

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. **Monitoring Kinerja Karyawan Terhadap Loyalitas Anggota Pada BMT Berkah Trenggalek**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa monitoring karyawan terhadap loyalitas anggota berpengaruh secara positif dan tidak signifikan menurut statistik. Pada BMT Berkah Trenggalek, tujuan pengawasan kinerja karyawan bukanlah tujuan awal untuk mencari kepuasan nasabah dalam melakukan transaksi di BMT Berkah. Akan tetapi, tujuan diadakan monitoring adalah penilaian terhadap kinerja selama masa kerjanya, penilaian ini dimaksudkan agar kinerja dari seorang karyawan lebih meningkat kembali. Peningkatan kinerja dari seorang karyawan tentunya akan berdampak pada nasabah.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.<sup>1</sup> Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif.

Pengawasan yang dikemukakan oleh Robert J. Mocklet yaitu pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan

---

<sup>1</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (yogyakarta:BPFE, 1995) hal. 359-361

dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Jadi, penerapan pengawasan yang dilakukan BMT Berkah bukan merupakan tujuan utama untuk meningkatkan loyalitas dari nasabah. Pengawasan yang efisien yang dilakukan oleh BMT Berkah Trenggalek menciptakan kinerja agar karyawan bisa bekerja secara maksimal. Bentuk pemantauan pada BMT Berkah Tulungagung dapat berupa pengamatan langsung, mempelajari laporan harian, dan kombinasi keduanya. Bisa tertulis dan tidak tertulis. Pengamatan langsung pada BMT Berkah sangat bermanfaat karena ketika itu pula dapat dilakukan pengendalian agar tak terjadi penyimpangan yang semakin melebar. Sementara kalau hanya dengan mempelajari laporan harian kurang efektif karena tidak melihat langsung apa yang terjadi. Yang ideal adalah kombinasi keduanya. Selain langsung mengetahui apa yang terjadi juga diperkuat dengan catatan lengkap. Untuk itu maka aspek-aspek yang dipantau BMT Berkah Trenggalek antara lain meliputi jam masuk kerja, proses pekerjaan, kerusakan hasil, lamanya proses pekerjaan, hubungan sosial, kondisi kesehatan karyawan, dan jam akhir kerja. Hasil akhir dari pengamatan bertujuan untuk meningkatkan kinerja agar bisa menghadapi nasabah dengan baik.

## **B. Evaluasi Kinerja Karyawan Terhadap Loyalitas Anggota BMT Berkah Trenggalek**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi karyawan terhadap loyalitas anggota berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan menurut statistik.

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (umpan balik).<sup>2</sup> Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Pada BMT Berkah Trenggalek evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan. Evaluasi tersebut dilakukan setelah akhir jam kerja maupun setiap akhir bulan. Tujuan dari evaluasi kerja pada BMT Berkah adalah untuk memberikan penilaian terhadap kinerja yang dilakukan oleh pegawai, memberikan dorongan atau motivasi

---

<sup>2</sup>Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha ilmu), hal. 223-224.

kepada karyawan agar karyawan memiliki kinerja yang lebih baik lagi, dalam evaluasi pada BMT Berkah Trenggalek pentingnya memberi arahan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

Keenam tujuan tersebut biasanya juga dilakukan oleh BMT Berkah Trenggalek, pentingnya penilaian karyawan dalam bekerja juga bisa memberikan dampak terhadap nasabah, walaupun dampak tersebut secara signifikan tidak berpengaruh langsung. Misalnya adalah evaluasi perencanaan kerja untuk masa yang akan datang dilakukan oleh pimpinan dengan tujuan agar karyawan bisa memahami kinerja yang harus dia lakukan untuk memberikan pelayanan maksimal kepada anggota/nasabah.

### **C. Audit Kinerja Karyawan Terhadap Loyalitas Anggota BMT Berkah Trenggalek**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil tersebut yang memperlihatkan bahwa audit kinerja karyawan terhadap loyalitas anggota berpengaruh secara positif dan tidak signifikan menurut statistik.

