

AG NO : 362
TGL TERIMA : 27 Feb 2019
PARAF : 



**STRATEGI BERSAING BMT AL-FATAYA DALAM MENINGKATKAN
JUMLAH NASABAH DI KOTA PAYAKUMBUH**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan Perbankan Syariah*

Oleh:

ULFI RAHMA

NIM. 14 202 180

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
BATUSANGKAR**

2018

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ulfi Rahma
NIM : 14 202 180
Jurusan : Perbankan Syariah

Dengan ini menyatakan bahwa SKRIPSI yang berjudul: **"SRATEGI BERSAING BMT AL FATAYA DALAM MENINGKATKAN JUMLAH NASABAH DI KOTA PAYAKUMBUH"** adalah hasil karya saya sendiri, bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 4 Februari 2019

Yang membuat pernyataan



ULFI RAHMA
NIM. 14 202 180

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing SKRIPSI atas nama ULFI RAHMA, NIM: 14 202 180 dengan judul: "STRATEGI BERSAING BMT AL-FATAYA DALAM MENINGKATKAN JUMLAH NASABAH DI KOTA PAYAKUMBUH" memandang bahwa SKRIPSI yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dapat dilanjutkan ke sidang *Munaqasyah*.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 17 Januari 2019

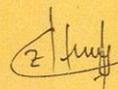
Pembimbing I



Dr. Alimin, Lc., M.Ag.

NIP. 19720505 200212 004

Pembimbing II



Tezi Asmadia, S.H.I., M.E.Sy

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam

Institut Agama Islam Negeri (IAIN)

Batusangkar



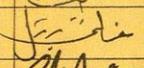
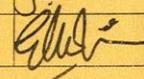
Dr. Ulya Atsani, S.H., M.Hum

NIP. 19750303 199903 1 004

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama **Ulfi Rahma**, NIM: 14 202 180, judul: **STRATEGI BERSAING BMT AL-FATAYA DALAM MENINGKATKAN JUMLAH NASABAH DI KOTA PAYAKUMBUH**, telah diuji dalam Ujian *Munaqasyah* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar yang dilaksanakan tanggal 6 Februari 2019.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Alimin, Lc., M.Ag NIP 197205052002121004	Ketua		25/2 2019
2	Tezi Asmadia, S.H.I., M.E.Sy -	Sekretaris		27/2 2019
3	Dr. H. Rizal Fahlefi, S.Ag., M.SI NIP 197306292001121002	Anggota		21/2 2019
4	Elmiliyani Wahyuni S, ME.Sy NIP 198803302018012002	Anggota		20/2 2019

Batusangkar, 20 Februari 2019
Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam

Dr. Ulfa Atsani, S.H.M Hum
NIP.119750303 199903 1 004

ABSTRAK

Ulfi Rahma. NIM 14 202 180. Judul Skripsi: “**Strategi Bersaing BMT Al-Fataya dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah di Kota Payakumbuh**”. Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Istitut Agama (IAIN) Batusangkar.

Pokok permasalahan dalam SKRIPSI ini adalah strategi bersaing BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah di Kota Payakumbuh. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana bentuk-bentuk dan posisi strategi bersaing BMT al-Fataya, langkah-langkah strategi bersaing BMT al-Fataya, serta kendala pelaksanaan strategi bersaing BMT al-Fataya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan bentuk-bentuk dan posisi strategi bersaing BMT al-Fataya, langkah-langkah strategi bersaing serta kendala pelaksanaan strategi bersaing BMT al-Fataya.

Jenis penelitian yang penulis tulis adalah peneliatian lapangan (*field research*) yang bersifat deskriptif kualitatif untuk dapat mengumpulkan data-data dari permasalahan yang diteliti. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi guna melihat kondisi secara langsung bagaimana strategi bersaing BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah, bentuk-bentuk dan posisi, langkah-langkah serta kendala strategi bersaing BMT al-Fataya.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi bersaing yang dilakukan oleh BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah dilakukan dalam tiga bentuk yaitu: 1. Strategi keunggulan biaya, 2. Strategi diferensiasi, 3. Strategi fokus. Pada strategi keunggulan biaya menyeluruh dilakukan dengan menerapkan biaya rendah pada biaya pembukaan rekening dan biaya administrasi. Strategi diferensiasi yang dilakukan dengan cara memberikan reward bagi nasabah yang menabung lebih banyak. Dan pada strategi fokus yang menjadi target sarannya yaitu usaha kecil menengah. Adapun langkah-langkah strategi bersaing yang dilakukan BMT al-Fataya: sosialisasi, pendekatan personal, menyampaikan manfaat dan keuntungan kepada calon nasabah apabila bertransaksi dengan BMT al-Fataya, membangun silaturahmi dengan masyarakat, menginformasikan perkembangan BMT al-Fataya dan *door to door*. Adapun kendala pelaksanaan strategi bersaing yang dihadapi BMT al-Fataya terletak pada kecilnya modal biaya promosi dan pemasaran pada BMT al-Fataya dibandingkan dengan lembaga keuangan lain.

Kata Kunci: BMT al-Fataya, Strategi Bersaing, Jumlah Nasabah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Error! Bookmark not defined.
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	Error! Bookmark not defined.
PENGESAHAN TIM PENGUJI	Error! Bookmark not defined.
KATA PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	Error! Bookmark not defined.ii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	Error! Bookmark not defined.
B. Fokus Penelitian	Error! Bookmark not defined.
C. Sub Fokus	Error! Bookmark not defined.
D. Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
E. Manfaat Penelitian	7
F. Definisi Operasional	Error! Bookmark not defined.
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Landasan Teori	Error! Bookmark not defined.
1. Strategi	Error! Bookmark not defined.
2. Strategi Bersaing	Error! Bookmark not defined.
3. Analisis Persaingan	Error! Bookmark not defined.
4. Baitul Mal Wa Tamwil (BMT).....	Error! Bookmark not defined.
B. Penelitian yang Relevan.....	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	Error! Bookmark not defined.
B. Waktu dan Tempat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
C. Sumber Data	Error! Bookmark not defined.
D. Teknik Pengumpulan Data.....	Error! Bookmark not defined.
E. Teknik Analisis Data	Error! Bookmark not defined.

BAB IV HASIL PENELITIAN

- A. Gambaran Umum BMT Al-Fataya Payakumbuh.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Sejarah Singkat BMT Al-Fataya Payakumbuh.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Kelembagaan BMT Al-Fataya Payakumbuh**Error! Bookmark not defined.**
 - 3. Visi dan Misi BMT Al-Fataya Payakumbuh**Error! Bookmark not defined.**
 - 4. Maksud dan Tujuan Didirikan BMT Al-Fataya.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 5. Inti Dasar dan Budaya BMT Al-Fataya Payakumbuh **Error! Bookmark not defined.**
 - 6. Struktur Kepengurusan BMT Al-Fataya Payakumbuh **Error! Bookmark not defined.**
- B. Produk-Produk BMT Al-Fataya Payakumbuh**Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Produk Penghimpunan Dana**Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Produk Pembiayaan**Error! Bookmark not defined.**
 - 3. Jasa Layanan**Error! Bookmark not defined.**
 - 4. Unit Baitul Maal Al-Fataya**Error! Bookmark not defined.**
- C. Bentuk-Bentuk Strategi Bersaing BMT Al-Fataya dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah di Kota Payakumbuh**Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Keunggulan biaya menyeluruh**Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Diferensiasi**Error! Bookmark not defined.**
 - 3. Fokus.....**Error! Bookmark not defined.**
- D. Langkah-langkah Strategi Bersaing BMT Al-Fataya dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah di Kota Payakumbuh69
 - 1. Sosialisasi.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Menyampaikan manfaat dan keuntungan apabila bertransaksi dengan BMT al-Fataya**Error! Bookmark not defined.**
 - 3. Membangun silaturahmi dengan masyarakat**Error! Bookmark not defined.**
 - 4. Menginformasikan perkembangan BMT al-Fataya **Error! Bookmark not defined.**
 - 5. Door to door.....**Error! Bookmark not defined.**
- E. Kendala Pelaksanaan Strategi Bersaing yang dilakukan BMT Al-Fataya..... **Error! Bookmark not defined.**

BAB V KESIMPULAN

- A. Kesimpulan.....**Error! Bookmark not defined.**

B. Implikasi**Error! Bookmark not defined.**
C. Saran.....**Error! Bookmark not defined.**
DAFTAR PUSTAKA**Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Daftar Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah (BUS) BPR,
dan BPRS**Error! Bookmark not defined.**
Tabel 1. 2 KJKS BMT Al-fataya Periode 2012-2017..... **Error! Bookmark not
defined.**
Tabel 1. 3 Jumlah Nasabah/ RekeningBMT al-Fataya Periode 2012-2017 6
Tabel 3. 1 Jadwal Kegiatan Penelitian**Error! Bookmark not defined.**
Tabel 4. 2 Jangka Waktu Deposito**Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Kepengurusan BMT al-Fataya Payakumbuh.....	58
Gambar 4. 2 Pemberian Parcel Lebaran Kepada Nasabah BMT al-Fataya	68
Gambar 4. 3 Nasabah BMT al-Fataya.....	69
Gambar 4. 4 Parenting di Al Huffazh School	71
Gambar 4. 5 Pencerahan tentang Koperasi Syariah di Polres Payakumbuh	71
Gambar 4. 6 Ceramah Agama Oleh Ustadz Kondang	72
Gambar 4. 7 Al Huffazh Fair	73
Gambar 4. 8 Gebyar 1000 Sembako Gratis	73
Gambar 4. 9 Sosialisasidalam bentuk pameran, Sosialisasi Oleh Marketinng BMT al-Fataya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 10 Sosialisasi Kalender, Media Cetak..	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.11 Pendekatan Personal Terjalin dengan Komunikasi yang Baik.....	76
Gambar 4. 12 Brosur BMT al-Fataya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 13 Kantor cabang Guguak BMT al-Fataya	79
Gambar 4. 14 Kantor cabang Limbanang BMT al-Fataya.....	79
Gambar 4. 15 Kantor cabang Andaleh BMT al-Fataya	80
Gambar 4. 16 Kantor Kas Al-Huffazh School	81
Gambar 4. 17 Wawancara Penulis dengan Pimpinan BMT al-Fataya sekaligus Ketua Yayasan al-Huffazh School	81
Gambar 4.18 Tabungan yang dijemput langsung ke rumah atau ke tempat usaha nasabah BMT Al-Fataya.....	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Islam sebagai pedoman hidup manusia tidak hanya mengatur ibadah ritual, tetapi merupakan aturan lengkap yang mencakup aturan ekonomi. Ekonomi tidak bisa lepas dari kehidupan manusia, sehingga tidaklah mungkin Allah Swt tidak mengatur hal demikian penting (Widodo, Firman, Hariyadi & Domiyandra, 2000: 43).

Lembaga keuangan telah berperan sangat besar dalam pengembangan dan pertumbuhan masyarakat industri modern. Produksi berskala besar dengan kebutuhan investasi yang membutuhkan modal yang besar tidak mungkin dipenuhi tanpa bantuan lembaga keuangan. Lembaga keuangan merupakan tumpuan bagi para pengusaha untuk mendapatkan tambahan modalnya melalui mekanisme kredit dan menjadi tumpuan investasi melalui mekanisme saving (Ridwan, 2004: 51).

Lembaga keuangan Islam pada dasarnya sama dengan lembaga keuangan konvensional, dalam arti bahwa ia juga merupakan lembaga perantara. Perbedaan antara lembaga keuangan konvensional dan lembaga keuangan Islam terletak pada produk-produk dan layanan jasa yang ditawarkan serta tentu saja legalitas keagamaan (*keabsahan syari'ah*) produk dan layanan tersebut. Akan tetapi perbedaan-perbedaan ini tidaklah berarti bahwa syarat objektif kehadiran dan kesuksesan lembaga keuangan Islam lantas berbeda dengan syarat objektif kehadiran dan kesuksesan lembaga keuangan konvensional (Muhammad, 2006: 105).

Sesungguhnya terdapat jenis lembaga keuangan lain di luar perbankan. Lembaga ini sama-sama memiliki misi keutamaan yang jelas. Sistem operasionalnya menggunakan syariah Islam, hanya produk dan manajemennya sedikit berbeda dengan industri perbankan. Lembaga tersebut meliputi; asuransi syariah, reksa dana syariah serta *baitul maal wa tamwil* (Ridwan, 2004:72).

Baitul Maal Wattamwil (BMT) merupakan suatu lembaga yang terdiri dari dua istilah, yaitu *baitulmaal* dan *baitul tamwil*. *Baitulmaal* lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang nonprofit, seperti; zakat, infaq, dan sedekah. Adapun *baitul tamwil* sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial. Usaha-usaha tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan Islam. Lembaga ini didirikan dengan maksud untuk memfasilitasi masyarakat bawah yang tidak terjangkau oleh pelayanan bank Islam atau BPR Islam. Prinsip operasinya didasarkan atas prinsip bagi hasil, jual beli (*ijarah*), dan titipan (*wadiah*). Karena itu, meskipun mirip dengan bank Islam, BMT memiliki pangsa pasar tersendiri, yaitu masyarakat kecil yang tidak terjangkau layanan perbankan serta pelaku usaha kecil yang mengalami hambatan “psikologis” bila berhubungan dengan pihak bank (Huda & Heykal, 2010:363).

Jika dilihat dalam kerangka sistem ekonomi Islam, tujuan BMT dapat berperan dalam melakukan hal-hal berikut:

1. Membantu meningkatkan mengembangkan potensi umat dalam program pengentasan kemiskinan.
2. Memberikan sumbangan aktif terhadap upaya pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan umat.
3. Menciptakan sumber pembiayaan dan penyediaan modal bagi anggota dengan prinsip syariah.
4. Mengembangkan sikap hemat dan mendorong kegiatan gemar menabung.
5. Menumbuh kembangkan usaha-usaha yang produktif dan sekaligus memberikan bimbingan dan konsultasi bagi anggota di bidang usahanya.
6. Meningkatkan wawasan dan kesadaran umat tentang sistem dan pola perekonomian Islam.

7. Membantu para pengusaha lemah untuk mendapatkan modal pinjaman.
8. Menjadi lembaga keuangan alternatif yang dapat menopang percepatan pertumbuhan ekonomi nasional (Ridwan, 2004: 33).

Baitul Maal Wat Tamwil memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Penghimpunan dan penyalur dana. Dengan menyimpan uang di BMT, uang tersebut dapat ditingkatkan utilitasnya, sehingga timbul unit surplus (pihak yang memiliki dana berlebih) dan unit defisit (pihak yang kekurangan dana).
2. Pencipta dan pemberi likuiditas. Dapat menciptakan alat pembayaran yang sah yang mampu memberikan kemampuan untuk memenuhi kewajiban suatu lembaga/perorangan.
3. Sumber pendapatan, BMT dapat menciptakan lapangan kerja dan member pendapatan kepada para pegawainya.
4. Pemberi informasi kepada masyarakat mengenai risiko keuntungan dan peluang yang ada pada lembaga tersebut.
5. Sebagai satu lembaga keuangan mikro islam yang dapat memberikan pembiayaan bagi usaha kecil, mikro, menengah dan juga koperasi dengan kelebihan tidak meminta jaminan yang memberatkan bagi UMKMK tersebut (Huda & Heykal, 2010:364).

Setiap perusahaan atau lembaga keuangan tentunya memiliki strategi bersaing sendiri. Strategi bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi (Purwanto, 2006: 142).

Dalam konteks itu BMT al-Fataya merupakan lembaga keuangan mikro yang sedang berkembang berada di kota Payakumbuh yang letaknya cukup strategis mengingat BMT ini berada di area perkotaan dan pasar. Namun hal ini tidak hanya menjadi kekuatan namun juga sekaligus menjadi ancaman bagi BMT al-Fataya, dikarenakan menghadapi

persaingan yang sangat kompetitif yang notabene didominasi oleh Bank-Bank Umum yang terlebih dahulu sudah menjadi kepercayaan masyarakat untuk melakukan transaksi. Selain itu dipenuhi oleh BPR/BPRS juga Bank-Bank Umum Syariah yang pangsa pasar yang sama dengan BMT al-Fataya. Berikut tabel beberapa Bank dan Lembaga Keuangan yang berada di kota Payakumbuh (area perkotaan dan pasar Kota Payakumbuh):

Tabel 1.1
Daftar Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah (BUS), BPR, dan BPRS

No	Bank Umum Konvensional	Bank Umum Syariah	UUS	BPR	BPRS
1	Bank Rakyat Indonesia	Bank Syariah Mandiri	Bank Rakyat Indonesia Syariah	BPR Rangkiang Denai	BPRS Ampek Canduang
2	Bank Nagari Indonesia	Bank Syariah Bukopin		BPR Tambun Ijuk	BPRS Al-Makmur
3	Mandiri			BPR Gema Ampek Koto	BPRS Carana Kiat Andalas
4	Bukopin				BPRS Haji Miskin
5	Danamon				
6	BCA				

Sumber data: Data diolah sendiri dari brosur profil perusahaan dan referensi internet.

