

**STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN
KEPADA ANGGOTA BAITUL MAAL WAT TAMWIL ASSYAFI'YAH
CABANG SENDANG AGUNG LAMPUNG TENGAH**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam
Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

Oleh

Dwi Hidayanti
NPM : 1541030096
Jurusan : Manajemen Dakwah



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
2019 M / 1440 H**

**STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN
KEPADA ANGGOTA BAITUL MAAL WAT TAMWIL ASSYAFI'YAH
CABANG SENDANG AGUNG LAMPUNG TENGAH**

Skripsi

Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana S1 Dalam Ilmu Dakwah dan Komunikasi

Oleh

Dwi Hidayanti

NPM : 1541030096

Jurusan : Manajemen Dakwah



Pembimbing I : Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag

Pembimbing II : Mubasit, S.Ag, M.M

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
1440 H/2019 M**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung, kendala-kendala yang ada dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota, dan solusi alternatif yang dilakukan oleh pimpinan BMT dalam menghadapi kendala-kendala yang ada.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dalam hal ini dengan menarik kesimpulan data menggunakan cara induktif, yaitu berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang kongkrit kemudian dari fakta atau peristiwa yang khusus ditarik kesimpulan menjadi umum. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Data primer diperoleh langsung dari responden mengenai strategi pimpinan dalam meningkatkan pelayanan, sedangkan data sekunder berupa teori-teori dan buku-buku yang ada di kantor serta data penunjang lainnya diperoleh dari kepustakaan, dokumentasi dan monografi kantor. Semua data tersebut merupakan bahan-bahan untuk mendeskripsikan strategi pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota Baitul Maal wat Tamwil Cabang Sendang Agung Lampung Tengah. Dengan demikian jumlah keseluruhan sampel penelitian adalah 5 orang, maka penelitian ini disebut sebagai penelitian populasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota di Baitul Maal Wat Tamwil menggunakan strategi fungsional, yaitu merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetisi yang lebih baik dibanding pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing. Strategi terdiri dari 5 jenis yaitu strategi produksi, strategi pemasaran, strategi promosi, strategi keuangan dan strategi sumber daya manusia (SDM). Adapun strategi pimpinan yang terlihat di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung yaitu dengan menambah fasilitas-fasilitas kantor, membina hubungan dengan anggota, melakukan sistem jemput bola, merekrut sumber daya manusia yang profesional, dan melakukan kerja sama. Dan ditemukan juga kendala-kendala yang ada yaitu adanya lembaga keuangan mikro lain yang bangkrut sehingga BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung terkena dampaknya, adapun solusi yang dilakukan yaitu dengan melakukan pendekatan dan sosialisasi kepada masyarakat.

Judul Skripsi : **STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN KEPADA ANGGOTA BAITUL MAAL WAT TAMWIL ASSYAFF'IIYAH CABANG SENDANG AGUNG LAMPUNG TENGAH**

Nama : Dwi Hidayanti

NPM : 1541030096

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi

MENYETUJUI

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosah Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag
NIP.197206161997032002

Pembimbing II

Mubasit, S.Ag, M.M
NIP. 197311141998031002

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen Dakwah

Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag
NIP. 197206161997032002



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin. Telp. (0721) 704030 Sukarame 1 Bandar Lampung

PENGESAHAN

**Skripsi dengan judul “STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
PELAYANAN KEPADA ANGGOTA BAITUL MAAL WAT TAMWIL
ASSYAFI’IYAH CABANG SENDANG AGUNG LAMPUNG TENGAH”**

disusun oleh : **Dwi Hidayanti, NPM : 1541030096**, program studi **Manajemen
Dakwah**, telah diujikan dalam Sidang Munaqasah Fakultas Dakwah Dan Ilmu
Komunikasi Pada Hari/Tanggal : **Selasa, 21 Mei 2019**

TIM DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : **Dr. Jasmadi, M.Ag** (.....)

Sekretaris Sidang : **M. Husaini, MT** (.....)

Penguji Utama : **Hj. Rodiyah, M.M** (.....)

Penguji Kedua : **Hj. Suslina Sanjaya, M.Ag** (.....)

Penguji Pendamping : **Mubasit, S.Ag, M.M** (.....)

Mengetahui

Dekan Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi

Prof. Dr. Khomsahrial Romli, M.Si.

NIP. 196104091990031002

MOTTO

أَسْنِدًا إِذَا قَالَ اللَّهُرُّ سُوْلِيَا إِضَاعَتَهَا كَيْفَمَا لَالسَّاعَةَ فَانْتَظِرِ الْأَمَانَةَ ضِيْعَتَا إِذَا

أَهْلَهَا فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ عَيْرِ الْأَمْرِ

“Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi.” Ada seorang sahabat bertanya; ‘bagaimana maksud amanat disia-siakan?’ Nabi menjawab; “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (HR Bukhari).



PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsi ini sebagai bukti dan kasihku kepada :

1. Teruntuk kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Jumani dan Ibunda Sumini yang telah membesarkan dan mendidik dengan penuh cinta dan kasih sayang. Terucap syukur dan terimakasih selama ini kepada beliau yang telah memberikan Do'a restu serta dukungannya baik moril maupun materil.
2. Kepada kakakku Yuli Lestari dan Adikku Juwita Nikmatul Hasanah, yang telah memberikan motivasi yang tinggi untuk keberhasilanku dalam melaksanakan studi di perguruan tinggi.
3. Teman baikku yang menemani selama ini Erwin Bayazid.

Almamater tercinta

UIN RadenIntan Lampung

Yang telah menyediakan sarana belajar untuk menambah pengetahuanku.



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 29 Agustus 1997 di Kampung Sendang Mukti Kecamatan Sendang Agung Lampung Tengah, anak ke-dua dari tiga bersaudara hasil dari buah kasih pasangan Bapak Jumani dan ibu Sumini.

Pendidikan awal mulai penulis tempuh semenjak umur 6 tahun di Sekolah Dasar Negeri 1 Sendang Mukti selesai pada tahun 2009, kemudian pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Sendang Agung Kecamatan Sendang Agung Lampung Tengah selesai pada tahun 2012, setelah penulis menyelesaikan pendidikan tersebut, penulis kembali melanjutkan pendidikan lebih tinggi dan tercatat sebagai siswa Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Pringsewu selesai pada tahun 2015.

Pada tahun (2015) setelah menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Pringsewu penulis diterima sebagai mahasiswa IAIN Raden Intan Lampung dan pada tahun 2018 menjadi UIN Raden Intan Lampung Tepatnya di Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi jurusan Manajemen Dakwah hingga sekarang.

KATA PENGANTAR

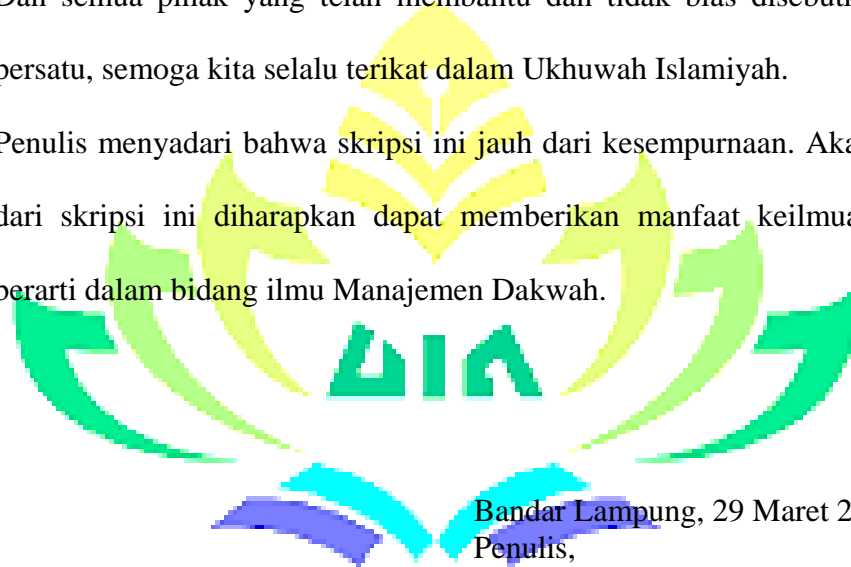
Segala puji bagi Allah S.W.T dengan segala rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: “Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Anggota Baitul Maal Wat Tamwil Assyafi’iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah”. Shalawat serta salam senantiasa disanjung agungkan atas nabi Muhammad S.A.W. keluarga dan sahabatnya juga para pengikut sunah-sunahnya. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai derajat Strata 1 Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari dukungan semua pihak, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN RadenIntan Lampung.
2. IbuHj. Suslina Sanjaya, M.Ag selaku ketua Jurusan Manajemen Dakwah dan M. Bapak Husaini, MT. Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Dakwah.
3. Bapak Mubasit, S.Ag,MM selaku Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran-saran dannasehat-nasehat terhadap penyelesaian Skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan pada penulis selama kuliah.

5. Teman-teman seperjuangan Prodi Manajemen Dakwah angkatan 2015 Khususnya kelas B.
6. Teman-Teman Kosan N-TRI dan teman pejuang Skripsi (Eka, Lia, Umi dan Leli)
7. Kepada Pimpinan Cabang BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah Bapak M. Hudaifah, dan staff bawahannya yang telah memberikan bantuan dan kemudahan kepada penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Dan semua pihak yang telah membantu dan tidak bias disebutkan satu persatu, semoga kita selalu terikat dalam Ukhuwah Islamiyah.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Akan tetapi dari skripsi ini diharapkan dapat memberikan manfaat keilmuan yang berarti dalam bidang ilmu Manajemen Dakwah.



Bandar Lampung, 29 Maret 2019
Penulis,

Dwi Hidayanti
NPM.1541030096

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN.....	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul.....	1
B. Alasan Memilih Judul.....	3
C. Latar Belakang Masalah.....	4
D. Rumusan Masalah.....	9
E. Tujuan Penelitian.....	9
F. Manfaat Penelitian.....	10
G. Metode Penelitian.....	10

BAB II STRATEGI KEPEMIMPINAN DAN PELAYANAN

A. STRATEGI KEPEMIMPINAN	17
1. Strategi.....	
a. Pengertian Strategi.....	17
b. Macam-Macam Strategi.....	19
c. Fungsi Strategi.....	28
2. Kepemimpinan.....	
a. Pengertian Kepemimpinan.....	29
b. Teori-Teori Kepemimpinan.....	31
c. Sebab Munculnya Pemimpin.....	34
B. PELAYANAN	36
1. Pengertian Pelayanan.....	36
2. Tata Kerja (Standar Operasional Prosedur).....	37
3. Pelayanan Prima.....	38
4. Ciri-Ciri Pelayanan yang Baik.....	43
C. TINJAUAN PUSTAKA	48

BAB III BMT ASSYAFI'YAH DAN STRATEGI PELAYANAN KEPADA ANGGOTA

A. Profil BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung	50
1. Letak Geografis.....	50
2. Sejarah berdiri	50
3. Visi, misi dan motto.....	52
4. Struktur Organisasi	53
5. Produk-Produk	54
6. Perkembangan Jumlah Anggota Simpanan Pada periode 2015-2019	57
7. SOP (Standar Operasional Prosedur) pelayanan	60
8. Tata tertib	63
B. Strategi Pimpinan BMT Assyafi'iyah dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Anggota	64
C. Respon Pegawai.....	68
D. Kendala-kendala dalam meningkatkan Pelayanan kepada Anggota.....	70
E. Solusi Alternatif yang dilakukan oleh Pimpinan BMT dalam Menghadapi Kendala-Kendala yang ada di BMT Assyafi'iyah	72

BAB IV STRATEGI PELAYANAN ANGGOTA DI BMT ASSYAFI'YAH CABANG SENDANG AGUNG

A. Strategi Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Anggota	73
B. Kendala-kendala dalam meningkatkan Pelayanan kepada Anggota.....	82
C. Solusi Alternatif yang dilakukan oleh Pimpinan BMT dalam Menghadapi Kendala-Kendala yang ada di BMT Assyafi'iyah	83

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	90
B. Saran	91

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Struktur Organisasi	53
2. Perkembangan Jumlah Anggota Simpanan Pada Periode 2015-2019	57
3. Penyetoran.....	61
4. Sarana dan Prasarana.....	69



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Supaya tidak terjadi kesalahpahaman dalam memahami isi skripsi ini, maka penulis membuat suatu penegasan judul skripsi “Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Anggota Baitul Maal Wat Tamwil Assyafi’iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah”.

Strategi adalah penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut.¹

Strategi merupakan tema yang memberikan kesatuan arah bagi pengambilan keputusan individual baik dalam organisasi maupun secara pribadi dan tujuan utama strategi itu adalah menghasilkan sebuah keputusan dalam rangka membentuk dan mempertahankan kompetitif perusahaan, sehingga perusahaan dapat mencapai sukses.

Menurut G.R Terry, strategi juga memilih bagaimana caranya sumber-sumber mungkin digunakan dengan efektif untuk mencapai suatu tujuan yang dinyatakan.²

Strategi yang dimaksudkan dalam judul ini yaitu perencanaan jangka panjang dalam suatu program untuk mencapai suatu tujuan yang dilakukan

¹Kusdi, *teori Organisasi*, (Jakarta : Salemba Humanika, 2016), h.87

²GR Terry dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara , 2012),

oleh Pimpinan BMT. Pimpinan BMT yang dimaksud adalah Manajer Pimpinan Baitul Maal Wat Tamwil dan manajer puncak.

Adapun strategi yang dilakukan oleh BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah antara lain : Menambah fasilitas-fasilitas kantor, membina hubungan dengan anggota, menerapkan sistem jemput bola, merekrut sumber daya manusia yang profesional, dan melakukan kerja sama. Sistem jemput bola yaitu strategi pelayanan yang dilakukan kepada anggota dengan cara mendatangi anggota-anggota yang ingin menabung dan meminjam sehingga mereka tidak susah lagi meluangkan waktu bekerjanya untuk datang ke kantor.

Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disebabkan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen.³

Peningkatan pelayanan dapat dilihat dengan adanya peningkatan jumlah anggota BMT Assyafi'iyah. Pelayanan yang dimaksudkan disini yakni segala sesuatu yang diberikan oleh pihak Baitul Maal Wat Tamwil kepada anggota. Anggota merupakan individu-individu atau kelompok-kelompok yang menjadi bagian dari suatu organisasi sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Anggota BMT adalah seluruh sumber daya manusia yang aktif dalam berlangsungnya kegiatan BMT.

³Ratminto dan Atik, *Manajemen Pelayanan* (Jakarta : Pustaka pelajar, 2005), h.2

Penelitian ini dilaksanakan di Baitul Maal Wat Tamwil Assafi'iyah yang beralamat di Jl. Raya Pasar Sendang Agung, Kecamatan Sendang Agung, Kabupaten Lampung Tengah. BMT Assyafi'iyah merupakan sebuah koperasi yang berbasis Syariah dengan menggunakan sistem bagi hasil sehingga jauh dari segala bentuk praktik riba.

Berdasarkan judul tersebut di atas, maka peneliti simpulkan tentang hal-hal yang dilakukan BMT Assyafi'iyah berupa menambah fasilitas-fasilitas kantor, membina hubungan dengan anggota, menerapkan sistem jemput bola, merekrut sumber daya manusia yang profesional, dan melakukan kerja sama dengan tujuan dapat menambah jumlah anggota BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang agung. Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa strategi yang dilakukan oleh BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, sehingga penulis dapat memaparkan strategi yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota, kendala-kendala dan solusi alternatif yang dipakai untuk mengatasi kendala tersebut.

B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang menjadi alasan penulis dalam memilih judul ini adalah :

1. Strategi sebuah lembaga/organisasi adalah suatu aplikasi dari fungsi manajemen yang akan menentukan keberhasilan dalam peningkatan pelayanan yang lebih baik.
2. Melihat dari keadaan yang sering terjadi di sebuah lembaga keuangan yang ada saat ini. Dimana saat ini banyak sekali terdapat lembaga-lembaga keuangan baik konvensional maupun Syariah yang memberikan

pelayanannya kepada masyarakat, mereka bersaing ketat guna menarik dan mempertahankan nasabah agar tetap menabung dan berinvestasi di perusahaan tersebut. Untuk itu perlu diteliti mengenai strategi pelayanan yang dilakukan oleh Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah.

