

Strategi Bank Syariah Indonesia KCP Tulungagung Trade Center dalam Menghadapi Persaingan di Industri Perbankan

Rossa Silviany¹, Muhammad Alhada Fuadilah Habib²

^{1,2}Universitas Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Jl. Mayor Sujadi No. 46, Kudus, Plosokandang, Kec. Kedungwaru, Kab. Tulungagung, Jawa Timur
rossasilviany19@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to find out the strategy implemented by BSI KCP Tulungagung in winning the banking industry market amidst the many other banking industries around it based on the theory put forward by Treacy and Wiersema namely Value Discipline with three main points including: Operational Excellence, Customer Intimacy, and Product Leadership. The method used in this study is a qualitative descriptive analysis approach with data sources obtained from observation, interviews and documentation. In-depth interviews were conducted with informants from BSI KCP Tulungagung Trade Center employees including leaders, customer service and customer business staff, and 3 customers. In addition, this research is also supported by secondary data sources from journals, previous studies, and BSI's 2021 Annual Financial Report. The results show that the value discipline strategy implemented by the BSI KCP Tulungagung Trade Center includes Operational Excellence including broadcasting products from savings to Funding according to customer needs, reliable service by providing the best solutions to customers' financial problems, and competitive prices with a margin of 2.22% and profit sharing of up to 25%, and avoiding problems with customers because they provide services according to SOP. Second, Product Leadership includes offering products with cross selling and always innovating to suit market needs. Third is Customer Intimacy. This strategy includes two types, namely tangible and intangible which are implemented in order to establish close relationships with customers. BSI KCP Tulungagung Trade Center focuses on one value discipline, namely Customer Intimacy because customers are the main factor in the success of a bank.

Keywords: Bank Syariah Indonesia, Value Discipline, Operational Excellence, Customer Intimacy, Product Leadership

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi yang diterapkan BSI KCP Tulungagung dalam memenangkan pasar industri perbankan di tengah banyaknya industri perbankan lain disekitarnya dengan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Treacy dan Wiersema yakni Value Discipline dengan tiga poin utama diantaranya: Operasional Excellence, Customer Intimacy, dan Product Leadership. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni pendekatan analisis deskriptif kualitatif dengan sumber data diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan dari pihak pegawai BSI KCP Tulungagung Trade Center meliputi Pimpinan, Customer Service, dan Customer Business Staff, dan 3 nasabah. Selain itu, penelitian ini juga didukung dengan sumber data sekunder dari jurnal, studi terdahulu, dan Laporan Keuangan Tahunan BSI tahun 2021. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi value discipline yang diterapkan oleh BSI KCP Tulungagung Trade Center diantaranya, Operational Excellence meliputi penyediaan produk dari tabungan hingga pembiayaan sesuai dengan kebutuhan nasabah, layanan yang andal dengan memberikan solusi terbaik dari masalah keuangan nasabah, dan bersaing dengan harga kompetitif dari margin 2,22% dan bagi hasil hingga 25%, serta menghindari masalah dengan nasabah karena memberikan pelayanan sesuai SOP. Kedua, Product Leadership meliputi menawarkan produk dengan cross selling dan senantiasa berinovasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pasar. Ketiga adalah Customer Intimacy. Strategi ini meliputi dua jenis yakni tangible (berwujud) dan Intangible (tidak berwujud) yang dilaksanakan guna menjalin hubungan erat dengan nasabah. BSI KCP Tulungagung Trade Center memfokuskan satu disiplin nilai yaitu Customer Intimacy karena nasabah merupakan faktor utama dari kesuksesan sebuah bank.

Kata Kunci: Bank Syariah Indonesia, Value Discipline, Operational Excellence, Customer Intimacy, Product Leadership

Copyright (c) 2023 Rossa Silviany, Muhammad Alhada Fuadilah Habib

Corresponding author: Rossa Silviany

Email Address: rossasilviany19@gmail.com (Jl. Mayor Sujadi No. 46, Kudus, Kab. Tulungagung, Jatim)

Received 15 February 2023, Accepted 22 February 2023, Published 22 February 2023

PENDAHULUAN

Sistem perbankan syariah dikenal sejak tahun 1991 dengan berdirinya Bank Muamalat Indonesia dan dilaksanakan di bawah peraturan yang ditetapkan oleh Dewan Syariah Indonesia Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Setelahnya, diberlakukan Undang – Undang No. 7 tahun 1992 tentang “bank dengan sistem bagi hasil” tanpa rincian landasan hukum syariah serta jenis usaha yang diperbolehkan. Sehingga di tahun 1998, pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat melakukan penyempurnaan atas Undang – Undang No. 7 tahun 1992 menjadi Undang – Undang No. 10 tahun 1998 yang secara tegas menjelaskan bahwa di Indonesia menerapkan dua sistem (*dual banking system*) yakni sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Salah satu bank besar yang menerapkan sistem perbankan syariah adalah Bank Syariah Indonesia (BSI).

Bank Syariah Indonesia sendiri merupakan Lembaga keuangan bank dengan prinsip syariah terbesar di Indonesia setelah adanya merger antara 3 bank yakni, Mandiri Syariah, BNI Syariah, dan BRI Syariah. Bank Syariah Indonesia (BSI) juga digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan perbankan syariah di Indonesia dengan 1.244 kantor tersebar di Indonesia dan salah satunya yakni BSI KCP Tulungagung yang berada di Ruko Panglima Sudirman Trade Center No. 7, Jl. Hasanuddin, Kenayan, Tulungagung. Dalam hal produk dan layanan, seluruh kantor Bank Syariah Indonesia dibekali dengan produk yang sama, tetapi untuk dapat memenangkan pasar industri setiap kantor menerapkan strategi yang berbeda.

