

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Strategi Kualitas Pelayanan di Kopsyah Baitul Maal Wat Tamwil Sahara dan Baitul Maal Wat Tamwil Istiqomah Tulungagung**

Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Strategi kualitas pelayanan merupakan elemen yang sangat penting dalam menghadapi persaingan bisnis. Kualitas pelayanan harus mampu mendukung produk maupun jasa yang ditawarkan. Strategi yang diterapkan oleh

Kopsyah Baitul Maal Wat Tamwil Sahara dan Baitul Maal Wat Tamwil Istiqomah Tulungagung akan mempengaruhi keberlangsungan BMT. BMT perlu memberikan kualitas pelayanan yang baik bagi para nasabah atau anggota untuk mempertahankan loyalitas serta eksistensi masyarakat terhadap lembaga keuangan tersebut. Strategi kualitas layanan dibuat dan di implementasikan sebagai salah satu cara menghadapi persaingan bisnis.

Strategi kualitas layanan yang dilakukan oleh Kopsyah BMT Sahara dalam menghadapi persaingan bisnis yakni dengan menyediakan fasilitas penunjang pelayanan. Dalam ketersediaan fasilitas layanan, BMT Sahara memperhatikan kenyamanan anggota dengan fasilitas-fasilitasnya. Sarana prasarana tersebut seperti kenyamanan ruang tunggu, tersedianya alat tulis menulis, ruangan yang segar dan bersih rapi serta tempat parkir yang luas. Tidak jauh berbeda dengan BMT Istiqomah yang juga menerapkan strategi

penunjang layanan dengan memfasilitasi karyawan dan anggota BMT Istiqomah. BMT Istiqomah melakukan pemeliharaan asset dan pengontrolan ketersediaan sarana prasarana untuk memberikan kenyamanan kepada anggota BMT istiqomah agar tetap loyal terhadap BMT Istiqomah.

Strategi ini sejalan dengan teori yang di ungkapkan oleh Lupiyadi dan Hamdani,<sup>167</sup> penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik harus dapat diandalkan, keandalan lingkungan sekitarnya adalah bukti dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Yang meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang dan lain sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi) serta penampilan pegawainya.

Kenyamanan konsumen juga sangat tergantung dari karyawan yang melayani. Strategi kualitas layanan dalam aspek ketersediaan sumber daya manusia harus sangat diperhatikan dalam menunjang keberlangsungan organisasi. Strategi Kopsyah BMT Sahara dalam menghadapi persaingan bisnis yakni dengan memberikan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dan mampu untuk berkomunikasi maupun melakukan tugas sesuai jobdesknya. Untuk menjadi karyawan Kopsyah BMT Sahara harus memiliki pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan jobdesk karyawan. Sumber daya manusia sangat menunjang keberhasilan dari Kopsyah BMT Sahara. Dalam melayani anggota atau nasabah karyawan harus mampu untuk merespon dengan baik, cekatan, sopan, ramah serta memahami keinginan dari anggota atau nasabah di Kopsyah BMT Sahara. Kopsyah BMT Sahara melakukan rekrutmen secara

---

<sup>167</sup> Rambat Lupiyadi dan A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Jakarta: Salemba, 2009), hal. 182

terbuka, memberikan kualifikasi pelamar serta menyaring pelamar yang ada untuk mendapatkan sumber daya manusia unggulan.

Sementara pada Kopsyah BMT Istiqomah langkah strategi kualitas layanan yang dilakukan dalam menghadapi persaingan bisnis yakni menjadikan faktor Syariah sebagai potensi untuk menarik dan mempertahankan anggota ataupun calon anggota. Dalam hal ini Kopsyah BMT Istiqomah memberikan binaan rohani dan terus membekali karyawannya dengan aspek keislaman. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kopsyah BMT Istiqomah memberikan pengembangan pengetahuan, efisiensi kinerja, ketrampilan, penguasaan jobdisk serta pengelolaan SDM.