3. Penulis mengangkat sebuah penelitian yang berhubungan erat dengan manajemen dakwah, karena didukung oleh referensi yang cukup dan lokasinya mudah dijangkau sehingga memungkinkan penelitian ini diselesaikan sesuai dengan perencanaan.

C. Latar Belakang Masalah

Islam merupakan agama yang sempurna di atas muka bumi ini. Dari hal yang besar sampai yang paling kecil telah diatur dalam Al-Qur'an. Termasuk perihal kepemimpinan. Allah berfirman dalam Surat An-Nisa' : 59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan RasulNya, dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahNya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S: An-Nisa' (4):59).

Sebuah organisasi atau lembaga membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial, berpengetahuan luas, lapang dada, serta mempunyai persepsi yang tinggi untuk mengatur dan menjalankan aktivitasnya sesuai dengan tujuan-tujuannya. Sebagaimana yang diisyaratkan dalam Al-qur'an : (Surat Al-Mujadalah :11)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَسَبَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
آنشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

حَبِيرٌ ۱۱

Artinya : Hai orang-orang yang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu : “Berlapang-lapanglah dalam majelis”, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu, dan apabila dikatakan : “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat, dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Mujadalah (58): 11)

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dengan bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang

mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴

Suatu organisasi dibentuk dengan suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) atau badan usaha mandiri terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuhkembangkan bisnis usaha mikro dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin, ditumbuhkan atas prakarsa dan modal awal dari tokoh-tokoh masyarakat setempat dengan berlandaskan pada sistem ekonomi yang salaam : keselamatan (berintikan keadilan), kedamaian, dan kesejahteraan.

BMT dapat dipandang memiliki dua fungsi utama, *Baitul tamwil* (rumah pengembangan harta) yaitu sebagai media penyalur pendayagunaan harta ibadah seperti zakat, infak, sedekah dan wakaf, serta dapat pula berfungsi sebagai intuisi yang bergerak dibidang investasi yang bersifat produktif seperti bank.

Yang kedua *Baitul Maal* (rumah harta) yaitu sebagai lembaga ekonomi. Sebagai lembaga keuangan Baitul Maal wat Tamwil (BMT) bertugas menghimpun dana dari masyarakat (anggota BMT) yang mempercayakan

⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja*, edisi 3, (Jakarta : Rajawali Pres,2010), h.34

dananya disimpan di BMT dan menyalurkan dana kepada masyarakat (anggota BMT) yang diberikan pinjaman oleh BMT.⁵

Sebagai lembaga bisnis, BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan, yakni simpan pinjam. BMT mempunyai peluang untuk mengembangkan lahn bisnisnya pada sektor ril maupun pada sektor keuangan lain yang dilakukan oleh lembaga-lembaga keuangan bank. Karena BMT bukan bank, maka ia tidak tunduk pada aturan perbankan. Pada operasionalnya diperlukan seorang pemimpin yang profesional dan mempunyai strategi khusus, sehingga keberadaannya dapat dimanfaatkan oleh para pengusaha kecil dan keeksistensiannya juga dapat selalu terjaga.

Pemimpin harus memiliki visi dan misi dalam upaya untuk memajukan usahanya. Pemimpin juga mempunyai tujuan usahanya untuk tumbuh dan berkembang pesat ditengah persaingan yang semakin ketat. Tujuan tersebut hanya akan dicapai apabila memiliki strategi yang baik.

Sebuah perusahaan jika memiliki pemimpin yang baik hendaklah memiliki strategi pelayanan yang tepat kepada konsumen atau pelanggan sesuai dnegan keinginan dan permintaannya. Hal ini menjelaskan bahwa pelayanan adalah suatu bentuk sistem, prosedur atau metode tertentu yang diberikan kepada orang lain dalam hal agar kebutuhan tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan harapan mereka.

Berdasarkan data pra survei yang diperoleh dari pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung, pelayanan yang diberikan kepada

⁵ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wat Tamwil*, (Yogyakarta: UII Press, 2004), h. 126

anggota mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dari sejak didirikannya pada tahun 2009 sampai dengan sekarang 2018. Peningkatan tersebut ditandai dengan meningkatnya jumlah anggota, melakukan regenerasi jabatan setiap 4 tahun sekali, melakukan rekrutmen karyawan secara selektif dengan memberikan standar persyaratan. Dilihat dari segi program kerja yang telah dijalankan, BMT Asyafi'iyah lebih sering melakukan kegiatan baitul maal dibidang Zakat Infaq Sodaqoh (ZIS) seperti mengadakan kegiatan sosialisasi terhadap bencana alam, santunan kepada anak yatim, dan banyak melakukan kerjasama dengan sekolah-sekolah, Masjid dan jama'ah majelis ta'lim ibu-ibu.

Pada masa pimpinan periode terakhir ini banyak bahaya yang mengancam perkembangan BMT Asyafi'iyah, salah satunya dengan adanya lembaga keuangan non bank yang lokasinya tidak jauh dengan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung ini mengalami kefakuman yang disebabkan karena pimpinan yang kurang amanah dan bertanggung jawab sehingga lembaga tersebut sudah tidak ada lagi aktivitas dan pelayanan, akibatnya banyak anggota yang mengalami kerugian. Hal ini sangat mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga keuangan non bank lainnya termasuk BMT Asyafi'iyah Cabang Sendang Agung. Untuk menghindari hal tersebut maka diperlukan strategi-strategi yang membuat masyarakat tidak memandang bahwa semua lembaga-lembaga keuangan non bank itu sama. Strategi tersebut yaitu strategi pelayanan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis ingin mendeskripsikan dan meneliti dengan judul “Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Anggota Baitut Maal Tamwil Assyafi’iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah”.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana strategi pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota BMT Assyafi’iyah Cabang Sendang Agung?
2. Apa kendala-kendala pimpinan BMT Assyafi’iyah dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota?
3. Apa solusi alternatif yang dilakukan oleh pimpinan BMT dalam menghadapi kendala-kendala yang ada di BMT Assyafi’iyah?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan yaitu :

1. Untuk mengetahui strategi pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota BMT Assyafi’iyah Cabang Sendang Agung.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala yang ada dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota.
3. Untuk mengetahui solusi alternatif yang dilakukan oleh pimpinan BMT dalam menghadapi kendala-kendala yang ada.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk semua pihak, diantaranya :

1. Manfaat akademis

Untuk kalangan akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan serta sumbang pikiran dan dapat dijadikan sebagai referensi kepustakaan dan penelitian khususnya tentang lembaga keuangan Islam yang nantinya akan disumbangkan untuk perpustakaan Universitas Islam Negeri Raden Intan lampung.

2. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak-pihak yang terkait sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan serta memberikan masukan kepada pemerintah, organisasi, perusahaan atau pimpinan Baitul Maal Wat Tamwil itu sendiri.

G. Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.⁶

Agar skripsi ini dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, penulis harus menggunakan metode penelitian yang tepat dan sesuai dengan permasalahan yang dibahas serta relevan dengan teknik penulisan karya ilmiah. Maka dalam tulisan ini penulis akan menguraikan metode-metode penelitian yang digunakan.

⁶Sugiyono, *Metode penelitiann Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung : Alfabet, 2016), h. 2

1. Jenis dan Sifat Penelitian

a. Jenis Penelitian

Dilihat dari jenisnya maka penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang langsung dilakukan untuk memperoleh data atau informasi masyarakat secara langsung.⁷

Penelitian ini meneliti kondisi objektif di lapangan tentang Strategi Pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung.

b. Sifat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti bersifat deskriptif. Metode deskriptif adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau keadaan, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar berkala.⁸ Namun, dalam pengertian metode penelitian yang lebih luas, penelitian deskriptif mencakup metode penelitian yang lebih luas di luar metode sejarah dan eksperimental dan secara lebih umum sering diberi nama metode survei.⁹

Maksud dari metode ini yaitu penulis menggambarkan yang sebenarnya, guna memberikan penjelasan terhadap pokok permasalahan yang diteliti dan berarti bukan bersifat menguji atau mencari teori baru, yaitu mendeskripsikan data-data Strategi Pimpinan

⁷Rosady Ruslan, *Metode Penelitian Public Relation Dan Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h.32

⁸Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor Selatan:Ghalia Indonesia, 2005), h. 55.

⁹*Ibid.*

dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung.

2. Sumber Data

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu :

- a. Sumber data primer adalah sumber data dari hasil informasi tertentu mengenai suatu data dari seseorang tentang masalah yang sedang diteliti oleh seorang peneliti (*sumber informan*). Data primer adalah ragam kasus baik berupa orang, barang, binatang, atau lainnya yang menjad subyek penelitian (sumber informasi pertama, *first hand* dalam mengumpulkan data penelitian).¹⁰

Adapun sumber data primer dalam penelitian ini yaitu pimpinan cabang, teller, marketing I, marketing II dan marketing III.

- b. Sumber data sekunder adalah ragam kasus baik berupa orang, barang, binatang atau lainnya yang menjadi sumber informasi penunjang (*second hand*) yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data sekunder ini dapat melengkapi pemahaman peneliti dalam menganalisis data ini yang disebutkan peneliti secara rinci sesuai dengan lingkup masalah yang diteliti.

Menurut Arifani, data sekunder adalah data yang dihasilkan dari hasil literatur buku yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang

¹⁰Dewi Sadiyah, *Metode Penelitian Dakwah*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2015, h. 87

diteliti oleh si peneliti, baik dari biro-biro statistik ataupun dari hasil-hasil penelitian peneliti.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan informasi dan data-data yang dibutuhkan. Adapun metode pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu:

a. Metode Interview (Wawancara)

Interview merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.¹¹ Definisi lain, yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sampai bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang digunakan *interview guide* (panduan wawancara).¹²

Metode wawancara ini penulis menggunakan teknik wawancara berstruktur yaitu pihak wawancara sebelum melakukan wawancara terlebih dahulu mempersiapkan daftar pertanyaan, untuk dibacakan saat melakukan wawancara dengan responden.¹³

¹¹Marzuki, *Metodologi Riset: Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*, Edisi Kedua (Yogyakarta: Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII, 2005) h. 66.

¹²Nazir, *Op, Cit.*, h. 193.

¹³Muhammad Teguh, *Metode Penelitian*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), h. 137

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin artinya wawancara yang bebas mengajukan kerangka pertanyaan pokok yang tersusun dengan baik, tetapi dalam proses wawancara seorang pewawancara boleh mengembangkan pertanyaan selagi tidak melenceng atau menyimpang dari permasalahannya. Hal ini dilakukan untuk menghindari kemungkinan kesalahan atas jawaban informal dan diharap mendapat informasi dan data yang berkualitas.

Adapun data yang ingin dicari yaitu semua tentang hal-hal yang berhubungan dengan pelayanan yang dilakukan oleh BMT Assyafi'iah Cabang Sendang Agung.

b. Metode Observasi (Pengamatan)

Yang dimaksud dengan metode observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengadakan pencatatan secara sistematis terhadap obyek yang diselidiki atau diteliti sebagaimana yang dijelaskan oleh Cholid Narbuko dan Abu Achmadi bahwa metode observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang terdapat pada obyek penelitian.¹⁴

Observasi juga merupakan alat pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan atau mengindrakan langsung terhadap suatu benda, kondisi, situasi, proses atau perilaku.¹⁵

¹⁴Cholid Narbuko & Abu Achmadi, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), h.32

¹⁵Sunapiah Faisal, *Format-Format Penelitian Sosial*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h.52

Pengumpulan data dan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat lain untuk mengamati sesuatu. Metode observasi ini penulis gunakan untuk memperoleh data secara langsung yang bersumber pada obyek penelitian baik dari segi yang melatar belakangi permasalahan yang muncul, maupun metode atau solusi yang dapat dipergunakan..

Dari berbagai teknik observasi yang ada, dalam hal ini penelitian penulis hanya menggunakan metode observasi non partisipan yang mana observasi ini seorang peneliti tidak terlibat dalam kehidupan dan kegiatan atau aktivitas yang ada pada objek penelitian.

Pengambilan data observasi merupakan cara untuk mendapatkan data tentang keadaan sarana dan fasilitas yang dimiliki dalam proses pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, dan sebagainya. Metode dokumentasi ini sebagai metode pengumpulan data pelengkap.¹⁶

Metode dokumentasi ini sebagai metode pengumpulan data pelengkap dari data yang tidak ditemui di dalam data wawancara dan

¹⁶Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), h. 274

observasi yaitu berupa data tertulis seperti struktur organisasi dan dokumentasi gambar.

d. Analisis Data

Setelah melengkapi data-data yang dibutuhkan, maka langkah selanjutnya yaitu pengolahan data, dengan cara mengklasifikasikan data-data yang didapatkan dan disusun secara sistematis sesuai dengan pokok bahasan.

Dalam menganalisis penulis menggunakan metode kualitatif yaitu: Digambarkan dengan kata-kata atau kalimat, kemudian dipisahkan-pisahkan menurut kategori untuk di ambil suatu kesimpulan.¹⁷ Sedangkan teknik yang digunakan adalah teknik komperatif yaitu membandingkan antara teori dan kenyataan yang ada di lapangan.

Dalam menarik kesimpulan penulis menggunakan metode berfikir induktif, berfikir induktif yaitu: Berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang khusus itu ditarik generalisasi-generalisasi yang mempunyai sifat umum.¹⁸

¹⁷Koentjorodiningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1993), h. 29

¹⁸Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research*, (Yogyakarta: PT. Adi Ofset, 1991), h. 3

BAB II

STRATEGI KEPEMIMPINAN DAN PELAYANAN

A. STRATEGI KEPEMIMPINAN

1. Strategi

a. Pengertian strategi

Secara etimologi kata strategi berasal dari bahasa Yunani kuno yaitu *strategos* yang berarti suatu cara untuk memenangkan pertempuran.¹⁹

Strategi adalah ilmu yang mempelajari perencanaan dan pengarahan operasi militer berskala besar dan menggerakkan pasukan pada posisi yang paling menguntungkan sebelum pertempuran sebenarnya dengan musuh untuk mendapat kemenangan.²⁰ Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat guna mencapai tujuan yang diinginkan.

(Menurut Kenneth R. Andrews, strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan).²¹

Menurut James Brian Quinn strategi didefinisikan sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-

¹⁹Viethzal Rifai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Praktek*, Jakarta : Rajawali Pers, 2009, h.78

²⁰ Sofjan Asuari, *Strategic Management*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2016), h.3

²¹ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 339

kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang saling terkait.²²

Adapun strategi juga tertuang dalam Al-Qur'an Surat Ash-Shaff ayat 4 sebagai berikut.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَنٌ
مَّرْصُومٌ

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.(QS.Ash-Shaff:(61):4)

Menyusun suatu perencanaan atau strategi dengan perspektif Islam, tentu harus memperhatikan segala prinsip-prinsip Islam mengenai halal dan haramnya. Sebab adanya strategi dalam Islam tidak hanya sekedar untuk mencapai semua tujuan melainkan untuk mencapai ridha Allah SWT dalam setiap perjalanan strategi dibuat.

Dengan demikian strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan akhir dari suatu organisasi, namun strategi bukanlah sekedar suatu rencana, melainkan adalah rencana yang menyatukan. Strategi mengikat semua bagian yang ada dalam organisasi menjadi satu, sehingga strategi meliputi semua aspek penting dalam suatu organisasi, strategi itu terpadu dari semua bagian rencana yang harus serasi satu sama lain dan berkesesuaian.

²² Syafrudin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:Fakultas Ekonomi UGM, 2012, h.84

b. Macam-Macam Strategi

Perusahaan membuat strategi yang dapat dibedakan ke dalam tiga kelompok sebagai berikut :²³

1. Strategi korporasi

Strategi korporasi yaitu menunjukkan keseluruhan arah strategi perusahaan dalam arti sebuah perusahaan akan memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha, serta cara pilihan strategi disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dan produk yang terdapat dalam perusahaan.

a) Strategi Pertumbuhan

Di dalam strategi pertumbuhan (*growth strategies*), perusahaan mengembangkan aktivitas usaha baik melalui konsentrasi di dalam industri yang sekarang ini dijalankan oleh perusahaan maupun melakukan diversifikasi dengan memasuki industri baru di luar industri yang selama ini menjadi domain bisnis perusahaan.

Pada saat perusahaan memilih strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dibidang industri dimana perusahaan beroperasi selama ini, maka perusahaan dapat menggunakan strategi integrasi vertikal (*vertical integration*) maupun integrasi horizontal (*horizontal integration*).