Selain BSI KCP Tulungagung Trade Center ada 2 kantor BSI Lainnya yakni BSI KCP Tulungagung Sudirman di Kepatihan dan BSI KK Tulungagung Trade Center yang juga ada di Ruko Sudirman. Disisi lain, banyak pesaing sejenis diantaranya Bank Mandiri Tulungagung, Bank Jatim Cabang Tulungagung, BCA KCU Tulungagung, Bank Sinarmas, serta BRI Unit Sudirman. Mengingat lokasi strategis dengan banyak pesaing di industri yang sama, BSI KCP Tulungagung Trade Center perlu menggunakan strategi agar mampu bersaing menghadapi persaingan dengan lembaga perbankan lainnya. Adapun strategi yang digunakan oleh BSI KCP Tulungagung Trade Center agar dianalisis dengan teori Value Discipline dengan tiga poin utama diantaranya: Operasional Excellence, Customer Intimacy, dan Product Leadership.

Penelitian ini dilakukan untuk strategi BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam menarik nasabah dan memenangkan pasar industri perbankan di tengah banyaknya pesaing bank lainnya seperti Bank Muamalat, Bank BTN, Bank BRI, Bank Jatim, dan Bank Mandiri.

Bank Syariah dan Bank Syariah Indonesia

Dalam Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 mengenai Perbankan Syariah menyatakan bahwa perbankan Syariah yaitu segala sesuatu yang menyangkut bank Syariah dan unit usaha Syariah, mencakup kelembagaan, mencakup kegiatan usaha, serta cara dan proses di dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya dengan didasarkan pada prinsip Syariah dan menurut jenisnya bank Syariah terdiri dari BUS (Bank Umum Syariah), UUS (Unit Usaha Syariah) dan BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Syariah).

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan salah satu contoh lembaga keuangan bank BUMN dengan prinsip syariah yang saat ini digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan perbankan syariah di Indonesia. Bank Syariah Indonesia resmi beroperasi setelah adanya surat dari OJK Nomor : SR-3/PB.1/2021 pada 27 Januari 2021 dan pada 1 Februari 2021 diresmikan oleh Presiden Joko Widodo dengan komposisi pemegang saham dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 17,25%, dan sisa 7.08% dimiliki oleh pemegang saham lainnya. Penggabungan ini diharapkan dapat menghadirkan layanan yang lebih lengkap dengan jangkauan bisnis lebih luas, dan dapat bersaing di tingkat global, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik berdasar dari dukungan dan sinergi perusahaan induk (Mandiri, BNI, dan BRI) serta komitmen dari pemerintah melalui Kementerian BUMN.

Bank Syariah memiliki aset sebesar 265,3 triliun rupiah yang menjadikannya sebagai bank syariah dengan aset terbesar di Indonesia. Selain itu, pangsa pasar BSI per Desember 2021 mencapai 38,24% di Industri Perbankan Syariah mengisyaratkan bahwa Bank Syariah Indonesia sebagai jawara dalam industri perbankan. Menurut Dr. Irfan Sauqi Beik, keberadaan Bank Syariah Indonesia (BSI) akan menjadi pemimpin dalam penetrasi pasar ekonomi syariah yang mana BSI akan menggerakkan industri perbankan syariah. Dan saat ini Bank Syariah Indonesia telah membuktikan hal tersebut dengan memperkuat posisinya di kancah global menjadi Bank dari Indonesia pertama yang memiliki kantor di kawasan Timur Tengah yakni di Dubai yang telah beroperasi sejak 28 Januari 2022. Selain itu, Bank Syariah Indonesia juga akan menjadi pemancar nilai keuangan syariah yang tidak hanya memperkuat sektor keuangan syariah, tetapi juga memperkuat sektor riil berlandaskan syariah dan perekonomian nasional dengan memberikan pengaruh nilai – nilai syariah pada kegiatan perekonomian nasional secara keseluruhan.

Value Discipline Strategy (Strategi Disiplin Nilai)

Strategi sendiri merupakan serangkaian cara maupun rencana yang dilakukan dengan keputusan ataupun tindakan tertentu dalam upaya memenuhi sebuah target. Dalam Islam, strategi dipandang sebagai cara untuk memasarkan atau menjual suatu produk selama tidak menyimpang dengan perbuatan batil maupun dengan penipuan atau mendzolimi pihak lain. Bahkan Rasulullah sendiri juga mengimplementasikan strategi bisnis dengan prinsip yang universal yang tidak terbatas oleh ruang jika ingin mendapatkan keuntungan dan berkah secara bersamaan.

Strategi Value Discipline disebut juga sebagai “ *Three Part to Market Leadership*” yang dikemukakan oleh seorang presiden dari perusahaan Treacy yaitu Michael Treacy dan Fred Wiersema yakni wakil presiden dari CSC Index sebuah perusahaan konsultan manajemen Internasional. Pada dasarnya teori ini menekankan pentingnya identifikasi terhadap segmen pasar, dengan 3 jenis segmen yakni Operational Excellence, Customer Intimacy, dan Product Leadership.

Operational Excellence merupakan strategi spesifik yang pendekatannya pada produksi dan penyampaian suatu produk dan jasa, dengan tujuan menjadikan perusahaan sebagai pemimpin pasar dalam hal harga dan kenyamanan. Disiplin ini mendasarkan keberhasilan pada beberapa prinsip utama

diantaranya, manajemen yang efisien baik dari individu yang terlibat dan juga transaksi yang efisien dari segi biaya dan proses, dedikasi sistem pengukuran yang mana kualitas dan pengendalian biaya bisnis harus diarahkan pada operasional peningkatan layanan, manajemen harapan pelanggan yang hanya fokus pada sejumlah layanan produk dan mengelola harapan pelanggan sesuai layanan tersebut. Dalam strategi ini, perusahaan dituntut untuk memberikan layanan operasional yang baik dengan meminimalisir kelebihan biaya, dan mengoptimalkan proses bisnis. Treacy dan Wiersema mencontohkan Dell sebagai perusahaan yang menjalankan strategi keunggulan operasional karena perusahaan Dell menawarkan model bisnis “make to order” kepada pelanggan untuk mendapatkan barang yang sesuai dengan keinginannya dan perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya produksinya sehingga lebih efisien.

