

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategi dapat di definisikan sebagai sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.¹²

Manajemen berasal dari *to manage* yang berarti mengatur, mengelola atau mengurus. Ungkapan yang menarik mengenai manajemen adalah manajemen sering diartikulasikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Menurut para ahli manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan

¹² Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Salemba empat, 2011), hal. 5.

strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Kata strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strato*” yang artinya pasukan dan “*agenis*” yang artinya pemimpin. Jadi strategi berarti hal yang berhubungan dengan pasukan perang.¹³

Memang pada mulanya berasal dari peristiwa peperangan (militer) yaitu sebagai suatu siasat mengalahkan musuh, namun pada akhirnya strategi berkembang untuk semua kegiatan organisasi termasuk keperluan ekonomi, sosial, budaya dan agama. Secara umum dapat didefinisikan strategi sebagai cara mencapai tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Adapun kata strategi merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Implementasi strategi menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu dan tujuan yang jelas.

Pengertian lain mengungkapkan bahwa strategi adalah suatu arah dan kebijakan atau rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan utama lembaga atau perusahaan. Dalam istilah lain, strategi juga berarti suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu arah, rencana atau kebijakan yang cermat dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

¹³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba empat, 2011), hal. 2.

Jadi dapat disimpulkan manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh menejer puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Secara umum konsep-konsep strategis memperoleh perhatian serius dalam organisai. Dalam sebuah organisasi terlibat lebih dari satu elemen pembentu keadaan internal dan berbagai penampilan organisasi sejenis lainnya sebagai kompetitor.

Apabila *decision marketing* dan *planning* merupakan fungsi manajemen, begitu juga peran pengambilan keputusan strategik pada menejemen strategik. Pertama, manajemen strategik bertugas membuat keputusan strategik yang membuat tujuan dan sasaran. Setelah itu manajemen meninjau, mengerakkan aktivitas opsional total pihak-pihak yang bertanggung jawab, yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran.¹⁴ Maka dapat disimpulkan Manajemen strategi berfungsi membuat keputusan strategi, menyusun rencana strategi serta meninjau atau evaluasi strategi.

Adapun fungsi manajemen strategi adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan manajer dalam melaksanakan kegiatannya ataupun perencanaan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan menurut Rachmat fungsi manajemen dibagi menjadi empat yaitu:¹⁵

¹⁴ Rachmat, *Manjemen strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014),hal.14.

¹⁵ *Ibid.*, hal.20.

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu proses kegiatan memikirkan hal-hal yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki dan menentukan prioritas kedepan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan dasar organisasi
- b. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu proses menyusun pembagian kerja dalam unit-unit kerja dan fungsi-fungsinya serta menetapkan orang yang menduduki fungsi-fungsi tersebut secara tepat.
- c. Pengarahan (*directing*) yaitu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi
- d. Pengevaluasian (*evaluating*) yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa organisasi untuk memastikan bahwa jalannya organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai alat dari manajemen strategis untuk mencapai tujuan manajemen dan organisasi memiliki hubungan keterkaitan yang erat. Hal ini karena untuk memasarkan atau menyebarkan unit-unit produk serta peningkatan kualitas pelayanan diperlukan manajemen untuk mengoordinasikan.

Sementara itu banyak sekali pengertian mengenai manajemen strategis yang diungkapkan oleh para ahli namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen

yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan. Pengertian manajemen strategis menurut para ahli:

- a. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.¹⁶
- b. Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*), keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang.¹⁷
- c. Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.¹⁸
- d. Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa

¹⁶ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ter. Julianto Agung, (Yogyakarta: ANDI, 2009), hal. 4.

¹⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba empat, 2011), hal. 16.