²³ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Bandung : Erlangga, 2012), h. 11

Strategi integrasi vertikal,²⁴ Perusahaan dikatakan melakukan integrasi vertikal apabila perusahaan memperluas cakupan usaha yang dilakukannya dengan cara menguasai rantai pasokan bahan baku atau menguasai rantai distribusi produk perusahaan. Jika perusahaan meluaskan cakupan usahanya untuk menguasai rantai pasokan bahan baku maka perusahaan dikatakan melakukan integrasi ke belakang (*backward integration*). Disisi lain, apabila perusahaan memperluas cakupan usahanya dengan menguasai rantai distribusi produk ke pasar maka perusahaan dikatakan melakukan integrasi ke depan (*forward integration*). Perusahaan memilih strategi integrasi vertikal dengan tujuan memaksimalkan nilai tambah di dalam wilayah kegiatan perusahaan. Konsentrasi integrasi vertikal dari suatu grup perusahaan dapat diidentifikasi melalui nisbah antara nilai tambah yang tercipta di dalam wilayah kegiatan perusahaan dibandingkan dengan jumlah penjualan perusahaan dalam suatu grup perusahaan.

Strategi Horizontal,²⁵ strategi ini dapat diterapkan oleh perusahaan dengan cara memperluas pasar perusahaan ke area geografis pemasaran yang baru atau dengan meningkatkan rentang lini produk atau jasa yang ditawarkan kepada pasar

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

yang saat ini dilayani oleh perusahaan. Integrasi horizontal dapat dilakukan baik dengan proses akuisi maupun merger. Oleh sebab itu integrasi horizontal dapat pula dikatakan sebagai suatu proses untuk mengakuisi (*acquisition*) usaha pesaing atau menggabungkan (*merger*) usaha perusahaan dengan usaha pesaing dengan tujuan memperoleh keunggulan kompetitif yang berasal dari skala usaha yang lebih besar (*large scale*) atau cakupan usaha yang lebih luas (*large scope*).

b) Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas (*stability strategy*) ditandai oleh berlanjutnya operasi perusahaan dengan aktivitas saat ini tanpa disertai dengan perubahan arah yang signifikan dalam pengelolaan usaha perusahaan (tidak ada penambahan produk baru maupun pasar yang baru). Strategi ini akan berhasil dalam jangka pendek terutama bagi perusahaan-perusahaan yang melayani ceruk/relung pasar (*market niche*) dan dapat melayani relung pasar itu dengan baik. Tetapi jika relung pasar tersebut sudah menarik pesaing yang lain maka strategi stabilitas bisa sangat membahayakan perusahaan tersebut.

Wheelen dan Hunger menyebutkan beberapa strategi yang termasuk ke dalam kelompok strategi stabilitas sebagai berikut :²⁶

²⁶ *Ibid.*

Pause With Caution Strategy , pada saat perusahaan memilih strategi ini perusahaan memutuskan untuk berhenti meneruskan strategi pertumbuhannya karena pertumbuhan usaha yang dialami perusahaan melebihi apa yang diperkirakan sebelumnya. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak mampu lagi mengelola perubahan secara efektif.

No Change Strategy, merupakan suatu keputusan untuk tidak melakukan sesuatu yang baru, atau dengan kata lain perusahaan memilih untuk melanjutkan operasi dan kebijakan perusahaan saat ini karena perubahan lingkungan eksternal di masa mendatang relatif telah dapat diramalkan oleh perusahaan. Strategi ini dipilih oleh perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri yang sudah memiliki tingkat pertumbuhan sangat rendah bahkan sudah tidak mengalami pertumbuhan tetapi masih bisa menikmati profit, sehingga mendorong perusahaan untuk melanjutkan usaha bagaimana adanya tanpa perubahan-perubahan berarti. Strategi ini hanya bisa berhasil bila lingkungan eksternal perusahaan tidak mengalami perubahan yang signifikan dalam beberapa tahun ke depan.²⁷ Asumsi seperti ini sangat sulit dipertahankan di era perdagangan bebas saat ini dimana pasar domestik mengalami perubahan secara signifikan dibandingkan periode sebelumnya

²⁷ *Ibid.*, h. 12

akibat semakin terbukanya pasar domestik terhadap persaingan global.

c) Strategi Pengurangan Usaha

Perusahaan akan mempertimbangkan untuk memilih strategi pengurangan usaha apabila perusahaan memiliki berbagai kelemahan pada beberapa produk atau seluruh lini produk sehingga perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi buruk, yang tercermin dari penurunan penjualan dan laba secara terus-menerus.

Wheelen dan Hunger menyebutkan adanya beberapa strategi yang termasuk ke dalam kelompok strategi pengurangan usaha, yaitu :²⁸

Turnaround Strategi, pada saat perusahaan memilih strategi ini, perusahaan menekankan untuk melakukan perbaikan terhadap efisiensi operasional yang dirasakan sebagai masalah utama bagi perusahaan. Dalam hal ini perusahaan berusaha untuk segera menghentikan “pendarahan” yang terjadi akibat tidak efisiennya operasi perusahaan sehingga produk perusahaan tidak bisa bersaing. Tidak efisiennya operasi perusahaan dapat terjadi akibat tingginya biaya *overhead* yang berasal dari berbagai kegiatan yang tidak

²⁸ *Ibid.*

perlu maupun tingginya biaya produksi. Dengan demikian aktivitas kontraksi (dalam bentuk pemangkasan berbagai biaya yang tidak perlu) biasanya diikuti dengan kegiatan konsolidasi yang memungkinkan struktur organisasi yang lebih ramping, kegiatan usaha lebih terfokus dan terjadi efisiensi.

Divestment Strategy, strategi ini dilakukan dengan cara menjual perusahaan ke perusahaan lain dengan tujuan memperoleh harga jual yang baik bagi para pemegang saham dan dengan harapan karyawan perusahaan masih bisa bekerja di perusahaan setelah perusahaan terjual. Strategi ini dipilih bila perusahaan memiliki posisi persaingan yang sangat lemah dan bila dibiarkan lebih lama lagi maka nilai perusahaan akan semakin turun. Strategi ini juga bisa dipilih oleh perusahaan, bilamana perusahaan melihat adanya peluang usaha yang lebih baik di industri lain. Strategi divestasi atau *divestiture* dapat pula dilakukan dengan menjual sebagian unit bisnis perusahaan.

Liquidation Strategy, perusahaan dinyatakan pailit dan harus mengalami likuidasi pada saat perusahaan tidak bisa lagi memenuhi kewajibannya kepada para kreditor. Likuidasi dapat ditempuh perusahaan melalui dua cara, yaitu *voluntary liquidation* (likuidasi secara sukarela) dan *compulsory liquidation* (likuidasi yang ditentukan lewat pengadilan). Kendati memiliki potensi untuk memperoleh manfaat besar dengan melakukan *compulsory liquidation* misalnya memperoleh uang tunai yang lebih besar dari harta perusahaan yang dilikuidasi secara sukarela pada umumnya pengusaha berusaha untuk mempertahankan bisnisnya sampai pengadilan

menyatakan pailit karena pengusaha akan kehilangan kredibilitas di dunia usaha jika bisnisnya dinyatakan pailit.²⁹

2. Strategi bisnis

Strategi bisnis yaitu merupakan strategi yang dibuat pada level unit bisnis, divisi atau *product level* dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri tertentu atau segmen pasar tertentu. Berbeda halnya dengan para manajer pada level korporasi yang menyusun perencanaan di tingkat korporasi, para manajer ditingkat divisi atau bisnis akan mengembangkan perencanaan pada level bisnis yang mencakup di dalamnya yaitu tujuan-tujuan jangka panjang dari unit bisnis yang akan memungkinkan pencapaian tujuan korporasi dan pembuatan strategi dan struktur pengendalian pada tingkat unit bisnis/divisi. Strategi pada tingkat bisnis bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam suatu pasar atau industri.³⁰

Porter menyebutkan adanya tiga strategi generik yang dapat menjadi pilihan perusahaan dari berbagai industri untuk memperoleh keunggulan kompetitif bagi bisnis perusahaan. Ketiga strategi tersebut adalah kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*).

²⁹ *Ibid.*, h.13

³⁰ *Ibid.*

Kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*), strategi ini dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Dalam strategi ini perusahaan berusaha untuk mencapai biaya yang paling rendah dibandingkan perusahaan lain yang berada dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaan dapat berasal dari berbagai sumber seperti keunggulan skala ekonomi, penerapan teknologi produksi yang tepat, memiliki akses terhadap bahan baku yang lebih menguntungkan dibanding pesaing. Perusahaan akan memperoleh manfaat yang sangat besar dengan adanya keunggulan biaya. Pertama, perusahaan dapat menentukan harga jual yang rendah tetapi masih memperoleh margin yang memadai dibanding pesaing yang menetapkan harga sama tetapi memiliki biaya yang lebih tinggi. Kedua, biaya yang rendah dapat hambatan masuk (*entry barrier*) bagi pesaing potensial yang ingin memasuki industri yang sama.

Diferensiasi (*Differentiation*), strategi ini dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang mereka hasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen.³¹ Perusahaan akan memilih beberapa atribut yang dianggap oleh para pembeli dalam suatu industri sebagai atribut yang penting dan perusahaan

³¹ *Ibid.*, h. 14

berupaya untuk menempatkan posisinya secara unik agar dapat memenuhi kebutuhan para pembeli tersebut. Diferensiasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat berasal dari produk itu sendiri, sistem pengantaran pesanan, pendekatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, dan lain-lain. Dari manapun sumber diferensiasi yang dilakukan perusahaan, apabila pelanggan menganggap diferensiasi yang dilakukan perusahaan merupakan sesuatu yang berharga maka pelanggan akan bersedia membayar produk perusahaan dengan harga lebih tinggi dibanding produk pesaing.

Fokus (*Focus*), apabila perusahaan memilih strategi ini, maka perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan yang memilih strategi fokus akan memperoleh keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu meskipun mereka tidak memiliki keunggulan kompetitif dalam industri secara keseluruhan.³²

³² *Ibid.*

3. Strategi fungsional

Strategi fungsional yaitu merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetisi yang lebih baik dibanding pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing. Strategi terdiri dari 5 jenis yaitu strategi produksi, strategi pemasaran, strategi promosi, strategi keuangan dan strategi sumber daya manusia (SDM). Strategi ini berisi rencana tindakan yang akan dilakukan para manajer pada jenjang fungsional yang akan menunjang pencapaian tujuan divisi dan korporasi.

Secara lebih spesifik, Hill dan Jones menyebutkan bahwa tujuan yang ingin dicapai melalui penerapan strategi pada level fungsional adalah meningkatkan efektivitas operasional perusahaan sehingga perusahaan dapat memperoleh keunggulan dalam hal efisiensi biaya, kualitas produk, inovasi dan kemampuan untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan.³³

c. Fungsi Strategi

Fungsi strategi yang pada dasarnya merupakan upaya agar strategi yang disusun dan diimplementasikan secara efektif. Adapun fungsi strategi sebagai berikut :

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan dan mengkaitkan kekuatan dan keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.

³³ *Ibid.*, h.14

3. Memanfaatkan dan mengeksploitasi keberhasilan atau kesuksesan yang didapat dari sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru,
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan
6. Menggapai serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.³⁴

Dari beberapa fungsi-fungsi strategi di atas, maka pemimpin organisasi dapat merealisasikan suatu strategi di dalam organisasinya dengan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai .

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Sedang ilmu administrasi adalah salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial, dan merupakan salah satu perkembangan dari filsafat.³⁵

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok, ke arah pencapaian tujuan. Dari definisi tersebut jelas bahwa

³⁴Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011), h.102

³⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), h. 2

kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi. Kemampuan mempengaruhi orang lain ini mempunyai maksud, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain tujuan dari kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, dalam hal ini karyawan atau bawahan untuk mencapai misi perusahaan.

Seorang pemimpin atau manajer adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hierarki organisasi. Ia harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan yang efektif.³⁶ Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan.

(George R. Terry menjelaskan bahwa : “ *leadership is the relationship in which one person or the leader, influences other to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires.*” Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, memengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin).

Kemudian menurut James A.F. Stoner mengatakan bahwa : “*we will define managerial leadership as the process of directing and influencing the task related activities of group members.*” Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas hubungan tugas anggota kelompok.

Usman Effendi menyimpulkan kedua definisi menurut para ahli manajemen bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan

³⁶ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), h.182

dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁷

Dari beberapa definisi-definisi menurut para ahli jadi kepemimpinan adalah suatu rangkaian aktivitas di dalam sebuah organisasi seorang dapat mempengaruhi orang lain dengan kemampuan yang dimiliki untuk mengarahkan, menggerakkan demi mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Teori- Teori Kepemimpinan

Teori- teori kepemimpinan menurut Gibson adalah sebagai berikut :

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini sering disebut teori “*The Great Man*” yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka, misalnya Napoleon, Mahatma Gandhi, dan lain-lain.

³⁷Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2014), h. 183

Keith Davis merumuskan 4 (empat) sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan di dalam organisasi.³⁸

- a) Kecerdasan. Seorang pemimpin tentu memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari para bawahannya.
- b) Kedewasaan dan hubungan sosial yang luas. Pemimpin cenderung mempunyai sikap matang dan emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- c) Motivasi dan dorongan berprestasi. Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- d) Sikap hubungan manusiawi. Pemimpin sebaiknya mempunyai orientasi pada karyawan bukan pada produksi, mau menghargai pengikutnya.

2) Teori kelompok

Anggapan dari teori ini adalah supaya kelompok dapat mencapai tujuan maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikutnya.

3) Teori situasional dan model kontijensi

Fred Fieldler mengembangkan suatu teknik untuk mengukur gaya kepemimpinan yang dikenal dengan "*A Theory of Leadership Effectiveness*". Disini dijelaskan bahwa :

³⁸ Miftah Thoha , *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada), h.33

- a) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak dihubungkan dengan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling sedikit disukai, atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi.
- b) Gaya yang berorientasi tugas dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan yang paling tidak menyenangkan pada teman-temna kerja yang paling sedikit disukai.

Model kepemimpinan kontijensi berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan.

4) Teori jalan kecil (*Path – Goal Theory*)

Teori ini menganalisis dampak kepemimpinan (terutama pemimpin) terhadap motivasi bawahan, kepuasan, dan pelaksanaan kerja.³⁹

Martin Evanz dan Robert House memasukan empat tipe atau gaya kepemimpinan :

- a) Kepemimpinan direktif (*directive leadership*)

Disini bawahan mengetahui senyatana apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh

³⁹ Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Gorontalo: Ideas Publishing), 2017. H. 52

pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

b) Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*)

Dalam hal ini pemimpin selalu bersedia menjelaskan sebagai teman, mudah didekati, dan menunjukkan diri sebagai sahabat sejati bagi bawahan yang mempunyai kemanusiaan yang murni terhadap bawahan.

c) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahan tetapi pemimpin masih membuat keputusan-keputusan.

d) Pemimpin yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*).

Menurut Kartini Kartono, teori kepemimpinan merupakan satu penggeneralisasian dari perilaku pemimpin dan konsep-konsep pemimpinnya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab, timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.⁴⁰

c. Sebab munculnya pemimpin

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin ialah :

⁴⁰Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), h. 2

- 1) Teori genetis menyatakan sebagai berikut :
 - a) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir pemimpin oleh bakat-bakat alami yang laur biasa sejak lahirnya.
 - b) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
 - c) Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan deterministis.

- 2) Teori sosial (lawan teori genetis) menyatakan sebagai berikut :
 - a) Pemimpin itu harus disiapkan dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja.
 - b) Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

- 3) Teori ekologis atau sintesis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologisnya.⁴¹

Penulis simpulkan bahwa seorang pemimpin dapat berasal dari tiga teori tersebut di atas yaitu pemimpin itu sendiri berasal dari keturunan sehingga memiliki jiwa kepemimpinan, Dan seorang pemimpin itu juga dapat lahir karena dibentuk, dididik sehingga juga memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.

⁴¹*Ibid.*, h.4

B. PELAYANAN

1. Pengertian Pelayanan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dijelaskan pelayanan sebagai hal, cara, atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan melayani adalah menyugahi (orang) dengan makanan dan minuman, menyediakan keperluan orang, mengiyakan, menerima, dan menggunakan.