Berdasarkan hal itu, yang dihadapi BMT al-Fataya tidak hanya lembaga keuangan mikro saja namun juga bank-bank umum konvensional yang juga sudah mulai melirik pangsa pasar keuangan Mikro. Sebagai contoh KUR (Kredit Usaha Rakyat) BRI dengan bunga yang sangat rendah. Yang nasabahnya juga kebanyakan dari usaha mikro atau usaha kecil menengah. Oleh karena itu BMT al-Fataya harus mempunyai strategi bersaing tersendiri untuk menghadapi persaingan, dalam meningkat jumlah nasabah, dan perannya terhadap usaha kecil

menengah serta mampu bersaing dan berkembang untuk menghadapi perusahaan lainnya.

Pedagang garendong (pedagang usaha mikro memakai sepeda motor) menjadi binaan BMT al-Fataya. Walikota Riza Falepi bersama kepala BMT al-Fataya Edi Kusmana menyerahkan dana bantuan sebesar Rp. 29 juta kepada pedagang garendong untuk tambahan modal. Bantuan berasal dari dana yang dihimpun lewat dompet Dhuafa Singgalang, PASS TV, dan BMT al-Fataya sendiri. Keberadaan pedagang garendong cukup besar dalam memacu pertumbuhan ekonomi di kota Payakumbuh. Transaksi yang terjadi di Pasar Ibuah, dari subuh hingga pukul 08.00 WIB, sebesar Rp. 2 milyar lebih, sebuah catatan prestasi yang membuat Payakumbuh diapresiasi pemerintah pusat, sebagai kota penerima Inovasi Manajemen Perkotaan dua kali, 2010 dan 2012. Menurut walikota, pedagang garendong merupakan pejuang ekonomi yang tak terlupakan. Karena itu manajemen keuangan dan manajemen usaha pedagang garendong harus ditingkatkan. Kehadiran BMT al-Fataya sebagai pembina, harus mampu mengayomi seluruh pedagang garendong, agar jangan sampai terperangkap atau terlilit utang dengan rentenir atau lintah darat (Berita Sumbar, *BMT al-Fataya Membina Garendong*. diakses 5 juni 2018).

Selain itu BMT Al-Fataya di percaya sebagai pengumpul dan pengelola wakaf tunai (nazir). Kepercayaan yang diberikan BWI, al-Fataya bisa mengeluarkan sertifikat wakaf. Menurut Ketua BMT al Fataya, Edi Kusuma, koperasi yang dia pimpin telah menerbitkan sertifikat wakaf Rp5.000, Rp10.000 dan seterusnya.

Berdasarkan survey awal yang penulis lakukan pada KJKS BMT al-Fataya Payakumbuh memiliki aset yang cukup besar bagi sebuah BMT yaitu mencapai 9,2 miliar rupiah di tahun 2017. Selain itu BMT al-Fataya mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada jumlah nasabahnya. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.2
Aset
BMT al-Fataya Periode 2012-2017

Tahun	Jumlah aset (dalam ribuan rupiah)
2012	4.991.225.674,69
2013	7.451.284.135,11
2014	9.366.735.259,07
2015	8.483.041.819,97
2016	8.947.060.069,78
2017	9.202.665.821, 56

Sumber data: (laporan Keuangan BMT Al-Fataya)

Tabel 1.3
Jumlah Nasabah/ Rekening
BMT al-Fataya Periode 2012-2017

Tahun	Jumlah nasabah			
	Tabungan	Deposito	Pembiayaan	Total
2012	2552	43	614	3.209
2013	4286	59	1248	5.593
2014	5836	86	1114	7.036
2015	6885	81	1104	8.070
2016	8192	93	1472	9.757
2017	9016	107	1212	10.335

Sumber data: (Laporan Simpanan Pihak Ketiga BMT al-Fataya)

Berdasarkan fenomena tersebut penulis sangat tertarik untuk meneliti lebih lanjut bagaimana strategi bersaing BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah di kota Payakumbuh. Oleh karena itu

penulis mengangkat judul “**STRATEGI BERSAING BMT AL-FATAYA DALAM MENINGKATKAN JUMLAH NASABAH DI KOTA PAYAKUMBUH**”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana Strategi Bersaing BMT Al-Fataya Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah.

C. Sub Fokus

Berdasarkan fokus penelitian maka sub fokus dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana bentuk-bentuk strategi bersaing BMT al-Fataya dalam menghadapi persaingan pasar?
2. Bagaimana langkah-langkah strategi bersaing BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah?
3. Apa saja kendala pelaksanaan strategi bersaing yang dilakukan BMT al-Fataya?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bentuk-bentuk strategi bersaing BMT al-Fataya dalam menghadapi persaingan pasar.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan langkah-langkah strategi bersaing BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kendala pelaksanaan strategi bersaing yang dilakukan BMT al-Fataya.

E. Manfaat Penelitian

1. Untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang strategi bersaing BMT al-Fataya.

2. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai salah satu referensi studi yang bermanfaat bagi mahasiswa/i IAIN Batusangkar, terutama bagi Jurusan perbankan.
3. Sebagai salah satu acuan bagi penulisan karya ilmiah.
4. Bagi peneliti, sebagai saran untuk menambah pengetahuan dan mengembangkan teori yang pernah didapatkan serta untuk melengkapi persyaratan guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi Syariah (SE) pada Jurusan Perbankan Syariah IAIN Batusangkar.

F. Definisi Operasional

Agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam memahami judul skripsi ini, maka penulis perlu menjelaskan beberapa istilah yang terdapat dalam judul strategi bersaing BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah di Kota Payakumbuh.

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Strategi Bersaing perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi.

BMT merupakan lembaga pembiayaan kecil yang beroperasi menggunakan konsep campuran "*Baitul Maal*" dan "*Baitul Tamwil*" dengan target difokuskan pada sektor usaha kecil. Dari beberapa definisi BMT tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa BMT mempunyai dua karakteristik yaitu sebagai lembaga bisnis yang bertujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi dan kesejahteraan anggota dan masyarakat juga sebagai lembaga sosial yang menggalang dan menyalurkan zakat, infaq, sedekah dan wakaf (ZISWAF).

Nasabah/Pelanggan merupakan aset atau kekayaan utama perusahaan atau bank karena tanpa pelanggan perusahaan tidak berarti apa-apa. Bahkan sampai ada istilah yang mengantakan pelanggan adalah “*Raja*” yang semua kebutuhan dan keinginannya harus dipenuhi. Dalam banyak hal perusahaan memang harus mengikuti kebutuhan dan keinginan pelanggannya jika ingin produk yang ditawarkan laku dipasaran.

Dengan demikian, maksud judul penelitian ini adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing BMT di mata pelanggan atau calon pelanggan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Dalam arti yang sempit, menurut Matloff strategi bersaing berarti *the art of the general* (seni jendral). Dalam zaman Yunani kuno jendral dianggap bertanggung jawab dalam berperang, kalah atau menang. Namun pada abad 19 dan 20 faktor militer telah bercampur dengan faktor politik, ekonomi, teknologi dan psikologis. Istilah strategi muncul dengan nama baru *grand strategy* atau strategi tingkat tinggi, yang berarti seni memanfaatkan semua sumber daya suatu bangsa atau kelompok bangsa untuk mencapai sasaran perang dan damai (Purwanto, 2006: 73).

Strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Siregar, 2017: 43). Menurut Suwarsono strategi ialah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Haryanto, 2008: 7).

Menurut Crown dan Dirgantoro strategi adalah hal sehubungan dengan menetapkan arah bagi perusahaan dalam arti sumber daya yang ada dalam perusahaan serta bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di pasar (Sugiarto, 2016: 251).

Menurut *webster's New World Dictionary*, strategi adalah:

- 1) Strategi adalah ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya.
- 2) Sebuah keterampilan dalam mengelola dan merencanakan suatu strategi atau cara cerdas untuk mencapai satu tujuan. Maksudnya adalah strategi didefinisikan sebagai trik atau skema untuk mencapai suatu maksud. Sedangkan menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, strategi adalah rencana cermat untuk mencapai sasaran khusus (Udaya, Wennadi, & Lembana, 2013: 6).

Griffin mendefinisikan strategi sebagai rencana komperatif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetap strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitas (Sule, 2006: 132).

Menurut Stephanie K. Marrus, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang (David, 2012: 18).

Pendapat yang berbeda dengan definisi-definisi di atas seperti diungkapkan oleh Bob de Wit dan Ron Meyer dalam *strategy, process, Contect and Context*.Keduanya mengatakan

bahwa strategi harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi, yaitu *process*, *Contect and Context*.

1) *Strategy Process*

Cara bagaimana strategi-strategi timbul, dimana letak *strategy process* (proses strategi). Proses strategi mangangkat bagaimana, siapa, dan bilamana strategi itu sendiri. Bagaimana strategi tersebut dan bagaimana seharusnya strategi tersebut harus di buat, dianalisis, dibentuk, diformulasi,diimplementasi, diubah, dan dikontrol, siapa yang bersangkutan; kapankah kegiatan-kegiatan diperluan dilaksanakan.

2) *Strategy Contect*

Hasil produk proses strategi disebut *strategy contect*. Jika dinyatakan sebagai sebuah pertanyaan, *strategy contect* berhubungan de 10 pa dari strategi dan bagaimana isi yang seharusnya dari strategi tersebut dibagi perusahaan serta untuk unitnya masing-masing.

3) *Strategy Context*

Sekumpulan keadaan berbagai proses staretegi dan *strategy content* ditentukan disebut *strategy context*. Bila dinyatakan sebuah pertanyaan, *strategy context* tersebut terkait dengan mana strategi barada, di perusahaan mana dan di lingkungan apa proses *starety content* itu berada (Udaya, 2013: 6).

Jadi strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Strategi adalah suatu proses perencanaan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

b. Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplikasikan secara efektif. Untuk

itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- 2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- 3) Memanfaat atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- 4) Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- 5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
- 6) Menanggapi serta bereaksi atau keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu (Assauri, 2013: 7).

Strategi membantu pengkoordinasian dan pengarahan aktivitas organisasi serta menunjukkan bagaimana para individu bekerja sama dengan yang lain. Strategi harus menyiapkan keputusan yang cocok atau sesuai dan tentunya hal ini sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi. Selanjutnya fungsi terakhir dari strategi ini adalah proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber-sumber daya serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

Pola fungsi dan strategi harus dijalankan dengan mengikuti pemahaman kondisi yang baru akan dihadapi, serta menilai implikasinya terhadap banyak tindakan. Semua hal tersebut harus diperhatikan secara menyeluruh dan dinilai secara satu kesatuan atau suatu strategi yang diambil atau ditetapkan (Assauri, 2013: 7-8).

c. Tujuan Strategi

Menurut Nisjar dan Winardi, tujuan strategi adalah mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Tujuan dari sebuah strategi juga merupakan tujuan yang berdimensi jangka panjang yang merupakan hasil yang diharapkan tercapai pada beberapa periode (tahun) yang akan datang, misalnya dapat disebutkan antara lain tujuan yang ingin dicapai adalah kemampuan dalam *profit ability*, *return on investment*, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, tanggung jawab sosial dan pengembangan sumber daya manusia (Muclish, 2007: 213).

d. Jenis-Jenis Strategi

- 1) *Corporate strategy* menunjukkan arah keseluruhan strategi perusahaan dalam arti apakah perusahaan akan memilih strategi perubahan (*growth*), strategi stabilitas (*stability*), serta bagaimana pilihan srtrategi pengurangan (*retrenchment*), serta bagaimana pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dan produk yang terdapat didalam perusahaan.
- 2) *Businessstrategy* yang merupakan srategi yang dibuat pada level *business unit*, divisi atau *product-level* dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan didalam suatu industri tertentu atau segmen pasar tertentu.
- 3) *Functional strategy* yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan (misalnya strategi marketing, strategi keuangan, strategi produksi) dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing (*distinctive competence*) sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) (Sholihin, 2009: 23).

e. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

Pernyataan visi dan misi perusahaan yang menjelaskan orientasi perusahaan untuk jangka panjang perlu diterjemahkan ke dalam strategi jangka panjang. Dengan kata lain, strategi jangka panjang harus didasarkan gagasan inti bagaimana perusahaan sebaiknya bersaing di pasar, sehingga diperoleh keunggulan bersaing. Adapun tujuan strategi pada tingkat bisnis adalah menciptakan perbedaan (diferensiasi) antara posisi perusahaan dan posisi para pesaingnya. Strategi bisnis perusahaan merupakan pilihan yang disengaja mengenai bagaimana ia akan melaksanakan kegiatan-kegiatan rantai nilai yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pendukungnya (*primary and support activities*) yang dapat menimbulkan nilai unggul (*superior*) (Udaya, Wennadi & Lembana, 2013: 97).

Michael porter, pencetus gagasan mengenai jenis-jenis strategi generik, mengatakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) berkaitan dengan jumlah nilai yang diciptakan perusahaan bagi para pelanggannya melalui penawaran produk atau pelayanan dasar yang dihasilkan dengan biaya paling rendah atau penawaran produk atau jasa dengan harga sedikit lebih tinggi, sehingga nilai tambah diperoleh melebihi biaya tambahan yang diperlukan untuk membuat produk atau jasa tersebut. Tindakan-tindakan strategis ini dilakukan pada tingkat bisnis dalam bentuk strategi generik (*generic strategies*) (Udaya, Wennadi & Lembana, 2013: 97).

Pada dasarnya ada tiga strategi generik, yaitu strategi untuk menjadi pemimpin dalam biaya rendah (*cost leadership strategy*), strategi untuk menciptakan produk-produk yang unik untuk berbagai kelompok pelanggan atau melakukan diferensiasi (*differentiation strategy*), strategi untuk menargetkan segmen yang sempit dalam pasar tertentu. Porter kemudian mengemukakan

bahwa sebuah perusahaan berfokus pada segmen pasar tertentu melalui kepemimpinan dalam biaya atau melalui diferensiasi (*focus strategy*). Dengan demikian, fokus berarti memilih segmen tertentu berdasarkan ciri-ciri konsumen, seperti umur, jenis kelamin, penghasilan, hobi, dan pendidikan (Udaya, Wennadi & Lembana, 2013: 97).

Ketiga pendekatan tersebut, jika masing-masing dilaksanakan dengan baik, akan menghasilkan keunggulan bersaing, baik bagi perusahaan manufaktur, jasa, maupun lembaga nirlaba. Masing-masing strategi generic dihasilkan dari sejumlah pilihan mengenai pasar, produk, dan kompetensi khusus (*distinctive competencies*) yang dilaksanakan secara konsisten oleh pimpinan perusahaan dengan lebih baik. Namun, tidak ada strategi yang nilainya lebih baik atau lebih tinggi dari pada yang lain. Efektivitas masing-masing strategi tersebut tergantung pada peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi seperti sumber daya, kemampuan, serta kompetensi inti. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memilih strategi bisnis yang didasarkan kesesuaian antara peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan eksternalnya serta kekuatan-kekuatan dan ancaman-ancaman dari lingkungan internalnya yang dapat dilihat dari kompetensi-kompetensi utama (Udaya, Wennadi dan Lembana, 2013: 98).

Isi dari tingkatan bisnis, juga merupakan sebuah kombinasi tujuan-tujuan dan rencana-rencana aksi. Tujuan-tujuan bisnis harus dinyatakan sedemikian rupa, hingga untuk masing-masing tujuan. Berikut adalah empat macam komponen terlihat (Nisjar dan Winardi, 1997: 122-123):

- 1) Mengidentifikasi ciri-ciri masing-masing sasaran atau target.
- 2) Masing-masing nilai ambang substantif target, maksudnya nilai total yang apabila target tersebut dicapai akan di anggap

telah terpenuhi (yang seringkali dinyatakan sebagai sebuah nilai spesifik dari kriteria evaluatif).

- 3) Kriteria evaluatif yang perlu dimonitor dalam rangka mengukur kemajuan yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan dalam meraih target yang ditetapkan.
- 4) Kerangka waktu, nilai ambang maksudnya tanggal melalui apa, atau waktu yang berlangsung, selama apa nilai ambang substantive tersebut akan dicapai.

Spesifikasi-spesifikasi aksi tingkatan bisnis, harus dikembangkan demikian rupa, hingga mereka secara kolektif mengandung elemen-elemen berikut (Nisjar & Winardi, 1997: 123):

- 1) Postur strategik, yang diwakili oleh strategi.
- 2) Skope pasar produk perusahaan yang bersangkutan, maksudnya sifat dari produk-produk jasa-jasa yang diselenggarakan, dan pasar-pasar yang dilayani perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Transformasi “input-output” di mana perusahaan yang bersangkutan terlibat, maksudnya sifat dari aktivitas-aktifitas dengan apa perusahaan tersebut member nilai tambah kepada tenaga kerjanya dan input-input material dan apa saja input tersebut.
- 4) Sinergi-sinergi macam apa diupayakan dalam pengoperasian perusahaan yang bersangkutan.

