

**ANALISIS STRATEGI DIFERENSIASI DAN KINERJA OPERASIONAL
GADAI EMAS SYARIAH: STUDI KOMPARATIF PADA BANK NAGARI SYARIAH,
BANK SYARIAH INDONESIA, DAN PEGADAIAN SYARIAH DI KOTA
BUKITTINGGI**

***ANALYSIS OF DIFFERENTIATION STRATEGY AND OPERATIONAL
PERFORMANCE OF ISLAMIC GOLD PAWN SERVICES: A COMPARATIVE
STUDY OF BANK NAGARI SYARIAH, BANK SYARIAH INDONESIA, AND
PEGADAIAN SYARIAH IN BUKITTINGGI CITY***

Roslaili Delfita¹, Helmi Ali²

Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim^{1,2}
adhe.idra88@gmail.com¹, helmi_akbary@yahoo.com²

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi diferensiasi dan kinerja operasional layanan Gadai Emas Syariah serta membandingkan implementasinya pada Bank Nagari Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Pegadaian Syariah di Kota Bukittinggi. Secara khusus, penelitian ini mengkaji karakteristik kelembagaan, bentuk implementasi strategi diferensiasi, tingkat kinerja operasional, perbedaan antar lembaga, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas strategi dalam meningkatkan kinerja operasional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan NVivo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi pada layanan Gadai Emas Syariah lebih difokuskan pada aspek non-produk, meliputi kecepatan layanan, efisiensi biaya, kualitas layanan, aksesibilitas, dan inovasi. Pegadaian Syariah unggul dalam kecepatan layanan dan efisiensi operasional, Bank Syariah Indonesia menonjol dalam aksesibilitas dan inovasi digital, sedangkan Bank Nagari Syariah memiliki keunggulan pada pendekatan layanan berbasis kearifan lokal. Kinerja operasional antar lembaga menunjukkan variasi yang dipengaruhi oleh karakteristik kelembagaan, struktur organisasi, serta tingkat regulasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas strategi diferensiasi sangat ditentukan oleh kesesuaian antara strategi yang diterapkan dengan kapasitas internal lembaga. Integrasi antara strategi diferensiasi dan sistem operasional menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja operasional dan daya saing layanan Gadai Emas Syariah secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi Diferensiasi, Kinerja Operasional, Gadai Emas Syariah, Studi Komparatif

ABSTRACT: This study aims to analyze differentiation strategies and operational performance of Islamic gold pawn services and to compare their implementation at Bank Nagari Syariah, Bank Syariah Indonesia, and Pegadaian Syariah in Bukittinggi City. Specifically, this study examines institutional characteristics, the implementation of differentiation strategies, the level of operational performance, differences among institutions, and factors influencing the effectiveness of strategies in improving operational performance. This research employs a qualitative approach with a comparative case study design, using data collection techniques including interviews, observations, and documentation, which are analyzed using NVivo. The results show that differentiation strategies in Islamic Gold Pawn services primarily focus on non-product aspects, including service speed, cost efficiency, service quality, accessibility, and innovation. Pegadaian Syariah excels in service speed and operational efficiency, Bank Syariah Indonesia stands out in accessibility and digital innovation, while Bank Nagari Syariah demonstrates strength in locally based service approaches. Operational performance varies across institutions, influenced by institutional characteristics, organizational structure, and regulatory frameworks. This study concludes that the effectiveness of differentiation strategies is highly determined by the alignment between the implemented strategies and the institution's internal capacity. The integration of differentiation strategies with operational systems is essential to enhance operational performance and ensure the sustainability of competitive advantage in Islamic gold pawn services.

Keywords: Differentiation Strategy, Operational Performance, Islamic Gold Pawn, Comparative Study

A. PENDAHULUAN

Perkembangan industri keuangan syariah di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini ditandai dengan meningkatnya aset, pembiayaan, serta jumlah lembaga keuangan syariah yang beroperasi, seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap prinsip keadilan, transparansi, dan larangan riba dalam sistem keuangan Islam. Otoritas Jasa Keuangan mencatat bahwa perkembangan ini menempatkan keuangan syariah sebagai salah satu pilar penting dalam mendukung stabilitas ekonomi nasional dan inklusi keuangan Masyarakat (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Salah satu produk yang berkembang pesat adalah gadai emas syariah, yaitu layanan pembiayaan jangka pendek berbasis akad rahn dengan jaminan emas. Gadai emas syariah menjadi alternatif pembiayaan yang diminati masyarakat karena prosesnya cepat, sederhana, likuid, serta sesuai dengan prinsip syariah (Asari & Firdaus, 2022).

Pada awalnya, layanan gadai emas syariah lebih dikenal sebagai produk unggulan Pegadaian Syariah sebagai lembaga non-perbankan. Namun, dalam perkembangannya, lembaga perbankan syariah seperti Bank Syariah Indonesia dan Bank Nagari Syariah turut mengembangkan produk gadai emas syariah sebagai bagian dari strategi diversifikasi pembiayaan. Kondisi ini menciptakan persaingan langsung antara lembaga perbankan dan non-perbankan dalam segmen produk yang sama. Persaingan tersebut menuntut setiap lembaga untuk tidak hanya mengandalkan kepatuhan terhadap prinsip syariah, tetapi juga menerapkan strategi diferensiasi yang mampu menciptakan nilai tambah bagi nasabah (Sambas, 2025). Thapa (2025) mendefinisikan Strategi Diferensiasi dalam sektor jasa keuangan sebagai pendekatan bersaing yang menekankan keunikan layanan, inovasi proses, dan kualitas pelayanan sebagai pembeda utama antar lembaga. Temuan ini menunjukkan bahwa Strategi Diferensiasi berperan sebagai instrumen strategik dalam meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi, khususnya pada industri jasa yang diatur secara ketat dan memiliki keseragaman produk. Strategi diferensiasi merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan keunikan produk atau layanan yang dianggap bernilai oleh pelanggan sehingga organisasi memiliki posisi bersaing yang lebih kuat dibandingkan pesaingnya (Porter, 2008). Dalam industri jasa keuangan, diferensiasi lebih banyak diwujudkan melalui aspek non-produk seperti kecepatan layanan, efisiensi biaya, kualitas layanan, aksesibilitas, dan inovasi digital.