Menurut Kitler dalam Sampara Lukman, pelayanan adalah setiap kegiatan yang mengumumkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terkait pada suatu produk secara fisik. Sampara berpendapat, pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelayanan.⁴²

Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Peranannya akan lebih besar bersifat menentukan manakala kegiatan-kegiatan jasa dimasyarakat itu terdapat kompetisi dalam usaha merebut pasar dan langganan. Pelayanan diberikan sebagai tindakan atau perbuatan seseorang atau organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan atau nasabah. Tindakan tersebut dapat dilakukan melalui cara langsung melayani pelanggan. Artinya karyawan langsung berhadapan dengan pelanggan atau menempatkan sesuatu dimana pelanggan/nasabah sudah tahu pelayanan yang tidak

⁴² Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.6

langsung oleh karyawan akan tetap dilayani oleh mesin seperti Ajungan Tunai Mandiri (ATM). Tindakan yang dilakukan guna memenuhi keinginan pelanggan akan sesuatu produk atau jasa yang mereka butuhkan.⁴³

2. **Tata Kerja (*Standar Operasional Procedur*)**

Standar Operasional Procedur (SOP) adalah media utama dalam sebuah organisasi. SOP atau tata kerja adalah “rel” bagi organisasi dalam menjalankan seluruh aspek kegiatan keorganisasian. Sebagai “pagar” dalam menjalankan aktivitasnya, tentunya organisasi harus diukur dalam kinerjanya. SOP diperlukan sebagai aspek terpenting untuk memberikan tata kerja yang maksimal bagi siapa saja yang menerima outputnya. Pelayanan publik akan menjadi lebih baik jika dalam organisasi tersebut terdapat SOP.

SOP menjadi bagian terpenting untuk mengetahui seperti apa manajemen dan pelayanan yang dilakukan dan diberikan kepada penerima pelayanan. Pelayanan akan baik jika SOP dilakukan secara baik. SOP mengatur jalannya proses pelayanan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. SOP memberikan ruang secara spesifik untuk bekerja sesuai dengan ketentuannya.

Begitu juga dengan penerima pelayanan. Menjadi sebuah keniscayaan bahwa pelayanan publik berlaku bagi siapa pun dengan cara yang sama dan ketentuan yang sama pula. Tidak ada diskriminasi maupun keistimewaan yang diberikan organisasi untuk sebuah pelayanan publik. Bagi penerima

⁴³ Kasmir, *Etika Customer Service*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005), h.15

pelayanan sejatinya harus mematuhi SOP yang sudah dijalankan sehingga sistem yang dibangun dalam organisasi berjalan secara baik dan profesional. Hal ini berimplikasi kepada pelayanan publik yang prima dan optimal.⁴⁴

Sistem dan prosedur pelayanan harus dibuat sesederhana mungkin serta mudah diterima oleh segenap lapisan masyarakat. Pada akhirnya masyarakat akan mendapatkan pelayanan terbaik dengan biaya murah dan cepat, maka dengan begitu pelayanan prima oleh aparat birokrasi dalam kaitannya dengan pelayanan publik dapat dinikmati oleh masyarakat dalam kesehariannya.⁴⁵

3. Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah “Excellent service” yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan serta memuaskan pelanggan. Instansi pelayanan harus memiliki standar pelayanan yang dapat menjadi ukuran memuaskan pelanggan. Pelayanan disebut sangat baik atau terbaik atau akan menjadi prima, manakala dapat atau mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan).⁴⁶

⁴⁴*Ibid.*, h.38

⁴⁵Akhmad Suharyo & Monica M. Tinambunan, *Dinamika Pelayanan Publik (Konsep Dan Strategi)*, (Yogyakarta : Prudent Media, 2012), h.85

⁴⁶Malayu S.P Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2007), h.

Jadi strategi pelayanan prima adalah langkah-langkah yang harus dijalankan oleh seseorang atau organisasi dalam memberikan pelayanan yang dapat memenuhi standar kualitas.

Pengukuran kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran kualitas pelayanan yang telah dikembangkan pertama kali pada tahun 1985 oleh Zeithaml, Parasuraman & Berry dalam buku mereka yang berjudul *Delivering Quality Service*. Menurut mereka ada sepuluh indikator kinerja pelayanan, yaitu :⁴⁷

a. Ketampakan fisik (*Tangible*)

Bukti fisik dari pelayanan, dapat berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari pelayanan. Meliputi fasilitas gedung dan tampilan barang, kenyamanan fasilitas fisik, peralatan dan perlengkapan modern.

Dalam konsep Islam pelayanan yang berkenaan dengan tampilan fisik hendaknya tidak menunjukkan kemewahan. Fasilitas yang membuat konsumen merasa nyaman memang penting, namun bukanlah fasilitas yang menonjolkan kemewahan. Pernyataan ini sebagaimana yang dinyatakan dalam Al Qur'an surat At-Takaatsur ayat 1-5, yaitu :

أَلْهَنُكُمْ التَّكَاثُرَ ﴿١﴾ حَتَّىٰ زُرْتُمُ الْمَقَابِرَ ﴿٢﴾ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣﴾
ثُمَّ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٤﴾ كَلَّا لَوْ تَعْلَمُونَ عِلْمَ الْيَقِينِ ﴿٥﴾

⁴⁷Ratminto & Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2013), h. 179

Artinya : Bermegah-megahan telah melalaikan kamu, sampai kamu masuk ke dalam kubur, janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui (akibat perbuatanmu itu), dan janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui. janganlah begitu, jika kamu mengetahui dengan pengetahuan yang yakin.

b. Reliabilitas (*Reliability*)

Mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat semenjak saat pertama (*right the first time*). Selain ini juga berarti bahwa perusahaan yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakati. Dalam konteks ini, Allah juga menghendaki setiap umatNya untuk menepati janji yang telah dibuat dan dinyatakan sebagaimana yang dinyatakan dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 91 :

وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا
وَقَدْ جَعَلْتُمْ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ ﴿٩١﴾

Artinya : dan tepatilah Perjanjian dengan Allah apabila kamu berjanji dan janganlah kamu membatalkan sumpah-sumpah(mu) itu, sesudah meneguhkannya, sedang kamu telah menjadikan Allah sebagai saksimu (terhadap sumpah-sumpahmu itu). Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu perbuat. (Q.S An Nahl (16):91)

c. Responsivitas (*Responsiveness*)

Pelayanan yang baik harus disertai dengan tingkat keikutsertaan / keterbatasan dan daya adaptasi yang tinggi, yaitu membantu dengan segera memecahkan masalah ataupun memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.

d. Kompetensi (*Competence*)

Pelayanan yang baik harus didasarkan kepada kecakapan/keterampilan yang tinggi sehingga dapat memberikan jasa tertentu.

e. Kredibilitas (*Credibility*)

Pelayanan yang baik harus dapat memberikan rasa kepercayaan yang tinggi kepada pihak yang dilayani seperti sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi *contact personnel* dan interaksi dengan pelanggan.

f. Kesopanan (*Courtesy*)

Pelayanan yang baik harus disertai dengan sikap keramahan, kesopanan kepada pihak yang dilayani, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan yang dimiliki para *contact personnel* (seperti resepsionis, operator telepon, dan lain-lain)

g. Keamanan (*Security*)

Pelayanan yang baik harus memberikan rasa aman dan resiko kepada pihak yang dilayani serta membebaskan dari segala resiko atau keraguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*),

keamanan finansial (*financial security*), dan kerahasiaan (*confidentiality*).⁴⁸

h. Akses (*Access*)

Pelayanan yang baik harus memberikan/menyediakan keinginan pelanggan dan pelayanan yang mudah untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi, dan lain-lain.

i. Komunikasi (*Communication*)

Pelayanan yang baik harus didasarkan kepada kemampuan berkomunikasi yang baik dengan pihak yang dilayani, seperti memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.

j. Pengertian (*Understanding the customer*)

Pelayanan yang baik harus didasarkan kepada kemampuan menanggapi atau rasa pengertian kepada keinginan pihak yang dilayani.⁴⁹

Dari beberapa indikator-indikator pengukuran kualitas pelayanan di atas, penulis menyimpulkan bahwa sebuah pelayanan akan terwujud secara prima jika kesepuluh indikator di atas dapat dilakukan dengan baik. Dan apabila salah satu dari indikator tidak dilakukan atau kurang maksimal maka pelayanan tidak berjalan dengan sempurna.

⁴⁸ *Ibid.*, h. 180

⁴⁹ *Ibid.*, h. 182

4. Ciri-Ciri Pelayanan yang Baik

Berikut ini ciri pelayanan yang baik yang harus diikuti oleh karyawan yang bertugas melayani pelanggan/nasabah.

a. Tersedianya karyawan yang baik

Kenyamanan nasabah tergantung dari karyawan yang melayaninya, karyawan harus ramah, sopan dan menarik. Di samping itu karyawan harus cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan serta pintar. Karyawan juga harus mampu memikat dan mengambil hati nasabah sehingga nasabah semakin tertarik. Demikian juga dengan cara kerja karyawan harus rapi, cepat dan cekatan.

Oleh karena itu, sebelum menjadi karyawan yang bertugas melayani pelanggan harus melalui pendidikan dan pelatihan khusus terlebih dahulu. Di samping kualitas karyawan yang melayani pelanggan harus sesuai standar, jumlah karyawan yang disediakan juga harus seimbang, jangan sampai jumlahnya terbatas sehingga pelanggan menunggu antrian terlalu lama terutama pada saat jam-jam sibuk (misalnya untuk kasir).

b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik

Pada dasarnya nasabah ingin dilayani secara prima. Untuk melayani nasabah, salah satu hal yang paling penting diperhatikan, disamping kualitas dan kuantitas sumber daya manusia adalah sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan. Peralatan dan fasilitas yang dimiliki seperti ruang tunggu dan ruang untuk menerima tamu harus

dilengkapi berbagai fasilitas sehingga membuat pelanggan nyaman atau betah dalam ruangan tersebut.⁵⁰

Suasana ruangan yang nyaman harus pula didukung oleh meja dan kursi untuk diduduki. Udara dalam ruangan juga harus sejuk, tenang dan tidak berisik. Kelengkapan dan kenyamanan sarana dan prasarana ini akan membuat nasabah merasa betah untuk berurusan dengan perusahaan sehingga mampu mengusir kebosanan.

c. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah sejak awal hingga selesai

Artinya dalam menjalankan kegiatan pelayanan karyawan harus mampu melayani dari awal sampai tuntas atau selesai. Nasabah akan merasa puas jika nasabah bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diinginkannya. Jika terjadi sesuatu, karyawan yang dari awal menangani masalah tersebut, segera mengambil alih tanggung jawabnya.

d. Mampu melayani secara cepat dan tepat

Artinya dalam melayani nasabah diharapkan karyawan harus melakukannya sesuai prosedur layanan yang diberikan sesuai jadwal untuk pekerjaan tertentu dan jangan membuat kesalahan dalam arti pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar perusahaan dan keinginan nasabah.

Melayani secara cepat artinya melayani dalam batasan waktu yang normal. Pelayanan untuk setiap transaksi sudah memiliki standar

⁵⁰ Kasmir, *Etika Customer Service*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h.34

waktu. Karyawan juga harus pandai mengatur waktu dan jangan membicarakan hal-hal yang diluar konteks pekerjaan secara berlebihan pada saat melayani pelanggan.⁵¹

Begitu juga dengan proses pekerjaan harus sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. proses yang terlalu lama dan berbelit-belit akan membuat nasabah menjadi tidak betah dan malas berhubungan kembali. Maksud ketepatan dalam hal ini adalah usahakan jangan sampai terjadi kesalahan baik dalam hal pembicaraan maupun pekerjaan. Kesalahan akan membuat nasabah kesal yang menimbulkan anggapan perusahaan tidak profesional.

e. Mampu berkomunikasi

Mampu berkomunikasi artinya karyawan harus mampu berbicara kepada setiap nasabah. Karyawan juga harus mampu dengan cepat memahami keinginan nasabah. Selain itu, karyawan harus dapat berkomunikasi dengan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti. Jangan menggunakan istilah yang sulit dimengerti.⁵²

Komunikasi harus dapat membuat pelanggan senang sehingga jika nasabah mempunyai masalah, nasabah tidak segan-segan mengemukakannya kepada petugas. Mampu berkomunikasi juga akan membuat setiap permasalahan menjadi jelas sehingga tidak timbul salah paham. Komunikasi sangat penting terutama untuk yang berhubungan secara langsung. Demikian pula komunikasi lewat telepon atau sarana

⁵¹ *Ibid.*, h. 35

⁵² *Ibid.*, h.36

lainnya harus dengan tutur kata yang yang lemah lembut yang enak didengar oleh telinga pelanggan. Komunikasi juga harus didukung oleh perilaku petugas itu sendiri.

f. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi

Artinya karyawan harus menjaga kerahasiaan nasabah terutama yang berkaitan dengan uang dan pribadi nasabah. Khusus untuk nasabah lembaga keuangan seperti bank, kerahasiaan nasabah sangat dijunjung tinggi. Bank tidak boleh sembarangan memberikan informasi kecuali memang dipersyaratkan oleh undang-undang. Begitu pula dengan pelanggan hotel juga harus dirahasiakan sesuai dengan keinginan nasabah. Pada dasarnya menjaga kerahasiaan nasabah sama artinya dengan menjaga rahasia perusahaan. Oleh karena itu, karyawan harus mampu menjaga rahasia nasabah terhadap siapa pun. Menjaga rahasia nasabah merupakan ukuran kepercayaan nasabah kepada perusahaan.

g. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik

Untuk menjadi karyawan yang khusus melayani pelanggan harus memiliki pengetahuan dan kemampuan tertentu. Karena tugas karyawan selalu berhubungan dengan manusia, karyawan perlu dididik khusus mengenai kemampuan dan pengetahuannya untuk menghadapi nasabah atau kemampuan dalam bekerja. Kemampuan dalam bekerja akan mampu mempercepat proses pekerjaan sesuai dengan waktu yang diinginkan.⁵³

⁵³ *Ibid.*, h.37

Demikian pula dengan ketepatan dan keakuratan pekerjaan juga akan terjamin. Dalam hal ini kualitas manusia tersebut perlu dididik sesuai dengan bidang pengetahuannya. Risiko akibat ketidakmampuan dalam melayani nasabah akan berakibat fatal yaitu keterlambatan dan ketidaktetapan pekerjaan sehingga membuat kesalahan dan tidak mampu melayani nasabah.

h. Berusaha memahami kebutuhan nasabah

Artinya karyawan harus cepat tanggap terhadap apa yang diinginkan oleh nasabah. Karyawan yang lambat akan membuat nasabah lari. Usahakan mengerti dan memahami keinginan serta kebutuhan nasabah secara tepat. Petugas harus lebih dulu berusaha untuk mengerti kemauan nasabah dengan cara mendengar penjelasan, keluhan atas kebutuhan nasabah secara baik agar pelayanan terhadap keluhan atau keinginan yang diharapkan nasabah tidak salah. Termasuk dalam hal ini memberikan jalan keluar yang diinginkan.

i. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah

Kepercayaan calon nasabah kepada perusahaan mutlak diperlukan sehingga calon nasabah mau menjadi nasabah perusahaan yang bersangkutan. Demikian pula untuk menjaga nasabah yang lama perlu dijaga kepercayaannya agar tidak lari. Semua ini melalui pelayanan karyawan khususnya dari seluruh karyawan perusahaan umumnya.⁵⁴

⁵⁴ *Ibid.*, h. 38

Kepercayaan merupakan ujung tombak perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya. Sekali pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan, maka akan menimbulkan kepercayaan.

C. TINJAUAN PUSTAKA

Adapun yang penulis lakukan dalam melakukan penelitian, sebelumnya penulis mengadakan telaah kepustakaan dan mengkaji buku-buku yang akan dijadikan referensi penulis. Kemudian penulis menemukan beberapa judul skripsi yang dianggap memiliki kemiripan, judul skripsi tersebut yakni:

Sutrimo, NPM : 1341030085, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan judul skripsi “Strategi PT. Bunda Asri Lestari Bandar Lampung dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Ibadah Umroh”. Skripsi ini membahas tentang bagaimana strategi yang digunakan PT. Bunda Asri Lestari Bandar Lampung dalam melayani jamaah Umroh, guna meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada jamaah untuk melayani para calon jama’ah umroh agar sesuai dengan harapan pelanggan. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 25 Februari 2017 s.d. 25 April 2017.