Apabila diperhatikan, maka elemen-elemen strategi tingkatan bisnis harus secara unik mengkombinasi (Nisjar dan Winardi, 1997:123):

- 1) Perumusan bisnis dari SBU (*Strategic Business Unit*) atau perusahaan.
- 2) Menguraikan kondisi kompetitif.

f. Klasifikasi Strategi

Menurut teori manajemen strategi, strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi generik yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk. Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan strategi fungsional.

1) Strategi Generic

Berikut ini akan disajikan paparan awal tiga macam model strategi generik. Strategi generik dari Wheelen dan Hunger (Umar, 2010: 22-23):

- a) Strategi stabilitas, pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan.
- b) Strategi ekspansi, pada prinsipnya strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.
- c) Strategi penciutan, pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun. Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan atau lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha yang sedang berkembang.

2) Strategi utama

Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Macam-macam strategi utama dari Wheelen dan Hunger sebagai berikut (Umar, 2010: 25-26):

- a) Strategi pertumbuhan konsentrasi merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis.
- b) Strategi pertumbuhan diversifikasi, strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada.

g. Tipe-tipe Strategi

Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe strategi yaitu:

- 1) Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan strategi lainnya.
- 2) Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apabila perusahaan ingin melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan lainnya.
- 3) Strategi bisnis yang sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi dan operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, strategi promosi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan (Nisjar dan Winardi, 1997: 96).

2. Strategi Bersaing

Pesaing adalah perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang atau jasa yang sama atau mirip dengan produk yang ditawarkan. Pesaing suatu perusahaan dapat dikategorikan pesaing yang kuat dan pesaing yang lemah atau ada pesaing yang dekat yang memiliki produk yang sama atau memiliki produk yang mirip. Semua jenis pesaing ini mampu menggerogoti produk yang kita tawarkan. Dalam dunia persaingan, tugas utama pengusaha adalah menggaet pelanggan sebanyak mungkin, baik pelanggan yang baru ataupun pelanggan dari produk yang lain. Dan yang paling ekstrem adalah bagaimana cara mematikan pesaing baik dengan cara langsung ataupun secara pelan-pelan (Kasmir, 2011: 279).

Husein Umar menyatakan bahwa Strategi Bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi (Umar, 2003: 34).

Strategi bersaing perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi. Jadi strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang dilakukan suatu perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen.

Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industry yaitu: *potential entrants, suppliers, industry competitors, substitutes, buyers.*

a. Pesaing potensial (*potential entrants*)

Adalah perusahaan yang saat ini tidak bersaing dalam satu industry tetapi memiliki kemampuan sumber daya untuk memasuki suatu industry apabila perusahaan tersebut berkehendak.

b. Pemasok (*suppliers*)

Merupakan organisasi yang menyediakan input bagi perusahaan seperti bahan baku, jasa, dan tenaga kerja. Pemasok yang memiliki posisi tawar yang kuat akan berusaha untuk memaksimalkan laba bagi dirinya sendiri dan mengakibatkan peningkatan biaya kepada industri yang bergantung pada pasokan input dari pemasok tersebut.

c. Persaingan antar perusahaan dalam satu industry (*industry competitors*)

Menunjukkan perjuangan perusahaan dalam satu industry untuk memperebutkan perjuangan perusahaan dalam satu industry untuk memperebutkan pangsa pasar (*market share*) maupun pangsa pelanggan (*customer share*) melalui: penetapan harga produk, pengeluaran iklan dan promosi, penggunaan tenaga penjualan, penerapan penjualan langsung, maupun dukungan layanan purnajual.

d. Ancaman dari produk substitusi (*substitute products*)

Persaingan terhadap produk tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama, melainkan juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan.

e. Daya tawar pembeli (*buyers*)

Pembeli memiliki posisi penting terhadap kelangsungan hidup perusahaan berasal dari penjualan produk perusahaan kepada pembeli. Posisi daya tawar pembeli terhadap perusahaan yang menjual barang dan jasa ditentukan oleh dua hal utama yaitu *bargaining sensitivity* (sensitivitas harga) (Sholihin, 2012: 41-43).

Strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan, yaitu strategi keunggulan biaya (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*) (Purwanto, 2006: 142):

a. Strategi keunggulan biaya menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Merupakan strategi bersaing dengan menjadi harga produk termurah. Strategi ini menekankan pada sekumpulan tindakan yang diambil untuk menghasilkan barang atau jasa yang dapat diterima oleh pelanggan pada biaya rendah relative terhadap para pesaingnya. Strategi keunggulan biaya relative rendah dibanding pesaing menjadi dasar utama yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan (Silaban, 2006: 27).

Nilai strategi keunggulan biaya tergantung pada kesanggupan bertahan akan ada sumber keunggulan biaya pada perusahaan sukar untuk ditiru oleh pesaing. Keunggulan biaya menimbulkan kinerja unggul apabila perusahaan menyediakan tingkat nilai yang dapat diterima oleh pembeli sehingga keunggulan biaya tidak hilang karena perlunya menetapkan harga lebih rendah dengan harga pesaing (Porter, 2008: 126-127).

Dalam mencapai keunggulan biaya, ada dua cara utama bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan biaya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengendalikan penentu biaya, yaitu dengan cara perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam kaitannya dengan penentu biaya aktivitas yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total.
- 2) Membuat konfigurasi ulang rantai nilai, yaitu dengan cara perusahaan dapat melakukan cara berbeda dan lebih efisien untuk mendesain, memproduksi, mendistribusikan atau memasarkan produk (Porter, 2008: 128-129).

Kepemimpinan biaya mensyaratkan pengkajian setiap aktivitas dalam perusahaan untuk melihat adanya peluang menurunkan biaya, dan upaya konsisten melakukan semua hal itu. Seringkali para pemimpin biaya mewarisi budaya manajemen senior yang memperkuat perilaku seperti demikian (Porter, 2008:129).

b. Strategi Diferensiasi (*Diferensiasi*)

Merupakan strategi dengan menawarkan diferensiasi produk dan atribut yang unik untuk memenangkan persaingan serta meraih profit yang lebih besar (Silaban, 2006: 27). Pendekatan dalam melakukan strategi diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus (ciri khas), pelayanan pelanggan, jaringan-jaringan penyalur atau dimensi-dimensi lainnya.

Strategi diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena srstrategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi persaingan. Untuk mencapai diferensiasi yang tahan lama, perusahaan perlu melaksanakan secara unik sejumlah aktivitas nilai yang mempunyai dampak atas kriteria pembelian. Untuk bisa memenuhi kriteria pembelian, perusahaan perlu melaksanakan satu aktivitas nilai saja dengan baik, misalnya: pengiklanan secara cerdas. Selanjutnya kriteria pembelian lainnya dapat dipengaruhi oleh banyak aktivitas perusahaan (Porter: 2008: 193).

Yang menjadi pusat dari strategi diferensiasi adalah kemampuan untuk memahami keinginan pembeli. Perusahaan harus mengetahui apa nilai atau *value* yang diinginkan dan diharapkan oleh pembeli, kemampuan untuk menyerahkan produk sesuai dengan keinginan serta menetapkan harga yang pantas. Dengan demikian, perusahaan telah menciptakan sekelompok pelanggan setia (*loyal costumer*) dan mungkin perusahaan telah

menciptakan suatu pasar monopoli mini, yaitu pasar monopoli dalam cakupan yang kecil (Silaban, 2006: 23).

Tingkat diferensiasi menyeluruh sebuah perusahaan merupakan nilai kumulatif yang diciptakan bagi pembeli dalam memenuhi semua kriteria pembelian. Diferensiasi akan mendorong tercapainya kinerja unggul jika nilai yang terlihat pembeli melebihi biaya diferensiasi.

Komponen akhir dari diferensiasi adalah daya tahan. Diferensiasi tidak akan mendorong tercapainya premi harga dalam jangka panjang, kecuali jika sumbernya tetap memiliki nilai bagi pembeli dan tidak bisa ditiru oleh pesaing. Jadi perusahaan harus menemukan sumber keunikan yang tahan lama dan terlindung dari peniruan (Porter, 2008: 193-197).

Diferensiasi terkadang akan menghambat pencapaian tujuan untuk memperoleh bagian pasar yang tinggi, karena hal ini dapat mengakibatkan produk yang dihasilkan eksklusif dan tidak semua pelanggan mampu atau mau membayar dengan harga yang lebih tinggi (Silaban, 2006: 23).

c. **Strategi Fokus (*Focus*)**

Strategi fokus berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani pembeli dengan mengesampingkan yang lainnya. Dengan mengoptimalkan strateginya terhadap segmen target atau sasaran, penganut strategi fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen target walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh.

Strategi fokus memiliki dua varian, yaitu *fokus biaya* dimana perusahaan mengupayakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, dan *fokus diferensiasi* dimana perusahaan

mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Kedua varian strategi fokus terletak pada perbedaan antara segmen sasaran penganut strategi fokus dengan segmen-segmen lainnya dalam industri (Porter, 2008: 30).

Dengan demikian, penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mendedikasikan diri pada segmen tersebut secara eksklusif. Luasnya sasaran jelas merupakan masalah kadar, tetapi inti dari fokus adalah penggarapan perbedaan target yang sempit dari keseimbangan industri bersangkutan (Porter, 2008: 31)

Penganut strategi fokus memanfaatkan standar dibawah optimal ke dua arah persaingan dengan persaingan bersasaran luas. Persaingan mungkin berkinerja rendah dalam memenuhi kebutuhan segmen tertentu, yang membuka kemungkinan untuk fokus diferensiasi. Persaingan bersasaran luas mungkin berkinerja berlebihan dalam memenuhi kebutuhan suatu segmen, yang berarti mereka menanggung biaya yang lebih tinggi dari pada yang diperlukan dalam melayani segmen ini. Peluang untuk fokus biaya mungkin ada sekadar memenuhi kebutuhan segmen seperti ini dan tidak berlebihan (Porter, 2008: 31).

Kemudian lebih lanjut Michael Treacy dan Fred Wiersema, menawarkan klasifikasi baru untuk strategi pemasaran bersaing yaitu bahwa bank atau perusahaan dapat memperoleh kepemimpinan posisi dengan memberikan nilai superior kepada nasabah mereka. Strategi itu adalah:

a. Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*)

Peusahaan atau bank memberikan nilai superior dengan memimpin industri perbankan dalam harga dan kemudahan. Kata kuncinya adalah efisiensi biaya dan sistem penyerahan nilai yang sehat dan layanan bank secara profesional (Sumarni, 2002: 368).

b. Keakraban dengan Nasabah (*Customer Intimacy*)

Bank member nilai superior dengan membuat segmen pasar secara tepat dan kemudian menyesuaikan produk/jasa bank agar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan nasabah sasaran. Staf pemasaran harus diberi wewenang untuk bereaksi apabila ada perubahan kebutuhan nasabah. Hubungan dengan nasabah harus tetap dipelihara dengan baik (Sumarni, 2002: 368).

c. Kepemimpinan Produk (*Product Leadership*)

Perusahaan/ bank memberikan nilai superior dengan terus menerus menawarkan produk/jasa unggul yang membuat produknya sendiri dan produk pesaing ketinggalan zaman. Bank secara terus menerus melakukan inovasi produk hingga nasabah merasa selalu menikmati jasa baru meski untuk nasabah harus membayar lebih mahal (Sumarni, 2002: 368).

3. Analisis Persaingan

Dalam merencanakan strategi pemasaran yang bersaing efektif, perusahaan perlu mencari semua keterangan tentang pesaing. Perusahaan harus secara konstan membandingkan produk, harga, saluran distribusi, dan promosi dengan pesaing terdekat. Selain itu, perusahaan juga harus mengetahui dengan pasti kekuatan dan kelemahan, tujuan strategi pesaing, serta pola reaksi mereka. Dengan cara ini, perusahaan dapat menemukan bidang-bidang keunggulan bersaing potensial beserta kekurangannya. Dengan demikian, perusahaan yang lebih efektif dalam menghadapi pesaing, serta perusahaan dapat mempersiapkan pertahanan yang kuat dalam menghadapi tindakan pesaing (Zainal, dkk.2017: 298).

Analisis persaingan berperan penting dalam konteks manajemen strategis. Berbagai aspek di dalam persaingan perlu di analisis guna memenangkan persaingan. Seiring perkembangan

zaman, terdapat pergeseran peran pemasaran dari upaya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan konsumen secara lebih efektif, bergeser menjadi proses memaksimalkan manfaat bagi *shareholders* dengan cara menyelaraskan hubungan perusahaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh konsumen dan menciptakan keunggulan bersaing (Zainal, dkk. 2017: 298-299).

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menganalisis persaingan dijelaskan sebagai berikut:

a. Identifikasi Pesaing

Identifikasi pesaing dilakukan untuk melihat pesaing utama yang terdekat dan pesaing lain yang berpotensi mengancam perusahaan kini dan di masa yang akan datang. Untuk melihat besarnya pasar yang dikuasai pesaing, dapat dilakukan melalui segmen pasar yang akan di masuki. Identifikasi pesaing dapat dilakukan menggunakan tiga variabel dengan data *time series* sebagai berikut:

- 1) *Share market* merupakan bagian dari pasar target yang dikuasai oleh pesaing.
- 2) *Share of mind* merupakan persentase pelanggan yang menyebut pertama kali nama pesaing di dalam suatu industri (ingatan pelanggan).
- 3) *Share of heart* merupakan persentase pelanggan yang lebih suka memilih nama suatu pesaing apabila melakukan pembelian (niat pelanggan) (Zainal, dkk 2017: 299).

Identifikasi pesaing meliputi :

1) Jenis Produk yang Ditawarkan

Bagi bank pesaing selain bank itu sendiri juga lembaga keuangan seperti lembaga pembiayaan, penggadaian, dana pensiun, asuransi, koperasi simpan pinjam, pasar modal atau pasar uang. Kelompok bank adalah pesaing utama terdekat sedangkan kelompok lembaga keuangan merupakan pesaing

jauh yang kedua-duanya butuh perhatian. Identifikasikan siapa pesaing utama yang terdekat serta seberapa besar jenis produk yang ditawarkan masing-masing pesaing (Kasmir, 2004:232-233).

2) Melihat Besarnya Pasar yang Dikuasai (*Market Share*) Pesaing

Untuk melihat besarnya pasar yang dikuasai (*market share*) pesaing dapat dilakukan melalui segmen pasar yang akan dimasuki. Dalam hal ini harus mengestimasi besarnya pasar dan *market share* masing-masing pesaing. *Market share* yang harus diketahui adalah untuk masa sekarang dan di masa yang akan datang, baik yang dikuasai pesaing maupun secara keseluruhan (Kasmir, 2004: 233).

3) Mengestimasi Besarnya *Market Share*

Dengan mengestimasi besarnya market share maka akan kelihatan peluang yang ada serta masalah yang mungkin timbul sekarang dan di masa yang akan datang. Setiap peluang harus segera dimasuki dan berusaha menciptakan peluang baru yang sebesar-besarnya. Demikian pula dengan kemungkinan masalah yang timbul harus cepat segera diantisipasi, sehingga tidak menimbulkan masalah (Kasmir, 2004: 233).

4) Identifikasi Keunggulan

Maksudnya adalah identifikasi keunggulan yang dimiliki pesaing dalam bidang tertentu, demikian pula dengan kelemahan-kelemahan yang mereka miliki (Kasmir, 2004: 233).

b. Menentukan Sasaran Pesaing

Bagi bank, pesaing terdiri dua macam yaitu: pesaing terdekat seperti sesama bank, seperti bank umum, BPR, bank syariah, atau bank asing. Sedangkan pesaing jauh adalah lembaga keuangan yang kegiatannya memiliki kesamaan dengan bank

seperti asuransi, pos giro, pegadaian leasing, koperasi simpan pinjam, money changer, atau dana pensiun (Kasmir, 2004: 234).

Setelah mengetahui pesaing terdekat dan pesaing lainnya, berikut *market share* yang telah dikuasai, maka perlu atau apa sasaran dari pesaing selanjutnya. Sasaran mereka bisa saja memaksimalkan laba, memperbesar *market share* atau bisa juga meningkatkan mutu produk atau mungkin juga bertujuan untuk mematikan atau menghambat pesaing lainnya (Kasmir, 2004: 234).

c. Identifikasi Strategi Pesaing

Setiap pesaing sudah pasti memiliki strategi tersendiri untuk mematikan lawannya. Semakin ketat persaingan, maka semakin canggih strategi yang dijalankan. Bukan tidak mungkin setiap strategi yang dijalankan memiliki kemiripan. Oleh karena itu, perusahaan harus pandai memulai dan kapan harus berhenti (Kasmir, 2004: 235).

