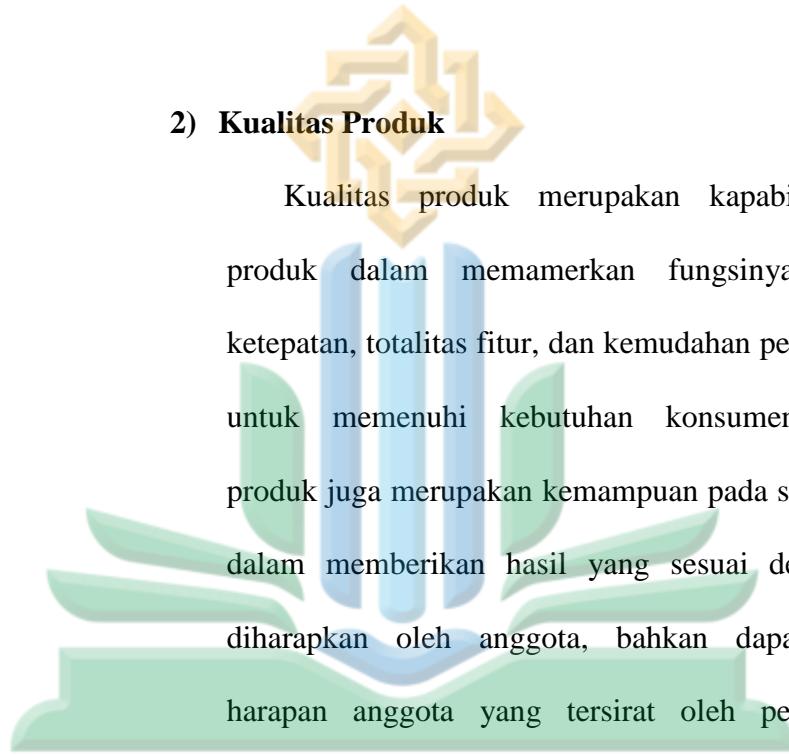
Diperkuat dengan pernyataan bapak Hasan selaku

kepala cabang, bahwa:

“Produk parcel itu memang inisiatif teman-teman kantor, namun itu pengembangan produk dari tabungan umum yang sudah beroprasi yaitu tabungan hari raya. Kemudian teman-teman mengemasnya kembali dengan cara mengembangkan produk tersebut bentuk pengambilannya yaitu dalam bentuk sembako. Kalau terkait akad kita masih sama dengan produk utamanya yaitu tabungan hari raya, namun tabungan hari raya pengambilannya dalam bentuk uang tunai, Beda versi saja”.¹⁵⁹

Dari kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pimpinan kepala cabang, terlihat bahwa BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sangat mendukung dalam pengembangan inovasi produk tersebut. Hal tersebut dibuktikan dengan sudah diadopsinya inovasi pengembangan produk tabungan parcel oleh Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang lain yang dibawahi oleh kantor cabang Glenmore yaitu KCP Kalibaru, KCP Sempu, dan KCP Genteng.

¹⁵⁹ Hasan Hasyim, *wawancara*, Banyuwangi, 14 Oktober 2024.



2) Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan kapabilitas suatu produk dalam memamerkan fungsinya termasuk ketepatan, totalitas fitur, dan kemudahan pengoperasian untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Kualitas produk juga merupakan kemampuan pada suatu produk dalam memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan oleh anggota, bahkan dapat melebihi harapan anggota yang tersirat oleh perusahaan.¹⁶⁰

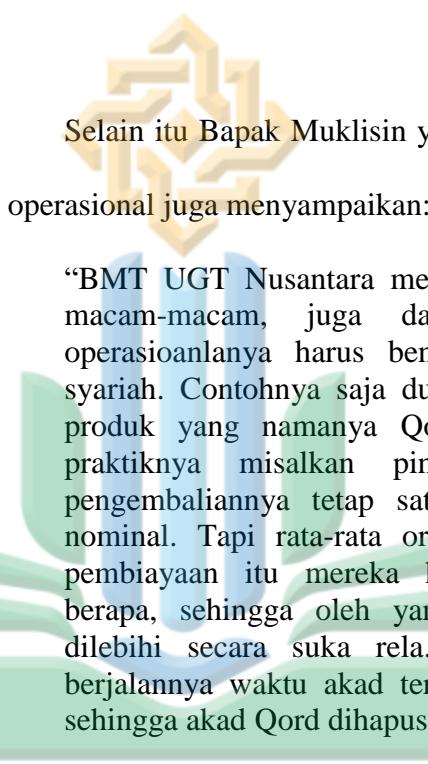
Bapak Hasan selaku kepala cabang menyampaikan:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ABDURRAHMAN DAULAT
J E M B E R

“Jadi produk kami di BMT UGT Itu sangat beragam, dari mulai tabungan, pinjaman serta jasa semua ada. Produk di kami semua disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sehingga semua produk tabungan, pembiayaan maupun jasa semuanya jalan. Operasional produk kami semuanya kami jamin sesuai syariah, kalau ada sekiranya produk yang merugikan anggota atau perusahaan karena akadnya dengan operasionalnya sudah melenceng maka akan dihapus. Kalau untuk produk simpanan yang paling banyak diminati ada Tabungan Umum Syariah yang penarikannya bisa dilakukan kapan saja”.

Dari penjelasan Bapak Hasan dapat disimpulkan bahwa potensi kapabilitas suatu produk merupakan daya tarik utama bagi anggota untuk menggunakan fasilitas produk di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara.

¹⁶⁰ Lutfiyatul Khikmah dan Indana Almaz Azhar, “Pengaruh Kualitas Produk Tabungan Idul Fitri dan Bagi Hasil terhadap Minat Menabung Anggota Pada BMT UGT Nusantara Capem Purwoharjo. Ekonomis: *Journal of Economics and Business*, 09 (1), (Maret, 2025), 239.



Selain itu Bapak Muklisin yang merupakan kepala operasional juga menyampaikan:

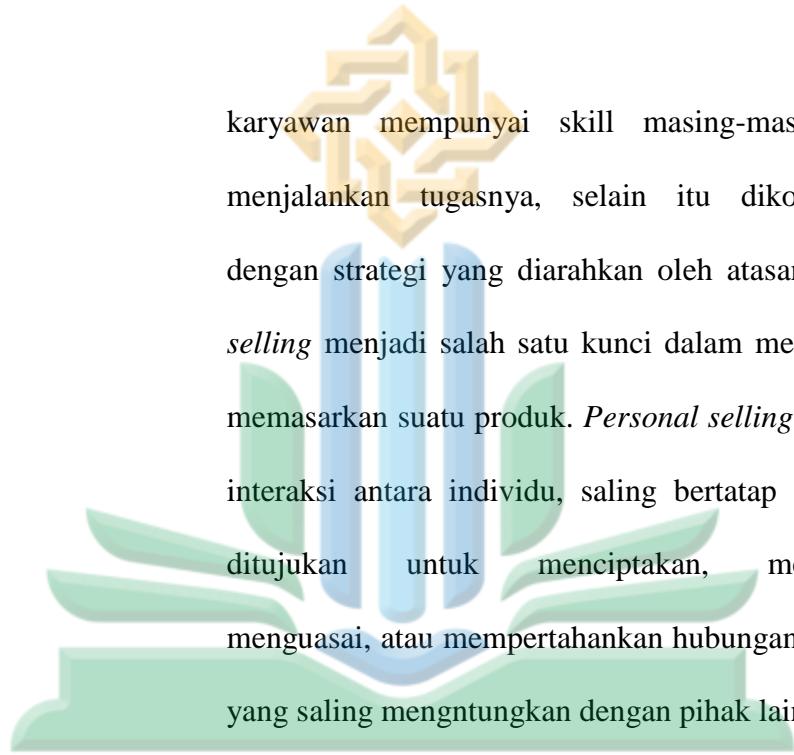
“BMT UGT Nusantara mempunyai produk yang macam-macam, juga dari sisi SDM dan operasionalnya harus benar-benar sesuai akad syariah. Contohnya saja dulu di BMT UGT ada produk yang namanya Qord di kantor, dalam praktiknya misalkan pinjam satu juta ya pengembaliannya tetap satu juta tanpa lebih nominal. Tapi rata-rata orang memahami kalau pembiayaan itu mereka harus mengembalikan berapa, sehingga oleh yang pinjam dulu suka dilebih secara suka rela. Dilihat-lihat seiring berjalannya waktu akad tersebut kok nggak pas, sehingga akad Qord dihapus sekarang”.¹⁶¹

Dari penjelasan bapak Muklisin di atas memperkuat pernyataan dari bapak Hasan, serta dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas produk tidak hanya terletak pada kemampuan produk dalam memuaskan konsumen, tetapi juga terletak pada operasional yang dapat mendatangkan keberkahan bagi kedua belah pihak.

3) Pelayanan

Merupakan salah satu inovasi strategi untuk menciptakan daya tarik bagi BMT UGT Nusantara agar karyawan mendapatkan *first impresion* yang positif dan dapat menciptakan komunikasi yang baik dengan masyarakat. Dalam melakukan pelayanannya setiap

¹⁶¹ Mukhlisin, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



karyawan mempunyai skill masing-masing dalam menjalankan tugasnya, selain itu dikombinasikan dengan strategi yang diarahkan oleh atasan. *Personal selling* menjadi salah satu kunci dalam melayani serta memasarkan suatu produk. *Personal selling* merupakan interaksi antara individu, saling bertatap muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai, atau mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Samsidi selaku AOSP yang bertugas sebagai karyawan lapang yang menarik tabungan selain itu mencari nasabah baru entah tabungan maupun pembiayaan beliau mengatakan:

“Tugas saya di lapangan mbak bagian penarikan tabungan sekaligus mencari nasabah baru, saya lebih suka di luar kantor karena banyak nambah keluarga, strategi pelayanan yang menjadi andalan kita itu “jeput bola” langsung ke rumah maupun ke tempat lokasi usaha nasabah. Kebanyakan anggota kita kan sebagian besar banyak yang usaha di pasar, sebagai orang yang sering pergi bertemu nasabah di pasar jadi hubungan kita sudah seperti teman bahkan keluarga. Sitem pengambilan tabungan nasabah juga tidak ribet, jadi lebih sering titip ke karyawan dari pada nasabahnya yang pergi ke kantor sendiri untuk penarikan maupun setoran. Target AOSP dalam satu hari itu minimal 100 transaksi atau 10 juta jika dalam nominal, tapi itu tidak harus keduanya, jadi kalau salah satunya tercapai sudah terhitung memenuhi target. Bahkan biasanya nasabah itu ketika nabung dititip ke satu

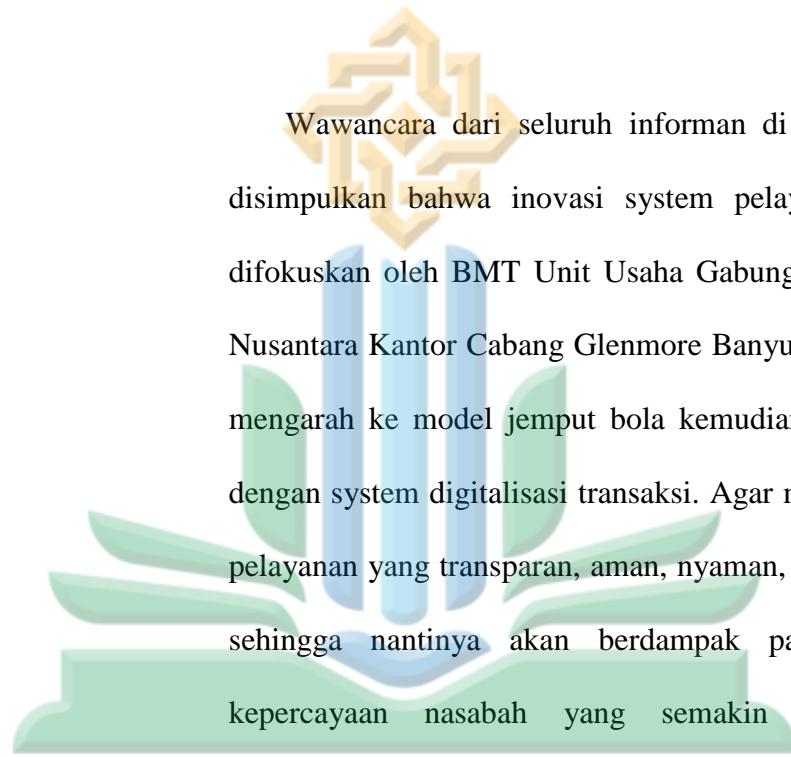
orang nasabah yang dipercaya, jadi saya tinggal ke nasabah itu, kadang ada sampai total 5 tabungan. Alhamdulillahnya strategi seperti itu sebetulnya tidak datang dari kami mbk, itu atas inisiatif nasabah sendiri dan kita terima atau permudah karena kami juga bisa menjamin setoran nominal nasabah yang dititip sesuai dengan yang tercantum di tabungan mereka masing-masing. Hal itu didukung oleh system digitalisasi transaksi di kantor kami".¹⁶²

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Hakam, selaku Teller atau kasir tabungan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi juga menyampaikan:

"Jika dibandingkan jumlah nasabah yang datang ke kantor dari pada yang titip ke AOSP, itu lebih banyak yang titip mbk. Karena system pelayanan kita itu dipermudah makanya kalau ada nasabah yang setor atau ambil uangpun bisa kita antar langsung ke rumah atau tempat usaha masing-masing. Namun, untuk mendukung strategi tersebut dikami juga sudah menggunakan system informasi dan digitalisasi transaksi yang digunakan agar setiap transaksi selalu tercatat di system, bukan secara manual lagi. Sehingga uang nasabah yang disetor secara titip ke karyawan sangat terjamin keamanannya dari tindakan penggelapan ataupun pencurian. Caranya yaitu setiap anggota atau nasabah harus menginstal dan mengaktifkan aplikasi Mobile UGT dengan mendaftarkan nomor HP aktif anggota. Entah itu nanti aplikasinya digunakan atau di uninstall kembali yang terpenting nasabah sudah melakukan aktivasi. Hal tersebut akan memudahkan nasabah untuk mengecek transaksi yang dilakukan secara berkala melalui HP masing-masing apakah sesuai dengan setorannya atau tidak."¹⁶³

¹⁶² Samsidi, *wawancara*, Banyuwangi, 14 Oktober 2024.

¹⁶³ Hakam, *wawancara*, Banyuwangi, 14 Oktober 2024.