Secara teoritis, strategi diferensiasi memiliki keterkaitan erat dengan kinerja operasional organisasi. Subhan et al. (2024) mendefinisikan Kinerja Operasional sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam mengelola proses operasional yang mencakup aspek kualitas, kecepatan, biaya, fleksibilitas, dan keandalan. Definisi ini menekankan bahwa Kinerja Operasional berkaitan langsung dengan bagaimana aktivitas operasional dirancang dan dijalankan untuk mendukung penciptaan nilai bagi pelanggan. Siregar et al. (2023) memandang Kinerja Operasional sebagai kemampuan sistem operasi organisasi dalam mendukung strategi bersaing melalui pencapaian prioritas-prioritas operasional, seperti kualitas layanan, kecepatan respons, keandalan proses, dan efisiensi biaya.

Dalam perspektif ini, Kinerja Operasional tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi jembatan antara strategi yang dirumuskan dengan hasil yang dirasakan oleh pelanggan. Dalam konteks gadai emas syariah, kinerja operasional menjadi sangat penting karena produk yang ditawarkan relatif homogen akibat kesamaan akad, mekanisme penaksiran emas, dan regulasi syariah yang berlaku. Oleh karena itu, keunggulan bersaing lebih banyak ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam mengelola proses operasional secara unggul. Pegadaian

Syariah unggul dalam kecepatan layanan dan efisiensi operasional, Bank Syariah Indonesia menonjol pada aksesibilitas dan inovasi digital, sedangkan Bank Nagari Syariah memiliki keunggulan pada pendekatan layanan berbasis kearifan lokal .

Fenomena empiris menunjukkan bahwa pembiayaan gadai emas syariah di Indonesia terus meningkat dari Rp7,8 triliun pada tahun 2020 menjadi Rp12,9 triliun pada tahun 2024. Namun, tingkat pertumbuhan tahunan menunjukkan kecenderungan menurun, yang mengindikasikan bahwa industri ini mulai memasuki fase persaingan yang lebih matang. Selain itu, pangsa pasar gadai emas syariah masih didominasi oleh Pegadaian Syariah sebesar 63%, sementara lembaga perbankan syariah hanya menguasai 37% . Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan tidak lagi hanya ditentukan oleh pertumbuhan volume pembiayaan, tetapi juga oleh efektivitas strategi diferensiasi dan kemampuan operasional lembaga dalam mempertahankan daya saing.

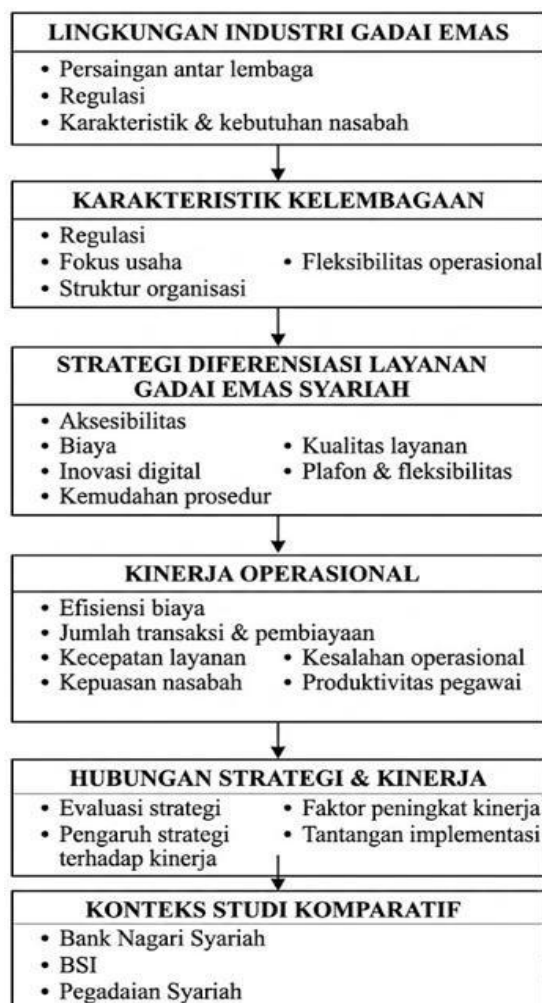
Penelitian oleh Ahmed et al. (2022) menunjukkan bahwa Kinerja Operasional dalam sektor perbankan tercermin dari kemampuan lembaga keuangan dalam memberikan layanan yang cepat, akurat, dan andal, yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan dan loyalitas nasabah. Dengan demikian, Kinerja Operasional tidak hanya berimplikasi pada efisiensi internal, tetapi juga pada persepsi kualitas layanan di mata pelanggan. Penelitian oleh Isnaini & Hasanah (2025) menunjukkan bahwa Kinerja Operasional yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan daya saing dan kinerja organisasi jasa keuangan.

Penelitian terdahulu sebagian besar masih berfokus pada aspek kepuasan nasabah, loyalitas pelanggan, dan kepatuhan syariah, sedangkan kajian yang menghubungkan strategi diferensiasi dengan kinerja operasional dalam konteks gadai emas syariah masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan secara parsial tanpa membandingkan secara langsung antara lembaga perbankan syariah dan non-perbankan syariah. Padahal, perbedaan karakteristik kelembagaan seperti struktur organisasi, regulasi operasional, fokus usaha, dan fleksibilitas manajerial berpotensi menghasilkan variasi dalam implementasi strategi dan capaian kinerja. Inilah yang menjadi research gap dalam penelitian ini.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi analisis antara karakteristik kelembagaan, strategi diferensiasi, dan kinerja operasional dalam satu kerangka penelitian yang komprehensif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya menelaah satu aspek secara terpisah, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus komparatif pada tiga lembaga berbeda, yaitu Bank Nagari Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Pegadaian Syariah di Bukittinggi. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan perbedaan strategi, tetapi juga menjelaskan hubungan kausal-konseptual antara karakteristik kelembagaan, implementasi strategi diferensiasi, dan pencapaian kinerja operasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru dalam kajian manajemen strategik pada industri keuangan syariah.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya peningkatan daya saing lembaga keuangan syariah dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompleks. Tanpa strategi diferensiasi yang tepat dan dukungan sistem operasional yang efektif, lembaga keuangan syariah akan sulit mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur manajemen strategik, khususnya terkait strategi diferensiasi dan kinerja operasional pada industri keuangan syariah. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Bank Nagari Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Pegadaian Syariah dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas layanan dan daya saing organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi diferensiasi dan kinerja operasional layanan gadai emas syariah serta membandingkan implementasinya pada Bank Nagari Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Pegadaian Syariah di Kota Bukittinggi, termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang

memengaruhi efektivitas strategi dalam meningkatkan kinerja operasional secara berkelanjutan. Berikut dapat dilihat pada gambar 1 kerangka konseptual:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif, yang bertujuan untuk menganalisis strategi diferensiasi dan kinerja operasional layanan gadai emas syariah serta membandingkan implementasinya pada Bank Nagari Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Pegadaian Syariah di Bukittinggi. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada proses, konteks, dan makna yang melekat pada praktik strategi dan operasional yang dijalankan oleh masing-masing lembaga keuangan syariah (Pratiwi, 2019). Desain studi kasus komparatif digunakan untuk membandingkan karakteristik kelembagaan, implementasi strategi diferensiasi, serta capaian kinerja operasional pada ketiga lembaga tersebut secara menyeluruh. Pendekatan kualitatif dinilai relevan karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk memahami fenomena secara kontekstual dan eksplanatoris berdasarkan perspektif para pelaku yang terlibat langsung (Tewu et al., 2025).

Objek penelitian meliputi layanan gadai emas syariah pada ketiga lembaga tersebut, dengan fokus pada aspek strategi diferensiasi, kinerja operasional, dan faktor-faktor yang

memengaruhi efektivitas strategi. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa ketiga lembaga tersebut merupakan penyedia utama layanan gadai emas syariah di Kota Bukittinggi dan memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda, yaitu lembaga perbankan syariah regional, bank syariah nasional, dan lembaga keuangan non-perbankan yang khusus bergerak di bidang gadai .

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang terdiri dari pimpinan cabang, manajer operasional, petugas layanan gadai emas syariah, serta nasabah yang menggunakan layanan tersebut. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur agar peneliti memperoleh informasi yang mendalam namun tetap terarah sesuai tujuan penelitian. Selain itu, observasi langsung juga dilakukan untuk melihat proses pelayanan, kecepatan transaksi, interaksi pegawai dengan nasabah, serta sistem operasional yang diterapkan. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal lembaga, laporan tahunan, SOP layanan, laporan OJK, serta literatur akademik yang relevan dengan topik penelitian .

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai implementasi strategi diferensiasi dan persepsi terhadap kinerja operasional. Observasi dilakukan untuk memahami praktik operasional secara langsung, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat validitas data melalui bukti tertulis dan data pendukung lainnya. Penelitian ini juga menerapkan teknik triangulasi data untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data.

Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara dan observasi dikoding secara sistematis menggunakan software NVivo untuk mempermudah proses identifikasi tema, pola hubungan, dan perbandingan antar lembaga. Dalam proses reduksi, peneliti juga melakukan pengkodean (coding) terhadap data-data yang relevan dengan menggunakan pendekatan tematik (Saldaña, 2021). Analisis dilakukan melalui pembentukan node, hierarchy chart, coding matrix query, cluster analysis, word frequency, dan project mapping untuk menghasilkan interpretasi yang lebih mendalam mengenai strategi diferensiasi dan kinerja operasional .

Keabsahan data dijaga melalui uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Rashid, 2023). Kredibilitas dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik, transferabilitas melalui penyajian deskripsi yang rinci, dependabilitas melalui konsistensi proses penelitian, serta konfirmabilitas melalui dokumentasi hasil penelitian yang dapat ditelusuri kembali. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas strategi diferensiasi dalam meningkatkan kinerja operasional layanan gadai emas syariah secara berkelanjutan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software NVivo untuk mempermudah proses analisis data kualitatif secara sistematis, terstruktur, dan mendalam. Penggunaan NVivo bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengorganisasi data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga dapat menghasilkan interpretasi yang lebih akurat mengenai strategi diferensiasi dan kinerja operasional layanan gadai emas syariah pada Bank Nagari Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Pegadaian Syariah di Bukittinggi .

Tahap awal pengolahan data dimulai dengan mentranskripsikan seluruh hasil wawancara dari informan kunci, seperti pimpinan cabang, petugas layanan gadai emas syariah, dan nasabah. Selain itu, data hasil observasi lapangan dan dokumen pendukung

seperti SOP layanan, laporan operasional, dan dokumentasi internal juga dimasukkan ke dalam sistem NVivo sebagai sumber data penelitian. Semua data tersebut kemudian diimpor ke dalam project NVivo agar dapat dianalisis secara terintegrasi.

Proses Coding dan Pembentukan Node

Tahapan utama dalam analisis menggunakan NVivo adalah proses coding, yaitu mengelompokkan potongan data berdasarkan tema-tema tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti membaca seluruh transkrip secara mendalam dan mengidentifikasi kata kunci, pernyataan penting, serta pola-pola yang berhubungan dengan strategi diferensiasi dan kinerja operasional.

Hasil coding kemudian dikelompokkan ke dalam node, yaitu kategori atau tema utama dalam penelitian. Node yang dibentuk meliputi aspek strategi diferensiasi seperti kecepatan layanan, efisiensi biaya, kualitas pelayanan, inovasi digital, aksesibilitas, fleksibilitas pembiayaan, dan pendekatan pelayanan. Selain itu, node juga dibentuk untuk aspek kinerja operasional seperti produktivitas pegawai, tingkat kesalahan operasional, kepuasan nasabah, dan efisiensi proses kerja. Pembentukan node ini membantu peneliti dalam memetakan hubungan antar tema secara lebih sistematis.