Berbagai strategi dapat dijalankan oleh pesaing. Secara umum strategi-strategi tersebut adalah:

- 1) Strategi menyerang pesaing yang lemah lebih dulu.
- 2) Atau langsung menyerang lawan yang kuat, penyerangan secara gerilya terhadap kelemahan yang dimiliki pesaing.
- 3) Strategi gerilya ini dilakukan menunggu pesaing lengah.
- 4) Kemudian strategi juga dapat dilakukan dengan cara bertahan terhadap setiap serangan yang dilakukan pesaing atau dapat pula dilakukan dengan cara mengimbangi serangan yang dilakukan pesaing (Kasmir, 2004: 235).

d. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Pesaing

Informasi kekuatan dan kelemahan pesaing di antaranya mencakup bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan teknologi, pemasaran, strategi produk, harga, distribusi, dan promosi yang mereka lakukan. Dalam pengambilan informasi

tersebut, kekuatan yang dimiliki oleh pesaing juga harus dipertimbangkan, mengingat perusahaan pesaing dapat pula memanfaatkan kekuatannya untuk melakukan serangan balik. Sementara itu, kelemahan pesaing perlu diketahui agar memudahkan perusahaan dalam melakukan serangan balik (Zainal, Djaelani, Basalamah, Yusran: Veithzal, 2017: 302).

Identifikasi kelemahan dan kekuatan dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Mencari dan mengumpulkan data tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan sasaran, strategi, dan kinerja pesaing.
- 2) Mencari tahu kekuatan pesaing dalam hal keuangan, sumber daya manusia, teknologi serta lobi di pasar.
- 3) Mengetahui market share yang dikuasai pesaing dan tindakan pesaing terhadap pelanggan.
- 4) Mencari tahu kelemahan pesaing dalam hal keuangan, sumber daya manusia, teknologi serta lobi di pasar (Kasmir, 2004: 235-236).

Dengan diketahui informasi tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, maka dibuat daftar kelemahan dan kekuatan masing-masing sebagai langkah bagi perusahaan untuk melakukan strategi selanjutnya. Informasi kekuatan dan kelemahan pesaing dilakukan, misalnya dalam bidang keuangan, SDM, Produksi dan Teknologi atau dalam bidang Pemasaran itu sendiri. Kelemahan dan kekuatan pesaing juga dapat dilihat dari segi produk, harga, distribusi maupun promosi yang mereka lakukan (Kasmir, 2004: 236).

Bagi bank kekuatan dan kelemahan pesaing harus dilihat secara keseluruhan, misalnya:

- 1) Jumlah produk yang ditawarkan
- 2) Jumlah nasabah yang dimiliki
- 3) Jumlah dana yang dihimpun

- 4) Jumlah dana yang disalurkan
- 5) Jumlah cabang yang dimiliki (jaringan)
- 6) Besarnya biaya bunga yang ditawarkan
- 7) Besarnya biaya lainnya seperti biaya administrasi, biaya promosi, iuran sewa, biaya tagihan, biaya kirim, dan biaya lainnya
- 8) Kelebihan produk yang ditawarkan pesaing
- 9) Besarnya hadiah yang ditawarkan
- 10) Sumber daya manusia yang dimiliki
- 11) Teknologi yang dimiliki
- 12) Kecepatan dalam melayani nasabah (Kasmir, 2004: 236-237).

e. Identifikasi Reaksi Pesaing

Setiap tindakan yang dilakukan baik sasaran maupun strategi akan menjadi perhatian pesaing. Reaksi terhadap tindakan yang dilakukan ditanggapi secara beragam oleh pesaing. Reaksi pesaing mulai dari langsung membalas atau diam atau berusaha untuk mempelajari lebih dulu. Bagi bank yang kuat biasanya langsung menyerang balik. Oleh karena itu, juga harus mempertimbangkan reaksi pesaing terhadap tindakan yang dilakukan. Usahakan jangan sampai malah tidak kuat untuk menghadapi serangan balik pesaing. Jangan sampai serangan balik malah menjadi boomerang bagi strategi kita (Kasmir, 2004: 239).

f. Strategi Menghadapi Pesaing

Strategi menghadapi pesaing sering disebut strategi menghadapi lawan dengan memasang strategi yang kompetitif. Strategi kompetitif dilakukan dengan melihat di posisi mana kita berada, sebelum melakukan penyerangan. Posisi ini juga akan menentukan model serangan yang akan kita lakukan. Posisi kita dibandingkan dengan pesaing dapat di ukur dari kemampuan keuangan, teknologi, dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki (Kasmir, 2004: 240).

Dalam praktiknya strategi kompetitif dapat dilakukan untuk posisi-posisi sebagai berikut:

1) Strategi Pemimpi Pasar (*Market Leader*)

Merupakan pemimpin pasar dalam berbagai hal seperti menciptakan produk baru, memberikan promosi, meningkatkan kualitas produk yang sudah ada, dan hal-hal ;lain sebelum dilakukan oleh pesaing. Kegiatan pemimpin pasar ini selalu diikuti oleh pesaing terutama pesaing terdekat (Kasmir, 2004: 240).

2) Strategi Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Dalam hal ini, tujuan strategis harus ditetapkan dulu. Pada umumnya penantang pasar berupaya meningkatkan kemampuan laba dengan menaikkan pangsa pasar. Namun demikian tujuan yang dipilih akan tergantung kondisi pesaing yang akan ditantang. Untuk menantang pasar maka bank harus memiliki keunggulan bersang yang dapat dipertahankan terhadap pemimpin. Misalkan keunggulan biaya menyebabkan harga lebih rendah atau kualitas produk ditingkatkan disertai harga premium (Sumarni,2002: 371).

Penantang dapat memilih strategi serangan seperti berikut (Sumarni,2002: 371-372):

a) Serangan frontal

Di sini penantang mengimbangi sepenuhnya produk, iklan, harga dan distribusi pemimpin pasar. Penentang menyerang kekuatan pesaing, bukan kelemahannya. Jenis serangan ini harus dengan syarat bahwa, kondisi sumber daya penantang pasar atau pesaingnya.

b) Serangan kesamping (*flanking attack*)

Searangan ini memusatkan kekuatannya pada bagian samping pesaing yang lebih lemah atau pada kesenjangan dalam cakupan pasar bank pesaing.

c) Serangan Mengepung (*encirclement attack*)

Ini merupakan serangan dari depan, samping dan belakang pada saat yang sama. Hal ini dapat terjadi apabila penantang memiliki sumber daya yang unggul dan mereka yakin dapat mengalahkan pesaing di pasar dengan cepat.

d) Serangan Gerilya (*guerilla attack*)

Untuk mengacaukan dan menjatuhkan modal pesaing, bank dapat melakukan serangan-serangan kecil, berkala. Misalkan, bank memberi potongan harga selektif bagi nasabah prima, bank melakukan promosi dengan gencar.

3) Strategi pengikut Pasar

Merupakan pesaing yang hanya mengikuti kegiatan pemimpin dan penantang pasar. Artinya, setiap gerakan yang dilakukan pemimpin dan penantang pasar selalu diikuti pengikut pasar (Kasmir, 2004: 241).

4) Strategi Relung Pasar

Merupakan pemain yang bermain adalah lingkungan tersendiri tanpa dipengaruhi oleh pesaing lainnya. Posisi ini memiliki celah tersendiri dalam pasar. Terkadang posisi ini tidak pernah dipedulikan oleh pemimpin pasar atau penantang pasar. Tujuan utama yang dijalankan oleh relung pasar adalah dapat hidup terus dengan pertumbuhan sedang (Kasmir, 2004: 241).

4. Baitul Mal Wa Tamwil (BMT)

a. Pengertian, Sejarah Singkat dan Kedudukan BMT

Baitul Maal wat Tamwil terdiri dari dua istilah yaitu baitul maal dan baitut tamwil. Baitul maal adalah lembaga keuangan umat Islam yang mengelola dana umat Islam yang bersifat sosial dan sumber dana baitul mal berasal dari zakat, infaq, sodaqoh, hibah dan lain-lain sedangkan baitul tamwil

adalah lembaga keuangan yang mengelola dana umat yang sifatnya komersial yang sesuai dengan syariat Islam (Ginting dan Sudrajat, 2014: 672).

Dalam perkembangannya di Indonesia didorong oleh rasa keprihatinan yang mendalam terhadap banyaknya masyarakat miskin yang terjatuh dengan jeratan para rentenir dalam rangka mendapatkan akses modal untuk mengembangkan usahanya yang tidak bisa berhubungan langsung atau mengakses ke lembaga keuangan karena usahanya tergolong kecil dan mikro (Sriyana dan Raya, 2013: 29).

Baitul Maal wat Tamwil adalah lembaga keuangan dengan konsep syariah yang lahir sebagai pilihan yang menggabungkan konsep maal dan tamwil dalam satu kegiatan lembaga. Konsep maal lahir dan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat muslim dalam hal menghimpun dan menyalurkan dana untuk zakat, infak dan shadaqah (ZIS) secara produktif. Sedangkan konsep tamwil lahir untuk kegiatan bisnis produktif yang murni untuk mendapatkan keuntungan dengan sektor masyarakat menengah ke bawah (mikro). Kehadiran BMT untuk menyerap aspirasi masyarakat muslim di tengah kegelisahan kegiatan ekonomi dengan prinsip riba, sekaligus sebagai supporting funding untuk mengembangkan kegiatan pemberdayaan usaha kecil dan menengah (Mashithoh, 2014: 18).

Baitul Malwa at-Tamwil (BMT) adalah lembaga swadaya masyarakat, dalam artinya, didirikan dan dikembangkan oleh masyarakat. Terutama sekali pada awal pendiriannya, biasanya dilakukan dengan menggunakan sumber daya, termasuk dana atau modal, dari masyarakat setempat itu sendiri. Pendirian BMT memang cukup banyak yang dibantu oleh pihak luar masyarakat lokal, tetapi hal itu lebih bersifat bantuan teknis. Bantuan dari pihak luar sering bersifat bantuan teknis. Bantuan dari pihak luar

sering bersifat konseptual atau stimulan, umumnya dari lembaga atau asosiasi yang peduli BMT atau masalah pemberdayaan ekonomi rakyat (Amalia, 2009: 82).

BMT merupakan bentuk Badan usaha yang berbadan hukum Koperasi sehingga BMT sama-sama berdiri di bawah naungan Dinas Koperasi, namun secara operasional BMT dijalankan berdasarkan prinsip syari'ah, hal inilah yang membedakan BMT dengan koperasi (Murdiana, 2016: 274).

Di Indonesia sendiri setelah berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) timbul peluang untuk mendirikan bank-bank yang berprinsip syariah. Operasionalisasi BMI kurang menjangkau usaha masyarakat kecil dan menengah, maka muncul usaha untuk mendirikan bank dan lembaga keuangan mikro, seperti BPR syariah dan BMT yang bertujuan untuk mengatasi hambatan operasioanal daerah (Mikhriana, 2011: 41)

Latar belakang berdirinya BMT bersamaan dengan usaha pendirian Bank Syariah di Indonesia, yakni tepatnya pada tahun 1990-an. BMT semakin berkembang tatkala pemerintah mengeluarkan kebijakan hukum ekonomi UU No. 7/1992 tentang Perbankan dan PP No. 72/1992 tentang Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Bagi Hasil (Ridwan, 2004: 28).

Pada saat bersamaan, Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) sangat aktif melakukan pengkajian intensif tentang pengembangan ekonomi Islam di Indonesia. Dari berbagai penelitian dan pengkajian tersebut, maka terbentuklah BMT-BMT di Indonesia. ICMI berperan besar dalam mendorong pendirian BMT-BMT di Indonesia Hasil (Ridwan, 2004: 28).

Sejak awal berdirinya, BMT-BMT dirancang sebagai lembaga ekonomi. Dapat dikatakan bahwa BMT merupakan suatu lembaga ekonomi rakyat, Yang secara konsepsi dan secara nyata memang lebih fokus kepada masyarakat bahwa yang miskin dan

nyaris miskin (*poor and near poor*). BMT-BMT berupaya membantu pengembangan usaha mikro dan usaha kecil terutama bantuan permodalan untuk melancarkan usaha membantu permodalan tersebut, yang biasa dikenal dengan istilah pembiayaan (*financing*) dalam khazanah keuangan modern, maka BMT juga berupaya menghimpun dana, terutama sekali berasal dari masyarakat lokal sekitarnya. Dengan kata lain, BMT pada prinsipnya berupaya mengorganisasi usaha saling mendorong antar warga masyarakat suatu wilayah (komunitas) dalam masalah ekonomi (Amalia, 2009: 83).

Sebagian besar BMT, sejak awal memang berbentuk koperasi karena konsep koperasi sudah dikenal luas oleh masyarakat dan bisa memberi status legal formal yang dibutuhkan. Akan tetapi, ada pula BMT yang pada awalnya hanya bersifat organisasi kemasyarakatan informal, atau semacam paguyuban dari komunitas local. Masalah bentuk dan dasar hukum sering belum terasa penting pada awalnya. Ketika kegiatan BMT bersangkutan mulai tumbuh pesat, baru terasa ada kebutuhan untuk membenahi aspek-aspek keorganisasiannya. Hampir semua BMT kemudian memilih koperasi sebagai badan hukum, atau paling kurang dipakai sebagai konsep pengorganisasiannya (Amalia, 2009: 83).

BMT mempunyai dua karakteristik yaitu sebagai lembaga bisnis yang bertujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi dan kesejahteraan anggota dan masyarakat juga sebagai lembaga sosial yang menggalang dan menyalurkan zakat, infaq, sedekah dan wakaf (ZISWAF) (Sapudin, Najib dan Djahar: 2017: 24).

Perihal kedudukan BMT sari sisi yuridis, didasarkan kepada UU No. 7/1992 tentang perbankan, BMT tidaklah termasuk lembaga keuangan bank yang dapat menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat secara luas. Disebabkan menurut

UU tersebut, lembaga yang dapat menghimpun dan menyalurkan dana dalam skala luas hanyalah Bank Umum Perkreditan Rakyat, baik itu dilaksanakan dengan sistem konvensional maupun sistem konvensional maupun sistem bagi hasil (Ridwan, 2004: 30).

b. Ciri-Ciri BMT

Sebagai lembaga usaha yang mandiri, BMT memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Berorientasi bisnis, yakni memiliki tujuan mencari laba bersama dan meningkatkan pemanfaatan segala potensi ekonomi yang sebanyak-banyaknya bagi para anggota dan lingkungannya.
- 2) Bukan merupakan lembaga sosial, tetapi dapat dimanfaatkan untuk mengelola dana sosial umat seperti zakat, infak, shadaqah, hibah dan wakaf.
- 3) Lembaga ekonomi umat yang dibangun dari bawah secara swadaya yang melibatkan peran serta masyarakat di sekitarnya.
- 4) Lembaga ekonomi milik bersama antara kalangan masyarakat bawah dan kecil serta bukan milik perorangan atau kelompok tertentu di luar masyarakat sekitar BMT (Ridwan, 2004: 29-30).

c. Fungsi BMT

Fungsi *Baitul maal wat Tamwil* yang sebenarnya dalam konsepsi Islam merupakan alternatif kelembagaan keuangan syariah yang memiliki dimensi sosial dan produktif dalam skala nasional bahkan global, di mana denyut nadi perekonomian umat berpusat pada fungsi kelembagaan ini yang mengarah pada hidupnya fungsi-fungsi kelembagaan ekonomi lainnya.

d. Karakteristik BMT

- 1) Staf dan karyawan BMT bertindak aktif dan dinamis, berpandangan positif dan produktif dalam menarik dan mengelola dana masyarakat.

- 2) Kantor BMT dibuka pada waktu tertentu dan ditunggu oleh sejumlah staf dan karyawan untuk memberikan pelayanan kepada nasabah. Sebagian lainnya terjun langsung ke lapangan mencari nasabah, menarik dan menyalurkan dana kepada nasabah, menyetor dana ke kas BMT, memonitor dan melakukan supervise.
- 3) BMT memiliki komitmen melakukan pertemuan dengan semua komponen masyarakat di lapisan bawah melalui forum-forum pengajian, dakwah, pendidikan dan kegiatan sosial ekonomi yang berimplikasi kepada kegiatan produktif di bidang ekonomi.
- 4) Manajemen dan operasional BMT dilakukan menurut pendekatan professional dengan cara-cara Islami (Ridwan, 2004: 29).
- 5) Perihal kedudukan BMT dari sisi yuridis, didasarkan kepada UU No. 7/1992 tentang Perbankan, BMT tidaklah termasuk lembaga keuangan bank yang dapat menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat secara luas. Disebabkan menurut UU tersebut, lembaga yang dapat menghimpun dan menyalurkan dana dalam skala luas hanyalah bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat, baik itu dilaksanakan dengan sistem konvensional maupun sistem bagi hasil (Ridwan, 2004: 30).

e. Tujuan BMT

Jika dilihat dalam kerangka sistem ekonomi Islam, tujuan BMT dapat berperan melakukan hal-hal berikut:

- 1) Membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi umat dalam program pengentasan kesejahteraan kemiskinan.
- 2) Memberikan sumbangan aktif terhadap upaya pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan umat.
- 3) Menciptakan sumber pembiayaan dan penyediaan modal bagi anggota dengan prinsip syariah.