Nurhadija, NPM : 1341030023, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, dengan judul skripsi “Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Loyalitas Sumber daya Manusia Pada Lembaga Amil Zakat Abdurrahman Bin Auf”. Dalam skripsi ini meneliti tentang strategi apa yang digunakan oleh

pemimpin dalam meningkatkan loyalitas sumber daya manusia dengan melihat karakteristik yang dimiliki sumber daya manusia pada lembaga Amil Zakat Abdurraman bin Auf. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 30 Maret s.d. 30 Juni 2017.

Siti Mutoharoh, NPM : 1241030086, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, dengan judul skripsi “Manajemen Pelayanan Baitut Tamwil Muhammadiyah (BTM) Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah. Adapun hasil penelitian dalam skripsi ini bahwa manajemen pelayanan yang dilakukan oleh BTM Bandar Lampung sudah dapat dikatakan cukup baik. Hal itu ditandai dengan terealisasinya fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan atau evaluasi, dan dengan adanya tahapan-tahapan yang dilakukan oleh karyawan yang tercantum dalam fungsi manajemen tersebut serta pelayanan yang baik kepada nasabah yang meliputi pelayanan administrasi, pembinaan usaha dan kerohanian. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 29 Februari s.d. 29 Mei 2016.

Dari beberapa referensi yang penulis telaah, tidak ada yang serupa dengan tema yang diambil oleh penulis. Perbedaan dalam skripsi ini yaitu objek atau tempat penelitiannya berbeda. Berdasarkan yang telah di paparkan di atas merupakan sebagai acuan penulis. Maka penulis melakukan penelitian yang menitik tekankan pada Strategi yang dilakukan pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung untuk meningkatkan pelayanan yang baik dan sesuai dengan keinginan pelanggan.

BAB III
BMT ASSYAFI'YAH DAN STRATEGI PELAYANAN KEPADA
ANGGOTA

A. Profil Baitul Maal Wat Tamwil Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah

1. Letak Geografis

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Assyafi'iyah yang beralamatkan di Jl. Raya Pasar Sendang Agung, Kecamatan Sendang Agung, Kabupaten Lampung Tengah, yang memiliki bangunan berbentuk ruko, adapun dengan batas wilayah :

- a. Sebelah Barat : Jalan Raya utama menuju Pasar Sendang Agung yang berseberangan dengan toko bangunan.
- b. Sebelah Timur : Permukiman warga
- c. Sebelah Utara : Gedung Pertokoan
- d. Sebelah Selatan : Kantor Pos Polisi

2. Sejarah Berdirinya

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syari'ah (KSPPS) BMT Assyafi'iyah Berkah Nasional dengan badan hukum No. 28/BH/KDK.7.2/III/1999, merupakan salah satu KSPPS Primer Nasional yang berkantor pusat di Lampung dan beralamat di Jl. Jendral Sudirman no. 09 Kotagajah, Kab. Lampung Tengah.

KSPPS BMT Assyafi'iyah Berkah Nasional sebagai lembaga keuangan mikro syari'ah memiliki fungsi sebagai Baitul Tamwil dan

Baitul Maal. Sebagai Baitul Tamwil bergerak mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi untuk meningkatkan kualitas usaha mikro dan kecil anggota dengan mendorong kegiatan menyimpan dan menabung serta pembiayaan ekonomi.

Sebagai Baitul Maal, bergerak pada kegiatan-kegiatan pemberdayaan tanpa orientasi mencari keuntungan sebagai pengembalian amanah dalam menghimpun dan menyalurkan dana Zakat, Infaq, Shadaqoh dan Wakaf.

Kini KSPPS BMT Assyafi'iyah Berkah Nasional memiliki 42 Kantor cabang dan Baitul Maal yang tersebar di Pulau Sumatra dan Jawa. Salah satu diantara kantor cabang tersebut yaitu BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah.

Sebelum didirikannya Baitul Maal Wat Tamwil cabang Sendang Agung berada di Kalirejo yaitu BMT Assyafi'iyah cabang Kalirejo dibawah pimpinan Bapak Budianto, Misdianto dan Yuni Lestari. Kemudian bapak Budianto beserta bawahannya melakukan survei ke Sendang Agung dan melihat bahwa di Sendang Agung terdapat potensi yang cukup baik. Hingga akhirnya pada tahun 2009 membuka kantor cabang di Sendang Agung. Status kantor BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung masih menyewa selama 3 tahun, kemudian diperpanjang masa kontraknya dan direhab sampai saat ini. BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung mendapat penghargaan kantor cabang terbaik ke-2 pada tahun periode 2011-2012 di bawah kepemimpinan bapak Budianto. Kemudian mengalami reorganisasi dan beralih pimpinan yang kedua

yaitu bapak Misdianto, yang ketiga bapak Ginanjar, yang keempat bapak Iwan Wahyudi, yang kelima Bapak Sidiq Afrian dan yang keenam Bapak M. Hudaifah.⁵⁵

3. Visi, Misi, dan Motto

a. Visi

Menjadi koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syari'ah yang sehat, kuat, bermanfaat, mandiri dan Islami.

b. Misi

- 1) Meningkatkan kesejahteraan anggota dan lingkungan kerja.
- 2) Meningkatkan sumber pembiayaan dan penyediaan modal dengan prinsip syari'ah.
- 3) Menumbuhkembangkan usaha produktif dibidang perdagangan, pertanian, industri dan jasa.
- 4) Menyelenggarakan pelayanan prima kepada anggota dengan efektif, efisien, profesional dan transparan.
- 5) Menjalin kerja sama usaha dengan berbagai pihak.

c. Motto

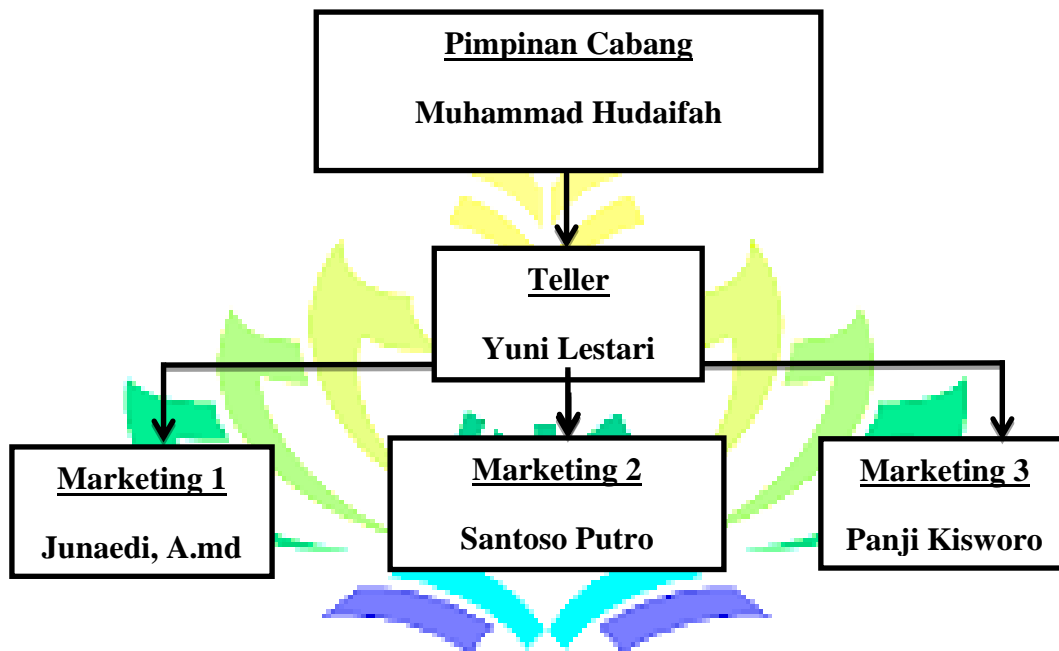
BMT Assyafi'iyah Cabang sendang Agung memiliki motto yang menjadi acuan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan yaitu "Bekerja dan melayani anggota dengan suasana hati gembira, ikhlas, semangat dan antusias".

⁵⁵ M. Hudaifah, *Wawancara, Rekaman Kaset*, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 28 Desember 2018.

4. Struktur Organisasi

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) Assyafi'iyah cabang Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah yang dipimpin oleh Manajer Muhammad Hudaifah, lembaga BMT Assyafi'iyah yang dikelola oleh 5 karyawan. Berikut adalah struktur organisasi BMT Assyafi'iyah cabang Sendang Agung Lampung Tengah tahun periode 2018/2019.

Tabel 1



a. Pimpinan Cabang⁵⁶

Pimpinan Cabang bertanggung jawab kepada manajer yang berada di kantor Pusat Kota Gajah

b. Teller

Teller bertanggung jawab kepada pimpinan cabang dan tugasnya terhadap kas kantor.

⁵⁶ *Dokumentasi*, Struktur Organisasi, dicatat pada tanggal 28 Desember 2018

c. Marketing

Jabatan ini bertanggung jawab terhadap kasir, karena melakukan penarikan-penarikan tabungan atau angsuran kepada nasabah dipasar dan di toko-toko

5. Produk-Produk

Produk BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung ada 2 yaitu produk simpanan dan produk pembiayaan. Adapun produk simpanan antara lain :

a. Ceria Utama

Merupakan simpanan perorangan dengan sistem keuntungan yang dihitung atas saldo rata-rata harian dan diberikan setiap bulan, dengan setoran awal Rp.10.000 dan saldo rata-rata minimal Rp.10.000 pada setiap bulannya.

b. Ceria Prima

Merupakan simpanan menggunakan akad "Wadiah Yad Dhomanah", dengan pembukaan rekening atas nama perorangan, dan setoran awal minimal Rp.10.000 serta saldo simpanan minimal Rp.10.000 simpanan mendapatkan bonus yang menarik setiap bulannya.

c. Ceria Pintar

Simpanan untuk persiapan dan keperluan anak sekolah, menggunakan akad "Wadiah Yad Dhomanah", simpanan yang dikhususkan untuk keperluan pendidikan. Dengan pembukaan rekening atas nama perorangan, setoran awal minimal Rp.10.000 dan saldo simpanan

minimal Rp.5.000 simpanan mendapatkan bonus yang menarik setiap bulannya.

d. Ceria Qurban

Simpanan untuk persiapan Ibadah Qurban, menggunakan akad “Wadiah Yad Dhomanah” dengan pembukaan rekening atas namaperorangan, dengan setoran awal minimal Rp.10.000 dan saldo simpanan minimal Rp.10.000 simpanan mendapatkan bonus yang menarik.

e. Ceria Ketupat

Produk simpanan Assyafi'iyah, simpanan umum syari'ah yang setoran ada batas waktu tertentu, dengan sistem paket yang berlaku di tahun berjalan menggunakan akad “Wadiah Yad Dhomanah”, dan mendapatkan bingkisan lebaran yang menarik.

Produk-produk BMT berupa pembiayaan. Produk pembiayaan dibagi menjadi 2 bagian :

a. Pembiayaan Bagi Hasil

Merupakan konsep pembiayaan yang adil dan memiliki nuansa kemitraan yang sangat kental, hasil yang diperoleh dibagi berdasarkan perbandingan (nisbah) yang disepakati dan bukan sebagaimana penempatan suku bunga pada bank dan koperasi konvensional.

1) Mudah Ceria

Akad kerjasama pembiayaan antara BMT selaku pemilik dana yang menyediakan semua kebutuhan modal dengan anggota sebagai pihak yang mempunyai atau keterampilan tertentu, untuk mengelola suatu kegiatan usaha yang produktif dan syariah.

2) Sama Ceria

Merupakan akad kerja sama pembiayaan antara BMT dengan anggota untuk mengelola suatu kegiatan usaha masing-masing memasukkan penyertaan dana sesuai porsi yang disepakati, sedangkan untuk pengelola kegiatan usaha dipercayakan kepada anggota.

b. Pembiayaan Jual Beli

Konsep Jual beli mengandung beberapa kebaikan antara lain pembiayaan yang diberikan selalu terikat dengan sektor riil, karena yang menjadi dasar adalah barang yang diperjual belikan. Disamping itu harga yang telah disepakati tidak akan mengalami perubahan sampai dengan berakhirnya akad. Pembiayaan jual beli biasa disebut dengan Murabahah Ceria, yaitu akad jual beli antar BMT dan anggota atas suatu jenis barang tertentu dengan harga yang disepakati bersama, BMT akan menwakalahkan barang yang dibutuhkan dan menjualnya kepada anggota dengan harga setelah ditambah keuntungan yang telah disepakati.

6. Perkembangan Jumlah Anggota Simpanan pada Periode 2015-2019

Adapun perkembangan jumlah anggota simpanan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung periode 2015-2019 pada tabel berikut ini.

Tabel 2







7. SOP (Standar Operasional Prosedur) Pelayanan

Standar Operasional Prosedur (SOP) produk simpanan yang dilakukan oleh BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung.

a. Landasan Akad Simpanan

Dalam penghimpunan, landasan akad simpanan mengacu pada fatwa Dewan Syariah Nasional-MUI dengan ketentuan :

b. Wadi'ah Yad Dhamanah adalah simpanan yang bersifat titipan ungsi Simpanan

Fungsi dan peran simpanan sangat penting maka :

- 1) Merupakan modal kerja yang harus diproduktifkan
- 2) Tidak dibenarkan untuk alokasi pengadaan aktiva tetap atau investasi.

c. Pembukaan Rekening

- 1) Untuk membuka rekening simpanan, maka penyimpan harus menjadi anggota BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung.
- 2) Ketentuan persyaratan keanggotaan diatur sebagai berikut :

- a) Mengisi formulir
- b) FC KTP calon anggota sebanyak 1 lembar.
- c) FC Kartu keluarga (KK) 1 lembar
- d) Pas photo 3x4 sebanyak 3 lembar
- e) Mengisi slip simpanan pokok dan simpanan wajib
- f) Membayar simpanan pokok dan simpanan wajib.

- 3) Aplikasi permohonan pembukaan rekening simpanan simpanan diisi sesuai dengan identitas diri si anggota dan nantinya menandatangani *specimen* pada buku simpanan dan diblangko *specimen*.
- 4) Simpanan pokok sebagai sejumlah uang yang wajib dibayar oleh seseorang atau badan hukum Koperasi pada saat yang bersangkutan pada suatu Koperasi.
- 5) Simpanan wajib sebagai bukti penyertaan anggota koperasi dalam modal koperasi, Nilai simpanan wajib sebesar Rp.10.000.

d. Penyetoran

- 1) Setoran dapat dilakukan oleh siapapun dengan mencantumkan nama dan rekening penabung.
- 2) Penyetoran dilakukan pada saat jemput bola atau langsung datang ke kantor.
- 3) Ketentuan untuk produk simpanan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung diatur sebagai berikut :

Tabel 3

	Simpanan				
	Ceria Utama	Ceria Prima	Ceria Pintar	Ceria Qurban	Ceria Ketupat
Saldo minimal	10.000	10.000	5.000	10.000	-

Setoran awal	10.000	10.000	10.000	10.000	-
--------------	--------	--------	--------	--------	---

4) Pengajuan permohonan simpanan yang jumlahnya melebihi jumlah nominal atau sama dengan Rp.100.000.000 harus mengisi kolom sumber dana dan tujuan transaksi. Hal ini bertujuan memastikan keabsahan asal uang simpanan dan menghindari praktik *money laundry* oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

e. Penarikan

- 1) Penarikan harus menyertakan buku simpanan.
- 2) Penarikan simpanan bisa dilakukan pada saat jemput bola jika penarikan kurang dari atau sama dengan Rp.5.000.000,
- 3) jika lebih dari Rp.5.000.000 dapat dilakukan di kantor dan tidak boleh diwakilkan.
- 4) BMT Assyafi'iyah berhak menolak penarikan dana dari rekening bilamana tidak tersedia dana yang cukup atas rekening tersebut dan atau ada indikasi penyimpangan atas kelengkapan administrasi yang ada.

f. Penutupan Rekening

- 1) Penutupan rekening bisa dilakukan dengan mengisi aplikasi penutupan rekening.
- 2) Jika pemilik rekening meninggal dunia harus dilengkapi dengan surat keterangan kematian dari kelurahan, foto copy keluarga,

fotocopy KTP penarik simpanan serta menyerahkan buku tabungan.