Dalam bisnis ketersediaan sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam keberhasilan. Karyawan harus memiliki pengetahuan dan kemampuan. Karena karyawan selalu berhubungan langsung dengan para konsumen, maka dari itu perlu adanya didikan mengenai kemampuan dan pengetahuan untuk menghadapi setiap konsumen.<sup>168</sup>

Memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Di mana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.<sup>169</sup>

Dalam hal ini Kopsyah BMT Sahara memperhatikan operasional dan manajemen produk yang dimiliki untuk tidak menyimpang dari ketentuan

---

<sup>168</sup> Saban Echdar dan Maryadi, *Businnes Ethics and Enterpreneurship: Etika Bisnis dan Kewirausahaan*, (Yogyakarta:CV Budi Utama), hal. 63-64

<sup>169</sup> Rambat Lupiyadi dan A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*,..., hal. 182

syariah. BMT Sahara berusaha untuk memberikan kebutuhan anggota sesuai produk yang dimiliki. Tidak jauh berbeda dari Kopsyah BMT Sahara, Kopsyah BMT Istiqomah melakukan strategi jemput bola, menyediakan produk produk syariah sesuai dengan kebutuhan anggota. Mempertahankan aspek syariah didalam produk sebagai salah satu unggulan yang ditawarkan pada anggota atau nasabah muslim.

Berdasarkan temuan penelitian hal ini didukung dengan teori Hasel dan Tangkisian bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.<sup>170</sup>

Selaras dengan penelitian oleh Putri,<sup>171</sup> pelayanan yang diberikan dari BMT ANDA Kantor Cabang Ampel sudah memenuhi konsep dimensi pelayanan yang bagus dan sudah baik sesuai standar pelayanan. Menawarkan produk simpanan dan pembiayaan sesuai dengan kebutuhan nasabah, dari fasilitas yang menunjang nasabah merasa nyaman dapat dirasakan melalui tempat parkir yang memadai, dekat dengan jalan raya, masjid, pasar, ketersediaan air minum gratis untuk nasabah. Persepsi kepuasan nasabah meliputi berbagai macam dimensi diantaranya yaitu: dimensi reliability (keandalan), responsif, kompetensi, akses, kesopanan, komunikasi, kemampuan dipercaya, keamanan, memahami nasabah, tangibles (bentuk fisik).

---

<sup>170</sup> Hassel Nogi S dan Tangklian, *Manajemen Publik*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), hal. 209

<sup>171</sup> Rima Ariyanti Eka Putri, *Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Anggota BMT ANDA Kantor Cabang Ampel*, Tugas Akhir (Salatiga: IAIN Salatiga, 2017)

Strategi kualitas layanan di BMT Sahara dan BMT Istiqomah digunakan dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada anggota/ nasabah. Apabila implementasi strategi yang telah direncanakan oleh BMT Sahara maupun BMT Istiqomah telah berjalan dengan baik maka akan menambah kepercayaan dari anggota atau nasabah tersebut.

Setiap lembaga keuangan ingin dianggap memiliki kualitas yang baik. Strategi kualitas pelayanan yang ditemukan peneliti pada BMT Sahara dan BMT Istiqomah mampu memberikan kepuasan bagi nasabah. Dasar-dasar pelayanan yang telah ditetapkan oleh BMT Sahara dan BMT Istiqomah harus memenuhi kriteria yang ditetapkan agar mampu bersaing dengan lembaga keuangan syariah lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa strategi kualitas layanan dalam menghadapi persaingan bisnis antara Kopsyah BMT Sahara dan Kopsyah BMT Istiqomah tidak jauh berbeda satu sama lain. Menyediakan fasilitas, produk dan SDM yang memumpuni menjadi faktor penting dalam melayani nasabah. Pada Kopsyah BMT Istiqomah lebih menonjolkan aspek syariah dalam pengelolaannya sehingga binaan dan pengembangan karyawan selalu menggunakan kaidah keislaman. Strategi yang telah ditetapkan oleh BMT Sahara dan BMT Istiqomah telah dilaksanakan dengan baik sehingga dapat memenuhi kepuasan nasabah. Kepuasan nasabah adalah kunci utama dalam mempertahankan nasabah sehingga BMT dapat menghadapi persaingan bisnis lembaga keuangan syariah serupa.