Product Leadership digunakan perusahaan untuk menciptakan produk dan jasa inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam hal tersebut, produk atau jasa harus didorong dari inovasi yang kontan, manajemen risiko yang baik karena pemimpin produk merupakan inovator yang tidak lepas dengan risiko pasar, rasa bahwasannya kesuksesan perusahaan saat ini tidak lepas dari orang – orang yang terlibat didalamnya. Selain produk inovatif, perusahaan dituntut untuk dapat menyalurkan atau memasarkan produk inovatif tersebut secara kreatif agar bisa diterima dengan baik oleh masyarakat. Perlu juga dilakukan evaluasi dan pengembangan atas produk tersebut agar senantiasa dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Pendekatan Customer Intimacy digunakan perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan. Keberhasilan sebuah bisnis sangat tergantung pada kepercayaan pelanggan terlebih bisnis dibidang jasa. Prinsip operasi dari disiplin nilai ini diantaranya, memiliki berbagai layanan yang tersedia untuk melayani pelanggan sesuai permintaan, serta filosofi perusahaan dan praktik bisnis yang dihasilkan untuk meningkatkan bisnis secara material. Sama halnya dengan Airborne Express yang menjaga hubungan dengan pelanggan IBM dan Xerox. Dengan pendekatan ini diharapkan pegawai dapat dengan optimal dan senantiasa bersikap ramah pada pelanggannya. Jika kepercayaan pelanggan ini tetap terjaga, maka perusahaan tetap bisa mengembangkan bisnisnya.

Value Discipline strategy sendiri dikemukakan oleh Treacy dan Wiersema pada tahun 1993 dalam bukunya *The Discipline of Market Leader*. Dalam buku ini, menyiratkan bahwa “ *no company can succeed today by trying be all things to all people. It must instead find the unique value that it alone can deliver to a chosen market*”. Yang artinya tidak akan ada perusahaan yang berhasil hari ini, jika perusahaan tersebut berusaha menjadi segalanya bagi semua orang. Sebaliknya, perusahaan harus menemukan nilai unik yang dapat menjadikannya unggul di pasar yang mereka pilih. Strategi ini lebih menekankan pada pentingnya identifikasi terhadap segmen pasar di mana hal tersebut merupakan hal terpenting apabila perusahaan ingin unggul di pasar industri karena memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen.

Treacy & Wiersema telah mempelajari 40 perusahaan dan menyimpulkan bahwa setiap strategi memberikan nilai unik kepada pelanggan seperti Produk Leadership memberikan solusi

tercanggih, Operational Excellence (keunggulan operasional) memastikan solusi yang memadai dengan biaya rendah, Customer Intimacy memberikan solusi untuk permasalahan pelanggan. Dengan strategi yang tepat dapat membuka peluang besar bagi perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam pasar industri. Sama halnya dengan Nike yang merajai dunia sport saat ini dan McDonald's dengan jaringan restoran terbesar di dunia. Sebelum memutuskan strategi disiplin nilai yang tepat, perusahaan sebaiknya harus mengidentifikasi budaya dan kompetensi inti yang dimiliki. Sehingga perusahaan dapat menciptakan nilai dan memperlakukan, pelanggan, pemegang saham, dan karyawan dengan benar.

Studi Terdahulu

Wahyuni dan Nurjaman (2017) dalam jurnal yang berjudul "*Penerapan Value Discipline Strategi pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser*". Penelitian menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Bank Kaltim Cabang Tana Paser menerapkan Value Discipline untuk mencapai visinya "Menjadi The True Regional Champion yang Kuat, Kompetitif dan Kontributif dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah yang berkualitas" berfokus pada jenis strategi Customer Intimacy yang mengutamakan kenyamanan dan pemenuhan kebutuhan kepada nasabah sehingga dapat meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap bank yang kemudian akan tercipta hubungan erat antara nasabah dan Bank Kaltim Cabang Tana Paser. Wahyuni dan Nurjaman juga membahas tentang strategi Value Discipline di sebuah lembaga keuangan yang fokus dengan poin ketiga yakni Customer Intimacy. Penelitian terdahulu tersebut memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu sama – sama membahas tentang Value Discipline dengan objek lembaga keuangan bank yang dianalisis dengan pendekatan kualitatif. Adapun perbedaannya, penelitian terdahulu tersebut hanya menjelaskan tentang Customer Intimacy tanpa menjelaskan dua poin lainnya yaitu Operational Excellence dan Product Leadership. Sedangkan dalam penelitian ini menjelaskan ketiga poin Value Discipline yaitu Operational Excellence, Product Leadership, dan Customer Intimacy yang diterapkan BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam upaya memenangkan pasar industri perbankan.

Wafiq Wahyudin (2020) dalam skripsinya yang berjudul "*Strategi Keunggulan Bersaing Baitul Maal Wa Tamwil Mandiri Sejahtera Jawa Timur (Pendekatan Value Discipline Theory)*" dengan metode penelitian kualitatif menggunakan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur telah mengimplementasikan Value Discipline dengan 3 point utama yakni Operational Excellence dengan pelayanan jemput bola kepada anggota BMT untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan. Product Leadership dengan memberikan berbagai kemudahan kepada para anggota sesuai dengan kebutuhannya, dan Customer Intimacy dengan kegiatan silaturahmi untuk membangun hubungan dengan para anggota. Persamaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian ini yaitu sama – sama meneliti lembaga keuangan dengan teori Value Discipline beserta tiga poinnya dan menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif. Adapun perbedaan dari penelitian tersebut, indikator dari masing – masing poin Value

Discipline tidak dijabarkan sehingga terjadi ketimpangan antara teori dengan hasil penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini memperhatikan setiap indikator dari ketiga poin teori Value Discipline yang diterapkan oleh BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam menarik nasabah dan menjawab ketimpangan tersebut.