- 3) Rekening yang tidak aktif selama 6 bulan dengan saldo minimal Rp.10.000 maka akan ditutup secara otomatis.
- 4) Penutup rekening simpanan dikenakan biaya administrasi sebesar Rp.5.000

g. Nisbah dan Bonus

- 1) Nisbah bagi hasil harus dicantumkan dalam akad dan perhitungannya menggunakan saldo rata-rata harian.
- 2) Untuk mendapatkan bagi hasil, maka anggota pemilik rekening harus memiliki saldo minimum yang ada pada rekening simpanan sebesar nominal tertentu berdasarkan keputusan pengurus.
- 3) Bonus dapat diberikan BMT secara sukarela sesuai dengan kemampuan dan hasil usaha tanpa diperjanjikan diawal pada perjanjian.⁵⁷

8. Tata Tertib

Adapun tata tertib yang ada di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung sebagai berikut :

- a. Karyawan harus datang tepat waktu maksimal pukul 08.00 WIB
- b. Karyawan harus menggunakan seragam yang sudah ditetapkan.
- c. Karyawan harus menggunakan *ID Card* dan Pin CERIA.

⁵⁷Dokumen, Standar Operasional Prosedur (SOP) simpanan, dicatat pada tanggal 28 Desember 2018

- d. Karyawan harus melaksanakan pelayanan prima dalam melayani anggota.
- e. Karyawan tidak diperkenankan meninggalkan tempat kerja/pulang lebih awal daripada atasannya.
- f. Karyawan harus mematuhi pengarahan atasannya.
- g. Karyawan harus menggunakan wewenangnya dengan baik.
- h. Karyawan harus menjaga kerapian dan kebersihan tempat kerja.
- i. Karyawan harus mengikuti *briefing* dan rapat kerja.

B. Strategi Pimpinan BMT Assyafi'iyah dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Anggota

Strategi dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota Baitul Maal Wat Tamwil Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung dalam rangka memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada para anggotanya.

1. Menambah fasilitas-fasilitas kantor

BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung berupaya melengkapi fasilitas-fasilitas yang kurang memadai dengan tujuan agar segala aktivitas kinerja yang dilakukan karyawan mampu memuaskan sehingga tamu dan pelanggan atau anggota yang sedang berada di dalam ruang lingkup Kantor BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah tidak merasa bosan dan tidak nyaman.

Agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar maka harus didukung dengan adanya sarana dan prasarana yang baik pula.

Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung sebagai berikut :⁵⁸

Tabel 4

Sarana dan Prasarana yang ada di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah

NO	JENIS	JUMLAH
1	Laptop	4 Buah
2	Printer	3 Buah
3	Printer mobile	1 buah
4	AC	2 Buah
5	Meja kerja	3 Buah
6	Kursi putar	2 Buah
7	Kursi besi	4 Buah
8	Almari dokumen	2 Buah
9	CCTV	1 Buah
10	Wifi	1 Buah
11	Kendaraan motor	1 Buah

⁵⁸ Dokumentasi, Kantor BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 28 Desember 2018

2. Membina hubungan dengan Anggota

Salah satu cara yang dilakukan dan yang menjadi substansi utama kinerja yaitu selalu membina hubungan antar pegawai dan hubungan antar anggota anggota secara erat. Artinya hubungan antar pegawai tidak lagi hanya sebatas atasan dan bawahan saja, melainkan sebagai rekan kerja, sahabat dan keluarga. Saling menghargai pendapat disaat rapat dan saling melengkapi kekurangan yang ada. Begitu juga dengan hubungan pegawai dengan anggota, apapun yang terjadi pegawai selalu melayani anggotanya dengan senang hati, bersikap ramah, sopan dan santun. Terkhusus untuk karyawan operasional atau karyawan yang melakukan jemput bola lebih sering untuk bersilaturahmi kepada anggota sehingga tidak kaku dan tercipta rasa kedekatan antar anggota dengan pegawai. Membina hubungan antara anggota dengan pihak BMT sangat penting, dengan adanya hubungan yang baik akan memupuk kepercayaan satu sama lain.

3. Melakukan sistem jemput bola

Sistem jemput bola merupakan pemasaran aktif. Dimana karyawan aktif menawarkan produk yang dimiliki BMT Assyafi'iyah yaitu simpanan dan pembiayaan langsung kepada anggota atau calon anggota. Dengan cara turun ke lapangan untuk presentasi secara *door to door*. Tujuannya supaya lebih tepat dalam membidik target yaitu untuk calon anggota yang ingin melakukan simpanan atau pembiayaan. Kemudian

calon anggota mengetahui secara detail tentang produk yang ditawarkan dan bisa bertanya langsung kepada karyawan penjemput bola. Bagi anggota yang aktif dapat menghemat waktu dan tidak perlu repot untuk datang ke kantor karena akan menyita waktu untuk melakukan aktivitas pekerjaannya.

4. Rekrutmen Sumber Daya Manusia yang profesional

Untuk mencapai suatu tujuan yang sudah direncanakan, BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung dalam mengadakan rekrutmen SDM selalu memprioritaskan *skill*, keterampilan dan kemampuan untuk ditempatkan diposisi yang telah ditetapkan. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan oleh peserta yaitu melakukan pengajuan berkas dengan ketentuan pendidikan terakhir minimal D3 (tidak harus lulusan ekonomi), kemudian melakukan seleksi, setelah diseleksi peserta dapat melakukan ujian tertulis, wawancara dan ujian praktek. Ujian praktek biasanya seperti membaca Al-Quran, shalat jenazah dan magang selama 2-3 bulan. Setelah lulus magang, peserta diangkat menjadi karyawan kontrak.

5. Melakukan Kerja Sama

Saat ini yang telah dilakukan oleh BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung salah satunya yaitu melakukan kerja sama dengan Guru-Guru sekolah dasar (SD) di Sendang Agung, bekerja sama dengan jama'ah yasin ibu-ibu, dan juga bekerja sama dengan *showroom* motor. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk perluasan penawaran produk

simpanan dan pembiayaan, memperluas jaringan kemitraan, serta mensejahterakan rakyat kecil yang ingin melakukan usaha kecil menengah.⁵⁹

C. Respon Pegawai

Adapun wawancara kepada beberapa responden dari pegawai/karyawan adalah sebagai berikut :

Responden pertama yaitu respon dari bagian marketing I bapak Junaedi, A.md. menurut beliau strategi yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota dirasa sudah baik, karena memang sudah zamannya menggunakan teknologi yang sudah canggih sehingga sudah sewajarnya segala bentuk pelayanan dibantu dengan akses internet, dimulai dari penggunaan sistem jemput bola untuk produk simpanan dan pembiayaan. Dari segi pembiayaan dimulai dari promosi melalui *door to door* (ke rumah-rumah) kemudian bisa langsung diproses, survei kemudian bisa langsung dicairkan. Untuk produk simpanan dalam tahap rencana, anggota akan diberikan aplikasi yang digunakan untuk mengecek data simpanannya milik anggota melalui telepon android sehingga bisa suatu saat mengecek simpanan. Untuk kendala-kendala yang dapat mempengaruhi proses pelayanan salah satunya dari produk pembiayaan, jadi misal apabila ada anggota yang ingin menggunakan produk pembiayaan lebih dari 5jt kemudian anggota menyerahkan berkas dan dari pihak BMT harus minta acc dari pusat,

⁵⁹ M. Hudaifah, Pimpinan Cabang, *Wawancara, Rekaman Kaset*, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 28 Desember 2018.

nah kan proses acc membutuhkan waktu sampai 1 mingguan karena namanya kantor cabang kan banyak tidak hanya 1 jadi harus antri, tetapi biasanya sebagai anggota sudah tidak sabar ingin cepat-cepat mendapatkan dana tersebut. Jadi dari pihak karyawan sendiri harus pintar-pintar menghadapi anggota yang kurang mengerti prosesnya. Karena karakter setiap anggota berbeda-beda.⁶⁰

Responden kedua adalah bagian marketing II yaitu Bapak Santoso Putro, menurut beliau strategi yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota sejauh ini dapat dikatakan lebih baik dari pada sebelumnya. Apalagi pada periode 4 tahun sebelumnya banyak label-label BMT lain yang mengalami kebangkrutan sehingga pandangan masyarakat kepada BMT sangat miris, dan untuk BMT Assyafi'iyah sendiri sangat berpengaruh. Maka dari itu sangat tidak mudah untuk mempertahankan jumlah anggota yang sudah bergabung di BMT Assyafi'iyah. Namun sejauh ini berkat strategi yang telah dilakukan BMT Assyafi'iyah masih dapat memegang kepercayaan anggota.⁶¹

Responden ketiga dari bagian teller/kasir yaitu Yuni Lestari, menurut beliau sebagai karyawan yang bertanggung jawab kepada pimpinan cabang dan tugasnya terhadap kas kantor saya melayani anggota dan pegawai yang lain dengan senang hati, ikhlas dan suasana gembira sesuai dengan motto yang ada. Saya berusaha bekerja sesuai dengan tata tertib yang telah dibuat,

⁶⁰Junaedi, A.Md, Marketing I, *Wawancara, Rekaman Kaset*, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 11 Februari 2019

⁶¹Santoso Putro, Marketing II, *Wawancara, Rekaman Kaset*, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 11 Februari 2019

dan standar prosedur pelayanan. Pimpinan cabang telah melaksanakan tugasnya dengan baik, beliau bertanggung jawab atas semua karyawan yang ada, contohnya sewaktu saya izin beliau lah yang menggantikan posisi saya sebagai teller, atau pun karyawan yang lain kami bekerja sebagai tim, tidak terbatas antara atasan dengan bawahan, kami saling melengkapi.⁶²

Responden ke empat dari bagian marketing III yaitu Panji Kisworo. Beliau mengatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir banyak sekali yang menjadi ancaman dalam perkembangan BMT, salah satu bahaya terbesar yaitu adanya BMT yang kolep atau bangkrut. Ini menjadi masalah terbesar bagi kami, untuk mempertahankan anggota lama sangat membutuhkan strategi-strategi baru demi memupuk kepercayaan kepada BMT ini. Dulu citra BMT sendiri sudah dipandang buruk, akan tetapi dari berbagai macam usaha kami alhamdulillah BMT ini tetap berkembang sebagai mana mestinya. Saya rasa strategi yang sudah diterapkan saat ini cukup baik, dan harapan kedepannya semakin baik.⁶³

D. Kendala-Kendala dalam Meningkatkan Pelayanan kepada Anggota

Kendala menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah halangan, rintangan, faktor atau keadaan yang membatasi, menghalangi atau mencegah pencapaian sasaran.

Berdasarkan wawancara kepada pimpinan BMT Assyafi'iyah, bahwa ada beberapa masalah yang menjadi hambatan dalam melakukan proses

⁶²Yuni Lestari, Teller/kasir, *Wawancara, Rekaman Kaset*, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 11 Februari 2019

⁶³Panji Kisworo, Marketing III, *Wawancara, Rekaman Kaset*, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 11 Februari 2019

pelayanan. Adapun dalam tiga tahun terakhir ini banyak BMT lain yang gugur, apalagi ada juga BMT yang tidak jauh keberadaannya dengan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung ini yang juga tutup akibat dari kebangkrutan yang terjadi. Meskipun dilihat dari label BMT tersebut berbeda-beda namun dilihat dari pandangan masyarakat citra BMT sudah menurun, memiliki penilaian yang kurang baik sehingga sangat berdampak kepada BMT Assyafi'iyah. Hal ini sangat mengancam perkembangan BMT Assyafi'iyah sendiri dan menjadi tantangan terbesar untuk memberikan yang terbaik agar dari anggota dan calon anggota tetap bertahan dan memilih untuk tetap setia menjadi pelanggan/nasabah BMT Assyafi'iyah.

Dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada anggota, tentunya BMT harus memiliki pegawai-pegawai yang profesional serta mampu bekerja sesuai dengan porsinya. Selama ini pegawai dirasa sudah melaksanakan pekerjaannya secara maksimal, namun semakin bertambahnya jumlah anggota maka akan semakin bertambah juga pekerjaan yang ditanggungnya. Pada kenyataannya, di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung hanya memiliki 4 orang karyawan dan 1 pimpinan cabang untuk dapat melayani lebih dari 1000 anggota. Untuk setiap karyawan bertanggung jawab kepada setiap anggota baik yang memiliki simpanan maupun pembiayaan. Mengingat sistem yang diterapkan dalam memberikan pelayanan yaitu sistem jemput bola secara *door to door* (mendatangi ke rumah-rumah, toko-toko, pasar) dan dengan jangkauan yang luas, maka hanya dengan 3 karyawan yang bekerja dibagian marketing untuk mendatangi lebih dari 1000 anggota, sebagai

karyawan yang bekerja dibagian marketing tersebut merasa keberatan sehingga untuk dapat bekerja secara maksimal pimpinan harus menambah jumlah pegawai dan merekrut pegawai yang profesional.

E. Solusi Alternatif yang Dilakukan Oleh Pimpinan BMT Dalam Menghadapi Kendala-Kendala yang Ada Di BMT Assyafi'iyah

Dalam mengurangi hal-hal yang menghambat daripada proses pelayanan BMT, Sebagai solusi alternatifnya pimpinan mengambil segala bentuk kebijakan-kebijakan salah satunya yaitu dengan melakukan pendekatan - pendekatan kepada masyarakat pada umumnya, dan lebih diprioritaskan kepada orang-orang yang dianggap berpengaruh seperti pengurus-pengurus pondok, kyai-kyai masjid, pengusaha-pengusaha yang biasa melakukan investasi agar dapat meyakinkan kembali kepercayaan masyarakat kepada BMT.

Selain dengan melakukan pendekatan, BMT juga lebih sering melakukan sosialisasi kepada anggota agar anggota lebih memahami tentang sistem yang diterapkan sesuai dengan prinsip syari'ah, memberikan arahan serta pengawasan kepada staff/karyawan dalam melakukan pelayanan, serta dengan memperbaiki manajemen internal BMT akan membuat masyarakat atau anggota tetap setia dan merasa terpuaskan dengan pelayanan yang diberikan oleh BMT Assyafi'iyah. BMT Assyafi'iyah akan tetap tumbuh dan berkembang dengan semestinya meskipun tidak semua kendala yang ada dapat teratasi secara maksimal, namun setidaknya dapat berkurang.

BAB IV

**STRATEGI PELAYANAN ANGGOTA DI BMT ASSYAFI'YAH CABANG
SENDANG AGUNG**

A. Strategi Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Anggota

Strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.

Setelah diuraikan pada bab-bab terdahulu tentang teori-teori yang ada dan penulis dapatkan baik dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi untuk selanjutnya penulis akan menguraikan strategi pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah.

Adapun data yang dipaparkan dalam bab III, strategi dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota yang dilakukan oleh pimpinan cabang BMT Assyafi'iyah Sendang Agung berupa menambah fasilitas-fasilitas kantor, membina hubungan dengan anggota, menerapkan sistem jemput bola, merekrut sumber daya manusia yang profesional, dan melakukan kerja sama dengan tujuan dapat menambah jumlah anggota BMT. Seiring dalam melakukan strategi tersebut juga terdapat kendala-kendala yang dihadapi yaitu adanya lembaga keuangan lain yang tutup karena kurang tepatnya

strategi yang digunakan, kurangnya jumlah pegawai pada BMT Assyafi'iyah itu sendiri. Dari beberapa kendala tersebut BMT Assyafi'iyah berusaha mengurangi hal-hal yang menghambat daripada proses pelayanan BMT, Sebagai solusi alternatifnya pimpinan mengambil segala bentuk kebijakan-kebijakan salah satunya yaitu dengan melakukan pendekatan - pendekatan kepada masyarakat pada umumnya, dan lebih diprioritaskan kepada orang-orang yang dianggap berpengaruh seperti pengurus-pengurus pondok, kyai-kyai masjid, pengusaha-pengusaha yang biasa melakukan investasi agar dapat meyakinkan kembali kepercayaan masyarakat kepada BMT. Merekrut calon pegawai sesuai dengan persyaratan dan kriteria yang telah ditentukan sehingga dapat menambah jumlah pegawai yang profesional.

Strategi yang dilakukan oleh BMT Assyafi'iyah tertera dalam bab III halaman 64 sesuai dengan teori-teori yang ada pada bab II halaman 28 yaitu termasuk dalam strategi fungsional. Strategi fungsional yaitu strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka menerapkan strategi sumber daya manusia yang berisi tindakan. Contohnya :

1. Menambah fasilitas-fasilitas kantor

Dengan menambah fasilitas-fasilitas kantor yang memadai guna menunjang kepuasan anggota sangatlah baik karena akan sangat membantu para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal guna melayani anggota dan calon anggota.