## **B. Strategi Kualitas Pelayanan dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Kopsyah Baitul Maal Wat Tamwil Sahara dan Baitul Maal Wat Tamwil Istiqomah Tulungagung**

Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai. Perencanaan strategi kualitas layanan digunakan suatu lembaga keuangan syariah sebagai alternatif menghadapi ancaman persaingan bisnis.

BMT Sahara Tulungagung dalam proses strategi menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki. BMT Sahara sebagai lembaga keuangan syariah melakukan perencanaan, merombak dan evaluasi ulang strategi yang sudah ada setiap satu bulan sekali pada rapat besar. Perencanaan ini ditinjau ulang untuk menyesuaikan kondisi lingkungan sekitar yang pada saat itu terjadi. Hal ini tidak jauh berbeda dengan BMT Istiqomah. Analisis SWOT digunakan BMT Istiqomah untuk menghadapi persaingan bisnis. Analisis SWOT memiliki fungsi untuk menetralkan ancaman, melemahkan atau menghindari ancaman serta mengeksploitasi peluang yang dimiliki BMT Istiqomah. Diperlukan sumber daya manusia yang unggul dan kompeten dalam menjalankan implementasi strategi yang telah ditentukan oleh BMT Istiqomah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Rahmat,<sup>172</sup> bahwa analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi

---

<sup>172</sup> Rachmat, *Manajemen Strategi*,.... hal 32

lingkungan eksternal atau pengaruh yang terjadi diluar perusahaan dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada diperusahaan. Lingkungan tersebut digunakan metode SWOT (*Strength and weaknesses, Opportunities and Threats*).

Sejalan dengan penelitian oleh Ayas dan Sinaga<sup>173</sup>, hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis SWOT digunakan untuk menganalisa dan merencanakan adanya perubahan kebijakan dari MENPAN mempengaruhi yang pelayanan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam merencanakan suatu strategi kualitas layanan dalam menghadapi persaingan bisnis lembaga keuangan syariah BMT Sahara dan BMT Istiqomah menggunakan analisis SWOT untuk menetralkan ancaman, melemahkan atau menghindari ancaman serta mengeksploitasi peluang yang dimiliki.

### **C. Kendala Strategi Kualitas Pelayanan dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Kopsyah Baitul Maal Wat Tamwil Sahara dan Baitul Maal Wat Tamwil Istiqomah Tulungagung**

Strategi merupakan upaya untuk menghadapi persaingan bisnis. Kombinasi dari tujuan perusahaan serta kondisi lingkungan mempengaruhi perumusan strategi perusahaan. Setiap strategi yang diterapkan antar perusahaan satu dan lainnya pasti memiliki kendala dalam penerapannya.

Kendala internal Kopsyah BMT Sahara terletak pada kemiripan produk dengan lembaga keuangan syariah lainnya dapat menjadi kenda dalam menarik

---

<sup>173</sup> Dafa Romi Ayas dan Kariaman Sinaga, Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Serdang Bedagai, *Jurnal Publik Reform UNDHAR MEDAN Volume 5 No 1*, 2019

minat nasabah atau anggota BMT Sahara. Perlu adanya inovasi serta pengembangan produk untuk membedakan produk yang dimiliki BMT Sahara dengan produk lainnya. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Kopsyah BMT Sahara masih belum memumpuni jika dibandingkan dengan SDM perbankan milik BUMN karena cakupan daya serap SDM masih masyarakat lokal. Hal ini disebabkan karena gaji yang ditawarkan adalah UMR setempat.

Selanjutnya kendala eksternal yang saat ini tengah dihadapi oleh lembaga keuangan syariah seperti Kopsyah BMT Sahara adalah peredaran uang. Peredaran uang elektronik yang sedang gencar diperkenalkan kepada publik dapat menggeser uang tunai. Sementara pada saat ini Kopsyah BMT Sahara masih belum memiliki teknologi tersebut untuk memfasilitasi anggota atau karyawan yang ada. BMT Sahara memiliki cakupan segmentasi pasar menengah kebawah yang rata-rata adalah pedagang. Akibat covid 19 hampir semua anggota pembiayaan mengalami kredit macet.