Wawancara dari seluruh informan di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi system pelayanan yang difokuskan oleh BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi lebih mengarah ke model jemput bola kemudian bersinergi dengan system digitalisasi transaksi. Agar menciptakan pelayanan yang transparan, aman, nyaman, dan mudah, sehingga nantinya akan berdampak pada tingkat kepercayaan nasabah yang semakin meningkat,

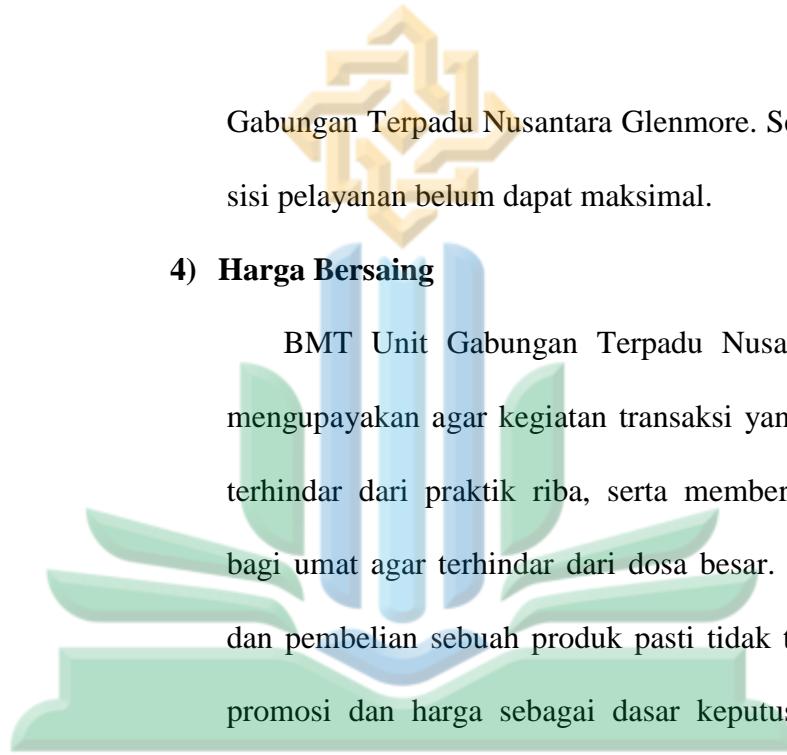
keuntungan perusahaan sesuai dengan target, selain itu dapat menciptakan keunggulan yang kompetitif bagi BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Nusantara kantor cabang Glenmore Banyuwangi.

Berbeda halnya dengan perusahaan kompetitor, menurut keterangan AOSP BMT Nuansa Umat kantor cabang Glenmore Risma Afista ia mengatakan:

“Sebagai AOSP kegiatan utama saya di lapangan Bu, setiap hari jemput tabungan soalnya sistem kami jemput bola, di kantor itu liburnya hari minggu, setiap hari target ada sekitar 300 jemputan dengan total kurang lebih sekitar 800 nasabah aktif, sisanya dibagi dengan rekan saya”.¹⁶⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan kompetitor memiliki beban target lebih banyak dari pada BMT Unit

¹⁶⁴ Risma Afista, *wawancara*, Banyuwangi, 7 Desember 2025.



Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore. Sehingga dari sisi pelayanan belum dapat maksimal.

4) Harga Bersaing

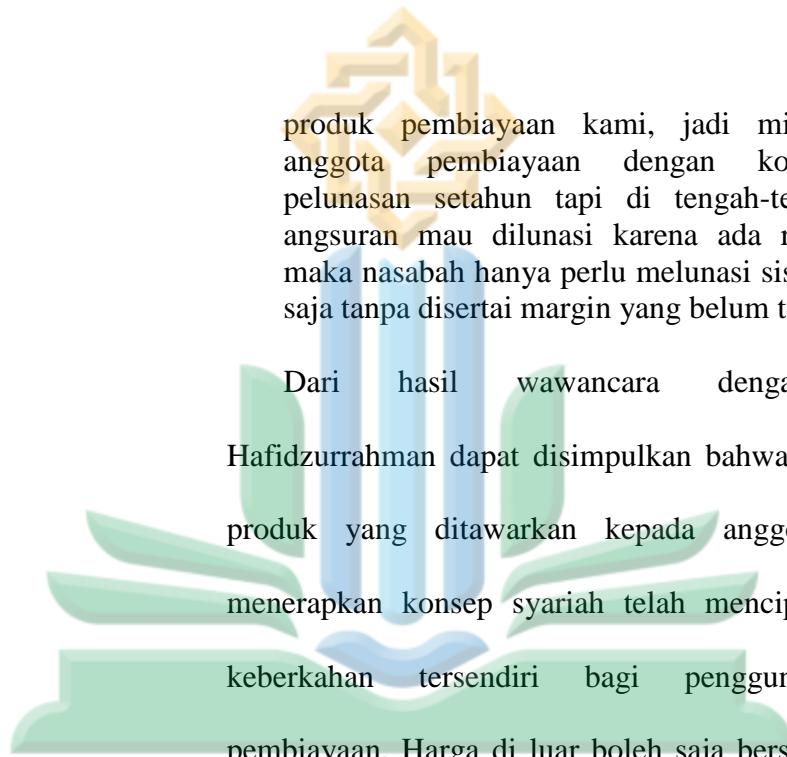
BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara selalu mengupayakan agar kegiatan transaksi yang dilakukan terhindar dari praktik riba, serta memberi keamanan bagi umat agar terhindar dari dosa besar. Penggunaan dan pembelian sebuah produk pasti tidak terlepas dari promosi dan harga sebagai dasar keputusan anggota

dalam memilih produk tabungan atau pembiayaan.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

J E M B E R

“Di BMT UGT Nusantara khususnya produk pembiayaan itu ada banyak mbk bervariatif, tinggal menyesuaikan saja dengan kebutuhan anggota, musyarakah (jual-beli), musyarakah (bagi hasil), mudharabah (bagi hasil), yang banyak itu masyarakat pengajuan pembiayaan untuk modal usaha mereka di pasar, ada juga untuk pembelian kendaraan bermotor, dll. Akadnya kami menggunakan akad murabahah. Kalau dipikir secara logika sebetulnya ya banyak produk pembiayaan lembaga keuangan lain, seperti BRI kan ada KUR, di lembaga keuangan syariah seperti BSI juga ada pembiayaan yang sama. Bahkan setingkat BMT selain BMT UGT juga ada produk yang sama. Kami akui presi kami 1,5 % sampai 2 % mungkin bisa dibilang lebih tinggi dari lembaga lain tetapi kami mengakui bahwa dibalik aktivitas yang kami lakukan terkandung keberkahan didalamnya karena insyaAllah pelaksanaannya sesuai dengan prinsip dan etika bisnis islam, diantaranya yaitu amanah nomor satu, kemudian transparan, adil. Contoh, tidak ada sistem pinalti di



produk pembiayaan kami, jadi misalnya ada anggota pembiayaan dengan kontrak/tempo pelunasan setahun tapi di tengah-tengah masa angsuran mau dilunasi karena ada rejeki lebih, maka nasabah hanya perlu melunasi sisa pokoknya saja tanpa disertai margin yang belum terlewati”.¹⁶⁵

Dari hasil wawancara dengan bapak Hafidzurrahman dapat disimpulkan bahwa konsistensi produk yang ditawarkan kepada anggota dengan menerapkan konsep syariah telah menciptakan nilai keberkahan tersendiri bagi pengguna produk pembiayaan. Harga di luar boleh saja bersaing namun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

dalam prosesnya BMT Unit Gabungan Terpadu tetap menjaga prinsip, transparansi dan etika dalam berbisnis agar usaha yang dibiayai oleh perusahaan dapat dikelola dengan baik, jujur dan bertanggung jawab.

Selain itu menurut bapak Hakam selaku teller 1 atau kasir simpanan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi menjelaskan:

“Produk yang paling banyak diminati di BMT UGT itu produk tabungan umum syariah, setoran awal sebesar Rp10.000, administrasinya Rp10.000, setoran berikutnya minim itu Rp1.000, dana mengendap hanya Rp20.000 tanpa biaya potongan admin setiap bulan. Pembukaannya cukup memakai KTP saja. Dengan Nisbah sebesar 30:70 (Anggota: BMT). Sedangkan untuk nasabah pengajuan pembiayaan di BMT UGT untuk dana

¹⁶⁵ Hafidzurrahman, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.

pinjaman di bawah Rp10.000.000 ada administrasi sebesar Rp50.000, kalau di atas Rp10.000.000 sampai Rp100.000.000 biasanya harus pengikatan ke notaris, untuk biaya administrasinya sebesar Rp300.000. dengan rincian Rp250.000 untuk notaris dan Rp50.000 untuk biaya administrasi. Kalau dari testimoni mantan karyawan yang bekerja di perusahaan kompetitor, untuk tabungan umum biasa, itu ada dana pokok yang harus mengendap sebesar Rp10.000 dan juga ada dana siaga namanya yang tidak bisa ditarik sebesar Rp100.000.¹⁶⁶

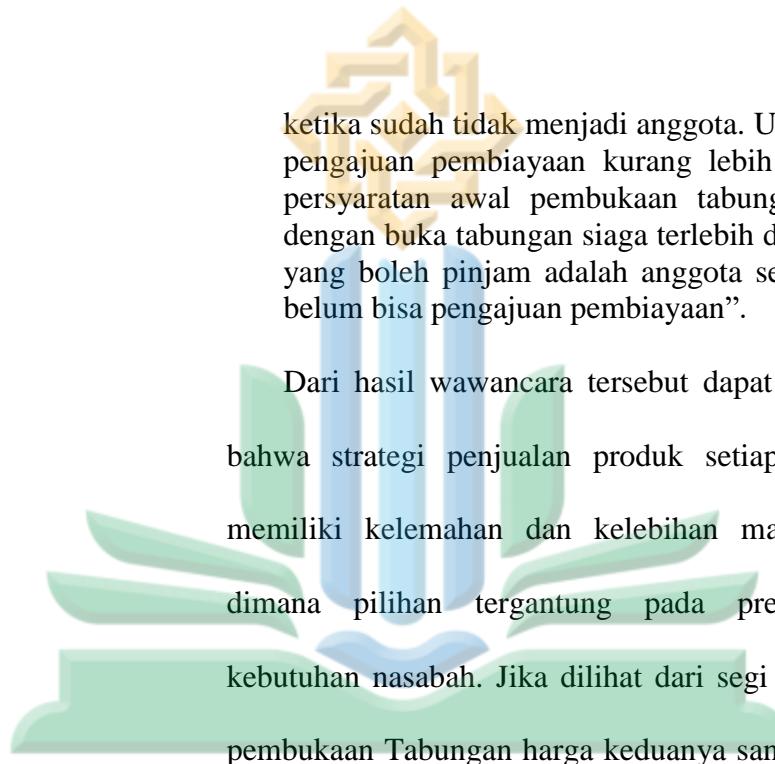
Statemen tersebut diperkuat dengan penjelasan

seorang karyawan dari perusahaan kompetitor yang diwawancara oleh peneliti yaitu Risma Afista sebagai

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**
Account Officer atau juru tabungan BMT Nuansa Umat
Glenmore ia mengatakan:

“Jenis tabungan yang banyak diminati oleh masyarakat itu Tabungan Tabah. Untuk menjadi anggota penabung di BMT Nuansa Umat maka di perlukan persyaratan yaitu KTP. Selain itu untuk menjadi seorang penabung maka harus punya simpanan siaga terlebih dahulu, dengan uang pendaftaran pembukaan tabungan sebesar Rp120.000. Dimana Rp10.000 untuk saldo awal Tabungan Tabah, Rp10.000 untuk biaya administrasi, serta Rp100.000 sebagai simpanan siaga pokok yang harus mengendap. sementara untuk setoran selanjutnya minimal sebesar Rp2.500 dengan nisbah sebesar 40:60 (Anggota: BMT). setelah melakukan pendaftaran secara otomatis anggota akan mempunyai dua rekening. Satu rekening simpanan siaga, ke dua rekening Tabungan Tabah. sementara untuk rekening simpanan siaga anggota wajib setor setiap bulan sebesar 20.000 selama anggota tersebut menjadi anggota penabung aktif. Selanjutnya dana siaga pokok dan siaga wajib akan tetap bisa diambil

¹⁶⁶ Hakam, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.



ketika sudah tidak menjadi anggota. Untuk nasabah pengajuan pembiayaan kurang lebih sama untuk persyaratan awal pembukaan tabungannya yaitu dengan buka tabungan siaga terlebih dahulu karena yang boleh pinjam adalah anggota selain anggota belum bisa pengajuan pembiayaan”.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi penjualan produk setiap perusahaan memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, dimana pilihan tergantung pada preferensi dan kebutuhan nasabah. Jika dilihat dari segi harga, untuk pembukaan Tabungan harga keduanya sangat bersaing.