Dalam Tesis Pajar Eko Dwi tahun 2021 yang berjudul "*Penerapan Value Discipline sebagai Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Bank Mandiri Commercial Banking Floor Solo*". Penelitian ini menganalisis terkait penerapan value discipline dalam mengembangkan keunggulan kompetitif Commercial Banking Floor Solo, sebuah unit kredit segmen komersial Bank Mandiri dengan bantuan model Singo dan Model Kano. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa atribut perilaku dari model Kano meliputi sikap antusiasme menjaga good corporate governance, dan berwawasan luas, sedangkan dari analisis internal dengan model Singo menunjukkan bahwa prinsip operational excellence memerlukan perbaikan meliputi membentuk industri expertise dan pengembangan database pipeline serta value chain. Meskipun sama – sama meneliti tentang strategi lembaga keuangan bank dengan Value Discipline, namun terdapat perbedaan yang terletak pada fokus masalah. Fokus masalah dalam penelitian terdahulu tersebut adalah faktor – faktor yang mempengaruhi Value Discipline bukan pada tiga poin utamanya. Sementara dalam penelitian ini, fokus permasalahan yang dibahas tentang nilai utama dalam Value Discipline yakni Operational Excellence, Product Leadership, dan Customer Intimacy dari BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam usahanya menghadapi persaingan pasar.

Prima Winda Sari (2021) dalam tesisnya yang berjudul "*Pengembangan Pelayanan dan Kinerja Operasional pada Bank Bengkulu Cabang Jakarta*" juga membahas tentang Value Discipline dalam sebuah lembaga keuangan. Sama dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan model Kano dan model Singo untuk membantu analisis data. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pendekatan Customer Intimacy dan pendekatan Operational Excellence masih memerlukan perbaikan dalam hal teknologi pelayanan, jumlah pegawai, terkait kepuasan nasabah, dan juga terkait pengawasan. Persamaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian ini yakni sama – sama meneliti lembaga keuangan bank dengan teori Value Discipline. Adapun perbedaan penelitian terdahulu tersebut, hanya membahas tentang pengembangan Customer Intimacy dan Operational Excellence di Bank Bengkulu Cabang Jakarta tanpa mencakup pengembangan Product Leadership. Sementara dalam penelitian ini membahas semua aspek Value Discipline dengan tiga poin utama beserta indikatornya dari strategi yang diterapkan oleh BSI KCP Tulungagung Trade Center untuk dapat menghadapi persaingan.

Bayu Angga Satrio (2018) dalam tesisnya yang berjudul "*Analisis Penerapan Value Discipline sebagai Strategi Membangun Daya Saing pada PT Biro Klasifikasi Indonesia*" menggunakan pendekatan kualitatif dengan alat analisis eksternal Porter Five Force Analysis, dan alat analisis internal dengan Porter Value Chain Analysis berdasarkan konsep Value Discipline. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa PT. Biro Klasifikasi Indonesia selaku perusahaan yang bergerak

di bidang jasa pengklasifikasian dan jasa statutoria kapal sangat sesuai menggunakan prinsip disiplin nilai Operational Excellence dan Customer Intimacy untuk perbaikan pada aktivitas yang masih dianggap lemah. Meskipun sama – sama membahas tentang strategi sebuah lembaga dengan teori Value Discipline, namun terdapat perbedaan yaitu penelitian terdahulu ini tidak sepenuhnya menggunakan konsep Value Discipline karena Product Leadership tidak dilampirkan. Berdasarkan konsep Value Discipline, sebuah perusahaan akan berhasil jika bisa fokus dalam satu pilar utama tanpa meninggalkan poin lainnya. Sementara itu, penelitian ini sesuai dengan konsep Value Discipline yang diangkat, dengan fokus pada Customer Intimacy tanpa meninggalkan Operational Excellence dan Product Leadership yang dimiliki BSI KCP Tulungagung Trade Center.

METODE

Pendekatan yang sesuai untuk mengetahui strategi value discipline yang diterapkan BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam memenangkan pasar Industri Perbankan adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif. Hal ini dikarenakan penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena yang ada dengan mengkaji bentuk aktivitas karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antar fenomena terkait fokus permasalahan yakni strategi value discipline yang diterapkan. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan beberapa informan yang diperoleh dengan teknik purposive. Teknik purposive merupakan cara memilih sampel yang akurat dan efisien berdasarkan kualitas yang sesuai dengan fokus penelitian diantaranya pihak yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan strategi BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam menghadapi persaingan di industri perbankan. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini diantaranya Pimpinan (1 orang), Customer Service (1 orang), dan Customer Business Staff (2 orang) serta nasabah (3 orang).

Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati aktivitas pegawai dan nasabah, serta mengamati lingkungan dan suasana kantor BSI KCP Tulungagung Trade Center. Peneliti juga mengamati bagaimana pelayanan dari pegawai frontliner meliputi Satpam, Customer Service, dan Teller BSI KCP Tulungagung Trade Center kepada nasabah. Selain itu, peneliti juga mengamati bagaimana cara pegawai menawarkan produk kepada nasabah dan juga bagaimana cara BSI KCP Tulungagung Trade Center melakukan pendekatan kepada nasabah.

Sedangkan dokumentasi dalam penelitian ini berupa gambar yang mendukung strategi BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam menarik nasabah meliputi gambar informan dan gambar observasi suasana kantor termasuk pelayanan yang diberikan hingga cara pegawai BSI KCP Tulungagung Trade Center menawarkan produk kepada nasabah. Sementara itu, sumber data sekunder dalam penelitian ini menggunakan jurnal, penelitian terdahulu, dan Laporan Keuangan (*Annual Report*) BSI 2021.

Setelah data penelitian terkumpul, peneliti menganalisis data dengan tahap mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih data yang dianggap penting dan disusun secara sistematis guna mempermudah penarikan kesimpulan. Dalam penerapannya, data yang diperoleh di lapangan kemudian diklasifikasikan berdasarkan indikator dari ketiga pilar Value Discipline. Adapun penyajian data, dilakukan setelah adanya pengelompokan data di mana data disajikan dalam bentuk naratif berdasarkan kerangka teori Value Discipline. Selanjutnya, peneliti menarik kesimpulan dari bentuk narasi data dan menjadi jawaban dari permasalahan yakni Strategi BSI KCP Tulungagung dalam Menghadapi Persaingan di Industri Perbankan.

Untuk memperoleh data yang valid dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga cara diantaranya observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi sumber dengan mewawancarai berbagai informan (lebih dari 3) meliputi Pimpinan, Customer Service, dan Customer Business Staff dan nasabah BSI KCP Tulungagung Trade Center.

HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan data bahwa secara umum strategi yang digunakan BSI KCP Tulungagung Trade Center dalam menarik nasabah dan memenangkan pasar industri perbankan yang dianalisis dengan teori Value Discipline diantaranya;

Operational Excellence (Keunggulan Operasional)

Operational Excellence yang diterapkan oleh BSI KCP Tulungagung Trade Center meliputi penyediaan produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, layanan yang andal, keuntungan bisnis yang kompetitif, serta mengantisipasi masalah dengan nasabah. Penyediaan produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, BSI KCP Tulungagung Trade Center menyediakan beragam produk mulai dari funding, landing, maupun produk layanan lainnya.

Dalam funding, BSI KCP Tulungagung Trade Center memiliki berbagai produk unggulan diantaranya, BSI Tabungan Easy Wadiah dan Mudharabah, BSI Tabungan Haji dan Umrah Indonesia, BSI Tabungan Bisnis dan lainnya. BSI Tabungan Easy Wadiah merupakan tabungan dengan prinsip wadiah atau titipan tanpa ada biaya administrasi setiap bulannya, dan BSI Tabungan Easy Mudharabah adalah tabungan dengan prinsip kerjasama (mudharabah) yang bersifat investasi yang mana pihak nasabah memberi dana kepada pihak bank untuk dikelola. BSI Tabungan Haji dan Umrah adalah tabungan untuk perencanaan haji dan umrah untuk semua usia. BSI Tabungan Bisnis merupakan tabungan yang bertujuan untuk mengelola keuangan bisnis nasabah dari segmen wiraswasta dengan limit transaksi harian lebih besar dan bebas biaya RTGS dan transfer SKN. Sedangkan dalam produk landing, BSI KCP Tulungagung Trade Center memiliki berbagai produk unggulan diantaranya BSI Griya Hasanah, BSI OTO, BSI Pensiun Berkah, BSI MitraGuna, BSI Cicil

Emas, dan BSI Gadai Emas. Selain landing dan funding, BSI KCP Tulungagung Trade Center juga melayani deposito dengan bagi hasil yang kompetitif yakni 25% untuk nasabah dan juga menyediakan BSI Mobile guna menunjang kemudahan bertransaksi nasabah dengan berbagai fitur secara finansial, spiritual (layanan Islami), Sosial (zakat), hingga fitur e-mas.

Operational Excellence kedua yakni penyediaan layanan andal dengan menyediakan dan melayani nasabah sesuai kebutuhan serta masalah yang dialami nasabah dengan sepenuh hati. Apabila nasabah mengalami kesulitan, Customer Service berusaha mencari solusi terkait masalah nasabah tersebut atau menghubungi kantor BSI lain guna membantu nasabah. BSI KCP Tulungagung Trade Center juga memberikan layanan yang responsif meskipun hanya ada 1 Customer Service dan banyak antrian nasabah, sebisa mungkin mempercepat proses transaksi untuk mempersingkat waktu tunggu. Tidak jarang Branch Operational and Service Manager juga membantu pelayanan di Customer Service jika terlalu banyak antrian nasabah. Selain itu, BSI KCP Tulungagung Trade Center memiliki sebuah alat bantu berupa webform di <https://webform.bankbsi.co.id/index.php> untuk mempermudah transaksi baik buka rekening, setor maupun tarik tunai. Dengan webform ini, nasabah tidak perlu menulis atau mengisi data di kertas dan akan mendapatkan nomor reservasi sehingga lebih efisien. Hal ini menandakan bahwa pelayanan yang diberikan BSI KCP Tulungagung Trade Center merupakan bentuk pelayanan yang andal kepada nasabah. Berkaitan dengan keuntungan bisnis, berbeda dengan bank lain BSI mengenal adanya nisbah bagi hasil dan margin. Dalam hal ini BSI KCP Tulungagung Trade Center membagi keuntungan dengan nasabahnya sesuai dengan akad pada awal perjanjian dengan margin mulai dari 2,22% dan bagi hasil hingga 25%.

Sedangkan dalam mengatasi masalah dengan nasabah, BSI KCP Tulungagung Trade Center berusaha dengan maksimal untuk melayani kebutuhan nasabah dengan sepenuh hati. Untuk itu, pelayanan kepada nasabah harus sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan meliputi berpenampilan rapi dan menarik, senantiasa bersikap ramah, dan melayani kebutuhan keuangan nasabah dengan responsif. Selain itu, pimpinan berusaha mengoptimalkan biaya pengeluaran guna kelancaran kegiatan operasional dan bisnis, serta memastikan kegiatan tersebut berjalan lancar sehingga dapat mencapai target perusahaan. Dari bidang marketing, keunggulan operasional yang dijalankan meliputi bekerjasama dengan mitra yang potensial baik dari lingkup sekolah hingga instansi pelayanan masyarakat. Selain itu, dalam proses bisnis BSI KCP Tulungagung Trade Center melaksanakan dengan efisien dari proses akad hingga pencairan dana.

Hal ini sejalan dengan teori Michael Treacy dan Fred Wiersema bahwa keunggulan operasional merupakan pendekatan pasar di mana perusahaan menyediakan produk dan layanan yang andal dengan harga kompetitif tanpa ada masalah dengan pelanggan. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Wafiq Wahyudin juga menjelaskan bahwa BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur menjalankan strategi Operational Excellence dengan melakukan pelayanan yang terbaik salah satunya pelayanan jemput bola bagi anggota yang tidak memiliki waktu untuk datang ke kantor. Dari sini dapat disimpulkan bahwa dengan menjalankan Operational Excellence secara optimal, sebuah perusahaan

dapat dengan mudah melakukan pendekatan kepada nasabah sehingga mereka mampu memenangkan persaingan di industrinya.

Product Leadership (Kepemimpinan Produk)

Treacy dan Wiersema mengartikan Product Leadership sebagai menawarkan produk dan layanan terdepan yang berkelanjutan, secara teratur dan konsisten meningkatkan penggunaan atau penerapan produk oleh pelanggan sehingga membuat produk saingan menjadi usang. Lebih lanjut, Treacy dan Wiersema menyebutkan bahwa pemimpin produk adalah perusahaan yang terus berinovasi. Mereka mencontohkan beberapa perusahaan yang memimpin industri pasar diantaranya NIKE, APPLE, MICROSOFT, Intel, dan Lamborghini.