Audit SDM (*human resource audit*) mengevaluasi aktivitas-aktivitas SDM dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas tersebut. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi SDM kepada manajer/spesialis-spesialis sumber daya manusia, juga memberikan umpan balik, seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya mereka. Berkenaan dengan permasalahan ini secara singkat Henry Simamora, menjelaskan bahwa audit merupakan control kualitas keseluruhan yang mengecek aktivitas SDM di dalam sebuah departemen, divisi atau seluruh organisasi.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang mengenai sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM, serta menemukan peluang dan strateginya. Oleh karena itu banyak manfaat yang diperoleh dengan melakukan audit SDM antara lain:<sup>3</sup>

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM bagi organisasi.

---

<sup>3</sup>Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen..... Ibid*, 242.

2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara anggota-anggota departemen SDM.
4. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktik SDM.
5. Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
6. Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur personalia yang efektif.
7. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan didalam departemen SDM.
8. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen.
9. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan aturan yang legal.

Pada BMT Berkah Trenggalek audit dilakukan untuk memberikan umpan balik antara karyawan dengan atasan, atau sebaliknya antara atasan dengan karyawan. Pada BMT Berkah Trenggalek tidak adanya audit devisi atau audit organisasi. Audit hanya dilakukan oleh masing-masing individu oleh atasan. Tujuan untuk mengevaluasi terjadinya penyimpangan-penyimpangan kinerja yang akan mengakibatkan terjadinya permasalahan besar dalam organisasi.

Audit yang dilakukan oleh BMT berkah dikakukan setiap tahun dengan metode berdasarkan tujuan. Artinya bahwa dilaksanakan dengan membandingkan kegiatan personalia pada BMT Berkah Trenggalek dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Masing bidang-bidang pelaksanaan kerja dideteksi dengan metode ini. Penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan akan

dikenakan sanksi. Bisa berupa teguran, pemotongan gaji dan bahkan bisa dikeluarkan.

Semua kegiatan audit itu biasanya berdampak pada anggota/nasabah BMT Berkah Trenggalek walaupun tidak signifikan. Misalnya apabila ada karyawan yang melakukan penyelewengan uang nasabah, maka akan menimbulkan kurangnya kepercayaan nasabah terhadap karyawan tersebut dan dampak besarnya akan berpengaruh terhadap lembaga.

#### **D. Pengawasan, Evaluasi Dan Audit Kinerja Karyawan Terhadap Loyalitas Anggota BMT Berkah Trenggalek**

Dari hasil penelitian maka hipotesis penelitian adalah tidak signifikan. Secara bersama-sama pengawasan karyawan, evaluasi karyawan dan audit kinerja karyawan tidak mempengaruhi loyalitas anggota. Artinya bahwa secara bersama-sama ketiga faktor tersebut tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap loyalitas nasabah pada BMT Berkah Trenggalek.

Pada BMT Berkah Trenggalek, untuk menciptakan loyalitas dari sebuah nasabah hanyalah kepercayaan, bagaimana menjalin hubungan dengan anggota agar anggota merasa nyaman dengan penitipan atau peminjaman uang (modal). Kepercayaan yang diberikan kepada BMT Berkah Trenggalek dengan menjaga sebaik-baiknya sirkulasi keuangan lembaga. Kegiatan lain yang dilakukan oleh BMT Berkah Trenggalek kesetiaan yang diberikan kepada anggotanya. Sikap dan perilaku didepan nasabah merupakan salah satu cara yang harus dilakukan

oleh karyawan BMT Berkah Trenggalek. Senyum, sapa dan salam juga tindakan yang harus dijalankan.