¹⁸ John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hal. 20.

serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Dari beberapa definisi diatas, penulis dapat menyimpulkan fokus dari manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi manajemen dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian yang baik, komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan sendiri. Hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan memengaruhi aktifitas sehingga paat mengendalikan tujuannya sendiri. Mafaat manajemen strategis menurut David adalah:¹⁹

- a. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional, pada pilihan strategi.
- b. Merupakan sebuah proses, bukan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari sebuah manajer dan karyawan.
- c. Proses menyediakan pemberdayaan individu. Pemberdayaan adalah tidakan memperkuat pengartian karyawan mengenai ekfektivitas

¹⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis...*, hal. 15.

dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.

- d. Mendapatkan laba.
 - e. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal.
 - f. Pemahaman lebih baik mengenai strategi pesaing.
 - g. Meningkatkan produktivitas karyawan.
 - h. berkurangnya penolakan terhadap perubahan.
2. Pengertian *Baitul Mal Wat Tamwil*

Sedangkan *Baitul Mal Wat Tamwil* adalah suatu bentuk organisasi yang diadakan untuk mengembangkan lembaga keuangan mikro syariah. *Baitul Mal Wat Tamwil* atau biasa dikenal dengan sebutan Balai Usaha Mandiri Terpadu, adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, mengembangkan 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*, dengan berasaskan penuh keselamatan (berintikan keadilan), kedamaian dan kesejahteraan.

Banyak definisi mengenai *Baitul Mal Wat Tamwil* diantaranya: Secara tinjauan bahasa, *Baitu Maal wat Tamwil* (BMT) terdiri dari dua istilah yakni *baitul maal* dan *baitul tamwil*. *Bait* yang artinya rumah, *baitul maal* berarti rumah dana dan *baitul Tamwil* berarti rumah usaha untuk mengembangkan harta kekayaan. *Bait al maal* : lembaga yang mengarah

pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, sepertihalnya zakat, infaq, dan sadaqah. Sedangkan *Bait at Tamwil*: lembaga yang mengarah pada usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.²⁰

Baitul Maal berorientasi pada usaha-usaha non profit dengan menghimpun dana zakat, infaq dan sodaqah kemudian disalurkan kepada yang berhak. Sedangkan *baitul tamwil* berorientasi pada usaha-usaha profit dengan menghimpun dan menyalurkan dana yang bersifat komersial. Dari pengertian dan penjelasan tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa BMT merupakan lembaga bisnis sekaligus lembaga sosial.

Ada pula yang mendefinisikan *Baitul Mal Wat Tamwil* adalah suatu lembaga ekonomi rakyat kecil, yang berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi pengusaha kecil, berdasarkan prinsip syariah dan prinsip koperasi. Lembaga ini didirikan dengan maksud untuk memfasilitasi masyarakat bawah yang tidak terjangkau oleh pelayanan Bank Islam atau BPR Islam. Prinsip operasinya didasarkan pada prinsip bagi hasil, jual beli (*ijarah*), dan titipan (*wadi'ah*).

Dari dua pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis *Baitul Mal Wat Tamwil* adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial *Baitul Mal Wat Tamwil* yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka

²⁰Muhammad Ridwan, *Managemen Baitul Mal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta : UII Press, 2004), hal. 126.

panjang dalam sebuah lembaga keuangan syariah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Tahap-Tahap Manajemen Strategi *Baitul Mal Wat Tamwil*

Dalam perencanaan strategi terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi yaitu Formulasi strategi, implementasi/penerapan strategi dan evaluasi strategi. Penjelasan tahapan perencanaan strategi :

a. Formulasi Strategi

Strategi formulasi atau perumusan strategis adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.²¹ Formulasi strategi, adalah tahap awal dimana perusahaan menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.²²

Dalam proses ini, seorang Manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan BMT yang dikelola.

Hal ini dimaksudkan agar timbulnya rasa saling memiliki antara satu

²¹John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hal. 53.