- 4) Mengembangkan sikap hemat dan mendorong kegiatan gemar menabung.
- 5) Menumbuhkembangkan usaha-usaha yang produktif dan sekaligus memberikan bimbingan dan konsultasi bagi anggota di bidang usahanya.
- 6) Meningkatkan wawasan dan kesadaran umat tentang sistem dan pola perekonomian Islam.
- 7) Membantu para pengusaha lemah untuk mendapatkan modal pinjaman.
- 8) Menjadi lembaga keuangan alternatif yang dapat menopang percepatan pertumbuhan ekonomi nasional (Ridwan, 2004: 33).

f. Sifat BMT

Sifat BMT, yaitu memiliki usaha bisnis yang bersifat mandiri ditumbuh kembangkan dengan swadaya yang dikelola secara professional serta berorientasi untuk kesejahteraan anggota dan masyarakat lingkungan (Soemitra, 2010: 452). Sifat usaha BMT yang berorientasi pada bisnis dimaksudkan supaya pengelolaan BMT dapat dijalankan secara profesional, sehingga mencapai tingkat efisiensi tertinggi. Aspek bisnis BMT menjadi kunci sukses mengembangkan BMT. Dari sinilah BMT akan mampu memberikan bagi hasil yang kompetitif kepada para deposannya serta mampu meningkatkan kesejahteraan para pengelolaannya sejajar dengan lembaga lain.

Sedangkan aspek sosial BMT berorientasi pada peningkatan kehidupan anggota yang tidak mungkin dijangkau dengan prinsip bisnis. Pada tahap awal, kelompok anggota ini, diberdayakan dengan stimulant dan zakat, infaq, dan sedekah, kemudian setelah dinilai mampu harus dikembangkan usahanya dengan dana bisnis/komersial. Dana zakat hanya bersifat

sementara. Dengan pola, penerima manfaat dana zakat akan terus bertambah (Ridwan, 2004: 129).

g. Strategi Pengembangan BMT

Semakin berkembangnya masalah ekonomi masyarakat maka berbagai kendala tidak mungkin dilepaskan dari keberadaan BMT. Oleh karena itu, perlu strategi yang jitu guna mempertahankan eksistensi BMT tersebut. Strategi tersebut adalah (Sudarsono, 2004: 109) :

- 1) Sumber daya manusia yang kurang memadai kebanyakan berkolerasi dari tingkat pendidikan formal ataupun non formal, oleh karena itu kerjasama dengan lembaga pendidikan yang mempunyai relevansi dengan hal ini tidak bisa diabaikan, misalnya kerjasama BMT dengan lembaga-lembaga pendidikan atau bisnis Islami.
- 2) Strategi pemasaran yang berdampak pada lemahnya upaya BMT untuk mensosialisasikan produk-produk BMR diluar masyarakat di mana BMT itu berada. Guna mengembangkan BMT maka upaya-upaya meningkatkan teknik pemasaran perlu dilakukan, guna memperkenalkan eksistensi BMT ditengah-tengah masyarakat.
- 3) Perlu inovasi produk yang ditawarkan kepada masyarakat relatif tetap, dan kadangkala BMT tidak mampu menangkap gejala-gejala ekonomi dan bisnis yang ada di masyarakat.
- 4) Untuk meningkatkan kualitas layanan BMT diperlukan pengetahuan strategi dalam bisnis (*business strategy*). Hal ini diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme BMT dalam bidang pelayanan. Isu-isu yang berkembang dalam bidang ini biasanya adalah pelayanan tepat waktu, pelayanan siap sedia, pelayanan siap dana, dan sebagainya.

h. Prinsip Operasional *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

BMT sebagai lembaga keuangan syariah dengan nisbah bagi hasil, dirancang untuk terbinanya kebersamaan dalam menanggung resiko usaha dan berbagi hasil usaha antara pemilik dana (*rab al-maal*) yang menyimpan uangnya di BMT, dan BMT selaku pengelola dana (*mudharib*) dan masyarakat yang membutuhkan dana yang bisa berstatus peminjam dana atau pengelola usaha (Iska dan Rizal, 2005: 82).

Dalam menjalankan usahanya BMT menggunakan:

- 1) Prinsip bagi hasil
 - a) *Al-Mudharabah*
 - b) *Al-Musyarakah*
 - c) *Al-Muzara'ah*
 - d) *Al-Musaqah*

- 2) Sistem jual beli

Sistem ini merupakan suatu tata cara jual beli yang dalam pelaksanaannya BMT mengangkat nasabah sebagai agen yang diberikan kuasa melakukan pembelian barang atas nama BMT, dan kemudian bertindak sebagai penjual, dengan menjual barang yang telah dibelinya tersebut dengan ditambah *mark up*. Keuntungan BMT nantinya akan dibagi kepada penyedia:

- a) *Bai' al-Murabah*
- b) *Bai' as-Salam*
- c) *Bai' al-Istisna*
- d) *Bai' Bitsaman Ajil*

- 3) Sistem non-profit

Sistem yang sering disebut sebagai pembiayaan kebajikan ini merupakan pembiayaan yang bersifat sosial dan non komersial. Nasabah cukup mengembalikan pokok pinjamannya saja.

- 4) Akad bersyarikat

Akad bersyarikat adalah kerja sama antara dua pihak atau lebih dan masing-masing pihak mengikutsertakan modal (dalam berbagai bentuk) dengan perjanjian pembagian keuntungan/kerugian yang disepakati.

5) Produk pembiayaan

Penyediaan uang dan tagihan berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam untuk melunasi utangnya beserta bagi hasil setelah jangka waktu tertentu.

- a) *Bai' al-Murabah*
- b) *Bai' al-Mudharabah*
- c) *Bai' al-Musyarakah*
- d) *Bai' al-Bitsaman Ajil* (Sudarsono, 101:103).

i. Produk-produk *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

1) Produk Pengumpulan Dana BMT (Sadrah, 2004: 124-125).

a) Simpanan Wadiah

Simpanan wadiah adalah titipan dana yang dilakukan setiap waktu dan dapat ditarik oleh pemilik atau nasabah dengan cara mengeluarkan semacam surat berharga, pemindah bukuan, transfer dan perintah membayar lainnya. Simpanan wadiah ini dikenai biaya administrasi. Namun karena dana tersebut dititipkan dan di kelola, pihak-pihak penyimpan dana dapat menerima keuntungan bagi hasil yang sesuai dengan jumlah dana yang diinvestasikan di BMT.

b) Simpanan *Mudharabah*

Simpanan *mudharabah* adalah simpanan para pemilik dan yang penyeteroran dan penarikannya dapat dilakukan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya. Simpanan *mudharabah* ini tidak dikenai bunga, karena BMT bertujuan memperoleh laba dari BMT menurut prinsip bagi hasil. Jenis-jenis simpanan yang menggunakan

akad *mudharabah* dikembangkan kedalam berbagai variasi simpana. Diantara bentuk simpanan tersebut adalah:

- (1) Simpanan Idul Fitri
- (2) Simpanan Idul Adha
- (3) Simpanan Haji dan Umrah
- (4) Simpanan Pendidikan
- (5) Simpanan Kesehatan dan lain-lainnya.

Selain kedua simpanan tersebut BMT juga mengelola dana ibadah seperti zakat, infak, sedekah yang dalam hal ini BMT berfungsi sebagai amil. BMT dan nasabah tidak memperoleh keuntungan dari jenis produk ini, karena dana yang diperoleh sepenuhnya digunakan untuk kepentingan sosial.

2) Produk Penyaluran Dana

Ada berbagai bentuk pembiayaan yang ditawarkan oleh BMT kepada masyarakat yang mengacu kepada dua jenis akad, yaitu perserikatan usaha (*musyarakah*) dan jual beli (*bai'*). Dari kedua akad ini, dikembangkan sesuai dengan kebutuhan yang dikehendaki oleh BMT dan nasabahnya. Diantara pembiayaan yang sudah umum dikembangkan oleh BMT maupun lembaga keuangan syariah lainnya antara lain.

a) Pembiayaan *bai' Bitsaman Ajil* (BBA)

Pembiayaan berakad jual beli adalah suatu perjanjian pembiayaan yang disepakati antara BMT dengan anggotanya, diantara BMT menyediakan dana investasi atau berupa pembelian barang modal dan usaha anggotanya, dimana BMT menyediakan dana investasi atau berupa pembelian barang modal dan usaha anggotanya yang kemudian proses pembayarannya dilakukan secara mencicil atau angsuran. Jumlah kewajiban yang harus

diabayarakan oleh peminjam adalah jumlah atas barang modal dan *mark-up* yang telah disepakati bersama.

b) *Pembiayaan Murabahah*

Pembiayaan *murabahah* yakni pembiayaan berakad jual beli. Pembiayaan *murabahah* pada dasarnya merupakan kesepakatan antara BMT dengan pemberi modal dan anggota sebagai peminjam. Prinsip yang digunakan adalah sama seperti pembiayaan *bai' Bitsaman Ajil*, tetapi proses pengembaliannya akan dibayarkan pada saat jatuh tempo.

c) *Pembiayaan Mudharabah*

Pembiayaan *Mudharabah* yakni pembiayaan dengan akad *syirkah*, artinya suatu perjanjian pembiayaan antara BMT dan anggota, dimana BMT menyediakan dana untuk penyediaan modal kerja sedangkan peminjam berupaya mengelola dan tersebut untuk pengembangan usahanya.

d) *Pembiayaan Musyarakah*

Pembiayaan *musyarakah* yakni pembiayaan dengan akad *syirkah*, maksudnya adalah penyertaan BMT sebagai pemilik modal dalam suatu kegiatan usaha, dimana terjadinya kesepakatan untuk menanggung resiko dan keuntungan yang berimbang sesuai dengan nominal dana penyertaan.

e) *Pembiayaan Al-Qardhul Hasan*

Pembiayaan *Al-Qardhul Hasan* yakni pembiayaan dengan akad ibadah, artinya penjanjian pembiayaan antara BMT dengan anggotanya. Hanya anggot yang dianggap layak yang dapat diberi pinjaman semacam ini. Kegiatan yang dimungkinkan untuk dilakukan pembiayaan ini adalah para anggota yang terdesak dalam melakukan kewajiban-kewajiban non usaha atau pengusaha yang

menginginkan usahanya bangkit kembali dari kepailitan yang disebabkan karena ketidak mampuan melunasi kewajiban-kewajiban membayar kredit (Sadrah, 2004: 126-127).

j. Kendala Pengembangan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

Dalam perkembangan bMT tentunya tidak lepas dari kendala, walaupun tidak berlaku sepenuhnya kendala ini di suatu BMT. Kendala itu sebagai berikut:

- 1) Akumulasi kebutuhan dana masyarakat belum bisa dipenuhi oleh BMT.
- 2) Walaupun keberadaan BMT cukup dikenal tetapi masih banyak masyarakat yang berhubungan dengan rentenir.
- 3) Nasabah yang bermasalah.
- 4) BMT cenderung menghadapi BMT lain sebagai lawan yang harus dilakukan, bukan sebagai *partner* dalam upaya untuk mengeluarkan masyarakat dari permasalahan ekonomi yang dihadapi.
- 5) Dalam kegiatan rutin BMT cenderung mengarahkan pengelola untuk lebih beorientasi pada persoalan bisnis (*business oriented*).
- 6) Dalam upaya untuk mendapatkan nasabah timbul kecenderungan BMT *mempertimbangkan* besarnya bunga di Bank konvensional.
- 7) BMT lebih cenderung menjadi *baitul tamwil* dari pada *baitul mal*.
- 8) Belum seragamnya pengetahuan BMT tentang fikih muamalah.

k. Keunggulan BMT

Pertumbuhan BMT yang begitu pesat dikarenakan memiliki beberapa keunggulan yang sudah terbukti, yaitu (Dewi, 2017: 98):

- 1) BMT sebagai koperasi yang dipercaya masyarakat luas untuk menyimpan dananya.
- 2) Sebagai koperasi yang member edukasi masyarakat agar giat menabung dan merencanakan keuangannya.
- 3) BMT sebagai koperasi yang telah member pembiayaan mudah dan murah kepada anggota, yang mayoritas adalah usaha mikro.
- 4) Sebagai usaha yang beroperasi secara syariah BMT mendidik hidup yang baik secara Islam.
- 5) BMT mendorong masyarakat memiliki sikap produktif dan tindakan produktif (Dewi, 2017: 98).

Keunggulan BMT dibandingkan dengan lembaga-lembaga keuangan sejenis lainnya, antara lain:

- 1) Adanya jaminan pelayanan jasa keuangan berdasarkan prinsip syariah dan bebas dari praktek riba.
- 2) Masyarakat dapat memperoleh pelayanan langsung, cepat dan mudah dalam menyimpan dana, yang kesemuanya berdasarkan prinsip bagi hasil.
- 3) Masing-masing pihak antara BMT dan nasabah dapat berbagi resiko karena masing-masing pihak antara BMT dan nasabah dapat berbagi resiko karena masing memiliki hak dan kewajiban yang sama sesuai dengan proporsinya.
- 4) BMT memegang teguh prinsip amanah, kejujuran dan keadilan.
- 5) Adanya pemerataan dan keseimbangan dan perolehan keuntungan bersama (Sadrah, 2004: 41).

1. Mendapatkan Nasabah

Peningkatan jumlah nasabah adalah suatu hasil dari penerapan strategi bersaing yang dijalankan oleh perusahaan agar dapat menghadapi persaingan. Nasabah adalah konsumen yang

membeli atau menggunakan produk yang dijual atau ditawarkan bank (Rianto, 2012: 112).

Dalam kegiatan pemasaran suatu perusahaan memiliki beberapa tujuan yang hendak di capai, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Dalam jangka pendek biasanya untuk merebut hati konsumen terhadap produk yang baru dluncurkan. Sedangkan dalam jangka panjang dilakukan untuk mempertahankan produk-produk yang sudah ada agar tetap eksis. Untuk mendapatkan konsumen/nasabah. Kebutuhan manusia adalah suatu keadaan dimana dirasakan tidak ada dalam diri seorang seperti kebutuhan akan rasa aman, lapar, haus dan kebutuhan lainnya (Kasmir, 2005: 174).

m. Faktor-faktor yang Meningkatkan Jumlah Nasabah

Menurut Kasmir yang menyebabkan peningkatan jumlah nasabah adalah:

- 1) Karyawan harus menarik, baik dari segi penampilannya, gaya bicaranya maupun gerak-geriknya sehingga tidak bosan berhadapan dengan nasabah.
- 2) Cepat tanggap terhadap keinginan nasabah dan cepat mengerjakan serta melayani nasabah, dengan pelayanan yang diberikan harus benar dan tepat.
- 3) Ruang tunggu yang tenang dan nyaman sehingga begitu nasabah dapat merasakannya, seperti ruangan yang lebar dan dekorasi yang indah.
- 4) Brosur tersedia lengkap dan mampu menjelaskan segala sesuatu sehingga sesuai dengan keinginan nasabah.
- 5) Keragaman dan kelengkapan produk yang membuat nasabah tertarik berhubungan dengan perusahaan. Dalam suatu lokasi hendaknya produk yang dijual selengkap mungkin sehingga nasabah memiliki banyak pilihan.

- 6) Lokasi usaha yang memberikan keamanan, serta untuk usaha tertentu tersedia lahan parkir yang memadai (Kasmir, 2011: 341).

Sedangkan menurut Nugroho J Setiadi yang menyebabkan terjadinya peningkatan jumlah nasabah adalah:

1) Produk

Dengan produk yang tersedia, keuntungan apa yang diharapkan nasabah dari produk yang ditawarkan tersebut.

2) Promosi

Promosi yang bagaimana yang dapat menyebabkan nasabah untuk membeli dan menggunakan produk yang ditawarkan oleh lembaga keuangan tersebut.

3) Harga

Berhubungan dengan penetapan margin atau bagi hasil terhadap produk yang ditawarkan oleh lembaga keuangan syariah kepada nasabah.

4) Distribusi

Terkait dengan penyaluran yang dilakukan oleh lembaga terkait, yang dapat menarik nasabah akan melihat lamanya proses transaksi produk dan jasa yang dibeli (Setiadi, 2003: 10).

n. Sebab-sebab Nasabah Kabur

Banyak hal yang menyebabkan nasabah kabur. Oleh karena itu, setiap karyawan bank lebih khusus lagi petugas Customer Service harus dapat mengerti dan memahami sebab-sebab nasabah kabur meninggalkan bank. Adapun sebab yang membuat nasabah meninggalkan bank, yaitu:

1) Pelayanan yang tidak memuaskan

Banyak hal yang menyebabkan nasabah tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan. Nasabah disepelekan atau tidak diperhatikan atau nasabah merasa tersinggung.

2) Produk yang tidak baik

Kelengkapan produk yang ditawarkan tidak memiliki kelebihan atau keunggulan tertentu jika dibandingkan dengan produk yang ditawarkan pesaing.

3) Ingkar janji tidak tepat waktu

Petugas customer service tidak menepati janji seperti waktu pelayanan dan biaya yang relatif mahal (Kasmir, 2012: 261).