Banyak perusahaan mengandalkan kepuasan pelanggan sebagai jaminan keberhasilan di kemudian hari tetapi kemudian kecewa mendapati bahwa para pelanggannya yang merasa puas dapat berbelanja produk pesaing tanpa ragu-ragu. Sebaliknya, loyalitas pelanggan tampaknya merupakan ukuran yang lebih dapat diandalkan untuk memprediksi pertumbuhan penjualan dan keuangan. Berbeda dari kepuasan, yang merupakan sikap, loyalitas dapat didefinisikan berdasarkan perilaku membeli. Pelanggan yang loyal memiliki karakteristik sebagai berikut:<sup>4</sup>

1. Melakukan pembelian secara teratur.
2. Membeli diluar lini produk atau jasa.
3. Mereferensikan produk perusahaan kepada orang lain.
4. Menunjukkan kekebalan dari daya tarik produk sejenis dari pesaing.

Pada BMT Berkah Trenggalek cara pengukuran loyalitas sebuah anggota adalah dengan mengamati kesetiaan nasabah untuk melakukan transaksi di lembaganya. Mengajak nasabah untuk bergabung dengan BMT Berkah Trenggalek untuk menjadi mitra juga merupakan salah satu cara yang harus ditempuh oleh BMT Berkah Trenggalek.

---

<sup>4</sup>Jill Griffin, *Customer Loyalty (Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan)*, (Jakarta:Erlangga,2005), hal. 31



Menciptakan hubungan yang kuat dan erat dengan pelanggan adalah mimpi semua pemasar dan hal ini sering menjadi kunci keberhasilan pemasaran jangka panjang. Perusahaan yang ingin membentuk ikatan pelanggan yang kuat harus memperhatikan sejumlah pertimbangan yang beragam berikut ini:<sup>5</sup>

1. Menciptakan produk, jasa dan pengalaman yang unggul bagi paar sasaran.
2. Mengikutsertakan partisipasi lintas departemen dalam merencanakan dan mengelola kepuasan dan proses retensi pelanggan.
3. Mengintegrasikan “Suara Pelanggan” untuk menangkap kebutuhan atau persyaratan pelanggan yang dinyatakan maupun yang tidak dalam semua keputusan bisnis.
4. Mengorganisasi dan mengakses database informasi tentang kebutuhan, preferensi, hubungan, frekuensi pembelian, dan kepuasan pelanggan perorangan.
5. Mempermudah pelanggan menjangkau personel perusahaan yang tepat dan mengekspresikan kebutuhan, persepsi, dan keluhan pelanggan.
6. Menilai potensi program frekuensi dan program pemasaran klub.
7. Menjalankan program yang mengakui karyawan bagus.

Penelitian yang dilakukan oleh Eka Nurlailia, 2014, Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Tata Letak/Layout Terhadap Loyalitas Nasabah Pada BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Tulungagung hasil menunjukkan bahwa kualitas

---

<sup>5</sup>Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran, Edisi 13 jilid 1*, (Jakarta:Erlangga,2009), hal. 153

pelayanan mempunyai pengaruh signifikan dan memiliki hubungan positif terhadap loyalitas nasabah. Begitu pula dengan tata letak/*lay out* mempunyai pengaruh yang signifikan tetapi memiliki hubungan yang negatif terhadap loyalitas nasabah. Dan keduanya memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap loyalitas nasabah.<sup>6</sup>

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Eko Agus Sujianto dan Rokhmat Subagyo dalam bukunya berjudul membangun loyalitas nasabah menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas nasabah. Begitu juga dengan bauran pemasaran juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas nasabah.<sup>7</sup>

Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian saya ini. Pada penelitian tersebut kualitas pelayanan, bauran pemasaran, dan tata letak menjadi pengaruh terhadap loyalitas nasabah. Sedangkan pada penelitian ini monitoring, evaluasi dan audit karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas.

---

<sup>6</sup>Eka Nurlailia, *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Tata Letak/Layout Terhadap Loyalitas Nasabah Pada BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2014), hal. 113.

<sup>7</sup>Eko Agus Sujianto dan Rokhmat Subagyo, *Membangun Loyalitas Nasabah*, (Yogyakarta: Lentera Kreasindo, 2014), hal 139-140.