²²Rachmat, *Manajemen strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hal. 30.

dengan yang lainnya sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa langkah formulasi strategi yang harus dilakukan adalah:

- a) Perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, Merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai \tujuan yang telah ditentukan.²³
- b) Asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas factor-faktor berupa kekuatan-kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat

²³ Rachmat, *Manajemen strategik...*, hal. 30.

mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

- c) Asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal,
- d) Penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.²⁴ Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah implementasi strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategis adalah proses yang berkesinambungan. Dimulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi. Para manajer kini beralih ke tahap yang baru yakni menerjemahkan

²⁴Fred David, *Manajemen Strategis...*, hal. 21.

pemikiran strategis kedalam tindakan organisasi. Menurut Pearce dan Robinson, mereka beralih dari merencanakan kerja mereka ke mengerjakan rencana mereka atau dengan kata lain dari formulasi strategi menuju implementasi strategi.²⁵

b. Implementasi Strategis

Implementasi strategi merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan perusahaan mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.

implementasi strategi manajemen jangka panjang sebagaimana yang dijabarkan pada penetapan sasaran jangka panjang, bahwa upaya pencapaian tujuan perusahaan pentahapan spesifik. Disini perusahaan merealisasikan dengan bertahap sasaran jangka panjang tersebut dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang telah dipilih bagi setiap tingkat organisasi. Perusahaan menegaskan dan menentukan tujuan utamanya dalam nilai kuantitatif yang spesifik disertai pemaparan dan implementasi strategi yang digunakan oleh top manajemen, divisi dan fungsionalnya.

Selanjutnya implementasi strategi dalam kebijakan fungsional adalah langkah dimana perwujudan dari implementasi strategi

²⁵John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hal. 87

diuraikan dalam langkah-langkah kecil dengan jangka waktu yang lebih pendek untuk diterapkan kedalam fungsional perusahaan yang mana sifatnya lebih operasional dan mengarah berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Implementasi ini mengaitkan segala bidang fungsional perusahaan seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, pengembangan dan penelitian, sistem informasi, serta bidang pemasaran yang mana menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja.

Implementasi strategis berarti memobilisasi karyawan dan majer untuk merubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan objektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, merubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karwan dengan prestasi organisasi. Keberhasilan strategi dirumuskan dalam tindakan inplementasi yang cermat. Strategi dan unsur organisasi yang lain harus sesuai.

Strategi harus dicermati pada rancangan struktur budaya manusia. Karena dalam hal ini strategi diimplementasikan dilingkungan yang terus berubah implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Dengan demikian, jika diperlukan dapat dilakukan tindakan perbaikan yang tepat. Dalam proses inilah seorang manajer dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan.

Dari ketiga tahap manajemen strategis, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategis. Proses implementasi strategis dalam manajemen meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan.

c. Evaluasi Strategis

Tahap yang terakhir adalah evaluasi strategi, yang dimaksud dengan evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.²⁶

Ketika strategi yang akan ataupun telah diimplementasikan dinilai menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan rencana yang ada, hasil yang dicapai, atau memang disebabkan asumsi yang salah

²⁶Fred R. David, *Manajemen Strategis...*, hal. 86.

dan oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak dapat dikontrol, maka rencana perlu direvisi ulang dengan evaluasi kinerja. Tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar menurut David adalah;

- a) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini.
- b) Pengukuran kinerja, dan
- c) Pengambilan langkah korektif. Pengendalian melalui evaluasi dan penilaian berkala ditujukan agar program, kebijakan dan strategi yang diterapkan dapat berjalan sebagaimana mestinya, sesuai dengan harapan perusahaan dan tanpa adanya penyimpangan.²⁷

Dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

4. Dasar Hukum Manajemen Strategis *Baitul Mal Wat Tamwil*

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ
وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ

²⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis...*, hal. 5.