Terkait Product Leadership, seluruh cabang BSI dibekali dengan produk yang sama. Namun, hal yang membedakan adalah kepekaan dari pihak marketing dalam menilai kebutuhan masyarakat yang seharusnya dijadikan fokus dalam pemasaran produk. Di BSI KCP Tulungagung Trade Center, sensitivitas marketing terhadap kebutuhan nasabah setiap periodenya sangat penting guna menunjang target setiap bulannya. Dalam hal ini berbagai produk baik landing maupun funding ditawarkan kepada nasabah. Produk funding seperti deposito, giro, tabungan masa depan hingga haji ditawarkan kepada nasabah dengan berbagai penawaran pesta hadiah. Dalam hal *funding*, BSI memiliki suatu produk simpanan di mana nasabah tidak dibebankan biaya administrasi bulanan seperti kebanyakan simpanan di bank lain. Hal ini, menjadi point dari product leadership yang dimiliki Bank Syariah Indonesia untuk dapat memenangkan pasar Industri perbankan. Sedangkan untuk landing, BSI KCP Tulungagung Trade Center menawarkan berbagai pembiayaan bebas bunga seperti BSI Oto untuk nasabah yang menginginkan kendaraan baik motor maupun mobil, BSI Griya Hasanah untuk nasabah yang ingin rumah impian, BSI MitraGuna bagi nasabah yang menginginkan pembiayaan usaha, BSI Pensiun Berkah pembiayaan untuk pensiunan dan pra-pensiunan, dan BSI Cicil Emas (Cilem) bagi nasabah yang menginginkan emas dengan angsuran, dan BSI Gadai Emas bagi nasabah yang ingin menggadaikan emas. Layanan pembiayaan juga diterapkan secara efektif dan efisien dari proses akad hingga pencairan dana.

Pimpinan bersama pihak marketing juga berupaya untuk terus menyalurkan pembiayaan – pembiayaan yang dapat bermanfaat dan dapat membantu beban nasabah dalam hal financial. Mengetahui kebutuhan pasar sangat penting dilakukan demi keberlangsungan sebuah perusahaan. Dalam hal tersebut, inovasi pada produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah menjadi fokus utama keberhasilan Bank Syariah Indonesia KCP Tulungagung. Terkait penawaran produk, pegawai frontliner BSI KCP Tulungagung Trade Center juga dibekali ilmu cross selling untuk menawarkan produk dalam pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Sedangkan dari bagian marketing, cara menawarkan produk kepada nasabah terlebih dahulu harus mengenali dan menawarkan berbagai produk yang kemudian menjalin komunikasi intens dengan nasabah. Setelah itu menjelaskan keunggulan satu produk yang diminati nasabah dari komunikasi intens dan besar kemungkinan nasabah tersebut tertarik dengan produk BSI KCP Tulungagung Trade Center.

Selaras dengan penelitian Wafiq Wahyuni yang menyimpulkan bahwa Product Leadership yang dijalankan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur adalah memberikan kemudahan kepada para anggota dalam bentuk pembiayaan maupun tabungan di luar kantor seperti di rumah anggota ataupun di pasar. BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Inovasi dalam produk juga dilakukan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur seperti memberikan promo atau souvenir untuk menarik lebih banyak anggota. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Product Leadership memegang kunci keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri. Perusahaan yang mengoptimalkan Product Leadership mudah untuk menarik pelanggan dengan inovasi produk dan berbagai penawaran yang disediakan, sehingga mereka dapat dengan mudah menjadi pemimpin di pasar industri.

Customer Intimacy (Keintiman Pelanggan)

Customer Intimacy didefinisikan sebagai segmentasi dan penargetan pasar secara tepat dengan menyesuaikan penawaran agar sesuai dengan permintaan pelanggan. Menurut Treacy & Wiersema, perusahaan yang akrab dengan pelanggan adalah perusahaan yang tidak hanya berfokus pada kebutuhan pasar tetapi pada pelanggan secara individu. Dalam bukunya, Treacy dan Wiersema menyoroti model bisnis terkenal dari Nordstrom yakni pelanggan dapat mengembalikan apa saja, kapan saja, dan untuk alasan apapun. Bahkan seorang pelanggan berhasil mengembalikan sebuah ban di Nordstrom meskipun disana tidak menjual ban.

BSI KCP Tulungagung Trade Center memfokuskan diri pada pilar ini karena pendekatan dengan nasabah merupakan faktor kunci keberhasilan sebuah bank. Disiplin nilai ini terbagi menjadi dua tipe yakni Tangible (berwujud) dan Intangible (tidak berwujud). Tangible, strategi ini dapat dilihat secara langsung meliputi kerapian dari pegawai secara fisik, kebersihan ruangan, ruang tunggu yang luas dan nyaman. Selain itu, ada beberapa standar yang harus ada di dalam kantor diantaranya, harus ada bunga anggrek putih, dan tanaman hijau di dalam kantor untuk mendukung suasana nyaman, serta disediakan pula permen di bagian customer service dan teller. Sedangkan untuk Intangible meliputi kenyamanan gedung dan suasana, keramahan dari pegawai BSI KCP Tulungagung Trade Center, responsif petugas dalam melayani nasabah. Tata ruang dan kebersihan selalu diperhatikan dalam kantor BSI KCP Tulungagung Trade Center yang dibuat nyaman mungkin sehingga nasabah tidak keberatan untuk menunggu antrian. Selain itu disediakan juga mushola dan toilet yang nyaman dan bersih. Untuk menunjang kenyamanan nasabah, di dalam kantor juga terdapat penyaring udara dan pendingin ruangan. Jika berkaitan dengan bisnis, BSI KCP Tulungagung Trade Center bersama produknya senantiasa menjawab permintaan dan kebutuhan nasabah terkait keuangan, yang mana hal ini dapat menciptakan hubungan yang erat antara nasabah dengan pihak BSI KCP Tulungagung Trade Center.