Visualisasi Hierarki Tema (*Hierarchy Chart*)

Setelah node terbentuk, NVivo digunakan untuk menampilkan *Hierarchy Chart*, yaitu visualisasi yang menunjukkan tingkat dominasi atau frekuensi tema dalam data penelitian. *Hierarchy chart* membantu peneliti melihat tema mana yang paling sering muncul dalam wawancara pada masing-masing lembaga. Hasil *hierarchy chart* menunjukkan bahwa pada Pegadaian Syariah, tema yang paling dominan adalah kecepatan layanan dan efisiensi operasional. Pada Bank Syariah Indonesia, tema dominan adalah inovasi digital dan aksesibilitas layanan, sedangkan pada Bank Nagari Syariah tema dominan berkaitan dengan kualitas pelayanan berbasis hubungan personal dan pendekatan lokal. Visualisasi ini memperkuat temuan bahwa strategi diferensiasi antar lembaga memiliki karakteristik yang berbeda.

Visualisasi Distribusi Tema (*Tree Map*)

Selain *hierarchy chart*, NVivo juga menghasilkan *Tree Map*, yaitu peta visual yang menggambarkan distribusi tema dalam bentuk kotak-kotak proporsional. Semakin besar ukuran kotak, semakin besar frekuensi atau pengaruh tema tersebut dalam hasil penelitian. *Tree map* memberikan gambaran yang lebih mudah dipahami mengenai prioritas strategi masing-masing lembaga. Misalnya, Pegadaian Syariah memiliki dominasi pada tema kecepatan dan efisiensi, sedangkan BSI lebih dominan pada inovasi digital dan layanan berbasis teknologi. Sementara itu, Bank Nagari Syariah menunjukkan dominasi pada kualitas hubungan layanan dan kepercayaan masyarakat lokal.

Analisis Hubungan Data (*Coding Matrix Query*)

Tahap berikutnya adalah penggunaan *Coding Matrix Query*, yaitu analisis untuk melihat hubungan antar tema dan membandingkan implementasi strategi pada ketiga lembaga. Melalui *matrix coding*, peneliti dapat melihat keterkaitan antara strategi diferensiasi dengan kinerja operasional secara lebih mendalam. Misalnya, hasil *matrix coding* menunjukkan bahwa kecepatan layanan memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan nasabah dan volume transaksi pada Pegadaian Syariah. Pada BSI, inovasi digital berkorelasi kuat dengan aksesibilitas layanan dan efisiensi proses transaksi. Sedangkan pada Bank Nagari Syariah, pendekatan pelayanan berbasis lokal berhubungan erat dengan loyalitas nasabah dan kualitas hubungan pelayanan. Berikut penjelasannya disajikan pada Tabel 2.

Tabel. 2 Perbandingan Implementasi Strategi Pada Ketiga Lembaga

Lembaga	Strategi Diferensiasi Dominan	Indikator Kinerja Operasional Terkait	Hubungan yang Ditemukan	Implikasi Strategis
Pegadaian Syariah	Kecepatan layanan dan efisiensi biaya	Volume transaksi, kepuasan nasabah, produktivitas pegawai	Kecepatan proses pencairan dana berhubungan kuat dengan meningkatnya jumlah transaksi dan kepuasan nasabah	Mempertahankan proses layanan sederhana dan cepat untuk menjaga dominasi pasar
Bank Syariah Indonesia	Inovasi digital dan aksesibilitas layanan	Efisiensi proses transaksi, pengurangan kesalahan operasional, kenyamanan nasabah	Digitalisasi layanan meningkatkan kemudahan akses dan mempercepat proses transaksi serta mengurangi risiko kesalahan manual	Penguatan transformasi digital dan integrasi layanan online-offline
Bank Nagari Syariah	Pendekatan layanan berbasis lokal dan kualitas hubungan personal	Loyalitas nasabah, kepuasan layanan, kepercayaan masyarakat	Kedekatan emosional dan pemahaman budaya lokal memperkuat loyalitas serta meningkatkan kepuasan nasabah	Memperkuat hubungan sosial dan pelayanan berbasis kearifan lokal

Sumber: Diolah Penulis 2026

Berdasarkan hasil coding matrix query menggunakan NVivo, ditemukan bahwa Pegadaian Syariah memiliki hubungan paling kuat antara strategi diferensiasi berupa kecepatan layanan dan efisiensi biaya dengan indikator kinerja operasional, khususnya volume transaksi dan kepuasan nasabah. Proses pencairan dana yang cepat, prosedur yang sederhana, serta fokus usaha yang spesifik pada layanan gadai menjadikan Pegadaian Syariah lebih unggul dalam menarik nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi operasional menjadi sumber utama keunggulan kompetitif pada lembaga non-perbankan yang bergerak khusus dalam layanan gadai emas syariah.