2. Membina hubungan dengan anggota

Memberikan perhatian secara pribadi kepada anggota, berusaha akrab dengan anggota, saling menasehati, memberikan solusi pada saat anggota mendapati permasalahan, menawarkan bantuan, serta memberikan pengertian terhadap anggota. Anggota akan lebih terbuka dan leluasa jika pegawai dapat mengambil hati anggotanya dan memperlakukannya dengan baik.

3. Melakukan sistem jemput bola

Melakukan promosi secara kontinyu dengan cara turun langsung ke lapangan, mendatangi langsung ke rumah-rumah, toko-toko dan pasar dirasa lebih efektif dalam memberikan pelayanan kepada anggota, sehingga anggota tidak perlu lagi harus datang ke kantor ketika anggota ingin mengambil simpanannya, menabung, dan melakukan pembiayaan. Selain itu pegawai dapat melihat langsung bagaimana karakter anggota, keadaan ekonominya serta permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggotanya.

4. Rekrutmen sumber daya manusia yang profesional

Keuntungan dari merekrut orang-orang yang memiliki kemampuan baik dalam memberikan pelayanan dan ramah, sopan, santun untuk usaha jasa adalah akan meningkatkan citra yang baik untuk perusahaan. Ketika seorang petugas pelayan kinerjanya bagus, selalu menyapa dan melayani konsumen dengan sepenuh hati maka sebagai pelanggan akan merasakan

kepuasan tersendiri, merasa leluasa untuk mengungkapkan apa yang diinginkan.

keuntungan untuk perusahaan memiliki sumber daya manusia yang profesional yaitu tujuan-tujuan untuk memuaskan pelanggan dapat terpenuhi, dan tidak ada lagi kendala dalam melaksanakan tugas-tugas, karena pegawai dapat bekerja sesuai dengan porsi masing-masing.

5. Melakukan kerja sama

Kerja sama yang dilakukan oleh BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung belum begitu banyak, hanya dengan sekolah-sekolah dasar, ibu-ibu pengajian, masjid-masjid, dan yang akan dilakukan yaitu dengan sorum-sorum motor yang ada disekitar. Dalam melakukan kerja sama juga harus mendapatkan persetujuan dari pimpinan pusat BMT Assyafi'iyah. Kerja sama dilakukan dengan tujuan dapat memperkenalkan produk yang ada kepada masyarakat melalui pihak kedua.

Maka Strategi yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kepada anggota yang mana tujuan dari BMT sendiri dapat tercapai. Dilihat dari perkembangan jumlah anggota masih mengalami kenaikan dari beberapa tahun terakhir, padahal banyak sekali faktor eksternal yang dapat mengancam perkembangan BMT, salah satu faktor terbesar yang menjadi ancaman yaitu adanya lembaga lain yang berlabel BMT mengalami kebangkrutan dan tidak sedikit masyarakat yang mengalami kerugian, jadi dari citra BMT saja dipandang oleh masyarakat sudah menurun apalagi kepercayaan dari anggota

sudah pasti berkurang. Untuk itu sangat diprioritaskan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota supaya dapat mempertahankan serta menambah kepercayaan anggota dan menarik anggota baru.

Di dalam karangan Ismail Solihin "*Manajemen Strategik*", adapun macam-macam strategi terbagi atas tiga golongan yaitu strategi koorporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

Dalam praktiknya, untuk dapat memperoleh keunggulan dalam bersaing dengan pesaing, BMT Assyafi'iyah berusaha meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan atau anggota. Strategi dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota Baitul Maal Tamwil Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung dalam rangka memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada para anggotanya yaitu dengan menambah fasilitas-fasilitas kantor, membina hubungan dengan anggota, melakukan sistem jemput bola, merekrut sumber daya manusia yang berkualitas dan melakukan kerja sama. Hal ini dilakukan untuk tujuan jangka panjangnya dan memperoleh keunggulan dalam bersaing. Orientasi keunggulan bersaing tersebut membuat BMT Assyafi'iyah lebih diminati oleh masyarakat.

Bagi perusahaan yang ingin tetap bertahan ditengah-tengah persaingan yang semakin ketat maka harus bisa memberikan pelayanan yang baik serta memuaskan kepada konsumen. Pelayanan disebut sangat baik atau terbaik atau akan menjadi prima, manakala dapat atau mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan). Pengukuran kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran kualitas pelayanan yang telah

dikembangkan pertama kali pada tahun 1985 oleh Zeithaml, Parasuraman & Berry dalam buku mereka yang berjudul *Delivering Quality Service*. Menurut mereka ada sepuluh indikator kinerja pelayanan, yaitu : 1) Ketampakan fisik (*Tangible*), 2) Reliabilitas (*Reliability*), 3) Responsivitas (*Responsiveness*), 4) Kompetensi (*Competence*), 5) Kredibilitas (*Credibility*), 6) Kesopanan (*Courtesy*), 7) Keamanan (*Security*), 8) Akses (*Access*), 9) Komunikasi (*Communication*), 10) Pengertian (*Understanding the customer*).

Adapun dalam konteks kualitas pelayanan yang ada di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung, penulis menjabarkannya sebagai berikut :

1. Ketampakan fisik (*Tangible*)

Dalam konteks pelayanan yang berbentuk fisik atau material BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung selalu memperhatikan fasilitas kantor dengan memberikan penampilan yang nyaman dan sejuk agar ketika konsumen sedang berada di dalam kantor merasakan kenyamanan saat sedang menunggu atau berinteraksi dengan para staff. Disediakan juga akses internet gratis (WiFi) untuk pegawai guna memudahkan pekerjaan dan anggota yang datang agar tidak bosan menunggu dapat menggunakan layanan internet secara gratis. BMT Assyafi'iyah melengkapi alat-alat canggih seperti printer mobile yang bisa dibawa kemana-mana saat jemput bola berlangsung sehingga berguna untuk cetak bukti setoran atau tabungan secara langsung tidak perlu menunggu lama dan mengambil di kantor.

2. Reliabilitas (*Reliability*)

Ketika sedang melaksanakan apa yang sudah menjadi acuan dalam strategi pelayanan, BMT Assyafi'iyah berusaha untuk selalu menjaga komitmen dan konsisten dengan segala bentuk peraturan yang telah disepakati. Maksudnya, ketika para pegawai /karyawan sudah memberikan perjanjian kepada anggota, maka harus sesuai dengan apa yang sudah dijanjikannya. Misalnya pada saat anggota akan mengambil simpanannya pada waktu yang sudah disepakati atau pada waktu tertentu, maka pihak BMT harus memberikan simpanan tersebut pada saat itu juga. Dengan tujuan agar tidak terjadi kekecewaan oleh anggota yang mengakibatkan reputasi perusahaan jelek di mata anggota atau masyarakat.

3. Responsivitas (*Responsiveness*)

Dalam melakukan proses pelayanan, para karyawan di BMT Assyafi'iyah diupayakan untuk menganalisis terlebih dahulu calon anggota untuk menghindari pembiayaan macet. Untuk mengatasi masalah tersebut pihak BMT selalu melakukan pengawasan atau kontrol. Pengecekan dengan mengunjungi kediaman anggota yang bermasalah. Menanyakan apa masalah yang sedang dihadapi oleh anggota sehingga menyebabkan tidak bisa membayar angsuran. Selanjutnya pihak BMT akan memberikan perpanjangan waktu angsuran agar anggota dapat melunasi pembiayaan yang bermasalah tersebut. Apabila dalam upaya ini tidak membuahkan hasil maka pihak BMT akan menindaklanjutinya dengan memberikan Surat Peringatan sebanyak 3 kali. Dalam pemberian

Surat Peringatan ke-1 tidak ada tanggapan dari anggota yang bermasalah (tidak ada hasil), kemudian BMT memberikan Surat Peringatan ke-2 tetap tidak ada hasilnya, selanjutnya pihak BMT memberikan surat peringatan ke-3 yang isinya menyatakan kesanggupan anggota yang bermasalah untuk menyediakan angsuran dan apabila anggota yang bermasalah menyatakan tidak sanggup untuk membayar maka jaminan akan dilelang atau di eksekusi sesuai akad perjanjian.

4. Kompetensi (*Competence*)

Dalam memberikan pelayanan, staff/karyawan BMT Assyafi'iyah harus memiliki *skill* yang baik dalam bidang komunikasi guna menarik masyarakat untuk menjadi anggota dan menggunakan produk yang ditawarkan. Maksudnya ketika staff/karyawan sedang berinteraksi dengan pelanggan atau anggota, personal karyawan harus mampu meyakinkan anggota dengan cara menggunakan bahasa yang santun, bersikap yang ramah serta dapat memilih kata-kata yang dapat menarik anggota. Selain memiliki kecakapan yang baik, staff/karyawan harus memiliki wawasan dan yang luas tentang produk yang ditawarkan, melayani secara cepat dan tepat.

5. Kredibilitas (*Credibility*)

Saat sedang melakukan proses pelayanan, personal perusahaan harus yakin dan bisa meyakinkan kepada para anggota bahwa bentuk pelayanan yang diberikan berupa produk simpanan dan pembiayaan

dapat terjaga keamanannya dari segala bentuk resiko agar para anggota yakin dan tidak ragu-ragu dalam menggunakan jasa tersebut.

Namun yang penulis dapatkan dari para anggota yang pernah menggunakan produk BMT Assyafi'iyah masih kurang merasa yakin, hal ini terjadi karena sugesti masyarakat juga yang minimnya kepercayaan terhadap lembaga keuangan mikro lain kurangnya tanggung jawab sehingga BMT Assyafi'iyah juga terkena dampaknya.

6. Kesopanan (*Courtesy*)

Dalam konteks pelayanan yang berbentuk fisik baik secara langsung maupun tidak langsung, perilaku yang diberikan oleh personil perusahaan terhadap anggota dan calon anggota menjadi dasar penilaian masyarakat. BMT Assyafi'iyah selalu berusaha menjaga tingkah laku, keramahan dan kesopanan terhadap anggota, bagaimanapun kondisi yang sedang dihadapinya, karyawan harus menyikapinya dengan suasana hati yang ikhlas dan gembira. Tidak menggunakan pembicaraan yang kasar atau keras, tidak menunjukkan sikap amarah dan emosional ketika menjumpai miss atau kekeliruan dalam berinteraksi antara karyawan dengan anggota/calon anggota.

7. Keamanan (*Security*)

Ketika proses pelayanan berlangsung, BMT Assyafi'iyah juga memberikan keamanan yang canggih seperti terdapat CCTV di dalam kantor yang memiliki 4 buah kamera disetiap sudut ruangan sehingga dapat langsung mengawasi kinerja karyawan dan juga menjaga sesuatu

yang tidak diinginkan dapat terjadi, misal pencurian, kecurangan-kecurangan dan sebagainya.

8. Akses (*Access*)

Dalam menunjang proses pelayanan, BMT Assyafi'iyah memberikan pelayanan yang cukup baik dilihat dari letak keberadaan kantornya. BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung terletak di pinggir jalan hanya berjarak kisaran 100 meter dari Pasar Sendang Agung. Sehingga tidak sedikit orang yang berjualan di pasar menggunakan jasa BMT Assyafi'iyah karena lokasi yang tidak jauh dan mudah dijangkau. Selain itu juga dengan sistem jemput bola juga memudahkan masyarakat.

9. Komunikasi (*Communication*)

Dalam proses pelayanan, komunikasi merupakan perihal yang sangat penting untuk dijaga. Staff/karyawan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung selalu berupaya untuk berkomunikasi dengan baik kepada para anggota, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, tidak menggunakan istilah yang sulit dimengerti. Komunikasi harus dapat membuat anggota senang sehingga jika anggota mempunyai masalah, anggota tidak segan-segan mengemukakannya kepada staff/karyawan. Dengan komunikasi yang baik juga akan membuat setiap permasalahan menjadi jelas sehingga tidak timbul salah paham. Demikian juga komunikasi lewat telepon atau sarana lainnya harus dengan tutur kata yang lemah lembut yang enak didengar. Komunikasi juga harus didukung oleh perilaku dan bawaan staff/karyawan tersebut.

10. Pengertian (*Understanding the customer*)

Berusaha memahami keinginan pelanggan atau anggota merupakan salah satu tugas seorang provider. Sebagai provider seorang staff/karyawan selalu berupaya untuk mengerti kemauan pelanggan atau anggota dengan cara mendengar penjelasan, keluhan, atau kebutuhan anggota secara baik agar pelayanan terhadap keluhan atau keinginan yang diharapkan anggota tidak salah. Termasuk dalam hal memberikan jalan keluar yang diinginkan.

B. Kendala-Kendala dalam Meningkatkan Pelayanan kepada Anggota

Berdasarkan wawancara kepada pimpinan BMT Assyafi'iyah, bahwa ada beberapa masalah yang menjadi hambatan dalam melakukan proses pelayanan. Adapun dalam tiga tahun terakhir ini banyak BMT lain yang gugur, apalagi ada juga BMT yang tidak jauh keberadaannya dengan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung ini yang juga tutup akibat dari kebangkrutan yang terjadi. Meskipun dilihat dari label BMT tersebut berbeda-beda namun dilihat dari pandangan masyarakat citra BMT sudah menurun, memiliki penilaian yang kurang baik sehingga sangat berdampak kepada BMT Assyafi'iyah. Hal ini sangat mengancam perkembangan BMT Assyafi'iyah sendiri dan menjadi tantangan terbesar untuk memberikan yang terbaik agar dari anggota dan calon anggota tetap bertahan dan memilih untuk tetap setia menjadi pelanggan/nasabah BMT Assyafi'iyah.

Dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada anggota, tentunya BMT harus memiliki pegawai-pegawai yang profesional serta mampu bekerja

sesuai dengan porsinya. Selama ini pegawai dirasa sudah melaksanakan pekerjaannya secara maksimal, namun semakin bertambahnya jumlah anggota maka akan semakin bertambah juga pekerjaan yang ditanggungnya. Pada kenyataannya, di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung hanya memiliki 4 orang karyawan dan 1 pimpinan cabang untuk dapat melayani lebih dari 1000 anggota. Untuk setiap karyawan bertanggung jawab kepada setiap anggota baik yang memiliki simpanan maupun pembiayaan. Mengingat sistem yang diterapkan dalam memberikan pelayanan yaitu sistem jemput bola secara *door to door* (mendatangi ke rumah-rumah, toko-toko, pasar) dan dengan jangkauan yang luas, maka hanya dengan 3 karyawan yang bekerja dibagian marketing untuk mendatangi lebih dari 1000 anggota, sebagai karyawan yang bekerja dibagian marketing tersebut merasa keberatan sehingga untuk dapat bekerja secara maksimal pimpinan harus menambah jumlah pegawai dan merekrut pegawai yang profesional.

C. Solusi Alternatif yang Dilakukan Oleh Pimpinan BMT Dalam Menghadapi Kendala-Kendala yang Ada Di BMT Assyafi'iyah

Dalam mengurangi hal-hal yang menghambat daripada proses pelayanan BMT, Sebagai solusi alternatifnya pimpinan mengambil segala bentuk kebijakan-kebijakan salah satunya yaitu dengan melakukan pendekatan - pendekatan kepada masyarakat pada umumnya, dan lebih diprioritaskan kepada orang-orang yang dianggap berpengaruh seperti pengurus-pengurus pondok, kyai-kyai masjid, pengusaha-pengusaha yang biasa melakukan

investasi agar dapat meyakinkan kembali kepercayaan masyarakat kepada BMT.

Selain dengan melakukan pendekatan, BMT juga lebih sering melakukan sosialisasi kepada anggota agar anggota lebih memahami tentang sistem yang diterapkan sesuai dengan prinsip syari'ah, memberikan arahan serta pengawasan kepada staff/karyawan dalam melakukan pelayanan, serta dengan memperbaiki manajemen internal BMT akan membuat masyarakat atau anggota tetap setia dan merasa terpuaskan dengan pelayanan yang diberikan oleh BMT Assyafi'iyah. BMT Assyafi'iyah akan tetap tumbuh dan berkembang dengan semestinya meskipun tidak semua kendala yang ada dapat teratasi secara maksimal, namun setidaknya dapat berkurang.