Dalam mengukur kepuasan nasabah dan kinerja pegawai, BSI KCP Tulungagung Trade Center memiliki sebuah program yakni Customer Satisfaction Survey atau survei kepuasan pelanggan (CSS) di mana nasabah dapat memberikan penilaian kinerja pegawai dari pimpinan hingga satpam,

menilai kantor terkait kebersihan gedung, mushola, ATM hingga toilet. Nasabah dapat memberi bintang dari 1 hingga 5 sesuai dengan pelayanan yang telah diberikan, dan juga nasabah dapat memberi masukan dari setiap aspek pelayanan. Selain itu, dalam menjaga hubungan baik dengan nasabah BSI KCP Tulungagung Trade Center melakukan beberapa hal meliputi ucapan selamat untuk nasabah yang berulang tahun, memberikan berbagai macam souvenir kepada nasabah, setiap periode mengadakan pesta hadiah mulai dari tempat makan hingga motor. Hal ini menunjukkan bahwa Customer Intimacy atau keintiman pelanggan merupakan fokus utama dalam pelaksanaan setiap strategi BSI KCP Tulungagung Trade Center selaku perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan dan senantiasa mengutamakan nasabah.

Selaras dengan penelitian Wahyuni dan Jajang Nurjaman, yang menyatakan bahwa Bank Kaltim Cabang Tana Paser selaku perusahaan jasa menjalankan strategi Customer Intimacy dengan mengutamakan kenyamanan kepada nasabah sehingga tercipta hubungan erat dan kepercayaan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Wafi Wahyudin yang menjelaskan Customer Intimacy merupakan faktor penting untuk menjaga hubungan baik dengan anggota meliputi kegiatan silaturahmi dan kegiatan halal bihalal. Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa perusahaan yang mengoptimalkan Customer Intimacy mendapatkan loyalitas nasabah yang lebih baik karena nasabah akan merasa dihargai dan diprioritaskan. Untuk bisa menjadi pemenang dalam persaingan industri perbankan, peran nasabah merupakan faktor penting dan yang utama.

Berdasarkan penelitian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan yang mengoptimalkan tiga hal meliputi Operational Excellence, Product Leadership, dan Customer Intimacy berpeluang besar untuk menguasai pasar. Untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti lembaga keuangan bank, sebaiknya mengutamakan pendekatan kepada nasabah dengan Customer Intimacy dan tetap mengoptimalkan Operational Excellence dan Product Leadership. Dengan demikian bank tersebut mudah mendapatkan loyalitas nasabah sehingga mampu memenangkan dan menjadi pemimpin dalam persaingan di industri perbankan.

KESIMPULAN

Strategi menjadi hal terpenting dalam sebuah perusahaan untuk menjadi pemimpin pasar di tengah banyaknya pesaing saat ini. Begitu pula dengan BSI KCP Tulungagung Trade Center yang juga memerlukan strategi dalam setiap kegiatan untuk menarik nasabah dan memenangkan pasar industri perbankan. Dalam penelitian ini, strategi – strategi yang dijalankan BSI KCP Tulungagung Trade Center dianalisis dengan teori Value Discipline yang dikemukakan oleh Treacy dan Wiersema dengan tiga pilar utama diantaranya Operational Excellence (Keunggulan Operasional), Product Leadership (Kepemimpinan Produk), dan Customer Intimacy (Keintiman dengan Pelanggan).

Operational Excellence yang dijalankan BSI KCP Tulungagung Trade Center meliputi penyediaan produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah baik produk *funding* berupa BSI Tabungan Easy Wadiah dan Mudharabah, BSI Tabungan Haji dan Umrah, BSI Tabungan Bisnis, hingga

Tabungan Emas dan produk *landing* meliputi BSI OTO, BSI Griya Hasanah, BSI Pensiun Berkah, BSI Cicil Emas dan BSI Gadai Emas. Selain itu dalam penyediaan layanan yang andal, BSI KCP Tulungagung Trade Center berusaha dengan maksimal untuk membantu masalah keuangan nasabah dengan memberikan solusi yang terbaik. BSI KCP Tulungagung juga menyediakan webform kepada nasabah guna memberikan pelayanan yang lebih efisien dari segi waktu dan biaya. Terkait keuntungan bisnis yang kompetitif, BSI KCP Tulungagung Trade Center memberikan margin mulai dari 2,22% dan bagi hasil hingga 25%. Sedangkan dalam mengantisipasi masalah dengan nasabah, BSI KCP Tulungagung Trade Center menjalankan kegiatan operasional sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan perusahaan sehingga dapat meminimalisir masalah dengan nasabah.

Terkait Product Leadership, BSI KCP Tulungagung Trade Center memiliki produk unggulan yakni tabungan tanpa ada biaya administrasi setiap bulannya. Mengenai pembiayaan, BSI KCP Tulungagung Trade Center memiliki beragam produk tanpa bunga dengan pelaksanaan yang efektif dan efisien dari proses akad hingga pencairan dana. Jika terkait dengan penawaran produk, pegawai BSI KCP Tulungagung Trade Center dibekali dengan cross selling yaitu penawaran produk dalam pelayanan nasabah. Sedangkan dari bagian marketing, cara menawarkan produk kepada calon nasabah terlebih dahulu harus mengenali dan kemudian menawarkan berbagai produk. Setelahnya, menjalin komunikasi intens dengan calon nasabah dan menjelaskan keunggulan satu produk yang diminati dari komunikasi intens tersebut. Besar kemungkinan calon nasabah tertarik dengan produk yang telah ditawarkan dan menjadi nasabah baru BSI KCP Tulungagung Trade Center.