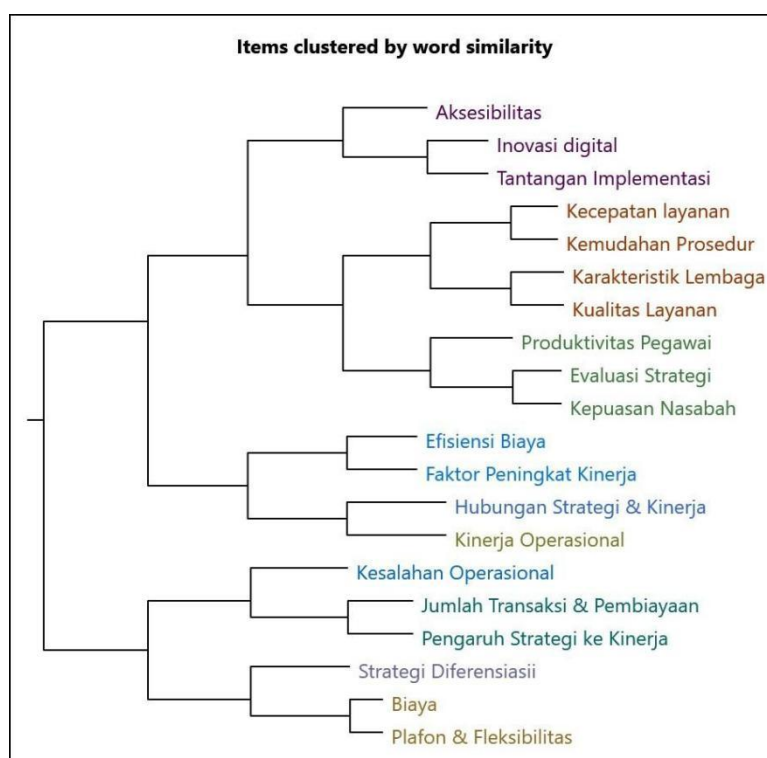
Pada Bank Syariah Indonesia, hubungan dominan terlihat antara inovasi digital dan aksesibilitas layanan dengan efisiensi proses transaksi serta pengurangan kesalahan operasional. Digitalisasi layanan seperti perpanjangan online, informasi transaksi digital, dan integrasi sistem layanan memberikan kemudahan bagi nasabah sekaligus meningkatkan akurasi operasional. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya berfungsi sebagai alat pelayanan, tetapi juga menjadi strategi diferensiasi yang memperkuat daya saing lembaga perbankan syariah dalam menghadapi persaingan industri.

Sementara itu, Bank Nagari Syariah menunjukkan hubungan yang kuat antara pendekatan pelayanan berbasis lokal dengan loyalitas nasabah dan tingkat kepuasan layanan. Kedekatan emosional, pemahaman terhadap budaya masyarakat setempat, serta pelayanan yang lebih personal menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan nasabah. Meskipun dari sisi digitalisasi dan skala operasional belum sekuat BSI maupun Pegadaian Syariah, pendekatan berbasis hubungan sosial terbukti mampu menciptakan diferensiasi yang bernilai dan sulit ditiru oleh pesaing.

Secara keseluruhan, ketiga lembaga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor yang paling konsisten memengaruhi keberhasilan strategi diferensiasi dan kinerja operasional. Coding matrix query memperlihatkan bahwa strategi yang efektif harus didukung oleh kapabilitas internal organisasi, terutama kualitas SDM dan sistem operasional yang selaras. Dengan demikian, keberhasilan strategi diferensiasi tidak hanya ditentukan oleh inovasi layanan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengeksekusi strategi tersebut secara konsisten dan berkelanjutan.

Analisis Kemiripan Data (*Cluster Analysis*)

NVivo juga digunakan untuk melakukan Cluster Analysis, yaitu analisis yang mengelompokkan data berdasarkan tingkat kemiripan antar tema atau antar lembaga. Analisis ini membantu peneliti memahami pola kesamaan dan perbedaan strategi yang diterapkan.



Gambar 1 *Items Clustered by Word Similarity*

Hasil *cluster analysis* melalui dendrogram menunjukkan bahwa seluruh tema penelitian terbagi ke dalam dua kluster besar berdasarkan tingkat kemiripan kata dan hubungan antar tema. Kluster pertama didominasi oleh aspek layanan, aksesibilitas, inovasi digital, kualitas layanan, kemudahan prosedur, karakteristik lembaga, produktivitas pegawai, evaluasi strategi, dan kepuasan nasabah. Kluster ini menggambarkan bahwa keberhasilan strategi diferensiasi sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan dan pengalaman nasabah. Aksesibilitas yang erat dengan inovasi digital menunjukkan bahwa kemudahan layanan

berbasis teknologi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah.

Sementara itu, klaster kedua didominasi oleh aspek efisiensi biaya, faktor peningkatan kinerja, hubungan strategi dan kinerja, kinerja operasional, kesalahan operasional, jumlah transaksi dan pembiayaan, serta strategi diferensiasi yang berkaitan dengan biaya dan fleksibilitas plafon pembiayaan. Klaster ini menunjukkan bahwa efektivitas strategi diferensiasi sangat berkaitan dengan efisiensi operasional dan kemampuan lembaga dalam mengelola biaya serta volume transaksi secara optimal. Hubungan yang erat antara strategi dan kinerja operasional memperkuat bahwa keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga pada implementasi operasional yang efisien.

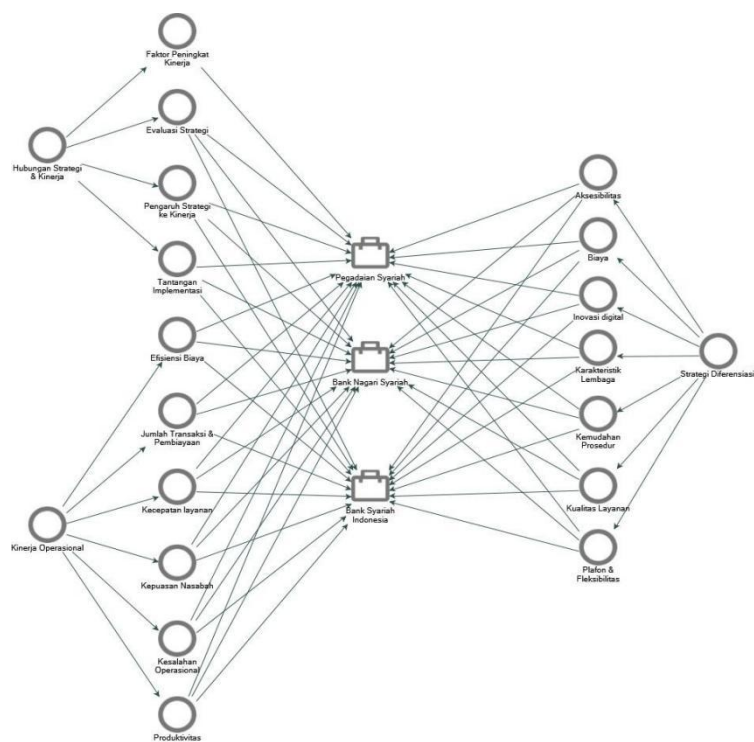
Secara keseluruhan, hasil analisis ini menegaskan bahwa strategi diferensiasi dan kinerja operasional memiliki hubungan yang saling terkait namun dengan fokus yang berbeda. Klaster pertama lebih menekankan aspek pelayanan dan kualitas interaksi dengan nasabah, sedangkan klaster kedua lebih berfokus pada efisiensi, biaya, dan hasil operasional. Selain itu, efektivitas strategi pada masing-masing lembaga juga dipengaruhi oleh karakteristik internal dan eksternal organisasi. Bank Syariah Indonesia unggul pada sistem dan teknologi, Bank Nagari Syariah pada kedekatan dengan nasabah, dan Pegadaian Syariah pada kesederhanaan proses. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi diferensiasi sangat bergantung pada kesesuaian antara strategi yang diterapkan dengan karakteristik kelembagaan masing-masing.