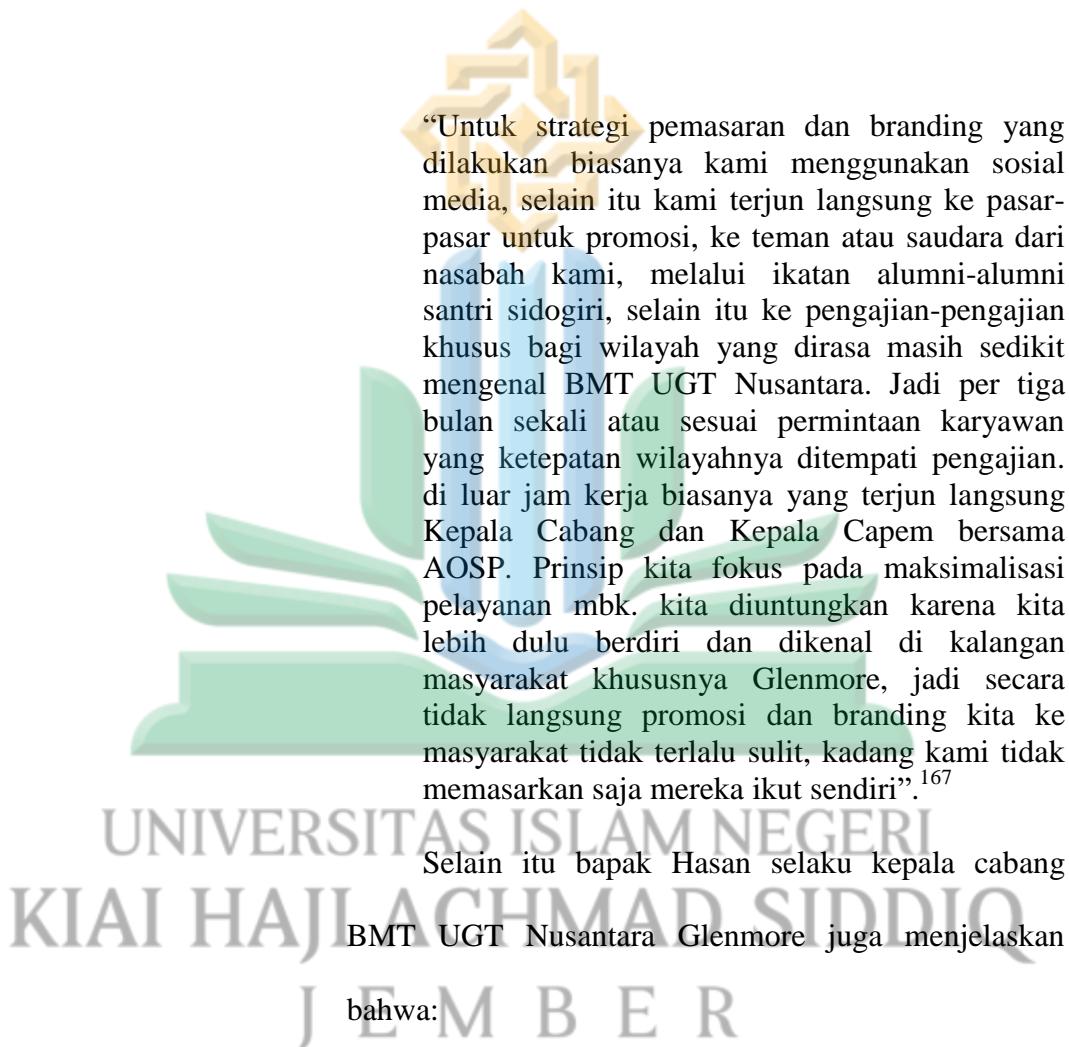
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**
Namun terlihat sangat memberatkan apabila harus ada simpanan pokok yang harus mengendap serta simpanan wajib yang di setor setiap bulan. Terlihat memberatkan karena secara tidak langsung anggota sama saja seperti memiliki cicilan.

c. Reputasi

1) *Brand Awareness*

Brand awareness dapat terdeteksi dari sejauh mana konsumen mengenal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi serta mengingat suatu produk perusahaan.

Bapak Muklisin selaku Kepala Operasional Cabang menyampaikan:



“Untuk strategi pemasaran dan branding yang dilakukan biasanya kami menggunakan sosial media, selain itu kami terjun langsung ke pasar-pasar untuk promosi, ke teman atau saudara dari nasabah kami, melalui ikatan alumni-alumni santri sidogiri, selain itu ke pengajian-pengajian khusus bagi wilayah yang dirasa masih sedikit mengenal BMT UGT Nusantara. Jadi per tiga bulan sekali atau sesuai permintaan karyawan yang ketepatan wilayahnya ditempati pengajian. di luar jam kerja biasanya yang terjun langsung Kepala Cabang dan Kepala Capem bersama AOSP. Prinsip kita fokus pada maksimalisasi pelayanan mbk. kita diuntungkan karena kita lebih dulu berdiri dan dikenal di kalangan masyarakat khususnya Glenmore, jadi secara tidak langsung promosi dan branding kita ke masyarakat tidak terlalu sulit, kadang kami tidak memasarkan saja mereka ikut sendiri”¹⁶⁷.

Selain itu bapak Hasan selaku kepala cabang

BMT UGT Nusantara Glenmore juga menjelaskan

bahwa:

“Strategi memperkenalkan produk BMT UGT biasanya kami melalui ada komunitas Ikatan Alumni Santri Sidogiri (IASS), melalui lembaga pendidikan formal maupun non formal, karena sebagian besar karyawan kami itu guru madrasah, dan juga ada yang dosen. Sistem gepok tular itu kita manfaatkan untuk memperluas literasi tentang BMT UGT Nusantara kepada masyarakat. Selain itu juga ada sistem *personal selling*, jadi ya bagaimanapun caranya semua kita lakukan. Disisi lain nama sidogiri sudah membawa keberuntungan dengan mempermudah masyarakat untuk mengenal dan percaya terhadap produk yang ditawarkan.”¹⁶⁸

¹⁶⁷ Mukhlisin, *wawancara*, Banyuwangi, 15 November 2024.

¹⁶⁸ Hasan Hasyim, *wawancara*, Banyuwangi, 14 Oktober 2024.



Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dalam mengenalkan produk guna memperkuat *brand awareness* tim BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dengan cara memasarkan produk mereka diluar jam operasional kerja, mengajak semua akademisi di lingkungan sekolah maupun pondok pesantren untuk mensyiaran jasa simpan pinjam secara syariah melalui produk dan jasa yang dimiliki oleh

BMT UGT Nusantara. Ini menandakan bahwa strategi pemasarannya BMT UGT Nusantara lebih berfariatif.

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

b. Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resources Based View* (RBV) dengan kerangka VRIO (*Value, Rare, Imitability, Organisasi*).

Melalui empat karakter yaitu *Value* (menambah nilai), *Rare* (langka), *Imitability* (sukar ditiru), *Organisasi* (mampu memanfaatkan), merupakan Indikator yang penting dalam menentukan apakah sumber daya Internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dapat dijadikan keunggulan kompetitif. Di mana sumber daya tersebut harus dapat merespon peluang dan ancaman dari lingkungan. Dalam hal ini bapak Hakam Saifullah menyampaikan:

“BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sebagaimana fungsinya yaitu lembaga

keuangan berbasis koperasi, kami memiliki sumber daya sebagai aktifitas utama dan sumber daya pendukung. Aktifitas ini memiliki fungsi sebagai penghimpun dana, penyaluran dana dan sumber pendapatan dalam pelayanan jasa yang diberikan”.¹⁶⁹

Tabel 4.4 Identifikasi Sumber Daya Internal pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

Aktifitas Pendukung	Aktifitas Utama	Penghimpunan Dana	Pendapatan berbasis biaya jasa	Penyaluran Kredit
Infrastruktur	Cabang	Ya	Ya	Ya
	Mobile UGT	-	Ya	-
	Centralisasi Back Office di kota besar	Ya	Ya	Ya
Teknologi	Manajemen Sistem	Ya	Ya	Ya
	Fitur Call BMT	Ya	Ya	Ya
	Scoring kredit	-	-	Ya
Sumber Daya Manusia	Budaya Perusahaan	Ya	Ya	Ya
	Struktur Organisasi	Ya	Ya	ya
	Rekrutment	Ya	Ya	Ya
	Produktifitas	Ya	Ya	Ya
	Training	Ya	Ya	Ya
	Jenjang Karir	Ya	Ya	Ya
	Bonus/Insentif	Ya	Ya	Ya
Finance	Struktur Permodalan	Ya	Ya	Ya
Marketing	Brand Awareness	Ya	Ya	Ya
	Segmentasi	Ya	Ya	Ya
	Periklanan	Ya	Ya	Ya

Sumber: data diolah penulis dari BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore Banyuwangi.

Aktifitas pendukung BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara

Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sangat penting untuk setiap aktivitas utamanya. Tanda “Ya” berarti aktifitas tersebut mendukung aktifitas utama yang bersangkutan.

¹⁶⁹ Ahmad Hakam, *wawancara*, Banyuwangi, 14 Oktober 2024.

Tabel 4.5 Tabel Kerangka Analisis VRIO

Aktifitas Pendukung	Aktifitas Utama	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif	Kinerja Ekonomi
Infrastruktur	Cabang	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Comp Adv	Diatas normal
	Mobile UGT	Ya	-	-	Ya	Comp DisAdv	Dibawah normal
	Centralisasi Back Office di kota besar	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv	Diatas normal
Teknologi	Manajemen Sistem	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Comp Adv	Diatas normal
	Fitur Call BMT	No	-	-	-	Comp DisAdv	Dibawah normal
	Scoring kredit	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv	Diatas normal
Sumber Daya Manusia	Budaya Perusahaan	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv	Diatas normal
	Struktur Organisasi	Ya	No	-	Ya	Comp Parity	Normal
	Rekrutment	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv	Diatas normal
	Produktifitas	No	-	-	-	Comp DisAdv	Dibaawah normal
	Training	Ya	No	-	Ya	Comp Parity	Normal
Finance	Jenjang Karir	Ya	No	No	Ya	Comp DisAdv	Dibawah normal
	Bonus/Insentif	Ya	No	-	Ya	Comp Parity	Normal
	Stuktur Permodalan	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Comp Adv	Diatas normal
Marketing	Brand Awareness	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Comp Adv	Diatas normal
	Segmentasi	Ya	No	No	Ya	Comp Parity	Normal
	Periklanan	No	-	-	-	Comp DisAdv	Dibawah normal

Sumber: data diolah penulis dari BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Setelah sumber daya BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi teridentifikasi, Langkah selanjutnya yaitu menganalisis apakah sumber daya-sumber daya dalam perusahaan tersebut merupakan kategori sumber daya yang unggul, kompetitif dan berkelanjutan.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, sumber daya yang dimiliki BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Cabang Glenmore

diaplikasikan dalam kerangka VRIO, dan hasil dari tabel kerangka analisis tersebut dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6 Kekuatan dan kelemahan BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore Banyuwangi

	Kelemahan	Kekuatan	Kekuatan & Kompetensi yang khas	Kekuatan & kompetensi khas yang berkelanjutan
Infrastruktur			<ul style="list-style-type: none"> - Centralisasi Back Office di kota besar - Mobile UGT 	- Cabang
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Fitur Call BMT 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Skoring kredit 	- Manajemen Sistem
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> - Produktifitas - Jenjang Karir 	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur Organisasi - Training - Bonus/Insentif 	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Perusahaan - Rekrutmen 	-
Finance	-	-	-	- Stuktur Permodalan
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Periklanan 	- Segmentasi	-	- Brand Awareness

Sumber: data diolah penulis dari BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan melalui kerangka VRIO, bahwa BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Cabang Glenmore Banyuwangi memiliki kekuatan (*strength*) yang bersifat strategis diantaranya: *Centralisasi Back Office* di kota besar, Mobile-UGT, skoring kredit, budaya perusahaan, rekrutmen, cabang, managemen sistem, struktur permodalan, dan *brand awareness*. Daftar kekuatan itulah yang bisa dipakai oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara untuk meraih keunggulan bersaing dibandingkan dengan BMT lainnya.

Sedangkan kelemahan (*weakness*) BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantar cabang Glenmore Banyuwangi diantaranya: fitur call BMT, produktifitas, jenjang karir, periklanan. Kelemahan strategi ini yang harus diatasi oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Cabang Glenmore supaya tetap bertahan sebagai BMT yang unggul di wilayah Glenmore Banyuwangi.

B. Temuan Penelitian

Berikut adalah hasil temuan peneliti dalam melakukan observasi lapangan yang berhubungan dengan fokus penelitian, terkait dengan “Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi”, berikut pemaparan data:

1. Strategi Keunggulan Kompetitif Metode *Resource Based View* (RBV)

BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

Langkah strategis BMT Unit Gabungan Terpadu di dasari dengan melihat peluang dan tantangan yang ada di wilayah industri BMT, dengan berfokus pada pelayanan sebagai acuan kerangka kerja untuk operasional perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Salah satu strategi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara cabang Glenmore lakukan yakni dengan memberikan layanan jemput bola, sehingga anggota mudah dalam melakukan transaksi dengan cara di datangi oleh karyawan BMT di pasar tempat mereka bekerja atau di kediamannya. Selain itu, dari sisi teknologi

BMT UGT Nusantara juga mengadopsi transformasi digital dalam menyempurnakan layanan keuangan yang diberikan untuk kepentingan efisiensi dan keamanan transaksi anggota. Strategi selanjutnya, tidak ada pinalti pada produk pembiayaan saat pelunasan sisa pokok angsuran.

Pada pengembangan sumber daya internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Cabang Glenmore Banyuwangi yang digunakan sebagai sumber kinerja unggul dengan menggali karakteristik sumber daya perusahaan yang dapat memberikan nilai serta dapat memenuhi kebutuhan pasar yaitu:

- a. Infrastruktur kantor cabang
- b. Manajemen sistem teknologi
- c. Permodalan yang mumpuni (aset)
- d. *Brand Awareness*

Sumber daya internal tersebut kemudian dikembangkan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore sebagai strategi bersaing dengan perusahaan kompetitor yakni BMT Nuansa Umat. Potensi keunggulan kompetitif yang dimiliki BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara ialah:

1. Memiliki jaringan cabang yang luas
2. Manajemen sistem teknologi
3. Permodalan yang mumpuni
4. *Brand awareness*
5. *Value* (menambah nilai)

6. *Rare* (langka)

7. *Imitability* (sukar ditiru)

8. *Organisation*

9. Etika Bisnis Islam

Dengan memperhatikan peluang dan tantangan yang ada di lapangan berikut sumber daya yang memiliki implikasi keunggulan kompetitif pada perusahaan, antara lain:

a. Infrastruktur

Infrastruktur merupakan bentuk dukungan dalam pengembangan

BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi. Memperluas jaringan dengan mendirikan kantor cabang pembantu dan kantor kas. Strategi tersebut dapat membantu menjangkau aktifitas keuangan tidak hanya dikota namun juga di pelosok daerah di berbagai wilayah pedesaan, sehingga mempermudah anggota dalam melakukan akses transaksi keuangan.

b. Teknologi

BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi juga ikut serta menerapkan dan mengembangkan kualitas pelayanan keuangan melalui layanan keuangan digital yang lebih transparan dan aman untuk anggota. Langkah strategis tersebut direalisasikan tidak hanya untuk memberikan kemudahan, namun juga untuk memperluas cakupan layanan serta meningkatkan daya saing BMT Unit Gabungan Terpadu

Nusantara Glenmore di tengah perkembangan teknologi digital yang sangat pesat. Pengembangan layanan keuangan digital diwujudkan dalam aplikasi mobile-UGT, pengenalan aplikasi ini dilakukan melalui aktivasi yang terintegrasi saat nasabah membuka rekening di kantor cabang maupun kantor cabang pembantu.

c. Finansial

Sumber daya finansial merupakan cerminan dari pada kesehatan keuangan sebuah lembaga serta kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, sumber modal BMT Unit Gabungan

Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sudah mandiri dan murni dari dana anggota perusahaan, bukan dari pinjaman perusahaan lain.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan konsep luas dilihat dari kebijakan, prosedur, dan praktik yang dijalankan untuk mengelola individu manusia. Ruang lingkup yang di bahas dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Budaya perusahaan
- 2) Struktur Organisasi
- 3) Rekrutmen

e. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmor untuk

mengembangkan sumber daya manusia yang unggul agar berdampak pada tujuan perusahaan. Pelatihan ini dilakukan dengan cara mengajarkan beberapa bidang yang terkait dengan peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan serta sikap dengan tujuan karyawan.

f. Bonus/Insetif

Strategi *Reward* dan *Punishment* ini diberlakukan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara sebagai motivasi kerja karyawan agar memiliki semangat serta produktivitas yang tinggi. *Reward* akan diberikan dalam bentuk bonus/tunjangan satu kali gaji kepada semua team karyawan pada perusahaan. Sedangkan *Punishment* yang diterapkan masih berupa sindiran serta penghapusan tunjangan.

g. Inovasi

Keunikan Produk Seiring dengan berkembangnya lembaga keuangan, kebutuhan pengembangan produk juga semakin bertambah. Inovasi dalam rangka pengembangan produk BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore dinilai penting melihat saat ini persaingan semakin tinggi dan pasar dipenuhi dengan produk-produk yang hampir sejenis. Kualitas produk dapat dilihat dari kemampuan produk BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore dalam memberikan manfaat kepada masyarakat dari sisi fungsi, fitur, kemudahan operasional dan mendatangkan keberkahan. Langkah strategis yang dilakukan oleh BMT BMT Unit

Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore dalam rangka memaksimalkan sumber daya inovasi dalam persaingan harga ialah terletak pada tidak ada nominal simpanan pokok yang harus di setor pada awal pembukaan rekening dan simpanan wajib yang disetor setiap bulan.

h. Reputasi

Membangun citra sebuah merek sama halnya dengan membangun kepercayaan konsumen, keyakinan, dan sesuatu hal yang diingat di dalam benak konsumen.