فِيمَا اٰخْتَلَفُوْا فِيْهِ ۚ وَمَا اٰخْتَلَفَ فِيْهِ اِلَّا الَّذِيْنَ اُوْتُوْهُ مِنْۢ بَعْدِ
 مَا جَاءَتْهُمْ اَلْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ ۗ فَهَدٰى اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا
 لِمَا اٰخْتَلَفُوْا فِيْهِ مِنَ الْحَقِّ بِاِذْنِهٖ ۗ وَاللّٰهُ يَهْدِيْ مَنْ يَّشَآءُ اِلٰى

صِرَاطٍ مُّسْتَقِيْمٍ ﴿٢١٣﴾

Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkan itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.(Q.S.al-Baqarah: 213)²⁸

Ayat tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi hendaknya bersatu dengan menghindari konflik yang menyebabkan perpecahan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu, dalam sebuah organisasi hendaknya selalu menjunjung persatuan dan kesatuan organisasi. Ayat tersebut juga menerangkan tentang pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi dan juga berorientasi pada penyelesaian masalah. Hendaknya semua perkara yang diselisihkan dalam sebuah organisasi itu diselesaikan dengan dikembalikan kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah SWT, sebagaimana yang terdapat dalam al-Qur'an dan hadits, yaitu metode musyawarah.

²⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung, JABAL 2010), hal. 33.

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ
 وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ۗ وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ
 عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعُ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ ۗ
 وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَىٰ اللَّهُ ۗ وَمَا كَانَ اللَّهُ
 لِيُضِيعَ إِيمَانَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٤٣﴾

Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. Dan Kami tidak menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui (supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. Dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia. (Q.S.al-Baqarah: 143)²⁹

Namun apabila ditarik dalam masalah organisasi yaitu mengandung pemahaman organisasi yang bermutu yang melaksanakan pilar-pilar mutu. Organisasi dinyatakan efektif apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Beberapa indikator organisasi yang bermutu dan efektif.

Indikator tersebut antara lain sebagai berikut: 1) berfokus pada pelanggan, 2) berfokus pada upaya pencegahan masalah, 3) investasi kepada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi, 4) memiliki strategi untuk mencapai mutu, 5) memperlakukan keluhan sebagai umpan

²⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung, JABAL 2010), hal. 22.

balik untuk memperbaiki diri (responsif), 6) memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu, 7) mengupayakan proses perbaikan terus-menerus dengan melibatkan semua pihak terkait (*partisipatif*), 8) membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu memimpin proses perbaikan), 9) mendorong orang untuk berinovasi dan berkreasi, 10) memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang, 11) memiliki strategi evaluasi yang objektif dan jelas, 12) memiliki rencana jangka panjang,

B. Kualitas Pelayanan

Kualitas (*quality*) adalah totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.³⁰ Sedangkan, Pelayanan adalah kegiatan pemberian jasa dari satu pihak kepada pihak lainnya. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah, tamah, adil, tepat, dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerimanya.³¹ Kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh amanya proses pelayanan pada pelanggan. Banyak hal bisa mempengaruhi kualitas layanan dan akhirnya juga mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan.³²

Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor penting bagi keberhasilan lembaga keuangan sebagai perusahaan jasa saat ini. Karena dewasa ini masalah kepuasan dan loyalitas nasabah melalui kualitas pelayanan

³⁰. Philip kotler dan kevin lane keller, *Manajemen Pemasaran*, (PT Gelora Aksara Pratama, 2009), hal. 143.

³¹ Kasmir, *Etika Costumer Service*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2008), hal. 180.

³² Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2014), hal. 279.

terbaik telah menjadi komitmen bagi lembaga keuangan dalam menjalankan roda bisnisnya. Ketidakpuasan yang diakibatkan adanya perbedaan antara harapan dan kemampuan sesungguhnya dari sebuah produk atau jasa yang diterima oleh konsumen, akan menimbulkan *negative effect* yang diyakini akan berpengaruh terhadap loyalitas konsumen. Suara konsumen (*voice of customer*) merupakan refleksi dari harapan konsumen terhadap atribut perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hal tersebut dapat berupa pelayanan, jenis produk, kualitas produk, dan sebagainya. Suara konsumen merupakan hal penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen.