Analisis Frekuensi Kata (*Word Frequency / Word Cloud*)

Fitur Word Frequency digunakan untuk mengidentifikasi kata-kata yang paling sering muncul dalam hasil wawancara. Kata-kata dominan seperti “layanan”, “cepat”, “nasabah”, “proses”, “mudah”, dan “digital” menunjukkan bahwa fokus utama penelitian berada pada kualitas layanan dan efisiensi operasional. Visualisasi dalam bentuk *Word Cloud* memperkuat hasil coding dengan menunjukkan bahwa persepsi informan lebih banyak berpusat pada pengalaman layanan dibandingkan karakteristik produk gadai emas itu sendiri.

Pemetaan Proyek (*Project Map NVivo*)

Tahap akhir adalah pembuatan Project Map, yaitu pemetaan hubungan keseluruhan antara lembaga, strategi diferensiasi, dan kinerja operasional. Project map membantu peneliti menyusun model konseptual yang menjelaskan bagaimana karakteristik kelembagaan memengaruhi strategi diferensiasi dan akhirnya berdampak pada kinerja operasional. Melalui *project map*, terlihat bahwa efektivitas strategi diferensiasi sangat ditentukan oleh kesesuaian antara strategi yang diterapkan dengan kapasitas internal lembaga. Integrasi antara strategi dan sistem operasional menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan demikian, penggunaan NVivo dalam penelitian ini tidak hanya membantu proses pengolahan data secara teknis, tetapi juga memperkuat validitas analisis melalui visualisasi, perbandingan tematik, dan interpretasi hubungan antar variabel secara komprehensif.



Gambar 2. Project Map NVivo Keterkaitan Lembaga dengan Tema Hasil Analisis

Berdasarkan Gambar 2, *project map* menunjukkan bahwa Pegadaian Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Bank Nagari Syariah memiliki keterkaitan dengan berbagai tema utama dalam penelitian, baik yang berkaitan dengan strategi diferensiasi maupun kinerja operasional. Tema strategi diferensiasi meliputi aksesibilitas, biaya, inovasi digital, karakteristik lembaga, kemudahan prosedur, kualitas layanan, serta plafon dan fleksibilitas, sedangkan tema kinerja operasional mencakup efisiensi biaya, jumlah transaksi dan pembiayaan, kecepatan layanan, kepuasan nasabah, tingkat kesalahan operasional, dan produktivitas pegawai.

Visualisasi ini memperlihatkan bahwa setiap lembaga tidak hanya berfokus pada satu aspek tertentu, tetapi terhubung dengan berbagai parameter yang menunjukkan kompleksitas implementasi layanan gadai emas syariah. Hal ini menegaskan bahwa strategi diferensiasi dan kinerja operasional merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam praktik operasional lembaga. Selain itu, adanya tema seperti evaluasi strategi, faktor peningkatan kinerja, pengaruh strategi terhadap kinerja, dan tantangan implementasi menunjukkan bahwa efektivitas strategi dipengaruhi oleh banyak faktor internal maupun eksternal yang saling berinteraksi.

Secara keseluruhan, *project map* memberikan gambaran komprehensif bahwa keberhasilan implementasi strategi diferensiasi dan pencapaian kinerja operasional sangat bergantung pada kesesuaian antara strategi yang diterapkan dengan karakteristik kelembagaan masing-masing. Dengan demikian, perbedaan struktur organisasi, fokus usaha, regulasi, dan kapasitas internal menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas strategi pada masing-masing lembaga.

Analisis dan Interpretasi Hasil Penelitian Berdasarkan Data Wawancara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi pada layanan gadai emas syariah di Pegadaian Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Bank Nagari Syariah memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan kapasitas internal dan karakteristik kelembagaan masing-masing. Pegadaian Syariah menerapkan strategi berbasis kecepatan layanan dan

kesederhanaan prosedur (*operational excellence*), BSI berfokus pada integrasi layanan dan digitalisasi, sedangkan Bank Nagari Syariah menonjolkan pendekatan pelayanan personal dan kedekatan dengan masyarakat lokal. Perbedaan ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi dalam industri gadai emas syariah tidak lagi bertumpu pada produk, tetapi pada kualitas layanan, sistem operasional, dan pengalaman nasabah .

Dari sisi kinerja operasional, ketiga lembaga secara umum menunjukkan performa yang baik, terutama dalam kecepatan layanan, efisiensi proses, dan kepuasan nasabah. Pegadaian Syariah unggul dalam kecepatan proses dan efisiensi biaya karena fokus usaha yang spesifik pada layanan gadai. BSI memiliki keunggulan pada produktivitas pegawai dan efisiensi transaksi melalui dukungan teknologi digital yang terintegrasi. Sementara itu, Bank Nagari Syariah lebih unggul dalam kepuasan nasabah melalui kualitas interaksi layanan yang lebih personal dan kedekatan emosional dengan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja operasional tidak hanya diukur dari efisiensi internal, tetapi juga dari kemampuan lembaga dalam menciptakan nilai layanan bagi nasabah .