2. Sumber Daya dan Kapabilitas BMT Unit Gabungan Terpadu

Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dalam mencapai Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan.

Penggunaan metode *Resource Based View* didasarkan pada analisis sumber daya internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, serta telah teridentifikasi diantaranya sebagai berikut:

a. Sumber daya berwujud (*tangible*) terdiri dari:

- 1) Infrastruktur
- 2) Sumber daya finansial
- 3) Manajemen sistem teknologi

b. Sumber daya tak berwujud (*intangible*) terdiri dari:

- 1) Sumber daya manusia
- 2) Reputasi (*brand awarness*).

Kapabilitas sumber daya internal sebagai pengembangan bisnis

yang kompetitif BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dapat di ketahui berdasarkan kerangka VRIO. Sumber daya internal diukur apakah termasuk ke dalam sumber daya yang menambah nilai kebermanfaatan (*value*), langka (*rare*), sulit ditiru (*immitabiliti*) dan sudah dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi perusahaan (*organisation*).

Kompetitif sendiri memiliki beberapa kondisi diantaranya

competitive disadvantage (kerugian kompetitif), *competitif parity* (kesetaraan kompetitif), *temporary competitive advantage* (keunggulan sementara), dan *sustainable competitive advantage* (keunggulan kompetitif berkelanjutan). Dalam rangka mengeksplor kemampuan sumber daya dalam mencapai keunggulan yang kompetitif berkelanjutan, peneliti menghubungkan sumber daya internal dengan analisis kerangka VRIO.

Tabel 4.7 Metode Resource Based View (RBV) dengan indikator VRIO

Aktifitas Pendukung	Aktifitas Utama	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif
Infrastruktur	Cabang	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
	Mobile UGT	Ya	-	-	Ya	Competitive DisAdv
	Centralisasi Back Office di kota besar	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv
Teknologi	Manajemen Sistem	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
	Fitur Call BMT	No	-	-	-	Competitive DisAdv
	Scoring kredit	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv
	Budaya Perusahaan	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv

Aktifitas Pendukung	Aktifitas Utama	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif
Sumber Daya Manusia	Struktur Organisasi	Ya	No	-	Ya	Competitive Parity
	Rekrutment	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv
	Produktifitas	No	-	-	-	Competitive DisAdv
	Training	Ya	No	-	Ya	Competitive Parity
	Jenjang Karir	Ya	No	No	Ya	Competitive DisAdv
	Bonus/Insentif	Ya	No	-	Ya	Competitive Parity
Finance	Stuktur Permodalan	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
	Dana Campuran	No	-	-	-	Competitive DisAdv
Marketing	Brand Awarenes	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
	Segmentasi	Ya	No	No	Ya	Competitive Parity
	Periklanan	No	-	-	-	Competitive DisAdv

Setelah peneliti melakukan eksplorasi kemampuan sumber daya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
yang unggul dan kompetitif BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara
Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dengan kerangka VRIO
teridentifikasi sebagai berikut:

a. Infrastruktur

Infrastruktur yang dimiliki BMT Unit Gabungan terpadu dapat meningkatkan efektifitas serta efisiensi transaksi keuangan, karena jaringan yang luas dapat memberikan kemudahan bagi setiap anggota untuk menemukan kantor BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara di setiap wilayah.

b. Teknologi

Manajemen sistem teknologi merupakan sumber daya yang dapat mempermudah operasional perusahaan lebih efisien dan hemat biaya. berfungsi sebagai pengendali risiko perusahaan, seperti risiko pembiayaan dan risiko likuiditas. Artinya sumber

daya teknologi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara dapat menambah nilai (*value*) bagi perusahaan dan merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif.

c. Struktur Permodalan

Sumber daya finansial merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, dapat menjaga kewajiban jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dengan seimbang, sumber daya finansial dapat membantu perusahaan dalam memberikan pelayanan produk atau layanan kepada masyarakat secara maksimal, dengan begitu sumber modal merupakan sumber daya yang dapat menambah nilai (*value*) perusahaan. Artinya struktur permodalan merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif.

d. *Brand Awareness*

Brand awareness atau pengenalan merek dapat membantu perusahaan dalam melakukan peningkatan penjualan produk kepada masyarakat secara luas. Artinya *brand awareness* dapat memberikan nilai lebih pada perusahaan sehingga termasuk dalam sumber daya yang unggul dan kompetitif.



BAB V
PEMBAHASAN

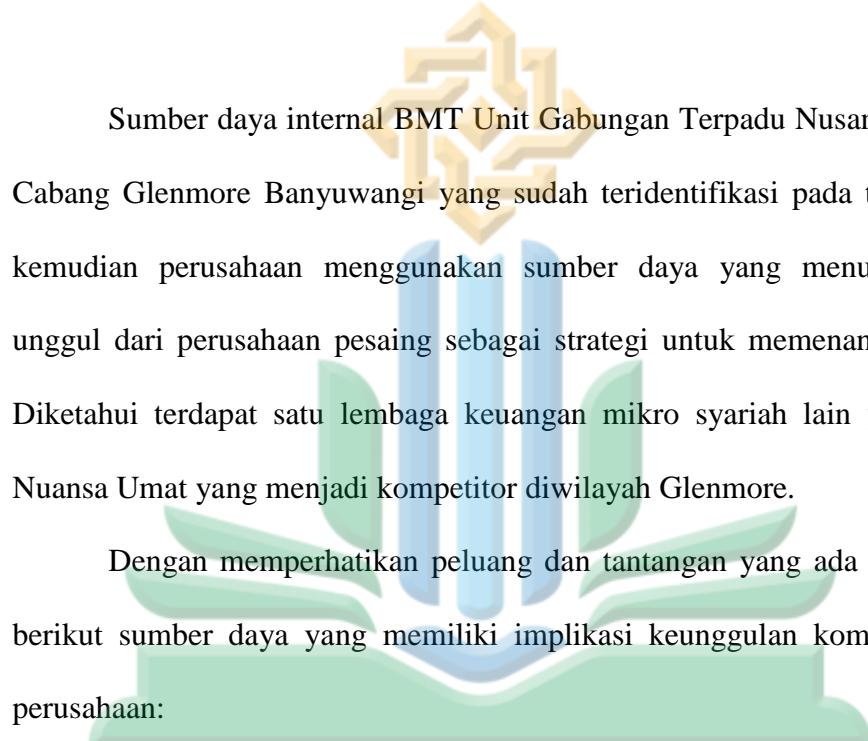
A. Strategi Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Dari hasil wawancara dan observasi di lapangan yang telah peneliti paparkan di bab IV serta penjelasan yang telah disampaikan oleh narasumber dapat dirumuskan temuan terkait dengan hasil penelitian yang telah dirumuskan dan hasil data menunjukkan:

Dalam merumuskan strategi keunggulan bersaing, BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi lebih fokus pada pengembangan internal yang dimiliki perusahaan sekaligus memperhatikan peluang dan tantangan yang ada di lapangan.

Tabel 5.1 Sumber Daya Internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

Aktifitas Pendukung	Aktifitas Utama
Infrastruktur	Cabang
	Mobile UGT
	<i>Centralisasi Back Office</i> di kota besar
Teknologi	Manajemen Sistem
	Fitur Call BMT
	Scoring kredit
Sumber Daya Manusia	Budaya Perusahaan
	Struktur Organisasi
	Rekrutment
	Produktifitas
	Training
	Jenjang Karir
	Bonus/Insentif
Finance	Stuktur Permodalan
Marketing	Brand Awareness
	Segmentasi
	Periklanan



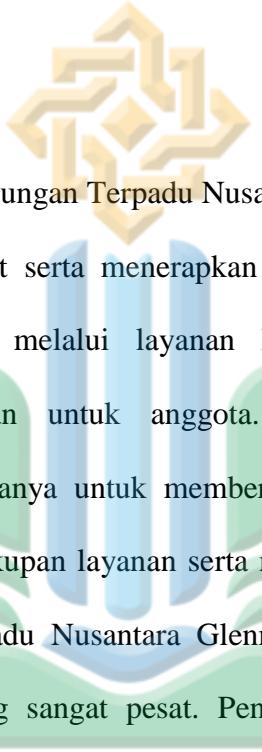
Sumber daya internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yang sudah teridentifikasi pada tabel diatas, kemudian perusahaan menggunakan sumber daya yang menurut mereka unggul dari perusahaan pesaing sebagai strategi untuk memenangkan pasar. Diketahui terdapat satu lembaga keuangan mikro syariah lain yakni BMT Nuansa Umat yang menjadi kompetitor diwilayah Glenmore.

Dengan memperhatikan peluang dan tantangan yang ada di lapangan berikut sumber daya yang memiliki implikasi keunggulan kompetitif pada perusahaan:

1. Infrastruktur

Infrastruktur merupakan bentuk dukungan dalam pengembangan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi. Memperluas jaringan dengan medirikan kantor cabang pembantu dan kantor kas. Strategi tersebut dapat membantu menjangkau aktifitas keuangan tidak hanya di kota namun juga di pelosok daerah di berbagai wilayah pedesaan, sehingga mempermudah anggota dalam melakukan akses transaksi keuangan.

Jika dibandingkan dengan kompetitor, infrastruktur BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi lebih unggul karena memiliki 4 Kantor Cabang Pembantu dan dua Kantor Kas. Sedangkan BMT Nuansa Umat Glenmore hanya memiliki satu kantor di wilayah kota Glenmore serta tidak memiliki struktur KCP dan Kantor Kas dalam kelembagaannya.



2. Teknologi

BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore

Banyuwangi juga ikut serta menerapkan dan mengembangkan kualitas pelayanan keuangan melalui layanan keuangan digital yang lebih transparan dan aman untuk anggota. Langkah strategis tersebut direalisasikan tidak hanya untuk memberikan kemudahan, namun juga untuk memperluas cakupan layanan serta meningkatkan daya saing BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore di tengah perkembangan teknologi digital yang sangat pesat. Pengembangan layanan keuangan digital diwujudkan dalam aplikasi mobile-UGT, pengenalan aplikasi ini dilakukan melalui aktivasi yang terintegrasi saat nasabah membuka rekening di kantor cabang maupun kantor cabang pembantu. Aplikasi keuangan mobile-UGT memberikan fleksibilitas bagi anggota karena dapat melakukan aktifitas fiansial kapanpun dan dimanapun mereka berada dengan smartphone. Selain memberikan layanan dasar perbankan seperti transfer sesama dan antar bank, pembayaran BPJS, pembayaran listrik, PDAM, Telepon, Multi Finance, pembelian kuota, pembelian token listrik dan donasi LAZ, L-Kaf, aplikasi ini juga dilengkapi fitur tambahan yang memungkinkan anggota untuk melakukan transaksi *e-commerce* serta pengisian saldo pada dompet digital seperti e-mall.

Strategi ini dilakukan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara untuk membuka peluang yang lebih besar dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, memperkuat interaksi antar anggota, memperluas

pasar sekaligus membangun jejaring sosial ekonomi. Sementara itu, layanan digital juga erat kaitannya dengan pengembangan manajemen sistem perusahaan, aplikasi berfungsi untuk mengendalikan jumlah transaksi yang dilakukan oleh anggota untuk merealisasikan manajemen resiko likuiditas perusahaan, membantu proses koordinasi, serta pengarahan menjadi efektif dengan sistem manajemen.

Sedangkan perusahaan kompetitor yakni BMT Nuansa Umat Glenmore dalam mengikuti perkembangan teknologi saat ini juga diwujudkan dalam aplikasi Mobile NU-Q, namun pada praktiknya aplikasi mobile NU-Q belum dapat beroprasi secara maksimal, serta masih dalam masa perbaikan dan belum dapat beroperasi hingga saat ini.

KIAL HAJI ACHMAD SIDDIQ

3. Finansial

Sumber daya finansial merupakan cerminan dari pada kesehatan keuangan sebuah lembaga serta kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, sumber modal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sudah mandiri dan murni dari dana anggota perusahaan, bukan dari pinjaman perusahaan lain. Rekapitulasi Jumlah anggota BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi sebagai berikut:

Tabel 5.2 Rekapitulasi Jumlah Anggota BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

Tahun	Tabungan	Deposito	Pembiayaan
2020	748	20	536
2021	863	8	430
2022	671	10	358
2023	606	9	248
2024	519	4	115

Rekapitulasi total aset dan laba BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore.

Tabel 5.3 Rekapitulasi Total Aset Dan Laba BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi

Th	Modal	Total Asset	Tingkat Laba
2020	Rp 1,701,028,596,36	Rp23,240,373,177,22	Rp201,028,596,36
2021	Rp1,387,630,948,40	Rp22,861,515,799,24	Rp328,634,448,40
2022	Rp1,387,558,388,85	Rp26,611,209,941,52	Rp337,561,888,85
2023	Rp1,365,257,760,88	Rp25,972,326,804,00	Rp315,257,760,88
2024	Rp1,187,176,818,09	Rp21,049,835,842,27	Rp137,176,818,09

Dari data lapangan yang diperoleh, penjualan produk berbanding lurus dengan jumlah aset serta laba yang dihasilkan perusahaan. Produk yang banyak diminati oleh masyarakat ialah Tabungan Umum Syariah.