BMT Assyafi'iyah dapat dikatakan memiliki pelayanan yang baik apabila telah memenuhi kriteria sebagai organisasi bisnis yang memiliki ciri-ciri pelayanan yang baik. Adapun penulis akan menguraikan daripada ciri-ciri pelayanan yang baik sebagai berikut :

1. Tersedianya karyawan yang baik

Kenyamanan nasabah tergantung dari karyawan yang melayaninya, karyawan harus ramah, sopan dan menarik. Di samping itu karyawan harus cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan serta pintar. Karyawan juga harus mampu memikat dan mengambil hati nasabah sehingga nasabah semakin tertarik. Demikian juga dengan cara kerja karyawan harus rapi, cepat dan cekatan.

Berdasarkan dari hasil observasi penulis melihat bahwa BMT Assyafi'iyah memiliki pegawai/karyawan yang sedang melayani anggotanya dengan ramah dan bersikap sopan, dari mulai anggota masuk seorang kasir memberikan senyum dan salam kemudian menanyakan keperluan anggotanya. Ketika pelayanan tersebut membutuhkan waktu menunggu, seorang kasir mempersilakan anggota untuk duduk ditempat yang sudah disediakan.

2. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik

Pada dasarnya nasabah ingin dilayani secara prima. Untuk melayani nasabah, salah satu hal yang paling penting diperhatikan, disamping kualitas dan kuantitas sumber daya manusia adalah sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan. Menurut penulis, sarana dan prasarana yang ada di BMT Assyafi'iyah sudah cukup menunjang pada proses pelayanan. Dimulai adanya fasilitas untuk internet gratis (WiFi), AC, CCTV, meja, kursi untuk menunggu antrian sampai dengan fasilitas kendaraan. Meskipun sudah cukup baik, masih perlu ditingkatkan lagi untuk kelengkapan sarana dan prasarana agar tidak tertinggal oleh teknologi informasi dan komunikasi yang semakin canggih.

3. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah sejak awal hingga selesai

Nasabah akan merasa puas jika keinginan dan kebutuhan nasabah terlayani dengan baik. Maka setiap karyawan harus melayani secara

tuntas, dari awal sampai akhir permasalahan seorang anggota dapat terselesaikan. Bagaimanapun sikap pelanggan atau anggota, seorang karyawan harus selalu sabar menghadapinya dengan ikhlas dan penuh dengan tanggung jawab.

4. Mampu melayani secara cepat dan tepat

Pelanggan menginginkan pelayanan yang cepat dan tepat. Sifat pelanggan memang berbeda-beda, ada yang sabar menunggu ada juga yang tidak. Begitu juga dengan petugas juga pasti selalu berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tepat, tidak ada yang secara sengaja memperlambat pekerjaan karena disitulah kualitas petugas dinilai.

5. Mampu berkomunikasi

Menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, misal jika nasabah menggunakan bahasa jawa maka sebisa mungkin petugas juga menggunakan bahasa jawa dengan tujuan agar mudah dipahami, tidak terjadi kesalahpahaman.

6. Memberikan jaminan setiap kerahasiaan setiap transaksi

Tidak mempublikasikan setiap yang menjadi privasi nasabah, mampu menjaga setiap transaksi karena tidak semua nasabah ingin orang lain mengetahui setiap yang dilakukan termasuk kondisi perekonomiannya. Kepercayaan nasabah atau anggota kepada petugas itu sangat penting, maka harus dijaga dengan baik. Jika anggota sudah benar-benar percaya kepada petugas, anggota akan merasa

lebih leluasa untuk menceritakan setiap masalah yang sedang dihadapinya, begitu juga petugas harus mampu mendengarkan keluhan kesahnya nasabah atau anggota.

7. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik

Pimpinan harus lebih sering mengadakan pelatihan kepada bawahannya guna menambah wawasan dan pengetahuan bawahannya. Semakin sering pelatihan dilakukan maka akan semakin baik pula tingkat kualitas seorang bawahan atau karyawan dalam melayani nasabah atau anggotanya.

8. Berusaha memahami kebutuhan nasabah

Setelah dapat mendengarkan disetiap keluhan kesah nasabah atau anggota, petugas atau karyawan harus bisa memahami apa yang menjadi keinginan nasabah. Contohnya pada saat nasabah ingin melakukan pembiayaan, kemudian nasabah sudah melengkapi persyaratannya, setelah itu mereka ingin segera menerima dana yang dibutuhkan tersebut. Maka sebisa mungkin petugas harus secepatnya memberikan dana yang dibutuhkan nasabah tersebut, jangan sampai nasabah berlama-lama menunggu dan resah karena itu akan membuat nasabah menjadi tidak senang dengan pelayanan yang diberikan.

9. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah

Kepercayaan merupakan ujung tombak perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya. Sekalinya nasabah diberikan pelayanan

yang dapat memuaskan pelanggan, maka akan menimbulkan kepercayaan, begitu pun sebaliknya jika sekali nasabah diberikan pelayanan yang kurang memuaskan maka nasabah juga sudah tidak percaya, akan sulit untuk mengembalikan kepercayaan tersebut. Apalagi jika sudah berhubungan dengan masyarakat, informasi akan cepat menyebar luas dari mulut ke mulut.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari uraian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai strategi Pimpinan dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung, serta didukung dengan data lapangan dan teori yang ada maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

4. Strategi yang dilakukan oleh pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota merupakan strategi fungsional. Strategi fungsional merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetisi yang lebih baik dibanding pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing. Adapun dalam menunjang kepuasan pelanggan atau anggota, pimpinan berusaha menambah fasilitas-fasilitas kantor BMT, membina hubungan baik dengan anggota, melakukan sistem jemput bola, rekrutmen sumber daya manusia yang profesional, dan melakukan kerjasama.
5. Pada saat melakukan strategi-strategi, tidak terlepas dari hal-hal yang dapat menghambat proses pelayanan yang dilakukan. Adapun kendala yang ada yaitu Minimnya jumlah pegawai/karyawan yang ada di BMT Assyafi'iyah cabang Sendang Agung sedangkan jangkauan anggotanya lebih luas, yang terjadi proses pelayanan kepada anggota kurang

maksimal. Adanya lembaga keuangan mikro lain yang bangkut sehingga BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung terkena dampaknya. Kendala-kendala tersebut menjadi suatu kelemahan BMT sendiri yang harus di perbaiki.

6. Adapun solusi alternatif yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengambil segala bentuk kebijakan-kebijakan salah satunya yaitu dengan melakukan sosialisasi kepada anggota agar anggota lebih memahami tentang sistem yang diterapkan sesuai dengan prinsip syari'ah, memberikan arahan serta pengawasan kepada staff/karyawan dalam melakukan pelayanan, serta dengan memperbaiki manajemen internal BMT akan membuat masyarakat atau anggota tetap setia dan merasa terpuaskan dengan pelayanan yang diberikan oleh BMT Assyafi'iyah. Menambah jumlah pegawai sesuai dengan persyaratan dan kriteria yang telah ditentukan. BMT Assyafi'iyah akan tetap tumbuh dan berkembang dengan semestinya meskipun tidak semua kendala yang ada dapat teratasi secara maksimal, namun setidaknya dapat berkurang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis berusaha memberikan saran kepada BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung sebagai berikut :

1. BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung perlu membuat kembali kotak masukan dan saran sehingga anggota bisa memberikan apresiasi

dan ide guna mencapai kesejahteraan anggota dan kemajuan BMT itu sendiri.

2. Mengingat seiring bertambahnya jumlah anggota, maka sebaiknya dilakukan penambahan karyawan agar dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan bidang yang ditanganinya.
3. Mempertahankan hubungan yang harmonis dan meningkatkan kualitas pada karyawan sehingga terciptanya kerja sama yang baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Suharyo & Monica M. Tinambunan. *Dinamika Pelayanan Publik (Konsep Dan Strategi)*. Yogyakarta : Prudent Media. 2012
- Alwi, Safrudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM. 2012
- Anoraga, Pandji. *Manajemen Bisnis*. Jakarta :Rineka Cipta. 2009
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian* . Jakarta: Rineka Cipta. 2013
- Asuari, Sofjan . *Strategic Management*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.. 2016
- Cholid Narbuko & Abu Achmadi. *Metode Penelitian*. Jakarta : Bumi Aksara. 2001
- Effendi, Usman. *Asas Manajemen*. Jakarta :Rajawali Pers. 2014
- Faisal, Sunapiah. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2003
- GR Terry dan L.W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta :Bumi Aksara. 2012
- Hadi, Sutrisno. *Metodelogi Research*. Yogyakarta: PT. Adi Ofset. 1991
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. (Jakarta : PT Bumi Aksara. 2011
- _____, *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. 2007
- Kartono, Kartini . *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta :Rajawali Pers. 2009
- Kasmir. *Etika Customer Service*. Jakarta : Raja GrafindoPersada. 2005
- Koentjorodiningrat. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat* . Jakarta: PT. Gramedia Pustaka. 1993
- Kusdi. *Teori Organisasi*. Jakarta : Salemba Hurmanika. 2016.
- Marzuki. *Metodologi Riset: Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*. Edisi kedua. Yogyakarta: Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII. 2005.
- Moenir. *Menejemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: BumiAksara.2006

- Nazir. *Metode Penelitian*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia. 2005
- Ratminto dan Atik. *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Pelajar. 2005.
- Ridwan, Muhammad. *Manajemen Baitul Maal Wat Tamwil*. Yogyakarta: UII Press. 2004.
- Rivai. Viethzal & Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Praktek* Jakarta : Rajawali Pers. 2009.
- Ruslan, Rosady. *Metode Penelitian Public Realation Dan Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2010.
- Sadiyah, Dewi. *Metode Penelitian Dakwah*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. 2015
- Solihin, Ismail. *Management Strategik* . Bandung : Erlangga. 2012.
- Sugiyono. *Metode peneltiann Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabet. 2016
- Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisas*. Gorontalo: Ideas Publishing. 2017.
- Teguh, Muhammad. *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. edisi 3. Jakarta : Rajawali Pres. 2010.
- M. Hudaifah, Pimpinan Cabang, Wawancara, Rekaman Kaset, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 28 Desember 2018.
- Junaedi, A.Md, Marketing I, Wawancara, Rekaman Kaset, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 11 Februari 2019.
- Santoso Putro, Marketing I, Wawancara, Rekaman Kaset, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 11 Februari 2019.
- Yuni Lestari, Teller/kasir, Wawancara, Rekaman Kaset, Ruang Kerja Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah, 11 Februari 2019.

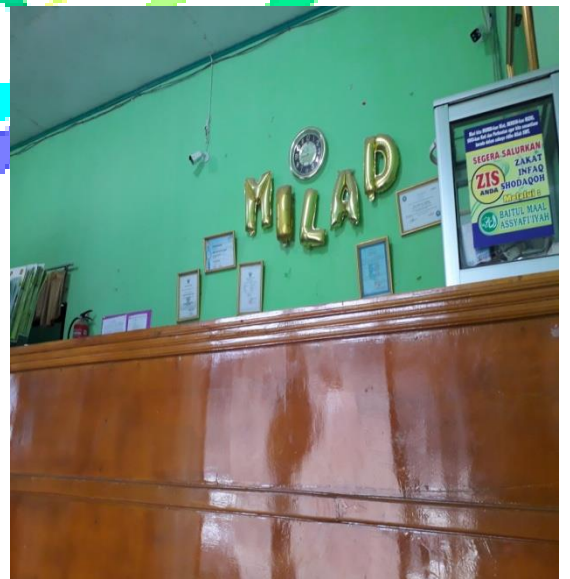
Panji Kisworo, Marketing III, *Wawancara, Rekaman Kaset*, Ruang Kerja
Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah,
11 Februari 2019.



LAMPIRAN



Gambar 1. Kantor BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah tampak depan



Gambar 2 dan 3. Kantor BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah tampak dari dalam

PEDOMAN WAWANCARA
(ALAT PENGUMPUL DATA)

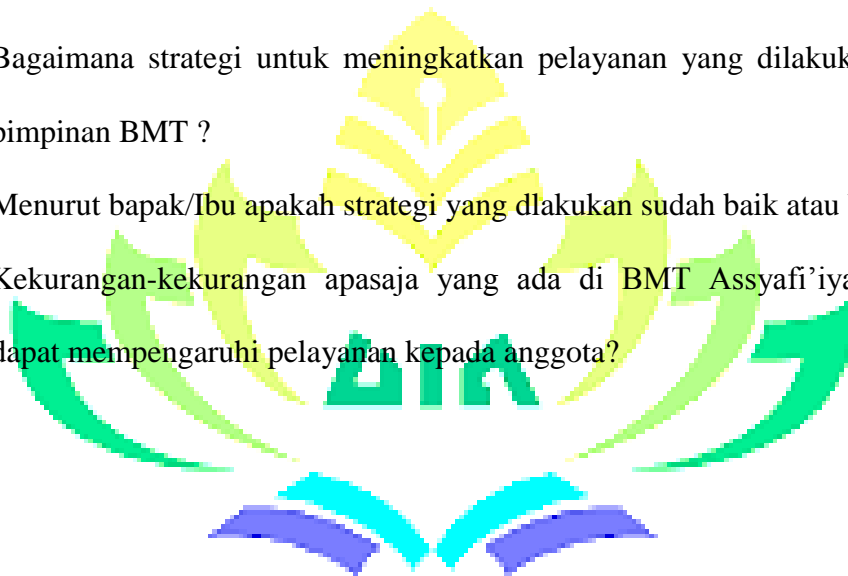
Wawancara Dengan Pimpinan BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung Lampung Tengah

1. Bagaimana Sejarah Berdirinya BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung LamTeng ?
2. Apa Visi, Misi dan Motto BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung LamTeng ?
3. Bagaimana Struktur Organisasi BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung LamTeng ?
4. Produk apa sajakah yang diberikan oleh BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung LamTeng?
5. Adakah SOP (Standar Operasional Prosedur) BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung LamTeng ?
6. Apa saja sarana dan prasarana yang ada di Kantor BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung LamTeng ?
7. Siapa sajakah yang menjadi sasaran BMT?
8. Pelayanan seperti apakah yang diberikan karyawan kepada anggota?

9. Apakah setiap tahun terdapat peningkatan anggota di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung ?
10. Apasajakah yang menjadi kendala/hambatan dalam proses pelayanan yang dilakukan oleh BMT?
11. Bagaimana strategi dalam meningkatkan pelayanan kepada anggota yang ada di BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung LamTeng ?

Wawancara dengan pegawai BMT Assyafi'iyah Cabang Sendang Agung

1. Bagaimana strategi untuk meningkatkan pelayanan yang dilakukan oleh pimpinan BMT ?
2. Menurut bapak/Ibu apakah strategi yang dilakukan sudah baik atau belum?
3. Kekurangan-kekurangan apasaja yang ada di BMT Assyafi'iyah yang dapat mempengaruhi pelayanan kepada anggota?





Gambar 4 dan 5. Wawancara dengan pimpinan



Gambar 6. Foto bersama pimpinan dan bagian marketing

KSPPS BMT ASSYAFI'YAH BERKAH NASIONAL
PERKEMBANGAN ANGGOTA SIMPANAN
PERIODE 2015-2019

No	Refrensi	Tahun									
		2015		2016		2017		2018		2019	
		Anggota	Nominal	Anggota	Nominal	Anggota	Nominal	Anggota	Nominal	Anggota	Nominal
1	10	1.076	915.169.882	1.491	1.547.323	1.623	1.289.832	1.711	1.279.528	1.724	1.201.042
2	11	75	55.161.100	69	72.420.100	12	48.430.000	7	38.015.000	7	38.015.000
3	12	6	1.800.890	9	1.267.171	11	3.323.171	12	2.510.171	12	2.050.171
4	13										
5	14	153	72.085.537	194	152.031.243	212	65.695.295	216	115.630.958	216	152.251.830
6	15										
7	16	422	141.966.067	450	117.366.022	472	89.478.490	513	82.906.029	514	83.796.029
8	17	7	4.250.000	5	3.300.000	5	3.300.000	5	3.300.000	5	3.300.000
9	18										
10	19	2.581	25.960.000	2.791	27.910.000	2.917	29.170.000	3.015	30.200.000	3.025	30.300.000
11	20	280	2.600.000	300	3.000.000	371	3.710.000	472	4.830.000	483	4.950.000
12	21										
13	22										
14	23										
15	24										
16	25										