Setiap konsumen yang merasa tidak puas terhadap kinerja produk, jasa, dan atau perusahaan tertentu akan bereaksi dengan tindakan yang berbeda-beda. Ada yang mendiamkan saja dan ada pula yang melakukan komplain. Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, maka dapat diidentifikasi kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Sedangkan yang lain menyatakan, bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses/tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Berbicara mengenai kualitas pelayanan sekarang ini pelanggan semakin pintar, mereka sangat kritis, sehingga para pelaku bisnis harus mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan para pelanggan. Sedikit saja

penyimpangan, misalnya pelayanan tidak sesuai dengan harapan, para pelanggan akan menilai jelek. Agar produk yang dibuat laku dipasaran, maka penciptaan produk haruslah memperhatikan tingkat kualitas yang sesuai dengan keinginan nasabah. Produk yang berkualitas tinggi artinya memiliki nilai yang lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing atau sering disebut produk plus.

Kualitas pelayanan atau layanan jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Artinya, terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu layanan yang diharapkan dan layanan yang dirasakan. Jika layanan jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal (unggul). Sebaliknya jika layanan jasa yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai pelayanan buruk. Maka dengan demikian baik buruknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia layanan suatu jasa dalam upaya untuk memenuhi harapan pelanggan secara konsisten, tepat dan memuaskan.

Definisi jasa menurut Ruslan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun.³³ Kualitas pelayanan yang dapat memuaskan pengguna industri jasa adalah sebagai berikut :

³³ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2014), hal. 282.

1. Ketepatan waktu pelayanan, yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pelayanan dengan waktu proses yang lebih cepat sehingga dapat meminimalkan waktu tunggu bagi nasabah.
2. Akurasi pelayanan, yaitu pelayanan yang berkaitan dengan reabilitas pelayanan, tanggungjawab dan bebas dari kesalahan-kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, terutama bagi karyawan yang berada di garis depan yang secara langsung berinteraksi dan melayani nasabah. Kelengkapan, yaitu ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya, seperti buku pedoman, denah dan sebagainya.
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, seperti outlet, cukupnya jumlah karyawan yang melayani, administrasi, fasilitas pendukung, seperti computer untuk memproses data dan lain-lain.
5. Model pelayanan, yang berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan.
6. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi dan lainnya.
7. Pelayanan pribadi, yaitu pelayanan yang berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus.
8. Pendukung pelayanan, seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu yang sejuk, nyaman, indah dan lain-lain.

Kesimpulan dari kualitas pelayanan di atas yaitu segala bentuk penyelenggaraan pelayanan secara maksimal yang diberikan perusahaan dengan segala keunggulan dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen demi memenuhi harapan kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan merupakan suatu pernyataan tentang sikap, dan hubungan yang dihasilkan dari perbandingan antara harapan dengan kinerja.

Dimensi kualitas layanan merupakan dimensi kualitas pelayanan dimana setiap jasa yang ditawarkan memiliki beberapa aspek yang dapat dipergunakan untuk mengetahui tingkat kualitasnya. Pelayanan yang cepat dan praktis menjadikan harapan setiap nasabah yang berhubungan dengan bank tersebut, sebab itu perlu memperhatikan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi konsumen agar merasa puas. Kualitas layanan (*service quality*) berkontribusi signifikan bagi penciptaan diferensiasi, positioning, dan strategi bersaing setiap organisasi pemasaran, baik perusahaan manufaktur maupun penyedia jasa.³⁴

Melalui serangkaian penelitian terhadap berbagai macam industri jasa, Parasurman, Zeithaml, dan Berry yang dikutip oleh Fandi yang berhasil mengidentifikasi sepuluh dimensi pokok kualitas jasa, yaitu:

1. Reliabilitas, meliputi dua aspek utama yaitu konsistensi kinerja (*performance*) dan sifat dapat dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan mampu menyampaikan jasanya secara benar sejak awal (*right the first time*), memenuhi janjinya secara akurat dan andal (misalnya

³⁴ Fandi T dan Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*. (Yogyakarta: Andi, 2011), hal. 162.

menyampaikan jasa sesuai dengan jadwal yang disepakati), menyimpan data (*record*) secara tepat, dan mengirimkan tagihan yang akurat.