Jumlah rekapitulasi yang disajikan pada tabel, memperlihatkan jumlah nasabah dari tahun ke tahun yang dimiliki oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi terus menurun. Hal tersebut bisa jadi dipengaruhi oleh berdirinya BMT Nuansa Umat Glenmore pada tahun 2020. Sehingga menjelaskan bahwa kehadiran pesaing sangat berpengaruh pada tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Namun, BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi masih menjadi lembaga keuangan yang unggul dari kompetitor dari sisi finansial dilihat dari sejarah berdiri dan pengalaman yang dimiliki. Hal tersebut di perkuat dengan pernyataan bapak Zulkifli sebagai kepala cabang BMT NU. Bahwa, BMT NU memiliki anggota aktif sekitar 800 anggota. Namun, kekuatan setoran anggotanya masih dalam jumlah yang kecil, sehingga jumlah aset yang didapatkan tidak berbanding lurus dengan jumlah nasabahnya.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan konsep luas dilihat dari kebijakan, prosedur, dan praktik yang dijalankan untuk mengelola individu manusia. Ruang lingkup yang di bahas dalam penelitian ini meliputi:

- a. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara

Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi mengintegrasikan nilai-nilai keislaman secara menyeluruh dengan menganut budaya ala santri.

Setiap pagi hadir maksimal pada pukul 07.05 WIB absensi dengan menggunakan sebuah aplikasi, dilanjutkan dengan melaksanakan sholat duha berjamaah dan mengaji surat yasin atau waki'ah, dilanjutkan kegiatan evaluasi kinerja serta diakhiri dengan do'a. Jam akhir operasional pada pukul 14.00 WIB, kecuali hari kamis dan minggu jam 14.00 WIB.

Praktik keagamaan yang terintegrasi dalam kegiatan operasional BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dapat memberikan dampak yang signifikan pada kinerja karyawan diantaranya: peningkatan motivasi kerja, peningkatan produktifitas kerja, peningkatan kualitas layanan, peningkatan kerja sama tim, ketenangan hati, peningkatan etos kerja.

Sementara itu, nilai-nilai keislaman pada perusahaan kompetitor BMT Nuansa Umat belum terintegrasi secara maksimal dalam operasional, dalam melakukan aktifitasnya setiap pagi karyawan

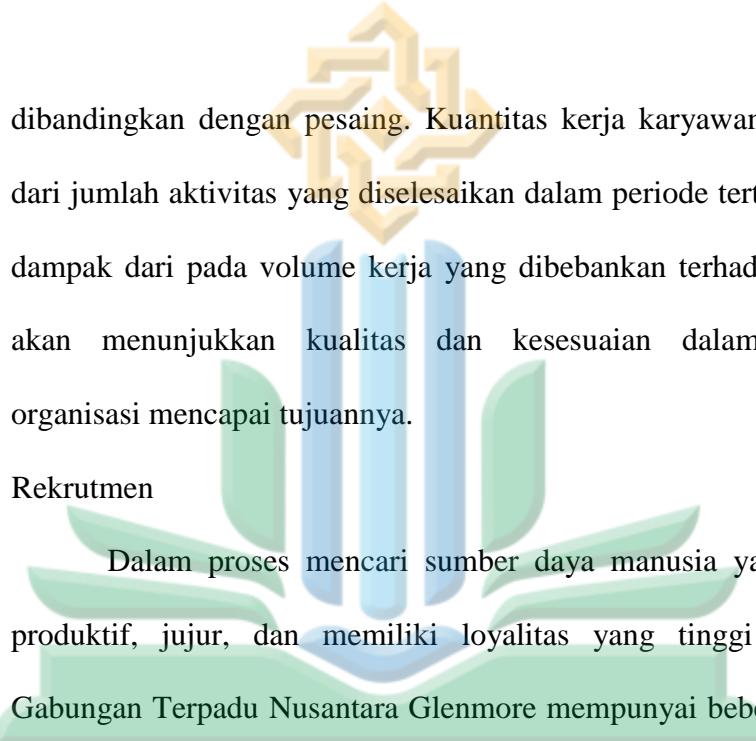
ada yang melakukan penjemputan tabungan pada pukul 04.00 WIB subuh di pasar, ada yang hadir pukul 07.15 WIB, tidak ada kegiatan sholat dhuha berjamaah di pagi hari, namun ada kegiatan pembacaan do'a tahlil, serta kegiatan evaluasi pagi yang tidak terjadwal.

Mengacu pada keterangan di atas, strategi yang diterapkan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara ialah dengan menciptakan iklim budaya ala santri, dengan budaya tersebut kualitas kelembagaan yang terintegrasi serta organisasi dapat berjalan secara harmonis.

b. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi perusahaan merupakan sistem yang mendistribusikan pekerjaan pada kelompok dan saling bekerjasama dalam menyelesaikan tugas. Struktur organisasi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore terdapat 10 anggota karyawan yang masing-masing menempati posisinya yakni, Kepala Cabang, wakil kepala cabang, kepala operasional, teller tabungan, teller pembiayaan sekaligus staff IT support, empat karyawan AOSP, dan analisa pembiayaan. Sedangkan pada BMT Nuansa Umat dalam satu kantor terdapat 6 orang dalam susunan organisasi, di antaranya kepala cabang, Admin, teller, bagian pembiayaan juru lazisma, bagian tabungan dan juru tabungan.

Perbedaan yang muncul pada struktur organisasi tersebut dapat terlihat bahwa pembagian tugas, tanggung jawab serta beban kerja pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore lebih merata



dibandingkan dengan pesaing. Kuantitas kerja karyawan bisa diukur dari jumlah aktivitas yang diselesaikan dalam periode tertentu. Karena dampak dari pada volume kerja yang dibebankan terhadap karyawan akan menunjukkan kualitas dan kesesuaian dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Rekrutmen

Dalam proses mencari sumber daya manusia yang terampil, produktif, jujur, dan memiliki loyalitas yang tinggi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore mempunyai beberapa kriteria

khusus yaitu dengan memprioritaskan calon karyawan lulusan dari pondok pesantren. Pihak BMT memiliki alasan tersendiri dalam perekrutan karyawan dikarenakan erat kaitannya jika karyawan alumni dari pondok pesantren dianggap lebih memahami akad-akad syariah.

Hal tersebut menjadi ciri khas tersendiri dan menciptakan perbedaan dengan BMT yang lain dimana mereka hanya memprioritaskan calon karyawan yang memiliki gelar sarjana.

BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara tidak hanya memiliki ciri khas memprioritaskan alumni pondok pesantren, memiliki gelar sarjana, kemampuan, serta loyalitas karyawan saja, namun perusahaan juga tetap menyesuaikan dengan kebutuhan pada lembaga. Proses rekrutmen pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore disebarluaskan secara internal melalui ikatan alumni santri sidogiri (IASS)

melalui media elektronik maupun media cetak dengan syarat sebagai berikut:

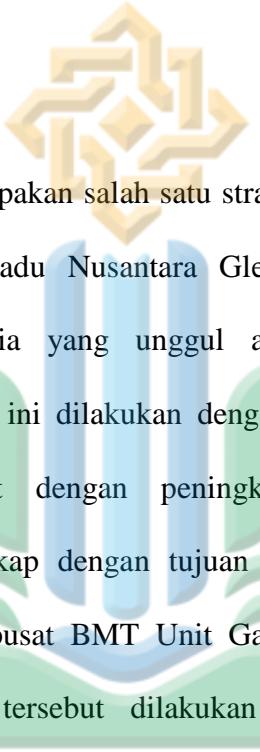
- 1) Bisa membaca Al-Quran
- 2) Karyawan harus seorang laki-laki
- 3) Beragama Islam
- 4) Warga negara Indonesia
- 5) Diutamakan memiliki sifat jujur, bijaksana, dan berdedikasi.
- 6) Usia 19-35 tahun
- 7) Memiliki ijazah untuk alumni sidogiri di tingkat Aliyah. Non

Alumni Sidogiri minimal harus S1 atau memiliki sertifikat SKKNI

- 8) Tidak sedang bekerja atau terikat kerja kecuali guru madrasah

Sementara itu, rekrutmen karyawan BMT Nuansa Umat Glenmore dilakukan secara terbuka dengan menggunakan media sosial, dan situs web dengan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Bisa membaca Al-Quran
- 2) Karyawan bisa laki-laki atau perempuan, jujur dan berkelakuan baik
- 3) Pendidikan minimal SMA/sederajat, memiliki sertifikat diklat jika ada
- 4) Dapat bekerja sama team
- 5) Bersedia masuk kantor senin-sabtu pukul 07.30-16.00 WIB
- 6) Memiliki surat rekomendasi pengurus NU di wilayah masing-masing.



5. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmor untuk mengembangkan sumber daya manusia yang unggul agar berdampak pada tujuan perusahaan. Pelatihan ini dilakukan dengan cara mengajarkan beberapa bidang yang terkait dengan peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan serta sikap dengan tujuan karyawan. Pelatihan biasanya dilakukan di kantor pusat BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara di Pasuruan. Pelatihan tersebut dilakukan minimal dalam satu tahun sebanyak dua kali dan diikuti oleh seluruh perwakilan karyawan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara di Indonesia. Sementara itu, perusahaan pesaing dalam menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia juga dilakukan dalam bentuk pelatihan.

6. Bonus/Insentif

Strategi *Reward* dan *Punishment* ini diberlakukan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara sebagai motivasi kerja karyawan agar memiliki semangat serta produktivitas yang tinggi. *Reward* akan diberikan dalam bentuk bonus/tunjangan satu kali gaji kepada semua team karyawan pada perusahaan. Sedangkan *Punishment* yang diterapkan masih berupa sindiran serta penghapusan tunjangan.



7. Inovasi

a. Keunikan Produk

Seiring dengan berkembangnya lembaga keuangan, kebutuhan pengembangan produk juga semakin bertambah. Inovasi dalam rangka pengembangan produk BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore dinilai penting melihat saat ini persaingan semakin tinggi dan pasar dipenuhi dengan produk-produk yang hampir sejenis.

Untuk menyikapi hal tersebut langkah strategis yang dilakukan

oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Nusantara yakni dengan mengembangkan produk tabungan hari raya yang sudah ada namun dikemas dengan versi yang berbeda.

Ide ini muncul berdasarkan melihat kebutuhan masyarakat diwilayah Glenmore. Di mana tabungan hari raya yang awalnya hanya dapat diambil dalam bentuk uang tunai, saat ini ada versi terbaru pengambilan tabungan bisa dalam bentuk parcel atau sembako. Ide tersebut kemudian desetujui oleh pusat untuk dapat dioperasikan hingga saat ini dan dapat diadopsi oleh semua kantor cabang pembantu BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore.

Produk tersebut dapat dikatakan unik karena tidak ada perusahaan pesaing yang memiliki produk serupa.

b. Kualitas Produk

Kualitas produk dapat dilihat dari kemampuan produk BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore dalam memberikan manfaat kepada masyarakat dari sisi fungsi, fitur, kemudahan operasional dan mendatangkan keberkahan. Produk tabungan maupun pembiayaan yang paling banyak diminati merupakan interpretasi dari pada kemampuan produk tersebut dalam memberikan manfaat, serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam sistem perkoperasian, yang dapat memanfaatkan produk

pembiayaan hanya anggota, namun BMT memiliki langkah strategi bersaing yang inovatif dalam memasarkan produknya dengan membuat kebijakan program “Anggota Luar Biasa” dimana untuk dapat menjadi nasabah pembiayaan tidak harus menjadi anggota terlebih dahulu, meskipun non anggota mereka juga dapat melakukan pembiayaan di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara. Selain itu langkah strategis lainnya terdapat pada produk pembiayaan, dimana tidak ada pinjaman pada saat ada seorang anggota yang ingin melakukan pelunasan pembiayaan sebelum jatuh tempo. Anggota hanya perlu mengembalikan sisa pokok pembiayaan tanpa disertai marginnya.

c. Harga Bersaing

Kemampuan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore dalam memberikan manfaat yang sama seperti perusahaan pesaing namun dengan menawarkan harga yang lebih baik:

Produk Tabungan Umum Syariah manfaat yang ditawarkan

diantaranya:

- 1) Aman dan transparan
- 2) Bebas riba, transaksi mudah dan sesuai syariah
- 3) Tanpa biaya administrasi bulanan
- 4) Bisa diambil sewaktu-waktu
- 5) Bagi hasil 30:70 (anggota:BMT)

Dengan ketentuan:

- 1) Setoran awal minimal Rp10.000
- 2) Setoran Berikutnya minimal Rp1.000
- 3) Administrasi pembukaan tabungan Rp5.000
- 4) Syarat pembukaan dengan photo kopi kartu identitas (KTP/SIM)

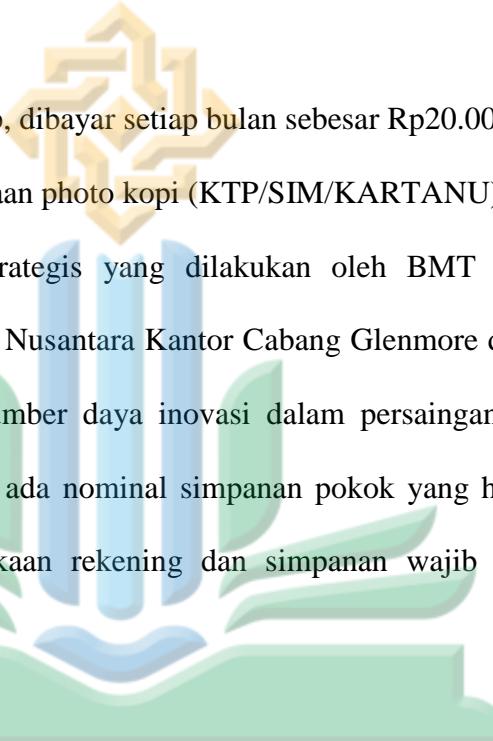
Produk tabungan BMT Nuansa Umat Glenmore, manfaat yang

ditawarkan sebagai berikut:

- 1) Aman dan amanah
- 2) Tenteram karena bebas dari riba
- 3) Bebas biaya administrasi bulanan
- 4) Bagi hasil berupa uang atau barang

Dengan ketentuan:

- 1) Setoran awal minimal Rp10.000
- 2) Administrasi pembukaan tabungan Rp10.000
- 3) Simpanan pokok anggota 100.000 (tidak dapat diambil selama menjadi anggota)

- 
- 4) Simpanan wajib, dibayar setiap bulan sebesar Rp20.000
 - 5) Syarat pembukaan photo kopi (KTP/SIM/KARTANU)

Langkah strategis yang dilakukan oleh BMT BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore dalam rangka memaksimalkan sumber daya inovasi dalam persaingan harga ialah terletak pada tidak ada nominal simpanan pokok yang harus di setor pada awal pembukaan rekening dan simpanan wajib yang disetor setiap bulan.