B. Penelitian yang Relevan

Sejauh pengamatan dan tinjauan yang dilakukan tentang penelitian ini, untuk masalah yang penulis teliti di BMT Al-Fataya, diketahui bahwa belum ada yang membahas tentang strategi bersaing BMT Al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah. Untuk itu, penulis merasa tertarik dan ingin untuk membahasnya. Meskipun demikian, ditemukan ada beberapa karya ilmiah yang relevan dan mendukung penelitian yang penulis lakukan, yaitu:

Faizatul Ulva dengan judul *Strategi Bersaing Produk Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah Di KJKS BMT Bus Lasem*, penelitian pada tahun 2015 (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islamn Universitas Islam Negeri WalisongoSemarang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang dilakukan oleh KJKS BMT Bus Lasem adalah produk yang ditawarkan KJKS BMT BUS Lasem tidak ada tambahan biaya administrasi perbulan, KJKS BMT BUS mengajak dan membimbing anggota dari sistem riba ke sistem syariah melalui produk pembiayaan yang dimiliki, menciptakan produk yang tidak dimiliki oleh BMT lain seperti ATM , Nisbah bagi hasil tabungan tinggi yaitu untuk bulanan 2,5% dan untuk musiman sebesar 3%,. Persyaratan pembukaan dan penutupan tabungan mudah, adanya undian pada semua produk. Strategi dalam meningkatkan jumlah nasabah KJKS BMT BUS yaitu dengan melakukan promosi, tempat yang strategis, produk dan bagi hasil, sikap dan pelayanan.

Persamaan dengan penelitian yang akan penulis teliti yaitu sama-sama menggunakan strategi bersaing untuk meningkatkan jumlah nasabah. Perbedaannya dengan penelitian yang akan penulis teliti yaitu penelitian ini fokus kepada strategi bersaing produk. Sedangkan penulis mengkaji secara keseluruhan strategi bersaing.

Mustafidh Rahman dengan judul ***Strategi Bersaing PT.BPRS Carana Kiat Andalas dengan Pendekatan Analisis SWOT***. Hasil penelitian ini menunjukkan, strategi bersaing yang telah diterapkan oleh PT. BPRS Carana Kiat Andalas berupa memberikan pelayanan prima, respon yang cepat terhadap kebutuhan nasabah dan kompetitif dalam tingkat margin. Strategi yang diterapkan 1) strategi SO: strategi penetrasi pasar dan penambahan jenis pelayanan sesuai kebutuhan nasabah. 2) Strategi WO: meningkatkan kompetensi SDM, meningkatkan jumlah modal dan menyalurkan pembiayaan yang lebih banyak. 3) Strategi ST: strategi promosi dilakukan secara efektif dan kontiniu, meningkatkan idealitas nasabah dengan menerapkan sistem jemput bola. 4) Strategi WT: memperoleh keuntungan secara maksimal dan penerapan strategi diferensiasi dalam penetapan tingkat margin.

Persamaan penelitian ini adalah pada variabel strategi bersaing. Sedangkan perbedaannya adalah menggunakan analisis SWOT, sedangkan dalam penelitian ini tidak

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan pada BMT al-Fataya Payakumbuh. Adapun metode yang dilakukan adalah metode *deskriptif kualitatif* yaitu dengan menggambarkan tentang strategi bersaing BMT al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah di kota Payakumbuh.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penulis melakukan kegiatan penelitian dari pelaksanaan observasi awal dari bulan April hingga Desember 2018. Lokasi penelitian yang penulis lakukan di BMT al-Fataya Payakumbuh. Untuk mempermudah kegiatan penelitian hingga pembuatan skripsi, peneliti membuat *time schedule* yaitu sebagai berikut:

C. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah pihak-pihak BMT Al-Fataya, yang meliputi pimpinan beserta karyawan yang dapat memberikan informasi-informasi dan data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang peneliti teliti.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dan dikumpulkan dari dokumen-dokumen, brosur-brosur dan data-data yang ada pada BMT Al-Fataya Payakumbuh.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menyelesaikan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data:

1. Wawancara

Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara secara mendalam dengan Pimpinan BMT Al-Fataya Payakumbuh.

2. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini berbentuk brosur produk, brosur promosi, dan dokumen-dokumen yang terkait.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah penafsiran peneliti terhadap data dan pemecahan masalah-masalah yang telah diolah. Dalam hal ini penulis menggunakan analisis data kualitatif. Dengan menggunakan metode *deskriptif kualitatif*, sehingga penulis dapat menggambar secara umum mengenai strategi bersaing BMT Al-Fataya dalam meningkatkan jumlah nasabah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum BMT Al-Fataya Payakumbuh

1. Sejarah Singkat BMT Al-Fataya Payakumbuh

Berangkat dari keprihatinan atas aktivitas ekonomi masyarakat dilingkungan pasar tradisional, pedagang kaki lima (PKL), warung-warung disekitar, masyarakat umum dengan kebutuhan konsumtif, pendidikan, kesehatan serta kesenjangan sosial lainnya, sebagian mereka telah terlibat transaksi keuangan rentenir dengan istilah Koperasi Candak Kulat (KCK), julo-julo tunggal, istilah Bank 4-7 (pinjaman 4 kembalikan 7) atau istilah 10:13 (pinjam 10 kembali 13) dengan bunga yang tinggi dan waktu yang pendek (Profil BMT al-Fataya Payakumbuh).

Maka inisiasi dari para pemuda yang peduli terhadap kondisi ekonomi umat, karena itu dibentuklah Lembaga keuangan Mikro Syariah ini atau disebut dengan Baitul Maal wa Tamwil (BMT) yang berdiri membangun keanggotaan dengan mobilisasi dengan umat serta pengelolaan dana Zakat, Infaq, Sadaqah, dan Wakaf produktif (ZISWAF), lembaga keuangan mikro syariah ini dikelola berdasarkan konsep syariah berbadan hukum koperasi NO.18/BH/KUKM-PYK/I/2007 dengan pola syariah (Dokumen BMT al-Fataya).

Hingga saat ini, aset yang dimiliki oleh BMT al-Fataya Payakumbuh telah mencapai Rp. 9.202.665.821, 56 dan telah memiliki gedung milik sendiri yang digunakan untuk operasional kantor pusat terletak di jalan Lundang nomor 5 Payakumbuh. Hingga saat ini BMT al-Fataya memiliki tiga kantor cabang dan dua kantor layanan kas (*Sales Outlet*).

Dilandasi dengan motivasi pembinaan dan pemberdayaan ekonomi umat, mengacu kepada konsep ekonomi syariah. Hal ini diwujudkan

karena melihat keadaan perekonomian masyarakat yang telah dikuasai praktek-praktek ekonomi yang bertentangan dengan Islam yaitu praktek riba. Kehadiran BMT al-Fataya ini diharapkan mampu menjadi solusi problematika umat khususnya pemberdayaan ekonomi. Skill kemampuan dalam mengelola usaha sesuai dengan visi umat yang di ridhoi oleh Allah SWT. Semoga lembaga ini menjadi Rahmatan lil'alamin dan eksis dalam menghadapi pasar global sebagai penopang ekonomi mikro sebagai pilar pembangunan masyarakat mandiri yang seutuhnya (Profil BMT al-Fataya Payakumbuh).

2. Kelembagaan BMT Al-Fataya Payakumbuh

Nama Lembaga	: BMT al-Fataya Payakumbuh
Nama Pimpinan	: Edhie Koesmana, SE.I, MM
Bidang Kegiatan	: Koperasi Jasa Keuangan Syariah
Jumlah Pengurus	: 3 orang
Jumlah Pengelola	: 18 orang
Kantor Cabang	: 3 Kantor Cabang dan 2 Kantor Kas
Anggota Pendiri	: 20 orang
Anggota	: 2000 orang (verified)
Total Asset	: Rp. 9.202.665.821, 56
Badan Hukum	: NO. 18/BH/KUKM-PYK/1/2007
Akta Notaris	: No. 19 Tgl 16/12/06
Notaris	: Suhairadi, SH, Spl
SITU.HO	: 456/KPPT/SITU/XII/PYK-2011
TDP Koperasi	: 030226400069 (16-01-2017)
SIUP Menengah	: 01/03-03/PM/1/2012
NPWP	: 02.381.696.0-202.000
Alamat	: JL. Jakarta No.05 Ludang 26222
Kota	: Payakumbuh
Provinsi	: Sumatra Barat
Offisial Webtsite	: www.bmtAl-Fataya.com

E-mail : bmtAl-Fataya@gmail.com

Faximale : 0752-93669

Tahun Berdiri : 16 Desember 2007

3. Visi dan Misi BMT Al-Fataya Payakumbuh

a. Visi

Menjadi *Baitul Maal Wattamwil* yang terdepan dan terpercaya sesuai syariah.

b. Misi

Mewujudkan BMT yang berkhitmat kepada umat dalam membangun ekonomi dilandasi dengan semangat kewirausahaan dan kemandirian, didukung oleh keunggulan manajemen sunatullah yang berorientasi kepada amal jama'i menuju Islam *rahmatan lil'alamin* (Brosur BMT Al-Fataya).

4. Maksud dan Tujuan Didirikan BMT Al-Fataya

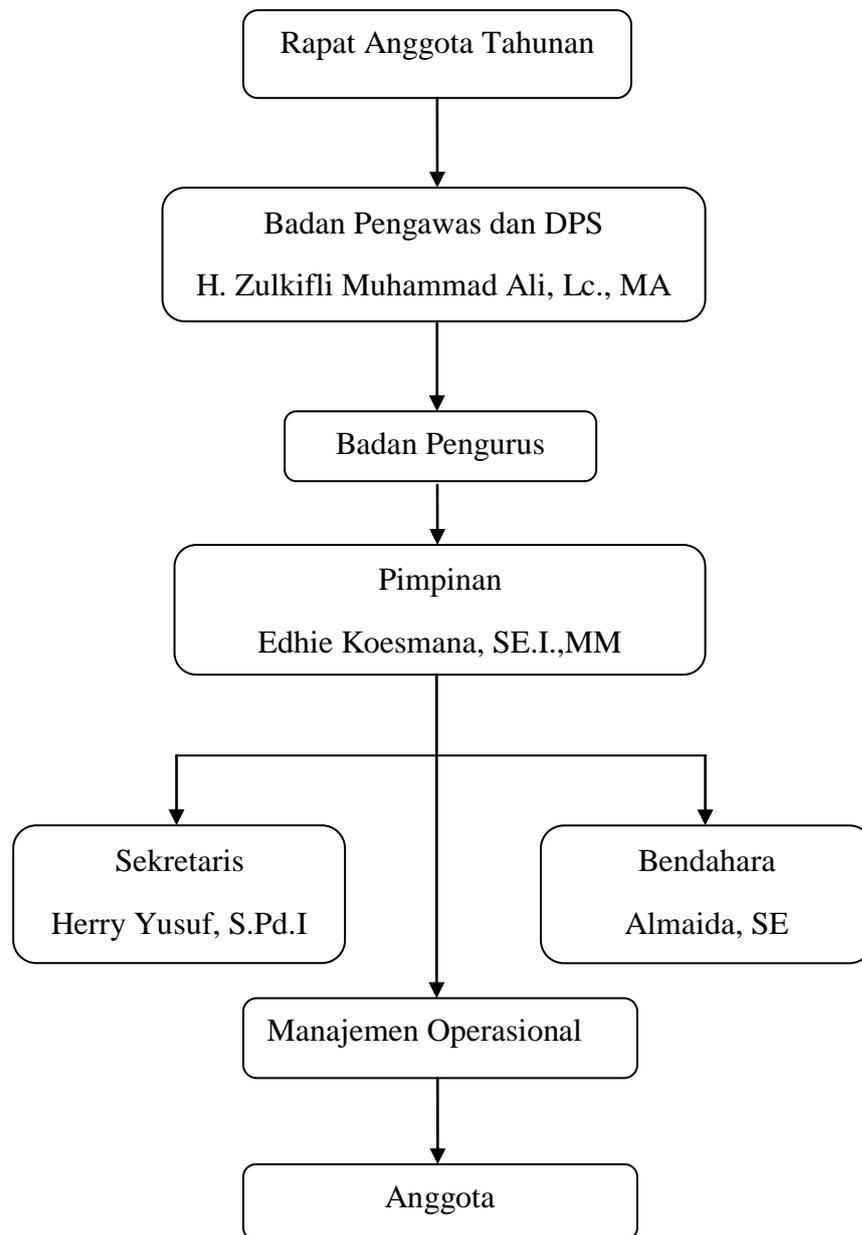
- a. Menjadikan dan mewujudkan lembaga keuangan sebagai mediasi perekonomian umat, dengan menciptakan sarana pengumpulan dibangun atas dasar profesionalitas yang amanah, terdepan dan terpercaya agar dapat meningkatkan produktivitas anggota, pengurus dan pengelola dan seluruh *Stake Holder* didukung oleh kekuatan sumber daya insani dan manajemen organisasi sehat dan kokoh.
- b. Berperan untuk senantiasa menumbuh kembangkan sikap dan perilaku yang peduli terhadap umat dengan konsep *Baitul Maal Wattawil* yang edukatif, produktif dan bernilai ibadah. Memberdayakan untuk menyantuni, berbagai dalam keuntungan.
- c. Menumbuh kembangkan sikap keshalehan sosial dalam bermuamalah sebagai konsep *rahmatan lil'alamin* (Brosur BMT Al-Fataya Payakumbuh).

5. Inti Dasar dan Budaya BMT Al-Fataya Payakumbuh

Kejayaan, keberhasilan, dan keberkahan sebuah lembaga usaha yang selamat dan menyelamatkan tidak akan bisa diraih kecuali melalui jalan taqwa. Maka BMT al-Fataya memiliki keyakinan yang penuh bahwa lembaga ini benar-benar dijalankan dengan nilai-nilai taqwa.

- Terdepan:** Dengan penuh keyakinan menjadikan BMT al-Fataya terdepan dan terpercaya sesuai syariah.
- Amanah:** Dengan penuh keyakinan pekerjaan ini adalah amanah yang harus.
- Qanaah* :** Dengan penuh keyakinan bersikap *qanaah* dapat menghindari diri dari sikap tamak, serakah dan hura-hura.
- Wara'* :** Dengan penuh keyakinan bahwa kita menjaga BMT benar-benar berjalan sesuai dengan syariah Allah dan menghindari hal-hal yang subhat.
- Amal Jama'I* :** Dengan penuh keyakinan bahwa berjamaah lebih utama dalam membangun jaringan usaha umat yang diberkahi oleh Allah SW (Dokumen BMT Al-Fataya Payakumbuh).

6. Struktur Kepengurusan BMT Al-Fataya Payakumbuh



Gambar: 4.1

Struktur Kepengurusan BMT al-Fataya Payakumbuh

Berikut ini adalah tugas masing-masing yang ada pada struktur organisasi BMT al-Fataya payakumbuh:

a. Rapat Anggota Tahunan

Rapat anggota tahunan mempunyai kewenangan/kekuasaan tertinggi didalam BMT. RAT memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) RAT bertugas menetapkan AD dan ART BMT termasuk bila ada perubahan.
- 2) Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen dan usaha BMT.
- 3) Mengangkat pengurus dan dewan syariah setiap periode. Juga dapat memberhentikan pengurus bila melanggar ketentu-ketentuan BMT.
- 4) Menetapkan rencana kerja, anggaran pendapatan dan belanja BMT serta pengesahan laporan keuangan.
- 5) Melakukan pembagian sisa hasil usaha.
- 6) Penggabungan, peleburan, dan pembubaran BMT.

b. Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Dewan Pengawas Syariah berwenang melakukan pengawasan penerapan konsep syariah dalam operasional BMT dan memberikan nasehat dalam bidang syariah. Adapun tugas dari DPS adalah:

- 1) Membuat pedoman syariah dari setiap produk penghimpunan dana maupun produk pembiayaan.
- 2) Mengawasi penerapan konsep syariah dalam seluru kegiatan operasional BMT.
- 3) Melakukan pembinaan/ konsultasi dalam bidang syariah bagi pengurus, pengelola, ataupun anggota BMT.
- 4) Bersama dengan Dewan Pengawas Syariah dan ulama mengadakan pengkajian terhadap kemungkinan perkembangan produk-produk BMT.

c. Pengurus

Pengurus memiliki wewenang sebagai berikut:

- 1) Melakuakan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama BMT.
- 2) Mewakili BMT di hadapan dan di luar pengadilan.

- 3) Memutuskan menerima dan pengelolaan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar.
- 4) Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan BMT sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan musyawarah anggota.

Adapun tugas dari pengurus adalah:

- 1) Memimpin organisasi dan usaha BMT.
- 2) Membuat rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja BMT.
- 3) Menyelenggarakan rapat anggota pengurus.
- 4) Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas dan rapat umum anggota.
- 5) Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris serta administrasi anggota.

d. Pimpinan BMT

Pimpinan BMT memimpin jalannya BMT sesuai dengan perencanaan, tujuan lembaga dan sesuai dengan kebijakan umum yang telah digariskan oleh Dewan Pengawas Syariah.