2. Responsivitas atau daya tanggap, yaitu kesediaan dan kesiapan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan menyampaikan jasa secara cepat. Beberapa contoh diantaranya: ketepatan waktu layanan, pengiriman slip transaksi secepatnya, kecepatan menghubungi kembali pelanggan, dan penyampaian layanan secara cepat.
3. Kompetensi, yaitu penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat menyampaikan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Termasuk didalamnya adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan kontak, pengetahuan dan keterampilan personil dukungan operasional, dan kapasitas riset organisasi.
4. Akses, meliputi kemudahan untuk dihubungi atau ditemui (*approachability*) dan kemudahan kontak. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa mudah dijangkau, waktu mengantri atau menunggu tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi, dan jam operasi nyaman.
5. Kesopanan (*Courtesy*), meliputi sikap santun, respek, atensi, dan keramahan para karyawan kontak (seperti resepsionis, operator telepon, *bell person*, teller bank, dan lain-lain).
6. Komunikasi, artinya menyampaikan informasi kepada para pelanggan dalam bahasa yang mudah mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan. Termasuk didalamnya adalah penjelasan

mengenai jasa/layanan yang ditawarkan, biaya jasa, *trade-off* antara jasa dan biaya, serta proses penanganan masalah potensial yang mungkin timbul.

7. Kredibilitas, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakter pribadi karyawan kontak, dan interaksi dengan pelanggan (*hard selling versus soft selling approach*).
8. Keamanan (*security*), yaitu bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan. Termasuk didalamnya adalah keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*), privasi, dan kerahasiaan (*confidentially*).
9. Kemampuan memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan reguler.
10. Bukti fisik (*tangibles*), meliputi penampilan fisik, peralatan, personil, dan bahan-bahan komunikasi perusahaan (seperti kartu bisnis, kop surat, dan lain-lain).³⁵

Parasurman, Zeithaml, dan Berry yang dikutip oleh Fandi menemukan adanya overlapping diantara beberapa dimensi tersebut. oleh sebab itu, mereka menyederhanakan sepuluh dimensi tersebut menjadi lima dimensi pokok. Kompetensi, kesopanan, kredibilitas, dan keamanan disatukan menjadi jaminan (*assurance*). Sedangkan akses, komunikasi, dan

³⁵ Fandi T dan Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*. (Yogyakarta: Andi, 2011), hal. 196.

kemampuan memahami pelanggan diintegrasikan menjadi empati (emphaty). Dengan demikian, terdapat lima dimensi utama yang disusun sesuai tingkat kepentingan relatifnya sebagai berikut:³⁶

1. *Responsive* (daya tanggap) adalah suatu respon atau kesigapan karyawan dalam membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap.
2. *Reliability* (*kehandalan*) adalah suatu kemampun untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya.
3. *Assurance* (jaminan) adalah kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas, keramah-tamahan, perkataan atau kesopanan dalam memberikan pelayanan., ketrampilan dalam memberikan informasi dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan.
4. *Emphaty* (perhatian) adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan perhatian yang bersifat individual atau pribadi kepada para konsumen.
5. *Tangible* (kemampuan fisik) adalah suatu bentuk penampilan fisik, peralatan personal, media komunikasi dan hal-hal lainnya yang bersifat fisik.

Kualitas layanan adalah suatu daya tanggap dan realitas dari jasa yang diberikan perusahaan. Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan nasabah dan berakhir pada persepsi nasabah. Dimensi kualitas pelayanan meliputi : *tangibles* (bukti langsung), *reliability* (kehandalan), *responsiveness*

³⁶ *Ibid.*, hal. 197.