8. Reputasi

Membangun citra sebuah merek sama halnya dengan membangun kepercayaan konsumen, keyakinan, dan sesuatu hal yang diingat di dalam benak konsumen. Merek sama saja seperti produk atau jasa yang dirancang untuk memberikan kepuasan.

Langkah strategis BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore dalam membangun kesadaran merek (*Brand Awareness*) dilingkungan masyarakat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya memperkenalkan produk melalui komunitas Ikatan Alumni Santri Sidogiri (IASS), melalui grub pengajian- pengajian yang diikuti oleh karyawan di wilayah masing-masing, selain itu melalui lembaga pendidikan formal maupun non formal, karena sebagian besar karyawan di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore merupakan guru madrasah di pondok pesantren dan dosen perguruan tinggi swasta. Langkah tersebut

dianggap efektif dikarenakan harapannya sistem gepok tular dapat dilakukan kepada kerabat maupun sahabat-sahabatnya.

Langkah strategis *Personal selling* juga dilakukan untuk memaksimalkan pemasaran produk dan pengenalan merek. Penjualan secara pribadi membuat konsumen merasa diperhatikan dan bisa konsultasi secara langsung mengenai produk yang ditawarkan. Nama besar BMT Unit Gabungan Terpadu tidak lepas dari pondok pesantren sidogiri, sehingga dalam memperkenalkan merek kepada konsumen tidak merasa kesulitan. Sementara itu, aktifitas BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara yang berkenaan dengan finansial tentunya membutuhkan kepercayaan konsumen. Untuk itu, kepercayaan konsumen dapat dibangun dengan cara mengedepankan pelayanan yang transparan, amanah, adil, dapat dipercaya, serta mengedepankan asas kekeluargaan.

Keunggulan kompetitif merupakan pemanfaatan secara maksimal sumber daya-sumber daya internal yang tersedia pada perusahaan dalam menghasilkan laba serta kebermanfaatan sosial, memperkuat perekonomian, mandiri dan berkelanjutan.

B. Sumber Daya dan Kapabilitas BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara

Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dalam mencapai Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan.

Penggunaan metode *Resource Based View* didasarkan pada analisis sumber daya internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi, serta telah teridentifikasi diantaranya sebagai berikut:

a. Sumber daya berwujud (*tangible*) terdiri dari:

- 1) Infrastruktur
- 2) Sumber daya finansial
- 3) Manajemen sistem teknologi

b. Sumber daya tak berwujud (*intangible*) terdiri dari:

- 1) Sumber daya manusia
- 2) Reputasi (*brand awarness*).

Kapabilitas sumber daya internal sebagai pengembangan bisnis yang kompetitif BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dapat diketahui berdasarkan kerangka VRIO. Sumber daya internal diukur apakah termasuk ke dalam sumber daya yang menambah nilai kebermanfaatan (*value*), langka (*rare*), sulit ditiru (*immitabiliti*) dan sudah dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi perusahaan (*organisation*).

Kompetitif sendiri memiliki beberapa kondisi diantaranya *competitive disadvantage* (kerugian kompetitif), *competitive parity* (kesetaraan kompetitif), *temporary competitive advantage* (keunggulan sementara), dan *sustainable competitive advantage* (keunggulan kompetitif berkelanjutan).

Dalam rangka mengeksplor kemampuan sumber daya dalam mencapai keunggulan yang kompetitif berkelanjutan, peneliti menghubungkan sumber daya internal dengan analisis kerangka VRIO. Analisis kerangka VRIO lebih spesifik pada pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Menilai *value*, mengacu apakah sumber daya dapat membantu meningkatkan operasional perusahaan lebih efektif, efisien, hemat biaya,

meningkatkan kinerja perusahaan serta dapat memanfaatkan peluang yang menjanjikan. Jika “Ya” maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif. Jika “Tidak” maka termasuk sumber daya *competitive disadvantage* (kerugian kompetitif).

2. Menilai (*rare*) kelangkaan, mengacu pada pesaing mana yang memiliki akses ke sumber daya serupa atau kemampuan serupa, jika masih satu atau dua kompetitor maka memenuhi kriteria langka. Jika “Ya” maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif. Jika “Tidak” maka termasuk sumber daya *competitive parity* (kesetaraan kompetitif).
3. Sukar ditiru (*immitabiliti*), mengacu pada regulasi, budaya perusahaan, talenta yang unik, kondisi sejarah, dan ketidak jelasan sebab akibat. Jika “Ya” sumber daya sulit untuk ditiru maka merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif. Jika “Tidak” maka termasuk sumber daya *temporary competitive advantage* (keunggulan sementara).
4. Organisasi (Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya), mengacu pada apakah pemimpin memahami cara terbaik dalam memanfaatkan sumber daya secara maksimal, apakah karyawan memiliki kemampuan dan diberdayakan, apakah infrastruktur dan teknologi mendukung sepenuhnya kemampuan, apakah budaya menghargai inovasi. Jika “Ya” maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif. Jika “Tidak” maka termasuk sumber daya *temporary competitive advantage* (keunggulan sementara).

Tabel 5.4 Metode Resource Based View (RBV) dengan indikator VRIO

Aktifitas Pendukung	Aktifitas Utama	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif
Infrastruktur	Cabang	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
	Mobile UGT	Ya	-	-	Ya	Competitive DisAdv
	Centralisasi Back Office di kota besar	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv
Teknologi	Manajemen Sistem	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
	Fitur Call BMT	No	-	-	-	Competitive DisAdv
	Scoring kredit	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv
Sumber Daya Manusia	Budaya Perusahaan	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv
	Struktur Organisasi	Ya	No	-	Ya	Competitive Parity
	Rekrutment	Ya	Ya	No	Ya	Temporary Comp Adv
	Produktifitas	No	-	-	-	Competitive DisAdv
	Training	Ya	No	-	Ya	Competitive Parity
	Jenjang Karir	Ya	No	No	Ya	Competitive DisAdv
Finance	Bonus/Insentif	Ya	No	-	Ya	Competitive Parity
	Stuktur Permodalan	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
Marketing	Dana Campuran	No	-	-	-	Competitive DisAdv
	Brand Awareness	Ya	Ya	Ya	Ya	Sus Competitive Adv
	Segmentasi	Ya	No	No	Ya	Competitive Parity
	Periklanan	No	-	-	-	Competitive DisAdv

Setelah peneliti melakukan eksplorasi kemampuan sumber daya yang unggul dan kompetitif BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dengan kerangka VRIO teridentifikasi sebagai berikut:

a. Infrastruktur

Infrastruktur yang dimiliki BMT Unit Gabungan terpadu dapat meningkatkan efektifitas serta efisiensi transaksi keuangan, karena jaringan yang luas dapat memberikan kemudahan bagi setiap anggota

untuk menemukan kantor BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara di setiap wilayah. Jika dibandingkan dengan BMT Nuansa Umat, infrastruktur mereka masih belum dapat menandingi luasnya jaringan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara. Artinya sumber daya infrastruktur BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara dapat menambah nilai (*value*) bagi perusahaan dan merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif.

Hingga saat ini belum ada kompetitor yang dapat menyaingi infrastruktur serupa seperti BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara, namun bukan berarti kompetitor lain tidak dapat memiliki, dikarenakan sumber daya berwujud dengan mudah dibeli oleh pasar sehingga memberikan sedikit keuntungan pada perusahaan dalam jangka panjang. Artinya hanya sejumlah kecil perusahaan kompetitor yang memiliki Infrastruktur seperti BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara, oleh karena itu dapat dikatakan infrastruktur merupakan sumber daya yang langka.

Sementara itu, infrastruktur merupakan sumber daya yang memiliki investasi biaya tinggi dan memiliki regulasi yang kuat sehingga sulit untuk ditiru atau digantikan oleh kompetitor. Artinya infrastruktur merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif.

Melihat potensi sumber daya infrastruktur yang ada di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara, perusahaan dapat memaksimalkan untuk digunakan dalam menghadapi peluang dalam memperluas pasar, sehingga

dapat dikatakan perusahaan dapat terorganisir untuk mengeksplorasi sumber daya infrastruktur secara penuh untuk keunggulan kompetitif.

b. Teknologi

Manajemen sistem teknologi merupakan sumber daya yang dapat mempermudah operasional perusahaan lebih efisien dan hemat biaya. berfungsi sebagai pengendali risiko perusahaan, seperti risiko pembiayaan dan risiko likuiditas. Artinya sumber daya teknologi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara dapat menambah nilai (*value*) bagi perusahaan dan merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif.

Menurut data dilapangan belum ada perusahaan kompetitor yang memiliki manajemen sistem teknologi sebagus BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara. Meskipun perusahaan kompetitor juga menerapkan manajemen sistem dalam operasional perusahaan, pada praktiknya masih belum dapat diterapkan secara sempurna. Sepanjang jumlah perusahaan yang memiliki sumber daya tersebut lebih sedikit dari jumlah perusahaan yang dibutuhkan untuk bersaing secara sempurna di pasar, maka sumber daya tersebut dapat digolongkan sebagai sumber daya yang langka, artinya sumber daya tersebut unggul dan kompetitif.

Menejemen sistem teknologi bisa jadi dapat ditiru oleh perusahaan kompetitor, namun ketidak pahaman kompetitor mengenai hubungan antar pribadi karyawan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara, atau budaya perusahaan, sangat memungkinkan sumber daya menejemen sistem teknologi menjadi faktor keunggulan kompetitif.

Sistem kontrol menejemen yang baik dengan memanfaatkan inovasi dan fleksibilitas, merupakan bentuk kombinasi sumber daya dan kapabilitas lain, sehingga memungkinkan perusahaan menyadari potensi kemampuan keunggulan kompetitifnya.

c. Struktur Permodalan

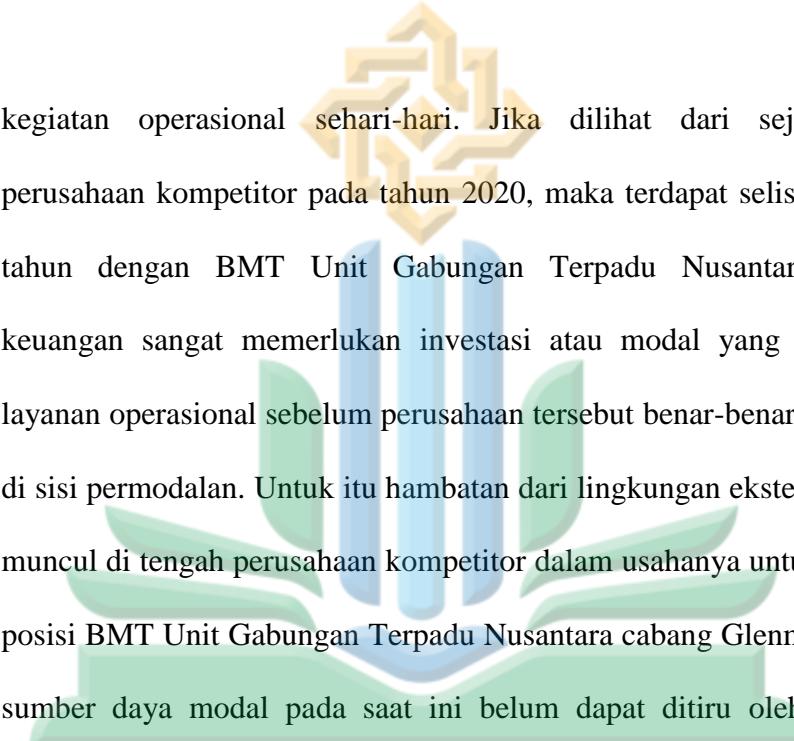
Sumber daya finansial merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, dapat menjaga kewajiban jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dengan seimbang, sumber daya finansial dapat membantu perusahaan dalam memberikan pelayanan produk atau layanan kepada masyarakat secara maksimal, dengan begitu sumber modal merupakan sumber daya yang dapat menambah nilai (*value*) perusahaan.

Artinya struktur permodalan merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif.

Sumber daya finansial BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara

Kantor Cabang Glenmore dibandingkan dengan perusahaan kompetitor masih lebih unggul, dikarenakan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara lebih berpengalaman dalam operasional perusahaan sehingga dapat dikatakan sumber daya yang langka. Namun sumber modal merupakan bentuk fisik sehingga perusahaan kompetitor juga bisa segera memperoleh aset yang sama. Artinya sumber daya finansial hanya memberikan sedikit keuntungan dalam jangka panjang.