Sedangkan untuk Customer Intimacy, BSI KCP Tulungagung Trade Center merumuskan strategi ini dalam dua tipe yaitu tangible dan intangible. Tangible meliputi kerapian dari pegawai secara fisik, kebersihan ruangan, ruang tunggu yang luas dan nyaman. Sedangkan untuk Intangible meliputi kenyamanan gedung dan suasana, keramahan dari pegawai BSI KCP Tulungagung Trade Center, responsif petugas dalam melayani nasabah. Tata ruang dan kebersihan selalu diperhatikan dalam kantor BSI KCP Tulungagung Trade Center yang dibuat nyaman mungkin sehingga nasabah tidak keberatan untuk menunggu antrian. Terkait kepuasan nasabah, BSI KCP Tulungagung Trade Center memiliki sebuah program yakni Customer Satisfaction Survey (CSS) yang mana nasabah dapat menilai dari bintang 1 hingga 5 pelayanan yang telah diberikan pegawai. Hal ini membuktikan bahwa BSI KCP Tulungagung Trade Center senantiasa mementingkan nasabah yang kemudian terjalin hubungan erat dengan nasabah.

REFERENSI

A, N., Zachrias, Nijssen, E. J., & Stock, R. M. (2016). Effective Configurations of Value Creation and Capture Capabilities : Extending Treacy and Wiersema Value Discipline. *Journal of Business Research*, 1-11. Retrieved January 5, 2023, from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.039>

- AMINAH, S. (2022). *Persaingan Lembaga Keuangan : Strategi Merger Bank Syariah Indonesia (BSI)*. Parepare: Repository IAIN PAREPARE. Retrieved January 5, 2023, from <http://repository.iainpare.ac.id/3195/1/17.2300.138.pdf>
- Andrianto, & Anang, M. (2019). *Manajemen Bank Syariah*. Surabaya: Iara Media.
- Bharadwaj, D., Farooq, A., & Jena, B. N. (2017). Value Discipline Dimensions on Organisational Performance and Competitive Advantage: A Study on Pharmaceutical Companies in Diabetic Care. *International Journal of Marketing Studies, IX*, 88-102. Retrieved January 11, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/317225278_Value_Discipline_Dimensions_on_Organisational_Performance_and_Competitive_Advantage_A_Study_on_Pharmaceutical_Companies_in_Diabetes_Care
- BSI. (2021). *Annual Report BSI tahun 2021*. Retrieved January 3, 2023, from <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2021-IDN.pdf>
- BSI. (2021). *Sejarah Perseroan*. Jakarta Selatan. Retrieved January 2, 2023, from https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html
- Consultants, T. M. (2014). *A TCI Book Review*. Retrieved January 2, 2023, from The Discipline of Market Leaders : Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market: http://www.consulttci.com/Book_reviews/marketleaders.html
- Dannhauser, Z., & Roodt, G. (2001). Value Discipline : Measuring Customer Preferences. *Journal of Industrial Psychology*, 8-16. Retrieved January 3, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/47740006_Value_disciplines_measuring_customer_preferences
- Mahargiyantie, S. (2020, Mei 11). Peran Strategis Bank Syariah Indonesia Dalam Ekonomi Syariah di Indonesia. *Al-Misbah, I(2)*, 199-208. Retrieved from <https://jurnal.umika.ac.id/index.php/almisbah/article/view/135/296>
- Nugrahani, T., & Wibowo, A. (2012). *Penerapan Value Discipline dalam Mempertahankan Market Leader BRI*. Yogyakarta: Repository Universitas Gajah Mada.
- OJK. (2017). Retrieved December 23, 2022, from Sejarah Perbankan Syariah: <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/pages/sejarah-perbankan-syariah.aspx>
- Pathmalatha, M., Hawegamage, C., & Yapa, S. (2022). A Comprehensive Definition for 'Operational Excellence'. *Vidyodaya Journal of Management, VIII*, 24-54. doi:<http://dx.doi.org/10.31357/vjm.v8iII.6089>
- Pathmalatha, M., Hewagamage, C., & Yapa, S. (2022). Research Areas, Gaps and Future Research Directions of Operational Excellence : A Systematic Literature Review. *South Asian Journal of Business, 3-32*. Retrieved January 2, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/362608375_Research_Areas_Gaps_and_Future_Research_Directions_of_Operational_Excellence_A_Systematic_Literature_Review

- S, P. E. (2021). *Penerapan Value Discipline Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Bank Mandiri Commercial Banking Floor Solo*. Yogyakarta: Repository Universitas Gajah Mada. Dipetik January 25, 2023, dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/197084>
- Sahroni, A. (2015, Agust 1). Implementasi Strategi Pemasaran Rasulullah dalam Konteks Kontemporer. *Millah*, 117-134. Retrieved January 8, 2023, from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiohOeVyLz8AhWfFbcAHd6KAqkQFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fjournal.iii.ac.id%2FMillah%2Farticle%2Fview%2F5211%2F4649&usg=AOvVaw0sQ1nDVUiEVWf4KRd8QUsP>
- Saputro. (2010). *Pengujian Strategi Value Discipline pada PT Pagilaran*. Yogyakarta: Repository Universitas Gajah Mada.
- Sari, P. W. (2021). *Pengemabngan Pelayanan dan Kinerja Operasional pada Bank Bengkulu Cabang Jakarta*. Jakarta: Repository Universitas Gajah Mada. Dipetik January 25, 2023, dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/197072>
- Satiro, B. A. (2018). *Analisis Penerapan Value Discipline sebagai Strategi Membangun Daya Saing pada PT Biro Klasifikasi Indonesia*. Yogyakarta: Repository Universitas Gajah Mada. Retrieved January 26, 2023, from <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/162867>
- Wahyudin, W. (2020). *Strategi Keunggulan Bersaing Baitul Maal wa Tamwil Mandiri Sejahtera Jawa Timur*. Malang: Repository Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Wahyuni, & Nurjaman, J. (2017). Penerapan Value Discipline Strategy pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser. *Sebatik STMIK Wicida*, 5-9. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/237612-penerapan-value-discipline-strategy-pada-a8b92c60.pdf>
- Weinman, J. (2015). Value Discipline and Related Frameworks. In J. Weinman, *Digital Discipline : Attaining Market LEadership via the Cloud, Big Data, Social, Mobile, and the Internet of Things* (pp. 21-38). New York: John Wiley & Sons Inc. Retrieved January 4, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/315762003_Value_Disciplines_and_Related_Frameworks