(daya tanggap), *assurance* (jaminan) dan *empathy* (empati). Menurut Kotler, kepuasan nasabah (customer) adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Kepuasan nasabah merupakan evaluasi daya beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan nasabah. Berdasarkan hal diatas pelayanan merupakan hal yang paling penting, karena apabila pelayanan yang diberikan sangat baik otomatis akan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi nasabah. Kepuasan pelayanan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen strategis BMT dan kualitas pelayanan memiliki hubungan yang sangat erat karena berjalannya manajemen strategis haruslah didukung dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan yang pada dasarnya mencakup harapan dan hasil yang dirasakan. Manajemen strategis menentukan tingkat keberhasilan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, semakin baik strategi yang dibuat oleh lembaga maka mampu bersaing dengan lembaga lainnya.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

1. Penelitian Ulfa Hasanah dengan judul *Persepsi Nasabah Terhadap Kualitas Pelayanan Jasa pada BMT Ar Rahman Udanawu Blitar*. Penelitian ini melalui metode interview, observasi dan dokumentasi. Analisis hasil penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif, yaitu mendiskripsikan hasil wawancara dengan nasabah dan pihak BMT dan data-data lainnya keudian menganalisis dengan teori. Fokus masalah dalam penelitian ini adalah tentang persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan jasa pada BMT Ar Rahman Udanawu Blitar dan upaya yang dilakukan BMT untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.³⁷ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah pada penerapan kualitas pelayanan yaitu bagaimana penilaian nasabah mengenai pelayanan jasa yang di berikan BMT Ar Rahman Udanawu Blitar, sedangkan penelitian yang sedang peeliti lakukan adalah bagaimana cara melihat manajemen strategi tang diterapkan lembaga dalam meningkatkan kualitas pelayanannya.
2. Nisfi Fatimah, *Strategi Peningkatan kualitas Layanan Dalam Usaha Mempertahankan Loyalitas Nasabah Di PT Bprs Bumi Artha Sampang Cilacap*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Dari sistem strategi pelayanan yang diberikan oleh PT BPRS Bumi Artha Sampang diharapkan nasabah akan merasa puas, sehingga loyalitas terhadap bank ini dan selanjutnya nasabah menggunakan serta

³⁷ Ulfa Hasanah, *Persepsi Nasabah Terhadap Kualitas Pelayanan Jasa pada BMT Ar Rahman Udanawu Blitar*.(Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2010)

memanfaatkan kembali. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penulis sekarang yaitu pada pada strategi yang dilakuan adalah melakukan manajemen strategis untuk meningkatkan kulaitas pelanyan.³⁸

3. Wildan, *Implementasi Manajemen Strategi Pada Usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek (Studi Kasus Kopontren Darul Huda Melis Gandusari Trenggalek)*. Metode penelitian ini antara lain metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui tentang bagaimana manajemen strategis yang diterapkan oleh Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek dalam mengimplementasikan manajemen strategi dengan baik. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen strategis yang dilakukan Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek adalah salah satu upaya agar dapat mengetahui serta.³⁹ Perbedaan penelitian yang sedang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanannya, sedangkan penelitian yang dilakukan Wildan adalah bagaimana manajemen strategi untuk mengetahui implementasi manajemen.
4. Min Oi, *manajemen strategis PT. Bank Central Asia tbk dalam menarik minat konsumen*. Di dalam penelitian ini peneliti ingin bagaimana manajemen strategis yang digunakan oleh BCA terhadap ketertarikan

³⁸ Nisfi Fatimah, *Strategi Peningkatan kualitas Layanan Dalam Usaha Mempertahankan Loyalitas Nasabah Di Pt. Bprs Bumi Artha Sampang Cilacap*. Skripsi, dalam <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/manajemen/article/view/5376> diakses tanggal: 23 Februari 2017