Sumber daya finansial BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore sudah menggunakan modal sendiri untuk



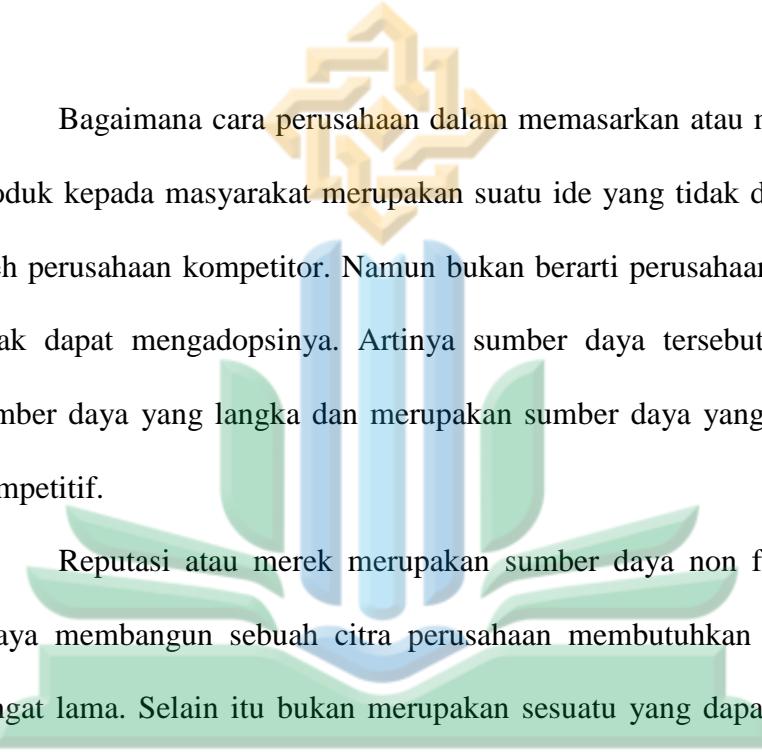
kegiatan operasional sehari-hari. Jika dilihat dari sejarah berdiri perusahaan kompetitor pada tahun 2020, maka terdapat selisih selama 14 tahun dengan BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara. Lembaga keuangan sangat memerlukan investasi atau modal yang tinggi untuk layanan operasional sebelum perusahaan tersebut benar-benar bisa mandiri di sisi permodalan. Untuk itu hambatan dari lingkungan eksternal bisa saja muncul di tengah perusahaan kompetitor dalam usahanya untuk menyamai posisi BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara cabang Glenmore. Artinya sumber daya modal pada saat ini belum dapat ditiru oleh perusahaan kompetitor sehingga menjadi sumber daya yang unggul dan kompetitif.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya modal diwujudkan dalam realisasi pembiayaan ke masyarakat untuk kegiatan produktif (UMKM), tidak untuk pembiayaan yang sifatnya konsumtif, hal ini dikarenakan akan mempengaruhi tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Artinya perusahaan dapat memanfaatkan kapabilitas sumber daya secara penuh, sehingga memungkinkan perusahaan menyadari potensi kemampuan keunggulan kompetitifnya.

d. *Brand Awareness*

Brand awareness atau pengenalan merek dapat membantu perusahaan dalam melakukan peningkatan penjualan produk kepada masyarakat secara luas. Artinya *brand awareness* dapat memberikan nilai lebih pada perusahaan sehingga termasuk dalam sumber daya yang unggul dan kompetitif.



Bagaimana cara perusahaan dalam memasarkan atau mengenalkan produk kepada masyarakat merupakan suatu ide yang tidak dapat ditebak oleh perusahaan kompetitor. Namun bukan berarti perusahaan kompetitor tidak dapat mengadopsinya. Artinya sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang langka dan merupakan sumber daya yang unggul dan kompetitif.

Reputasi atau merek merupakan sumber daya non fisik, dalam upaya membangun sebuah citra perusahaan membutuhkan waktu yang sangat lama. Selain itu bukan merupakan sesuatu yang dapat dibeli oleh perusahaan kompetitor, sehingga sangat sulit untuk ditiru. Sumber daya ini biasanya tetap berada dalam diri perusahaan dan merupakan sumber utama keunggulan kompetitif.

BMT Unit gabungan terpadu sangat memahami bagaimana cara agar produk dan merek mereka bisa diketahui oleh masyarakat luas. Diantaranya *personal selling* dilakukan untuk memaksimalkan pemasaran produk dan pengenalan merek. Selain itu dengan memanfaatkan komunitas-komunitas serta perkumpulan pengajian-pengajian. Itu artinya perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia dan kapabilitasnya untuk mencapai keunggulan kompetitif.



BAB VI
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

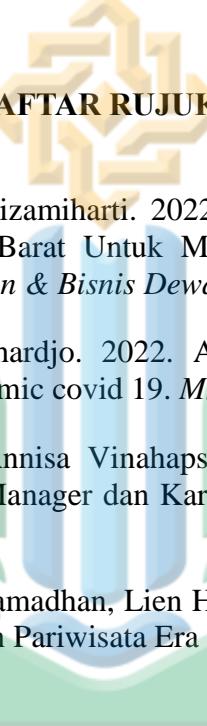
1. Strategi keunggulan kompetitif dengan metode *Resource Based View* berfokus pada sumber daya internal BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi yang dikembangkan dengan memperhatikan peluang dan tantangan yang ada di lingkungan industrinya guna memperluas pasar. Selanjutnya terdapat 9 sumber daya internal yang teridentifikasi ditemukan kekuatan yang bersifat strategis diantaranya *centralisasi back office*, Mobile-UGT, skoring kredit, budaya perusahaan, rekrutmen, cabang, menejemen system, struktur permodalan, dan *brand awareness*. Daftar kekuatan inilah yang digunakan oleh BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi untuk meraih keunggulan bersaing dengan lembaga keuangan lainnya.
2. Kapabilitas sumber daya BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi dilakukan dengan analisis sumber daya internal terhadap pemenuhan 4 indikator kerangka VRIO, *Value* (Bernilai), *Rare* (Langka), *Immitabiliti* (dapat ditiru), dan *Organisation* (maksimalisasi sumber daya yang dimiliki). Analisis ini melihat terdapat 4 sumber daya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan diantaranya cabang, menejemen sistem, struktur permodalan, dan *brand awareness*.



B. Saran

Setelah melakukan penelitian, menganalisis data dan mendapatkan kesimpulan dari penelitian ini, maka saran-saran yang disampaikan penulis adalah:

1. Berdasarkan hasil analisis agar tercapai tujuan perusahaan secara maksimal, dari 13 sumber daya yang terdeteksi terdapat 9 kekuatan yang bersifat strategis serta terdapat 4 kelemahan, yakni *fitur call* BMT, produktifitas, jenjang karir, dan periklanan. Maka dari itu diperlukan penyusunan kerangka kerja aktivitas bisnis serta pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas internal perusahaan yang berfokus pada 4 kelemahan sumber internal perusahaan, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki sebagai dasar keputusan atau aksi dalam menentukan strategi dengan menyesuaikan peluang dan tantangannya.
2. Perusahaan perlu optimalisasi kembali kapabilitas inti yang sudah terdeteksi sebagai sumber daya yang menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan melakukan tindakan strategis seperti: memperluas jangkauan dengan cabang *hybrid* (fisik dan digital) tanpa menambah biaya fisik yang signifikan. Melakukan audit pada manajemen sistem untuk mengidentifikasi inefisiensi. Menjaga rasio kecukupan modal dengan menawarkan produk yang lebih *fleksible* serta margin bagi hasil yang lebih kompetitif dibanding kompetitor. Fokuskan *brand awareness* pada pelayanan syariah yang etis serta berkontribusi pada komunitas-komunitas yang ada di Glenmore dengan memanfaatkan dana CSR perusahaan.



DAFTAR RUJUKAN

- Aisyah, Hesti, Sari Puspita, Elizamiharti. 2022. *Resource Based View: Strategi UMKM Di Sumatra Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif*. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 05 (2): 111.
- Astuti, Sonia Okky, Budi Rahardjo. 2022. Analisis Keuangan Kompetitif UMKM di masa pandemic covid 19. *MSDJ*, 4 (1): 62.
- Ayu Nani, Dhiona, Cinthia Annisa Vinahapsari. 2020. Efektivitas Penerapan Sistem Insentif Bagi Manager dan Karyawan. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 6 (1): 50.
- Bachtiar, Muchamad, Aditya Ramadhan, Lien Herlina, Hairunisa, Dzulhira. 2022. Strategi Pengembangan Pariwisata Era VUCA dengan pendekatan VRIO. *JIMFE*, 8 (2): 201
- Binus University Shool. 2017. *Analisis VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value)* Program International Business Management. ([Analisa VRIO \(Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value\) – International Business Management \(binus.ac.id\)](http://Analisa VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value) – International Business Management (binus.ac.id)), diakses pada 04 Juli 2024)
- Bakhri, Mokh. Syaiful. *BMT UGT Sidogiri Raih Best Islamic Micro Finance*, bmtugtnusantara.co.id/konsultasi-7-bmt-ugt-sidogiri-raih-the-best-islamic-micro-finance.html#:~:text=Koperasi%20BMT%20UGT%20Sidogiri%20mendapatkan%20penghargaan%20sebagai%20The%20Best%20Islamic%20Micro%20Finance%20ini%2C%20menempati%20ranking%20pertama%20dengan%20skor%20288.62., diakses pada 20 November 2023.
- Butarbutar, Kristine, Dodie Tricahyo, Tri Djatmiko. 2017. Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep ‘Resource-Based View of The Firm’ dengan Kerangka VRIO. *Jurnal Of Accounting And Bussines Studies*, 1 (2): 8.
- Cardeal, N., Antonio, N. 2012. Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *African Journal of Business Management*, 6 (37), 10162
- Creswell. John W. 2016. *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach*, Terj. Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. 2019. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yoyakarta: Pustaka Pelajar.

Damayanti, Fenny, Lili Adiwibowo. 2021. Analisis VRIO Model Perusahaan *Fintech* dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Sekertaris dan Administrasi Bisnis*, 5 (2): 128.

Dwi Anugrah, Rakmat. 2024. Pengaruh Marketing Capability dan Band Reputation Terhadap Brand Loyalty Starbucks Coffee Melalui Competitive Advantage Sebagai Variabel Mediasi. *Stratego: Jurnal Manajemen Modern*, 6 (3): 357.

Dwi Cahya, Agus, dkk. 2021. Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME: Journal of Management*, 4 (2): 231.

Ekobalawati, Fransiska. 2020. Pengaruh Struktur dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi Perusahaan. *DERIVATIF: Jurnal Manajemen*, 14 (2): 192.

Fahriyah, Aramia, Rochland Yoseph. 2020. Keunggulan Kompetitif Spesial Sebagai Strategi Keberlanjutan UKM Di Era New Normal. *Prosiding Seminar Stiami*, 7 (2): 104.

Faizal Noor, Henri. 2007. *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: PT. RAJA GRAVINDO PERSADA.

Fatih, Fuad. 2020. *Bank dan Lembaga Keuangan Non Bank*. Indramayu: Adab.

Fitrah, Muh. dan Luthfiyah. 2017. *Metodologi Penelitian; Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas, Studi Kasus*. Sukabumi: CV Jejak.

Giawa, Relahati, Liharman Saragih. 2020. Analisis Resource Based View (RBV) Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS. *MANAJEMEN: JURNAL EKONOMI USI*, 2 (1): 9.

Helaludin & Hengki Wijiya. 2019. *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.

<https://bmtugtnusantara.co.id> diakses pada 20 Oktober 2023.

Hendro, Omar dan Sri Rahayu. 2021. *Manajemen Strategi: Konsep Dasar, Teori dan Implementasi*. Palembang: CV. Amanah.

Idri. 2017. *Hadist Ekonomi*. Jakarta: Kencana.

iFm University of Cambridge, Porter's Generic Competitive Strategies (Ways of Competing),
(Online)
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstool/porters-generic-competitive-strategies/>, diakses 02 Mei 2024.

Indra, Yus. 2018. Strategi Mewujudkan Kemandirian Sektor Finansial Lokal Melalui Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro Syariah Baitul Maal Wa Tamwil, BMT. *Jurnal Terapan Abdimas*, 3 (2): 89.

Iriantara, Yosal. 2004. *Manajemen Strategis Public Relations*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Izza, Muh. 2022. Pengaruh Pemasaran Produk Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) dan Implementasinya Berbasis Digital di Pekalongan. *Velocity: Journal of Sharia Finance and Banking*, 2 (1): 15.

Jauhari, Muhammad Ridwan. 2020. *Analisis Design Model Bisnis Berbasis Teknologi Digital Dalam Perpektif Dynamic Capabilitys di Industri Kreatif*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Joko Laksono, Rudi, Widodo. 2022. Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Berbagi Pengetahuan Berbasis Kemampuan Penggunaan Fintech. *Jurnal Dinamika Ekonomi Bisnis*, 19 (1): 82.

Khikmah, Lutfiyatul dan Indiana Almaz Azhar. 2025. Pengaruh Kualitas Produk Tabungan Idul Fitri dan Bagi Hasil terhadap Minat Menabung Anggota Pada BMT UGT Nusantara Capem Purwoharjo. *Ekonomi: Journal of Economics and Business*, 09 (1), (Maret, 2025): 239

Khakim, M. Azizul. 2023. Pengembangan Model Pasar Tradisional Blauran Surabaya Berbasis Konsep *Valuable, Rare, Inimitable, Organized* (VRIO) Untuk meningkatkan Keunggulan Kompetitif di Era Persaingan Modern. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3 (4): 7957.

KNKS. 2019. *Sharing platform keuangan mikro syariah berbasis baitul maal wat tamwil (BMT)* (<https://kneks.go.id/isuutama/8/sharing-platform-keuangan-mikro-syariah-berbasis-baitul-maal-wat-tamwil-bmt>, diakses pada 20 oktober 2023).

Kuncoro, Mudrajad. 2020. *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif di Era Industri 4.0*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.

Kuncoro, Mudrajat. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.

Lestari, Endah Rahayu. 2019. *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif*. Malang: UB Pres.

Lianto, Eko Rihardi. 2021. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata dan Perhotelan. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2 (1): 12.

- Lisato Puspasari, Elisabeth, Susilo Totoharjo. 2017. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Dukungan Partner terhadap Keunggulan Kompetitif. *Diponegoro Journal Of Management*, 6 (3): 3.
- Rosanti, Cholisa. 2020. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Produk Koperasi Jasa Keuangan Syariah pada KJKS BTM Se Jawa Tengah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6 (01): 8.
- Litbang, Badan, dan Diklat Kementerian Agama RI. 2019. *Al-Quran dan Terjemahannya*. Jakarta: Lajnah Pentashihan A-Quran.
- Masykuroh, Nihayatul. 2020. *Etika Bisnis Islam*. Banten: CV. Media Karya Kreatif.
- Miles, Mathew B, A. Michael Huberman & Jhonny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis A. Method Sourcebook*. United States of America: SAGE Publication.
- Muhardi. 2007. *Strategi operasi: Untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mujiono, Slamet. 2017. Eksistensi Lembaga Keuangan Mikro: Cikal Bakal Lahirnya BMT di Indonesia. *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 2 (2): 208.
- Munawir dan Ahmad Aikon Anwarullah. 2024. Penerapan Etika Bisnis Islam Dalam Pemasaran Produk Multi Jasa Barokah Dengan Akad Murabahah Di BMT UGT Nusantara Capem Temuguruh. *Jurnal Perbankan Syariah Darussalam (JPSSda)*, 4, (1), (2024): 103.
- Mulyono, Fransisca. 2013. Jurnal Administrasi Bisnis. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis*, 9 (1): 65.
- Nufian dan Wayan Weda. 2018. *Teori dan Praktis: Riset Komunikasi Pemasaran Terpadu*. Malang: UB Press.
- Noor. Juliansyah. 2011. *Metode Penelitian, Skripsi, Tesiss, Desertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Goup.
- _____. 2020. *Manajemen Strategi Konsep dan Model Bisnis*. Banten: La Tansa Mashiro Publisher.
- OJK. 2023. *Industri Keuangan Non Bank Syariah*. (<https://www.ojk.go.id>, diakses pada 20 Oktober 2023).
- Rahmatullah, Febri, Bayu Wijayantini, Yohanes Gunawan Wibowo. 2023. Analisis (*Resourch Based View*) untuk menentukan keunggulan bersaing

perusahaan pada UD. Tiga Putra. *Journal Of Economics, Assets, and Evaluation*, 1 (1): 10.