Penelitian ini juga menemukan adanya hubungan yang kuat antara strategi diferensiasi dan kinerja operasional. Strategi yang berfokus pada kecepatan layanan, inovasi digital, maupun pelayanan personal terbukti berdampak langsung pada peningkatan jumlah transaksi, efisiensi operasional, produktivitas pegawai, serta kepuasan nasabah. Pada Pegadaian Syariah, kecepatan layanan meningkatkan volume transaksi dan efisiensi biaya. Pada BSI, digitalisasi menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan aksesibilitas layanan. Sedangkan pada Bank Nagari Syariah, kualitas hubungan personal meningkatkan loyalitas dan kepercayaan nasabah. Hal ini menegaskan bahwa strategi diferensiasi bukan hanya alat positioning, tetapi juga determinan utama dalam pencapaian kinerja operasional.

Namun demikian, implementasi strategi diferensiasi juga menghadapi berbagai tantangan seperti konsistensi pelaksanaan di seluruh cabang, adaptasi pegawai terhadap digitalisasi, antrean nasabah, gangguan sistem operasional, serta persepsi nasabah terhadap biaya layanan. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga pada kemampuan lembaga dalam mengelola implementasi secara efektif. Dengan demikian, kesesuaian antara karakteristik kelembagaan, strategi diferensiasi, dan desain operasional menjadi kunci utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada layanan gadai emas syariah.

Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja operasional pada layanan Gadai Emas Syariah. Temuan ini memperlihatkan bahwa masing-masing lembaga mengembangkan pendekatan strategi yang berbeda sesuai dengan karakteristik dan keunggulan kompetitif yang dimiliki (Danarhuda & Solekah, 2025). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pengembangan bank syariah sangat ditentukan oleh kemampuan dalam merumuskan strategi diferensiasi, memperkuat kapabilitas digital, serta merespons dinamika persaingan industri secara adaptif (Dainori & Tamimah, 2026).

Dalam perspektif teori, strategi diferensiasi merupakan salah satu strategi utama dalam menciptakan keunggulan bersaing, sebagaimana dikemukakan oleh Porter bahwa diferensiasi dilakukan melalui penciptaan nilai unik yang dirasakan oleh pelanggan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diferensiasi tidak hanya terbatas pada aspek produk, tetapi juga mencakup layanan, proses, dan pengalaman nasabah. Pegadaian Syariah, misalnya, menerapkan strategi diferensiasi berbasis kecepatan layanan dan kesederhanaan prosedur. Hal ini sejalan dengan konsep diferensiasi layanan yang menekankan efisiensi proses sebagai nilai utama bagi pelanggan (M. Nasution, 2025). Sementara itu, Bank Syariah Indonesia (BSI)

mengembangkan diferensiasi berbasis teknologi melalui integrasi layanan digital, yang sesuai dengan konsep inovasi layanan dalam era digital. Di sisi lain, Bank Nagari Syariah menonjolkan pendekatan pelayanan yang lebih personal, yang mencerminkan diferensiasi berbasis hubungan (*relationship-based differentiation*).

Proposisi utama penelitian ini diterima secara empiris. Karakteristik kelembagaan (skala, fokus usaha, regulasi, pengalaman) terbukti menjadi variabel kontekstual yang moderat antara strategi dan kinerja. Temuan ini melampaui model Porter yang lebih statis, dengan mengintegrasikan pandangan *Resource-Based View (RBV)* dan *Dynamic Capabilities*. Pegadaian memiliki keunggulan pada pengalaman spesialisasi, BSI pada integrasi teknologi, dan Bank Nagari pada kedekatan lokal. Perbedaan ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif lahir dari optimalisasi sumber daya dan kapabilitas unik masing-masing lembaga.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi diferensiasi memiliki keterkaitan langsung dengan kinerja operasional, terutama dalam hal kecepatan layanan, efisiensi operasional, dan kepuasan nasabah. Hal ini sejalan dengan teori manajemen operasional yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas layanan dan efisiensi proses akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini menemukan bahwa kontribusi parameter strategi diferensiasi bersifat kontekstual. Kecepatan layanan menjadi kontributor utama terhadap efisiensi dan volume transaksi (unggul pada Pegadaian Syariah), kualitas layanan personal menjadi faktor utama dalam kepuasan dan loyalitas nasabah (unggul pada Bank Nagari Syariah), sementara inovasi digital menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan aksesibilitas layanan (unggul pada Bank Syariah Indonesia). Temuan ini sekaligus menunjukkan adanya elemen kebaruan (*novelty*), di mana inovasi digital muncul sebagai determinan penting yang belum banyak ditekankan dalam proposisi awal penelitian.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menguatkan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa diferensiasi layanan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah. Dalam konteks layanan Gadai Emas Syariah, diferensiasi yang tepat mampu meningkatkan jumlah transaksi, mempercepat proses layanan, serta memperkuat kepercayaan nasabah terhadap lembaga.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi strategi diferensiasi tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti keterbatasan operasional, adaptasi terhadap teknologi, serta persepsi nasabah terhadap biaya layanan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam mengelola implementasi secara efektif. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat bahwa strategi diferensiasi dalam industri jasa tidak dapat dipisahkan dari kinerja operasional, melainkan saling terkait sebagai satu kesatuan dalam manajemen strategik. Temuan ini juga mendukung relevansi pendekatan RBV dan *Dynamic Capabilities* dalam menjelaskan keunggulan bersaing pada lembaga keuangan syariah. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa setiap lembaga perlu mengembangkan strategi sesuai dengan keunggulan utamanya, di mana BSI perlu memperkuat inovasi digital, Pegadaian mempertahankan efisiensi operasional, dan Bank Nagari menjaga kualitas layanan personal sambil meningkatkan efisiensi internal.