³⁹ Wildan Nikmatul Aini, *Implementasi Manajemen Strategi Pada Usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek (Studi Kasus Kopontren Darul Huda Melis Gandusari Trenggalek)* (Tulungagaung: IAIN Tulungagung, 2016)

minat konsumen, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah BCA melakukan manajemen strategis yang ditekan kepada promosi kesemua saluran media khususnya untuk produk *consumer banking*.⁴⁰ Perbedaan penelitian ini terletak pada proses mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan serta manajemen strategi berfokus pada formulasi, implementasi dan evaluasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

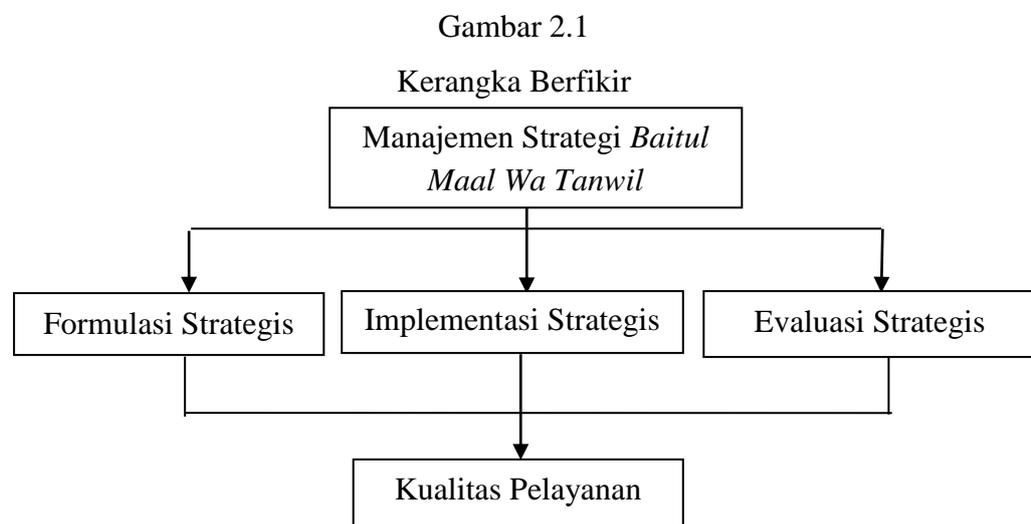
5. Penelitian Habibie dengan judul *Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan Customer Service pada Galeri Indosat Bogor*. Penelitian ini melalui metode interview dan observasi lapangan. Analisis hasil penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Dalam penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa nilai dari CSI Galeri Indosat Bogor sebesar 78%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara umum responden yang merupakan pelanggan Indosat telah puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Galeri Indosat Bogor.⁴¹ Perbedaan ini dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu pada penerapan strategis. Penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti yaitu bagaimana manajemen strategi dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas pelayanan, sedangkan penelitian Habibie melihat seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang di berikan *Customer Service* pada Galeri Indosat Bogor.

⁴⁰ Min Oi, *manajemen strategis PT. Bank Central Asia tbk dalam menarik minat konsumen* (Malang: POLINEMA, 2008)

⁴¹ Habibie, *Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan Customer Service pada Galeri Indosat Bogor*. dalam <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/manajemen/article/view/7318> diakses tanggal: 23 Februari 2017

D. Paradigma Penelitian

Paradigma merupakan kerangka berfikir atau model dalam teori ilmu pengetahuan. Sedangkan dalam konteks penelitian, paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.⁴² Oleh karena ini, paradigma dalam penelitian ini adalah:



Sumber: Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)⁴³

Dari gambar diatas, dapat diketahui proses manajemen strategis *Baitul Maal Wa Tanwil* memiliki tiga proses yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Maka dari tiga proses tersebut akan menghasilkan kualitas pelayanan. Jika kualitas pelayanan belum tercapai maka dilakukan analisa faktor penghambat serta mengambil langkah perbaikan.

⁴²Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 43.

⁴³ John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hal. 87