- Raudatul Jannah, Sawiyah. 2024. Pengaruh Sumber Daya Manusia, Infrastruktur dan Kelembagaan Terhadap Minat Konversi Koperasi kOnvensional ke Entitas Syariah Dengan Pengetahuan Sebagai Variabel Moderasi. Tesis tidak diterbitkan. Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Banda Aceh.
- Reinaldi Thanan, Rizky. 2021. Pengaruh Gaji, Insentif, dan Bonus terhadap Kepuasan Kerja Mitra Pengemudi Grab Car PT. Solusi Transportasi Indonesia Cabang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11 (2): 55.
- Rejeki, Sri, Dasmadi, Hari Purwanto. 2022. Analisis VRIO Competitive Advantages di PT PAN Brothers Tbk dimasa pandemic Covid-19. *Jurnal Ilmu Manajemen dan AKUNTANSI*, 10 (1): 86.
- Ridwan, Mochammad Ristyawan, Hansen Tandra. 2019. Model Artificial Intelligence Berbasis Resource Based View Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Ekspor UMKM Kota Pontianak. *Kajian*, 24 (3): 185.
- Rosyida, Annisa, C Budi Santoso. 2023. *Analisis Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada PT. Tamadun Teknologi Internasional Menggunakan Pendekatan VRIO*. Tesis tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada.
- Samidi. 2021. *Model Bisnis dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)*. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management.
- Sartika, Siva, Trustorini Handayani. 2021. Pengaruh Strategi Resource Based View dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing di Sentra Jeans Cihampelas Bandung. *JEMBA: Journal Of Economics, Management, Bussines, And Accounting*, 1 (1): 115.
- Setyaningrum, Nurul. 2019. *Model Transformasi Manajemen Perbankan*, Surabaya: CV Jakad Media Publishing.
- Setyadi, Antonius dkk. 2023. *Manajemen Strategi: Seni dalam Menghadapi Persaingan Bisnis dan Manajemen Era Digital*. Jakarta: Mitra Wiacana Media.
- Sugiono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)*, Yogyakarta: CAPS.

- Sundari, Sufi, Agung Apriana. 2024. Analisis Peran Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Syariah Nusa Ummat Sejahtera Berdasarkan Perspektif Islam di Kabupaten Subang. *JPSI (Jurnal Perbankan Syariah Indonesia)*, 3 (1): 2.
- Susminingsih. 2020. Etika *Bisnis Islam*. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management.
- Sutrisno, H. Edi. 2019. *Budaya organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Tim Penyusun Buku Pedoman Karya Ilmiah IAIN Jember 2018. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana IAIN Jember*. Jember: IAIN Jember Press.
- Trinanda Sianipar, Gabriella, Mardiana, Ufira Isbah. 2024. Penerapan Konsep *Resources Based View (RBV)* dalam mencapai Keunggulan Kompetitif Industri Rumah Tangga Pengolahan Amplang di Kecamatan Tembilahan Kota. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4 (2): 1561.
- Umar, Husein. 2003. *Strategi Manajemen In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustakama.
- Wakhida, Almun, Candra dkk. 2021. Transformasi Model Bisnis Baitul Maal Wa Tamwil Melalui Design Platform. *AT-TAWASSUTH, Jurnal Ekonomi Islam*, 5 (2): 272.
- Wandria, Son. 2011. Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness) Menggunakan Konsep ‘Resouce-Based View Of The Firm dengan Kerangka Vrio. *BINUS BUSSINESS REVIEW*, 2 (2): 628.
- Zulkifli, Muhammad Arif, Zulfadli Hamzah, Dewi Ayu Lestari. 2022. Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di BMT Al- Ittihad Pekanbaru. *Jurnal Tabarru’: Islamic Banking and Finance*, 5 (2): 300.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Pipit Setyawati
NIM : 223206060021
Prodi : Magister (S2)
Institut : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul "**Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode Resource Based View (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi**" merupakan hasil penelitian dan karya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian pernyataan keaslian tulisan tesis ini dibuat dengan sebenarnya. Dan saya bersedia menerima konsekuensi hukum jika pernyataan saya tidak sesuai.

Jember, 8 Desember 2025
Saya yang menyatakan,

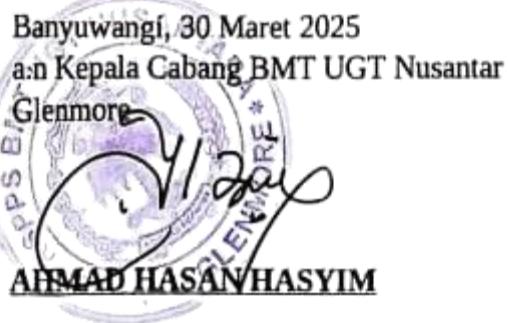


PIPIT SETYAWATI
NIM: 223206060021

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

**Analisis Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode *Resource Based View* (RBV) Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi
Lokasi Penelitian: BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.**

NO	TANGGAL	KEGIATAN
1	20 September 2024	Pengajuan Surat Penelitian
	24 September 2024	Wawancara Bapak Muklisin, selaku Kepala Operasional BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore
	30 Oktober 2024	Wawancara Bapak Hasan, Selaku Kepala Cabang BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore
	30 Oktober 2024	Wawancara Bapak Muklisin, selaku Kepala Operasional BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore
	30 Oktober 2024	Wawancara Bapak Hakam, Selaku Teller/Kasir Tabungan
2	15 November 2024	Wawancara Bapak Muklisin, selaku Kepala Operasional BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore
3	15 November 2024	Wawancara Bapak Hakam, Selaku Teller/Kasir Tabungan
4	15 November 2024	Wawancara Bapak Hafidzurrahman, Selaku Teller Pembiayaan dan Staff IT
5	15 November 2024	Wawancara Bapak Samsidi, Selaku AOSP
8	24 April 2025	Wawancara Bapak Hakam, Selaku Teller/Kasir Tabungan
9	30 Maret 2025	Selesai Penelitian





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id, Website : <http://pasca.uinkhas.ac.id>



No : B.2914/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/10/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Pimpinan BMT UGT Nusantara Glenmore Banyuwangi
Di -

Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Pipit Setyawati
NIM : 223206060021
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Magister (S2)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Analisis Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode Resource Based View (RBV) Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 20 September 2024
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana



Dokumen ini telah ditandai tangan secara elektronik.
Token : 0Ke4hF





KOPERASI SIMPAN PINJAM DAN PEMBIAYAAN SYARIAH
BMT-UJT NUSANTARA

Usaha Gabungan Terpadu

Ruangan Hukum : AHU-0002/KELAH.01-JA.TAHUN 2020 (31 Desember 2020)



SURAT KETERANGAN

Nomor: 253 / ujt . 2025

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama Kepala BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore Banyuwangi menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember bernama:

No.	Nama	NIM
1	Pipit Setyawati	223206060021

Telah melakukan penelitian di BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Glenmore Banyuwangi pada tanggal, 30 Maret 2025 untuk penyusunan Tugas Akhir Studi dengan Judul Analisis Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode Resource Based view (RBV) Lembaga Keuangan Mikro Syariah Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapatnya dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 30 Maret 2025

a.n Kepala Cabang BMT UGT Nusantara

Glenmore

AHMAD HASAN HASYIM



PEDOMAN WAWANCARA

Kepala Operasional BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Nusantara Kantor
Cabang Glenmore Banyuwangi.

1. Apa saja sumber daya yang dimiliki oleh BMT UGT Nusantara tetapi tidak dimiliki oleh lembaga keuangan mikro lain khususnya koperasi berbasis syariah?
2. Apa saja sumber daya yang unggul dari sekian banyak sumber daya yang dimiliki BMT UGT Nusantara?
3. Adakah upaya yang dilakukan oleh BMT UGT Nusantara untuk memaksimalkan kinerja semua sumber daya yang dimiliki?
4. Bagaimana proses rekrutmen karyawan di BMT UGT Nusantara?
5. Strategi promosi seperti apa yang dilakukan oleh BMT UGT Nusantara untuk memasarkan produk-produk perusahaan?
6. Apakah bapak pernah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh BMT UGT Nusantara?
7. Bagaimana struktur organisasi di BMT UGT Nusantara Glenmore?
8. Apakah BMT UGT Nusantara betul-betul sudah menerapkan prinsip syariah dalam sistem operasionalnya?



PEDOMAN WAWANCARA

Kepala Cabang BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang
Glenmore Banyuwangi.

1. Apakah betul BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore ini merupakan Kantor Cabang yang pertama di wilayah Banyuwangi?
2. Sumber daya internal apa yang menjadi andalan BMT UGT Nusantara untuk bersaing dengan lembaga keuangan lain?
3. Bagaimana cara BMT UGT Nusantara untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia yang ada?
4. Bagaimana sistem rekrutmen untuk karyawan baru di BMT UGT Nusantara Glenmore?
5. Budaya seperti apa yang diterapkan dilingkungan kerja BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore?
6. Adakah bonus atau *reward* dan *punishment* untuk karyawan di BMT UGT Nusantara?
7. Apakah BMT UGT Nusantara mempunyai mitra kerja atau investor untuk sumber dana modal operasional?



PEDOMAN WAWANCARA

Teller 1/ Kasir Tabungan BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Nusantara Kantor
Cabang Glenmore Banyuwangi.

1. Produk apa yang paling banyak diminati oleh masyarakat di BMT UGT Nusantara Glenmore?
2. Sumber modal yang dimiliki BMT UGT Nusantara paling banyak berasal dari mana?
3. Berapakah jumlah asset yang dimiliki oleh BMT UGT Nusantara Glenmore?
4. Lebih banyak produk tabungan atau pembiayaan yang diminati oleh masyarakat?
5. Apa produk tabungan yang unik dan paling banyak diminati oleh masyarakat?
6. Adakah produk jasa yang ditawarkan oleh BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore?
7. Apa saja syarat-syarat yang diperlukan calon anggota untuk membuka tabungan?
8. Bagaimana budaya kerja di BMT UGT Nusantara dari awal sampai tutup jam operasional?



PEDOMAN WAWANCARA

Teller 2/ Kasir Pembiayaan dan IT *Support* BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

1. Ada berapa banyak nasabah pembiayaan yang dimiliki oleh BMT UGT Nusantara?
2. Produk pembiayaan apa yang paling banyak diminati oleh masyarakat?
3. Apa yang menjadi pertimbangan masyarakat untuk memilih pembiayaan di BMT UGT Nusantara dari pada di lembaga keuangan lainnya?
4. Apakah operasional BMT dari sisi pembiayaan sudah memenuhi etika berbisnis dalam islam?
5. Apakah upaya yang dilakukan oleh BMT UGT Nusantara jika ada nasabah yang mengalami kredit macet?
6. Teknologi seperti apa yang dipakai BMT UGT Nusantara untuk maksimalisasi layanan yang diberikan kepada anggota?
7. Bagaimana fungsi Mobile-UGT untuk mendukung perkembangan layanan BMT UGT Nusantara Cabang Glenmore?
8. Bagaimana cara BMT UGT Nusantara memanfaatkan teknologi yang berkembang saat ini untuk memasarkan produknya ke masyarakat luas?
9. Apakah ada mitra yang bekerjasama dengan BMT UGT Nusantara Glenmore untuk maksimalisasi teknologi yang dimiliki?



PEDOMAN WAWANCARA

Staff *Account Officer* (AOSP) BMT Unit Usaha Gabungan Terpadu Nusantara

Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi.

1. Bagaimana proses persyaratan pengajuan pembiayaan di BMT UGT Nusantara, apakah semuanya bisa di ACC apabila ada anggota atau calon anggota yang pengajuan pembiayaan?
2. Bagaimana strategi bapak untuk mempromosikan produk BMT UGT Nusantara ke masyarakat?
3. Apa yang membuat BMT UGT Nusantara banyak diminati oleh masyarakat?
4. Seberapa terkenal BMT UGT Nusantara di masyarakat dibandingkan dengan Koperasi, atau BMT yang lain?
5. Produk-produk yang ditawarkan dan persyaratan yang di berikan oleh BMT UGT Nusantara apakah sudah sesuai SOP dan sesuai syariah?



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERIKIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos
68136 Telp. (0331) 487550

Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



**SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI**
Nomor: 3409/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap Tesis.

Nama	:	Pipit Setyawati
NIM	:	223206060021
Prodi	:	Ekonomi Syariah (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	24 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	21 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	21 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	12 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	9 %	20 %
Bab VI (Penutup)	9 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian Tesis.

Jember, 28 November 2025

an. Direktur,
Wakil Direktur

Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin



FOTO DOKUMENTASI

Bapak Ahmad Hasan Hasyim Kepala Cabang BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore



Bapak Muklisin Kepala Operasional BMT UGT Nusantara Kantor Cabang
Glenmore

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI AHMAD SIDDIQ
J E B R



Bapak Ahmad Hakam Syaifullah Teller 1/Kasir Tabungan BMT UGT Nusantara
Kantor Cabang Glenmore



Bapak Hafidzurrahman Teller 2/Kasir Pembiayaan BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore



Bapak Samsidi Staff *Account Officer (AOSP)* BMT UGT Nusantara Kantor Cabang Glenmore





RIWAYAT HIDUP



Pipit Setyawati dilahirkan di Banyuwangi Jawa Timur pada 31 Desember 1995, anak pertama dari dua bersaudara pasangan bapak Muslimin dan ibu Riyanah. Saat ini berdomisili di Tegalyasan, Sempu, Banyuwangi dengan No HP 082233838725, email pipitsetyawati12@gmail.com. Menempuh Pendidikan Dasar dan Menengah Pertama di Kedungringin Muncar. Pendidikan Menengah Atas di Maron, Genteng. Lalu melanjutkan kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Jember (saat ini bernama UIN KHAS Jember).

Saat ini berkarir di SMK Ibnu Sina Genteng sebagai tenaga Pendidik pada Jurusan Layanan Perbankan Syariah dari tahun 2018-2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R