Adapun tugasnya adalah:

- 1) Membuat rencana pemasaran, pembiayaan, operasional dan keuangan secara periodik.
- 2) Membuat kebijakan khusus sesuai dengan kebijakan umum yang digariskan oleh Dewan Pengawas Syariah.
- 3) Memimpin dan mengarahkan kegiatan yang dilakukan oleh stafnya.
- 4) Membuat laporan pembiayaan baru, perkembangan pembiayaan, dan rugi laba secara periodik kepada Dewan Pengawas Syariah.

e. Marketing

Bagian pembiayaan memiliki wewenang melaksanakan kegiatan dan pelayanan baik kepada calon penabung maupun kepada calon

peminjam serta melakukan pembinaan agar tidak terjadi kemacetan pengembalian pinjaman. Adapun tugasnya adalah:

- 1) Mencari dana anggota dan para pemilik sertifikat saham sebanyak-banyaknya.
- 2) Menyusun rencana pembiayaan.
- 3) Menerima permohonan pembiayaan.
- 4) Melakukan analisa pembiayaan.
- 5) Mengajukan persetujuan pembiayaan kepada ketua BMT.
- 6) Melakukan administrasi pembiayaan.
- 7) Melakukan pembinaan anggota.
- 8) Membuat laporan perkembangan pembiayaan.

f. Teller

Memiliki wewenang melakukan pelayanan kepada anggota terutama penabung serta bertindak sebagai penerima uang dan juru bayar. Adapun tugasnya:

- 1) Menerima uang dan membayar sesuai perintah ketua.
- 2) Melayani dan membayar pelayanan tabungan.
- 3) Membuat buku kas harian.
- 4) Setiap akhir jam kerja, menghitung uang yang ada dan minta pemeriksaan manajer.
- 5) Memberikan penjelasan kepada calon anggota dan anggota.
- 6) Menangani pembukuan kartu tabungan.
- 7) Mengurus semua dokumen dan pekerjaan yang harus dikomunikasikan dengan anggota.

g. Pembukuan

Bagian pembukuan memiliki wewenang menangani administrasi keuangan dan menghitung bagi hasil serta menyusun laporan keuangan. Adapun uraian tugasnya adalah:

- 1) Mengerjakan jurnal dan buku besar.
- 2) Menyusun neraca.
- 3) Melakukan perhitungan bagi hasil.

4) Menyusun laporan keuangan secara periodik.

B. Produk-Produk BMT Al-Fataya Payakumbuh

1. Produk Penghimpunan Dana

a. Tabungan *Alfa Khairo*

Tabungan yang bersifat suka rela yang dapat digunakan/ ditarik untuk keperluan pribadi/ keluarga/ usaha kapan saja.

b. Tabungan Arisan Modal Usaha *Alfa Khairo*

Tabungan kelompok khusus yang digunakan untuk modal usaha.

c. Tabungan Masa Depan *Alfa Khairo*

Tabungan investasi masa depan yang penarikannya dalam jangka waktu tertentu.

d. Tabungan Wisata Edukasi *Alfa Khairo*

Tabungan khusus pribadi/ kelompok yang tujuannya *study tour/* darma wisata siswa.

e. Tabungan Qurban *Alfa Khairo*

Tabungan terencana yang khusus untuk ibadah qurban, yaitu tabungan untuk merencanakan nilai ibadah qurban dengan cara menabungkan dan di ambil ketika pelaksanaan ibadah qurban.

f. Tabungan Hari Raya *Alfa Khairo*

Tabungan terencana khusus untuk keperluan hari raya idul fitri.

g. Tabungan Pendidikan *Alfa Khairo*

Tabungan terencana khusus keperluan hari raya yaitu untuk dengan prinsip *wadiah yad dhomanah* memenuhi kebutuhan hari raya yang besar bagi keluarga dengan menabung di tabungan hari raya keluarga memiliki dana cadangan untuk memenuhi kebutuhan lebaran.

h. Tabungan Umrah da Haji *Alfa Khairo*

Tabungan terencana yang bertujuan khusus pelaksanaan haji dan umrah.

i. Tabungan *Mudharabah* Berjangka (Deposito Syariah Anggota)

Deposito syariah merupakan investasi dengan nisbah bagi hasil kompetitif dalam jumlah dan jangka waktu tertentu. Dengan prinsip mudharabah muthlaqah dimana pemilik modal atau dana member kebebasan penuh kepada BMT untuk mengelola dana sesuai dengan prinsip syariah. Keuntungan dari pengelolaan dan tersebut akan dibagihasilkan sesuai dengan nisbah yang telah disepakati sebelumnya. Manfaat dan kelebihan:

- 1) Menggunakan akad bagi hasil keuntungan ataa pengelolaan dana anda memuaskan berdasarkan pengalaman rata-rata bagi hasil diatas setara bunga 12% tahun.
- 2) Jangka waktu yang fleksibel yaitu 3, 6, 9, dan 12 bulan sesuai rencana anda sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jangka Waktu Deposito

Jangka waktu	Nisbah bagi hasi		Persentasi bagi hasil setara (p.a)
	Mudhorib	BMT	
Deposito 1 Bulan	47	53	10.05
Deposito 3 Bulan	50	50	10.75
Deposito 6 Bulan	55	45	11.55
Deposito 1 Tahun	60	40	12.02

Sumber : Dokumen BMT al-Fataya

- 3) Dapat dijadikan jaminan
- 4) pembiayaan.
- 5) Tidak dikenakan biaya administrasi atas nilai tabungan setiap bulan.
- 6) Hasil investasi anda dapat diambil secara tunai, otomatis dikreditkan kerekening tabungan atau ditambahkan kepokok deposito, sesuai dengan keinginan.

2. Produk Pembiayaan

a. Sistem Bagi Hasil (*Mudharabah dan Musyarakah*)

1) *Mudharabah*

Pembiayaan atas dasar prinsip bagi hasil sesuai dengan kesepakatan bersama, disalurkan untuk berbagai jenis usaha halal seperti industri rumah tangga, perdagangan, jasa dan pertanian. Dalam pembiayaan mudharabah tidak ada porsi penyertaan/sharing dana terhadap usaha mitra.

2) *Musyarakah*

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil, diperuntukkan bagi mitra yang telah dimiliki usaha produktif halal dan bermaksud untuk menambah modal usahanya. BMT menempatkan porsi penyertaan/sharing dana terhadap usaha mitra.

b. Sistem Jual Beli (*Murabahah*)

- 1) Pembiayaan dengan prinsip jual beli barang dengan keuntungan / margin yang disepakati.
- 2) Pembayaran dapat diangsur sesuai kesepakatan bersama.
- 3) Diperuntukkan bagi anda yang memerlukan aset berupa barang dan tidak ingin melunasi sekaligus (angsuran di cicil).

c. Sistem Jasa (*Ijarah Multijasa, Hiwalah, Pembiayaan Pembayaran Rek. Telepon*)

Pembiayaan atas dasar prinsip jasa, disalurkan untuk berbagai jenis kebutuhan halal:

- 1) *Ijarah Multijasa*: untuk pembayaran biaya pendidikan, pengobatan, sewa tempat dan lain-lain.
- 2) *Hiwalah*: untuk panjak hutang piutang.
- 3) Pembiayaan tagihan rekening telepon.

d. Sistem Pinjaman (*Alqard*)

Al-qard adalah penyediaan dana pinjaman berdasarkan kesepakatan antara BMT dan mitra peminjam yang mewajibkan mitra peminjam melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu sesuai perjanjian.

Dalam site ini mitra peminjam diperkenankan member imbalan kepada BMT tanpa dipersyaratkan sebelumnya oleh BMT.

e. *Baitul Maal al-Fataya* (Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Dhuafa')

- 1) Pelatihan dan pengkajian manajemen BMT.
- 2) Instalansi *Software* IT System BMT, Koperasi, BPR dan BPRS.
- 3) Training Motivasi dan kewirausahaan.
- 4) Konsultasi dan Magang Pendirian BMT atau Koperasi Syariah.

3. Jasa Layanan

Payment online, transfer online antar bank dan jasa pembayaran PLN, PDAM, Telepon, *Speedy*, dan lain-lain.

4. Unit Baitul Maal Al-Fataya

- a. Penghimpunan (*Fundrising*) ZISWAF.
- b. Pendayagunaan (usaha produktif, pembinaan dan pengembangan).
- c. Nazhir wakaf uang tunai dari BWI dengan nomor sertifikat 33-000-42.

5. *Institute Micro Finance*

- a. Pelatihan & konsultasi BMT/Kopsyah
- b. Publikasi, training motivasi & kewirausahaan.

C. Bentuk-Bentuk Strategi Bersaing BMT Al-Fataya dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah di Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil wawancara penulis lakukan dengan pimpinan dan bagian marketing dana BMT al-Fataya, strategi bersaing yang dilakukan oleh BMT al-Fataya adalah sebagai berikut:

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Keunggulan biaya menyeluruh pada BMT al-Fataya terdapat pada mudah dan gampangnya untuk membuka rekening baru serta tidak adanya potongan biaya administrasi bulanan pada produk tabungan BMT al-Fataya.

Adapun keunggulan biaya tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Biaya untuk membuka rekening tabungan baru:

- 1) Pelajar : minimal Rp. 5.000
- 2) Umum: minimal Rp. 10.000 (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018).

Biaya untuk membuka tabungan baru jika dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya khususnya yang berada di kota Payakumbuh di BMT al-Fataya tergolong murah, misalnya pada bank BRI untuk membuat tabungan baru minimal Rp. 100.000, pada Bank Syariah Mandiri minimal Rp. 30.000, dan Bank BCA minimal Rp. 500.000 dan ini.

Maka dalam konteks itu BMT al-Fataya dalam fokus strategi bersaingnya memanfaatkan tabungan pelajar di sekolah-sekolah. Dan fokus memberdayakan ekonomi umat seperti pedagang garendong di kota Payakumbuh. Dimana BMT al-Fataya melakukan pembinaan secara langsung kepada pedagang garendong tersebut (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018).

- b. Tidak adanya potongan biaya administrasi bulanan pada produk tabungan BMT al-Fataya.

Tidak adanya potongan biaya administrasi bulanan pada produk tabungan BMT al-Fataya merupakan salah satu strategi terbaik untuk menarik minat nasabah dalam menabung pada BMT al-Fataya. Pada dasarnya masyarakat tidak menginginkan adanya potongan biaya administrasi bulanan yang berlaku di dunia perbankan. Karena dengan adanya potongan bulanan akan membuat jumlah tabungan nasabah berkurang dan dalam jangka waktu yang lama akan habis. Dengan dibebaskannya nasabah dari potongan bulanan ini menjadi suatu strategi tersendiri bagi BMT al-Fataya dalam menarik minat calon nasabah baru dan meningkatkan jumlah nasabah. Hal ini cukup efektif dalam menghadapi persaingan, dimana yang notabene bank-bank umum mempunyai potongan administrasi bulanan yang cukup besar. Hal ini dapat menjadi suatu keunggulan bagi BMT al-Fataya dalam menarik nasabah untuk memenangkan persaingan pasar. Dalam konteks itu sejalan dengan hasil wawancara yang penulis lakukan

dengan pihak marketing tabungan BMT al-Fataya bahwa produk tabungan ini sangat mudah untuk ditawarkan kepada masyarakat dan sangat diminati (Tosim. Selasa, 30 Oktober 2018). Adapun dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya, seperti bank umum konvensional misalnya bank BRI biaya administrasi bulanan bisa mencapai Rp. 6.000, begitu juga dengan bank-bank lainnya. Hal ini menjadi kekuatan tersendiri bagi BMT al-Fataya.

2. Diferensiasi

Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi persaingan. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan pimpinan BMT al-Fataya, strategi diferensiasi BMT al-Fataya adalah pada produk tabungan THR *alfa khairo* yaitu tabungan terencana khusus keperluan hari raya. Hal ini menjadi minat dan motivasi tersendiri bagi nasabah tabungan BMT al-Fataya karena apabila nasabah rajin dalam menabung dan rata-rata di atas Rp 5.000.000 sampai pada hari raya, maka BMT al-Fataya memberikan THR berupa binus atau hadiah seperti kue-kue lebaran, mukenah, sejadah, minyak goreng, tepung, gula, dan lain-lain (Tosim. Selasa, 30 Oktober 2018).

Menurut penulis produk tabungan ini sangat menarik, memiliki peluang yang sangat besar dalam meningkatkan jumlah nasabah serta menjaga kualitas dan kuantitas tabungan nasabah. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara penulis dengan pihak marketing BMT al-Fataya bahwa produk ini adalah salah satu produk tabungan yang mudah ditawarkan, mudah dipahami dan sangat diminati oleh masyarakat.



Gambar 4.2

Pemberian Parcel Lebaran Kepada Nasabah BMT al-Fataya

3. Fokus

Fokus adalah memilih suatu segmen atau kelompok segmen dan menyesuaikan strategi untuk melayani pembeli. Strategi fokus dikembangkan untuk melayani target tertentu.

Dalam ketatnya persaingan antara sesama lembaga keuangan. BMT al-Fataya memakai strategi fokus di wilayah tempat berdirinya BMT al-Fataya yaitu di pasar kota Payakumbuh. Sasarannya adalah usaha kecil menengah di kota Payakumbuh, yaitu seperti usaha kedai harian, grosir, galon depot air minum dan lain sebagainya. Selain menentukan tujuan sasaran, lokasi atau wilayah yang strategi juga memberikan kemudahan bagi nasabah untuk menjangkau atau mendatangnya (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018) . Berdasarkan hasil survey yang penulis lakukan, yaitu terjun langsung ke lapangan melihat marketing BMT Al-Fataya, penulis melihat bahwa dominan nasabah BMT Al-Fataya adalah yang mempunyai usaha kecil menengah seperti kedai harian, usaha depot air minum dan lain sebagainya. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan bapak Noviardi mengaku merasa nyaman dan terbantu menjadi nasabah BMT

AL-Fataya, bapak noviardi menerangkan bahwa dengan tabungan yang langsung dijemput oleh marketing, bapak Noviardi merasa terbantu karena bisa fokus di kedai dan bertransaksi dengan para pembeli (Noviardi, Rabu 23 Januari 2019) bapak noviardi mempunyai 3 tabungan rata-rata menabung Rp.250.000,- per harinya. Salah satunya tabungan THR dan bapak noviardi mendapatkan parcel lebaran tiap tahunnya dan merasa senang sekali menjadi nasabah BMT Al-Fataya.



Gambar 4.3
Nasabah BMT al-Fataya

D. Langkah-langkah Strategi Bersaing BMT Al-Fataya dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah di Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil wawancara penulis lakukan dengan Pimpinan BMT al-Fataya, langkah-langkah strategi bersaing BMT al-Fataya adalah sebagai berikut:

1. Sosialisasi

Sosialisasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh BMT Al-Fataya dalam mendakwahkan ekonomi syariah untuk memberikan edukasi ke masyarakat tentang bagaimana transaksi syariah dan larangan riba serta menyampaikan keunggulan bertransaksi di BMT Al-Fataya dari masyarakat dari satu generasi ke generasi lainnya sesuai dengan peran dan

status sosial masing-masing di dalam kelompok masyarakat. Maksud sosialisasi yang dilakukan BMT al-Fataya adalah dimana pihak BMT al-Fataya turun secara langsung ke masyarakat dan juga ke sekolah-sekolah. Memberikan edukasi kepada masyarakat mengenai ekonomi syariah tentang larangan transaksi riba. Serta pihak BMT al-Fataya memperkenalkan secara keseluruhan mengenai produk-produk dan operasionalnya (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018). Adapun dalam hal ini strategi yang dilakukan BMT Al-Fataya adalah dengan selalu melakukan sosialisasi di kegiatan-kegiatan sosial dan pendidikan yang berkolaborasi dengan yayasan Al Huffazh. Dimana yayasan Al Huffazh merupakan sekolah Islam Terpadu tingkat Paud, TK dan SD di kota Payakumbuh dan dipimpin oleh orang yang sama yakni Bpk Edi Koesmana selaku ketua yayasan dan pendiri BMT Al-Fataya maka dari hal ini menjadi kekuatan dan keunggulan tersendiri bagi BMT Al-Fataya dalam menjalankan bisnis ekonomi syariah (Almaida, Rabu, 23 Januari 2019).

Adapun beberapa kegiatan sosialisasi dilakukan adalah sebagai berikut ini:

a. Parenting Day

Adalah workshop yang dilakukan oleh Al Huffazh School untuk orang tua wali murid seluruh siswa, dalam hal ini pihak BMT Al-Fataya sekaligus akan melakukan sosialisasi dan mengajak seluruh tamu undangan untuk bertransaksi secara syariah untuk kemajuan ekonomi syariah dan terhindar dari dosa riba. Menyampaikan kemudahan dan keunggulan menjadi nasabah BMT Al-Fataya, dalam hal ini akan disampaikan langsung oleh bapak Edi Koesmana dalam bentuk ceramah dan akan kembali di ulang-ulang oleh para instruktur pada acara parenting day tersebut (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018).