Kendala internal Kopsyah BMT Istiqomah yakni sistem eror pada komputer atau peralatan printer. Hal ini dapat menghambat karyawan BMT Istikomah dalam melayani nasabah. Kurangnya interaksi antara anak cabang BMT menyebabkan renggangnya hubungan antar cabang. BMT Istikomah perlu melakukan pengaturan agar antar karyawan satu dengan lainnya dapat saling mengenal tidak hanya hubungan atasan dan bawahan dalam satu cabang.

Hampir serupa dengan kendala eksternal yang dihadapi oleh Kopsyah BMT Sahara, Kopsyah BMT Istiqomah juga berpendapat bahwa peredaran uang elektronik yang pesat sehingga perlu adanya penyesuaian atas keberadaan



teknologi tersebut. Sementara pada saat ini BMT yang memiliki peran menjangkau masyarakat mikro kecil, belum mampu untuk menjangkau keberadaan fasilitas uang elektronik. Selanjutnya bencana covid 19 yang menyebabkan kredit macet mengakibatkan pihak Kopsyah BMT Istiqomah mengurangi biaya-biaya pemeliharaan sehingga perlu dilakukan evaluasi dalam menghadapi kurangnya capai target yang ditetapkan oleh BMT istiqomah.

Sesuai dengan teori Lupiyadi, kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dan spesifikasi kualitas jasa terjadi karena sumber daya tidak memadainya. Kesesuaian karyawan dengan tugas yang harus dikerjakannya harus diperhatikan, kesesuaian teknologi yang digunakan oleh karyawan dan sistem pengendalian dari atasan dapat menjadi suatu standarisasi penyusunan tugas.<sup>174</sup>

Penelitian oleh Mahsyar,<sup>175</sup> Publik selalu menuntut kualitas pelayanan publik dari birokrat, meskipun tuntutan ini tidak sesuai dengan harapan karena pelayanan publik secara empiris yang terjadi selama ini masih ditandai dengan hal-hal seperti berbelit-belit, lambat, mahal, ketidakpastian melelahkan. Dalam keadaan seperti itu terjadi karena orang masih diposisikan sebagai pihak yang "melayani" tidak dilayani. Jika dianggap isu-isu pelayanan publik di Indonesia, masalah utama dari pelayanan publik saat ini dikaitkan dengan peningkatan kualitas layanan itu sendiri. Kondisi lingkungan dan masyarakat mengontrol kualitas layanan yang diberikan.

---

<sup>174</sup> Rambat Lupiyadi dan A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*,..., hal 87

<sup>175</sup> Abdul Mahsyar, *Masalah Pelayanan Publik Di Indonesia dalam Prespektif administrasi Publik*, Jurnal: Otoritas, Vol 1 No 2, 2018

Suatu strategi disusun dan direncanakan untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh lembaga keuangan syariah. Dalam penerapannya, seringkali mengalami kendala. Kendala yang dihadapi oleh BMT Sahara dan BMT Istiqomah dapat menghambat implementasi strategi yang telah ditetapkan. Kondisi internal dan eksternal dari masing masing BMT berkaitan dengan persepsi yang terjadi di masyarakat serta keberadaan perkembangan teknologi. Dengan mengetahui kendala yang ada, maka diharapkan BMT Sahara dan BMT Istiqomah mampu merencanakan solusi atas kendala tersebut.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kendala dalam suatu penerapan strategi kopsyah BMT Sahara dan BMT Istiqomah dapat terjadi karena kondisi lingkungan dan masyarakat yang pada saat itu terjadi. Keberadaan sumber daya manusia, keberadaan teknologi mutakhir, serta wabah bencana alam tidak terduga seperti covid 19 menjadi masalah pokok penerapan strategi tidak berlangsung maksimal.