Dengan demikian, penelitian ini secara empiris mengonfirmasi bahwa kesesuaian (*fit*) antara karakteristik kelembagaan, pilihan strategi diferensiasi, dan desain operasional merupakan kunci utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) pada layanan Gadai Emas Syariah. Temuan ini sekaligus memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian strategi diferensiasi dalam konteks lembaga keuangan syariah.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja operasional layanan gadai emas syariah pada Pegadaian Syariah, Bank Syariah Indonesia, dan Bank Nagari Syariah. Masing-masing lembaga menerapkan strategi yang berbeda sesuai dengan karakteristik kelembagaan dan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Pegadaian Syariah unggul dalam kecepatan layanan dan kesederhanaan prosedur, Bank Syariah Indonesia menonjol dalam integrasi layanan digital dan aksesibilitas transaksi, sedangkan Bank Nagari Syariah lebih berfokus pada pendekatan pelayanan personal dan kedekatan dengan masyarakat lokal. Perbedaan strategi tersebut terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja operasional, terutama dalam aspek efisiensi proses, produktivitas pegawai, jumlah transaksi, dan kepuasan nasabah. Dengan demikian, keberhasilan strategi diferensiasi sangat ditentukan oleh kesesuaian antara strategi yang diterapkan dengan kapasitas internal dan karakteristik kelembagaan masing-masing.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi diferensiasi dan kinerja operasional memiliki hubungan yang kuat dan saling mendukung. Strategi yang tepat mampu meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menciptakan nilai tambah bagi nasabah. Namun, implementasi strategi tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan seperti konsistensi pelaksanaan di seluruh cabang, adaptasi terhadap perkembangan teknologi, keterbatasan operasional, antrean nasabah, serta persepsi terhadap biaya layanan. Oleh karena itu, setiap lembaga perlu terus melakukan evaluasi strategi agar mampu mempertahankan daya saing secara berkelanjutan dalam industri gadai emas syariah yang semakin kompetitif.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar setiap lembaga keuangan syariah terus memperkuat strategi diferensiasi sesuai dengan keunggulan utama yang dimiliki. Pegadaian Syariah perlu mempertahankan efisiensi operasional dan kecepatan layanan sebagai kekuatan utama, sambil meningkatkan kualitas komunikasi layanan kepada nasabah. Bank Syariah Indonesia perlu terus mengembangkan inovasi digital dan integrasi layanan agar mampu meningkatkan efisiensi transaksi serta memperluas akses nasabah. Sementara itu, Bank Nagari Syariah perlu mempertahankan pendekatan pelayanan personal dan kedekatan sosial dengan masyarakat, serta meningkatkan efisiensi internal agar mampu bersaing dengan lembaga lain. Selain itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia, konsistensi penerapan SOP, serta pengelolaan biaya layanan yang kompetitif menjadi faktor penting yang harus diperhatikan untuk mendukung keberhasilan strategi diferensiasi dan peningkatan kinerja operasional secara berkelanjutan.

E. REFERENSI

- Ahmed, S., Siddiqui, A., Qureshi, A., Hussain, S. S., & Siddiqui, I. (2022). *A Cross-Sectional Evaluation of Vitamin D Status and Ovarian Reserve Markers in Subfertile Women : A Single-Center Experience From. 14(Vdd), 2–7.* <https://doi.org/10.7759/cureus.21757>
- Asari, A., & Firdaus, M. I. (2022). *Comparison of Rahn Contract from the Perspective of Islamic Law and Indonesian Guarantee Law. 8, 255–270.* <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol8.iss2.art1>
- Dainori, & Tamimah. (2026). *Formulation and Implementation of Sharia Bank Development*

- Strategy in the Dynamics of National Banking Competition. 1(2), 67–79.*
- Danarhuda, A., & Solekah, N. A. (2025). *Exploring the Role of Islamic Value Proposition , Digital Customer Experience , and Trust on Customer Satisfaction in Islamic Banking : Evidence from Indonesia ' s Emerging Market. 2(2), 413–428.*
- Isnaini, D., & Hasanah, U. (2025). *Implementasi Akad Rahn Pada Produk Gadai Emas di Bank Syariah Indonesia KC Bengkulu Adam Malik. 6, 190–202.*
- Nasution, M. (2025). *Digital Innovation Strategy to Foster Customer Satisfaction Growth at Pegadaian Syariah : Strategi Inovasi Digital untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan di Pegadaian Syariah. 26(4), 1–19.*
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik Perbankan Syariah.*
- Porter, M. E. (2008). *What is Strategy ? Harvard Business Review.*
- Pratiwi, N. (2019). STRATEGY OF ISLAMIC BANKS IN FACING THE DEVELOPMENT OF GOLD PAWN PRODUCTS (STUDY ON BRI SYARIAH). *Jurnal Nisbah, 1–18.*
- Rashid, A. (2023). *CRITERIA FOR ASSESSING AND ENSURING THE TRUSTWORTHINESS IN QUALITATIVE RESEARCH. 4, 150–173.*
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers (4th ed.). SAGE Publications.*
- Sambas, S. M. S. (2025). *Strategi pemasaran gadai emas syariah dalam akad rahn pada pegadaian syariah kota singkawang. 9(2), 74–81.*
- Siregar, R. M., Ria, R., Hasibuan, A., Islam, U., Sumatera, N., Gadai, S., & Emas, G. (2023). *Penerapan sistem gadai emas pada bank syariah indonesia kcp gunung tua. 8(30), 445–456.*
- Subhan, R., Faradita, F. W., Syoviyana, R., Rozek, A., Islam, U., Achmad, K., Jember, S., Islam, U., Achmad, K., Jember, S., Islam, U., Achmad, K., Jember, S., Islam, U., Achmad, K., & Jember, S. (2024). *SISTEM GADAI EMAS DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN SYARIAH : 10(2), 363–378.*
<https://doi.org/10.55210/iqtishodiyah.v10i2.1553>
- Tewu, D., Nadeak, B., Hardiyanti, N. R., & Sinaga, N. (2025). *RISK MITIGATION IN HIGHER EDUCATION HUMAN RESOURCE MANAGEMENT : A PROACTIVE APPROACH TO ACADEMIC SUSTAINABILITY. 4(2), 1119– 1132.*
<https://doi.org/10.55299/ijec.v4i2.1359>
- Thapa, B. R. (2025). *Driving Firm Performance through Product Differentiation Strategy and Service Innovation : Evidence from Nepal ' s Commercial Banking Sector International Journal of Atharva. 3(2), 123–137.*