Gambar 4.4
Parenting di Al Huffazh School

b. Sosialisasi di Lembaga Pemerintah



Gambar 4.4
Pencerahan tentang Koperasi Syariah di Polres Payakumbuh

Sosialisasi ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada lembaga pemerintah tentang ekonomi syariah dan BMT Al-Fataya sebagai lembaga keuangan syariah yang ada di kota payakumbuh dalam hal ini dapat berupa workshop yang disampaikan langsung oleh bapak Edi Koesmana selaku pimpinan BMT Al-Fataya (Almaida, Rabu, 23 Januari 2019).

c. Sosialisasi dalam kegiatan sosial dan keagamaan

Adapun kegiatan yang berkolaborasi dengan Al Huffazh School adalah Tabligh Akbar, Al Huffazh Fair dan Gebyar 1000 sembako gratis. Dalam hal ini sosialisasi yang dilakukan dalam bentuk ceramah oleh pihak BMT Al-fataya (Almaida, Rabu, 23 Januari 2019).



Gambar 4.6
Ceramah Agama oleh Ustadz Kondan



Gambar 4.7
Al-Huffazh Fair



Gambar 4.8
Gembyar 1000 Sembako Gratis

d. Sosialisasi Marketing BMT Al-Fataya

Sosialisasi ini dilakukan oleh Marketing dalam bentuk pameran yang dilakukan di setiap acara dan pusat keramaian. Marketing

membagikan brosur memasang spanduk dan pamflet untuk menyampaikan keuntungan menjadi nasabah BMT Al-Fataya.



Gambar 4.9
Sosialisasi dalam bentuk pameran, Sosialisasi Oleh Marketing BMT al-Fataya

e. Sosialisasi melalui Media Cetak, Media Sosial dan Kalender

Sosialisasi ini melalui media cetak dan media sosial yang dikelola secara baik, media sosial seperti facebook, instagram dan twitter dengan ini BMT Al-Fataya juga ikut menghadapi zaman millennial yang serba pakai gadget, sosialisasi dapat melalui media tersebut (Almaida, Rabu. 23 Januari 2019). Kalender yang dibagikan ke

mesjid-mesjid dan nasabah juga sosialisai tidak lansung oleh BMT Al-Fataya.



Gambar 4.10

Sosialisasi Kalender, Media Cetak

2. Pendekatan personal

Maksud dengan pendekatan personal ini adalah BMT al-Fataya melakukan kedekatan emosional yang baik pada masing-masing individu

yaitu dengan calon nasabah BMT al-Fataya secara langsung serta menjaga emosional yang baik antara satu sama lain (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018). Dalam melakukan pendekatan personal Marketing BMT Al-Fataya akan melakukan pemasaran produk BMT Al-Fataya ke tempat-tempat usaha calon nasabah dengan komunikasi dan pelayanan yang baik sehingga nasabah merasa tertarik nantinya (Almaida, Rabu, 23 Januari 2019). Dari survey yang penulis lakukan di lapangan ikut langsung dengan marketing BMT Al-fataya yaitu fokus kepada usaha kecil menengah yaitu misalnya yang mempunyai kedai harian P&D, usaha depot air minum dan lain sebagainya. Marketing harus memiliki personal yang baik dan karakter yang baik juga harus memiliki komunikasi yang baik sehingga kedatangan ke tempat usaha di sambut baik oleh nasabah nantinya.



Gambar 4.11

Pendekatan Personal Terjalin dengan Komunikasi yang Baik

3. Menyampaikan manfaat dan keuntungan apabila bertransaksi dengan BMT al-Fataya

Dalam hal ini BMT al-Fataya lebih menekankan pada promosi produk-produk unggulan yang ada di BMT al-Fataya. Cara penyampaian disini

melalui pembagian brosur-brosur kepada nasabah (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018).



Gambar 4.12
Brosur BMT al-Fataya

Adapun keunggulan tersebut adalah bebas biaya administrasi buka rekening, bebas biaya administrasi bulanan dan bebas riba transaksi yang sesuai dengan syariah dan membawa InsyaAllah membawa berkah.

4. Membangun silaturahmi dengan masyarakat

Mengadakan kegiatan-kegiatan sosial yang bertujuan untuk menjalin silaturahmi dengan masyarakat. Bentuk-bentuk kegiatan yang dilakukan oleh BMT al-Fataya adalah disini BMT al-Fataya aktif dalam penyaluran (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018):

- a. Zakat
- b. Infaq
- c. Sedekah

- d. Wakaf
- e. Beasiswa Tahfiz
- f. Bencana
- g. Santunan anak yatim
- h. Dan paket Duafa

5. Menginformasikan perkembangan BMT al-Fataya

Perkembangan suatu lembaga syariah menjadi poin terpenting dalam penilaian masyarakat dalam hal ini BMT al-Fataya memiliki aset yang cukup besar dalam ukuran sebuah BMT. Serta telah memiliki 3 kantor cabang dan satu kantor kas yang terletak:

a. Kantor Cabang Guguak

Terletak di Kecamatan Guguak dengan akses cukup dekat dengan pasar danguang-danguang dimana pasar merupakan tempat lajunya suatu perekonomian di suatu daerah, oleh karena itu BMT Al-Fataya selalu memilih lokasi kantor yang strategis dekat dengan pasar.



Gambar 4.12
Kantor cabang Guguak BMT al-Fataya

b. Kantor Cabang Limbanang

Terletak di Kecamatan Suliki dekat pekan komih limbanang dengan akses berada di komplek pasar limbanang.



Gambar 4.14
Kantor cabang Limbanang BMT al-Fataya

c. Kantor cabang Andaleh.

Terletak di Kecamatan Luak dekat dengan pekan selasa nagari andaleh dan nagari bungo.



Gambar 4.15

Kantor cabang Andaleh BMT al-Fataya

d. Kantor kas Al-Huffazh School

Terletak di kecamatan tanjung pauh berada di kompleks yayasan Al Huffazh sebelah mini market binaan BMT Al-Fataya.





Gambar 4.16
Kantor Kas Al-Huffazh School



Gambar 4.17
Wawancara Penulis dengan Pimpinan BMT al-Fataya sekaligus
Ketua Yayasan al-Huffazh School

Dalam hal ini yang dilakukan BMT al-Fataya dalam memperkenalkan BMT al-Fataya sebagai berikut (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018):

- a. BMT al-Fataya Payakumbuh melakukan *face to face* kepada masyarakat dan nasabah.
- b. BMT al-Fataya juga menggunakan buletin, iklan, dan brosur-brosur yang diedarkan kepada masyarakat.
- c. Dan ikut serta berpartisipasi dalam mengikuti atau menyelenggarakan seminar-seminar yang dapat menambah pengetahuan masyarakat mengenai ekonomi Islam.

6. *Door to door*

Door to door dengan metode jemput bola. Dimana pihak marketing terjun langsung kepada masyarakat untuk menghimpun dana baik dalam bentuk tabungan maupun deposito (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018). Salah bentuk dari metode jemput bola adalah tabungan yang dijemput langsung ke rumah atau ke tempat usaha nasabah, dengan strategi ini cukup efektif untuk meningkatkan jumlah nasabah karena biasanya jika marketing sudah terjun ke suatu tempat maka dari mulut ke mulut atau yang orang melihat tetangga nya menabung cenderung ikut juga menjadi nasabah di BMT Al-Fataya (Almaida, Rabu 23 Januari 2019). Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak marketing BMT Al-Fataya juga pekerjaan terbantu karena pada umumnya masyarakat menyukai tabungan yang dijemput langsung dan nasabah merasa terbantu (Tosim, Selasa 30 Oktober 2018). Hal ini juga berbanding lurus dari pernyataan nasabah yang penulis wawancara bapak noviardi, ibu rita, ibu meri dan ibu dewi merasa senang dan terbantu dari tabungan yang dijemput tiap hari oleh marketing dan motivasi menabung menjadi bertambah (suey nasabah, Rabu 23 Januari 2019).;



Gambar 4.18
Tabungan yang dijemput langsung ke rumah atau ke tempat usaha
nasabah BMT Al-Fataya

E. Kendala Pelaksanaan Strategi Bersaing yang dilakukan BMT Al-Fataya

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pimpinan BMT al-Fataya kendala pelaksanaan strategi bersaing yang dilakukan BMT al-Fataya yaitu terletak pada kecilnya modal biaya promosi dan pemasaran pada BMT al-Fataya dibandingkan dengan lembaga keuangan lain. Dengan kecilnya modal biaya promosi dan pemasaran menjadi kendala dalam pelaksanaan strategi bersaing, karena dengan kecilnya modal biaya promosi dan pemasaran BMT al-Fataya tidak terlalu leluasa bisa mempromosikan produk yang ada. Jika dibandingkan dengan lembaga keuangan lain dalam mempromosikan produknya melalui iklan atau cara promosi yang lain (Koesmana, Selasa, 30 Oktober 2018).

Selain itu kendala yang dihadapi BMT al-Fataya yaitu masih kurangnya minat dan pemahaman masyarakat dengan transaksi syariah, sehingga masyarakat masih bertransaksi di bank konvensional. Dan masyarakat masih menyamakannya dengan bank konvensional. Karena kurangnya pengetahuan masyarakat akan bank syariah, sehingga masyarakat masih menyamakan antara bunga dengan margin (keuntungan) di keuangan Syariah.

Meskipun demikian BMT al-Fataya mengatasi kekurangan tersebut dengan pendekatan silaturahmi yang baik dengan masyarakat. Hal ini dapat mengatasi kendala yang dialami oleh BMT al-Fataya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk strategi bersaing yang dilakukan oleh BMT al-Fataya adalah sebagai berikut:

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya menyeluruh pada BMT al-Fataya terdapat pada mudah dan gampang nya untuk membuka rekening baru serta tidak adanya potongan biaya administrasi bulanan pada produk tabungan BMT al-Fataya.

2. Diferensiasi

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan pimpinan BMT al-Fataya, menurut penulis strategi diferensiasinya adalah pada produk tabungan THR *alfa khairo* yaitu tabungan terencana khusus keperluan hari raya. Hal ini menjadi minat dan motivasi tersendiri bagi nasabah tabungan BMT al-Fataya karena apabila nasabah rajin dalam menabung dan rata-rata di atas Rp 5.000.000 sampai pada hari raya, maka BMT al-Fataya memberikan THR berupa binus atau hadiah seperti kue-kue lebaran, mukenah, sejadah, minyak goreng, tepung, gula, dan lain-lain.

3. Fokus

BMT al-Fataya memakai strategi fokus di wilayah tempat berdirinya BMT al-Fataya yaitu di pasar kota Payakumbuh. Sasarannya adalah usaha kecil menengah di kota Payakumbuh, yaitu seperti usaha kedai harian, grosir, gallon depot air minum dan lain sebagainya.

Langkah-langkah strategi bersaing BMT al-Fataya adalah sebagai berikut:

1. Sosialisasi.
2. Pendekatan personal.

3. Menyampaikan manfaat dan keuntungan apabila bertransaksi dengan BMT al-Fataya.
4. Membangun silaturahmi dengan masyarakat.
5. Menginformasikan perkembangan BMT al-Fataya.
6. Door to door.

Dalam hal ini tentunya BMT al-Fataya memiliki kendala dalam pelaksanaan strategi bersaing yaitu terletak pada rendahnya biaya marketing pada BMT al-Fataya dibandingkan dengan lembaga keuangan lain. Dengan rendahnya biaya marketing menjadi kendala dalam pelaksanaan strategi bersaing, karena dengan rendahnya biaya marketing BMT al-Fataya tidak terlalu leluasa bisa mempromosikan produk yang ada.

B. Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan usahanya, BMT al-Fataya telah menerapkan semua bentuk strategi bersaing. Yaitunya strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi, dan strategi fokus.

C. Saran

Setelah penulis melakukan penelitian terhadap strategi bersaing yang diterapkan oleh BMT al-Fataya maka penulis memberikan beberapa saran:

1. Diharapkan BMT al-Fataya melakukan strategi bersaing yang ada dengan seefisien mungkin.
2. Diharapkan BMT al-Fataya dapat memaksimalkan biaya promosi dan pemasaran yang ada untuk lebih efektif dan efisien.
3. Diharapkan BMT al-Fataya dapat melakukan sosialisasi aspek-aspek syariah kepada masyarakat baik secara personal maupun komunitas, misalnya dengan mengadakan Tabliq Akbar tentang bahaya riba dan berkahnya transaksi syariah. Dengan memberi pemahaman tersebut maka masyarakat tidak akan menyamakan lagi antara Bank Konvensional dan Bank Syariah itu sendiri

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, E. 2009. *Keadilan Distribusi dalam Ekonomi Islam Penguatan Peran LKM dan UKM di Indonesia*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Almaida, (Rabu 23 Januari 2019), Wawancara. *Bendahara BMT al-Fataya*
- Assauri, S. 2013. *Strategi Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- David, S. 2013. *Manajemen Strategi*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta
- Ginting, I.I.H. dan Sudrajat, I. 2014. *Analisis Strategi Pengembangan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) di Kota Medan*. Jurnal. Vol.2. No. 11
- Haryanto, F. Najib, M. Djahar, S. 2017. *Strategi Bersaing dengan Menggunakan Analisis SWOT untuk Meningkatkan Penjualan dan Pengembangan Usaha Pada PT. CIFICO Utama Chemical*. Jurnal/2017
- Huda, N. dan Heykal, M. 2010. *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Kencana Prenada Group. Jakarta
- Iska, S. dan Rizal. 2005. *Lembaga Keuangan Syariah*. Stain Batuasangkar Press. Batusangkar
- Kasmir, 2004. *Pemasaran Bank*. Edisi Pertama. Cetakan ke-2. Kencana. Jakarta
- _____, 2005. *Pemasaran Bank*. Kencana. Jakarta
- _____, 2011. *Kewirausahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Koesmana, E. (Selasa. 30 Oktober 2018). Wawancara. *Pimpinan BMT al-Fataya Payakumbuh*
- Mashithoh, N.D. 2014. *Analisis Normatif Undang-undang No. 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Atas Status Badan Hukum dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*, Jurnal. Vol. 5. Edisi 2/2014
- Mikhriani, 2011. *Koperasi dan BMT: Sebuah Fenomena Sumber Dana untuk Kemaslahatan*. Jurnal Dakwah. Vol. XI. No.1/2011
- Muclish, 2007. *Bisnis Syariah Perspektif Muamalah dan Manajemen*. Sekolah Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta
- Muhammad, 2006. *Bank Syariah Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman*. Ekonosia. Yogyakarta
- Murdiana, E. 2016. *Menggagas Payung Hukum Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Sebagai Koperasi Syariah dalam Bingkai IUS CONSTITUENDUM*. Jurnal. Vol. 10. No.2/2016

- Nisjar, K dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Mandar Maju. Bandung
- Porter, M.E. 2008. *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing) menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang: Karisma Publishing Group
- Purwanto, I. 2006. *Manajemen Strategi*. CV Yrama Media. Bandung
- Ridwan, A.H. 2004. *BMT & Bank Islam: Instrumen Lembaga Keuangan Syariah*. Cetakan Pertama. Bani Quraisy. Bandung
- Ridwan, M. 2004. *Manajemen Baitul Maal wat Tamwil*. UII Pres: Yogyakarta
- Sadrah, E. 2004. *Pengantar Buku, BMT dan Bank Islam*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Sapudin, A. Najib, M. Djahar.S. 2017. *Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. Jurnal Al-Muzara'ah. Vol. 05. No.01/2017
- Setiadi, N. J. 2003. *Prilaku Konsumen*. Prenada Media. Jakarta
- Sholihin, I. 2012. *Pengantar Manajemen*. Erlangga. Jakarta
- Silaban, B. 2006. *Analisis Strategi PT. XYZ dengan Model Michel Porter*. Jurnal ESENSI, Vol. No. 1/2006
- Siregar, B.G. 2017. *Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah PT. Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan*, Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman, Vol. 03. No.01/2017
- Soemitra, A. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Kencana. 2010
- Sriyana, J. Raya, F. 2013. *Peran BMT dalam Mengatasi Kemiskinan di Kabupaten Bantul*. Jurnal. Vol.07. No.01/2013
- Sugianto, F.F. 2016. *Analisis Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri*. Jurnal Agora. Vol. 4. No.2/ 2016
- Sule, E.T. 2006. *Pengantar Manajemen*. Kencana. Jakarta
- Sudarsono, H. 2004. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah (Deskriptif dan Ilustrasi)*. Ekonosia. Yogyakarta
- Sumarni, M. 2002. *Manajemen Pemasaran Bank*. Edisi Ke-lima. Cetakan Pertama. Liberty. Yogyakarta
- Tosim. (Selasa 330 Oktober 2018). *Wawancara. Marketing Dana BMT al-Fataya*
- Udaya, J. Wennadi, L.Y & Lembana, D.A. 2013. *Manajemen Strategik*. Graha Ilmu: Yogyakarta

- Umar, H. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press
- _____, 2003. *Strategic Manajemen In Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Widodo, H. Firman, M.A. Hariyadi, D, dan Domiyandra, R. *Panduan Praktis Operasional Baitul Mal Wat Tamwil (BMT)*. Mizan. Bandung
- Zainal, V.R. dkk. 2017. *Islamic Marketing Manajemen (Mengembangkan Bisnis dengan Hijrah ke Pemasaran Islami Mengikuti Rasulullah Saw*. Bumi Aksara. Jakarta