#### **D. Solusi untuk Menghadapi Kualitas Pelayanan dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Kopsyah Baitul Maal Wat Tamwil Sahara dan Baitul Maal Wat Tamwil Istiqomah Tulungagung**

Strategi kualitas pelayanan adalah sebuah hasil yang harus dicapai dan dilakukan dengan sebuah tindakan. Namun tindakan tersebut tidak mudah berwujud dan mudah hilang, namun dapat lebih aktif dalam proses mengkonsumsi produk dan jasa suatu perusahaan.<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> Supranto, *Kualitas Pelayanan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal 78

Solusi internal yang dilakukan Kopsyah BMT Sahara dalam mengatasi kendala penerapan strategi kualitas yakni: melakukan sistem rekrutmen terpadu, dan evaluasi kerja karyawan. Selanjutnya solusi eksternal yakni: pengembangan sistem informasi dan teknologi, serta memantau perkembangan UMKM yang menjadi mitra BMT. BMT Sahara memberikan saran atau masukan melalui penggunaan teknologi jual beli online. Saat ini Dinas Koperasi sedang berusaha memberikan workshop serta seminar untuk pengarahan jual beli online di masa pandemi covid 19.

Untuk menghadapi persaingan bisnis Kopsyah BMT Istiqomah melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia melalui kegiatan seminar dan workshop serta melakukan evaluasi karyawan setiap satu minggu sekali yang diikuti oleh seluruh karyawan dari anak cabang. Solusi eksternal lainnya yakni dengan melakukan riset dan penelitian berupa perkembangan lembaga keuangan, teknologi, perkembangan UMKM serta kebutuhan calon nasabah atau anggota. Riset yang dilakukan oleh pihak BMT Istiqomah juga berfungsi untuk memperluas target pasar dan meninjau kompetitor. Selanjutnya BMT Istiqomah melakukan study banding dengan unit BMT lainnya sebagai salah satu cara memperoleh perencanaan strategi yang tepat efisien dan efektif. Studi banding dilakukan dengan cara mendelegasikan karyawan.

Sesuai dengan teori Kuncoro bahwa produk yang dihasilkan oleh masing-masing perusahaan tidaklah sama, maka konsumen dan para pengelola secara sendiri-sendiri mempunyai kekuatan yang cukup untuk mempengaruhi permintaan dan penawaran. Semakin tinggi tingkat persaingan, meningkatnya

kompleksitas pasar dan konsumen yang mulai kritis akan pasar, mengakibatkan kegiatan pemasaran perlu dilakukan dengan profesional dan agresif. Kondisi setiap perusahaan dan lingkungan yang ada menimbulkan permasalahan dan kebijakan yang berbeda. Namun demikian perusahaan harus mampu menerapkan strategi manajerial yang baik untuk keberlangsungan perusahaan.<sup>177</sup>

Sejalan dengan penelitian oleh Ubaidillah dan Hardati,<sup>178</sup> bahwa kualitas layanan dilakukan dengan pengembangan sumber daya kompetensi yang dilakukan adalah dimulai dengan seleksi karyawan yang baik dan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan serta sekolah fotografi. Kinerja karyawan meningkat setelah dilakukannya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Peningkatan ini dibuktikan dengan kualitas kerja atau kualitas yang dihasilkan semakin baik.

Merencanakan dan menerapkan solusi dalam menghadapi kendala implementasi strategi kualitas layanan merupakan cara agar BMT Sahara maupun BMT Istiqomah mampu bergerak maju dan tidak mengalami kegagalan bersaing. Konsep strategi kualitas layanan adalah salah satu kekuatan bagi BMT untuk menghadapi pesaing. Solusi untuk menghadapi kendala yang ada harus sangat diperhatikan agar strategi kualitas layanan yang telah direncanakan mampu berjalan dengan baik.

---

<sup>177</sup> Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan...*, hal 87

<sup>178</sup> Ahmad Riza Ubaidillah dan Ratna Nikin Hardati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Solusi Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Jurnal: JIAGABI, Vol 9 No 9, 2020

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa solusi Kopsyah BMT Sahara dan Kopsyah BMT Istiqomah dalam menghadapi kendala kurang lebih sama, yakni dengan meningkatkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia yang ada, meningkatkan efisiensi dan efektivitas BMT serta melakukan evaluasi.