

BAB V

PEMBAHASAN

A. Formulasi Strategi *Baitul Mal Wat Tamwil* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Formulasi strategi adalah ujung tombak berjalanya roda kehidupan sebuah organisasi. Sehebat apapun seorang pemimpin, organisasi yang dipimpinya akan berantakan manakala tidak diawali dengan sebuah formulasi strategi yang baik. Hal ini menegaskan bahwa formulasi strategi sangat penting untuk kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Formulasi strategi yang dilakukan oleh peneliti diawal dengan merumuskan visi dan misi lembaga dengan melakukan analisis terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal. Asesmen lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek social, budaya, politis, ekonomis, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Hasil asesmen lingkungan adalah sejauh peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dicegah atau dihindari. Asesmen lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

BMT Sinar Amanah Tulungagung memanfaatkan komitmen yang kuat dari SDM yang dimiliki, sarana prasarana yang memadai, kondisi keuangan yang stabil, dan persainagan yang ketat antara BMT dan Koperasi lain dijadikan sebagai sebuah peluang untuk mewujudkan visi dan misi yang telah

dirumuskan. Setelah visi dan misi dirumuskan, langkah selanjutnya yang ditempuh adalah menentukan tujuan dan target. Proses perumusan target/saranan dapat dilakukan dengan: *review* misi dan tujuan, dilanjutkan dengan menetapkan hasil yang diinginkan kemudian menetapkan suatu kerangka waktu bagi pencapaian hasil dan terakhir membangun akuntabilitas.

Tujuan yang ingin dicapai oleh BMT telah memenuhi beberapa unsur baik waktu, kejelasan maupun peningkatan. Beberapa ciri yang sangat spesifik/khusus yang dimiliki sarana organisasi adalah: (a) sasaran organisasi harus dapat diukur; (b) sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi organisasi yang bersangkutan; (c) sasaran organisasi haruslah bertingkat dimana yang dibawah mendukung yang di atas. Setelah tujuan dirumuskan maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk mewujudkan visi, misi, tujuan yang ditetapkan.

Penentuan strategi menjadi hal yang penting karena strategi adalah bentuk nyata dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan target. Penentuan strategi dalam konteks ini adalah menentukan strategi-strategi atau merencanakan program-program yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Sehingga seorang manajer harus benar-benar jeli dalam merumuskan strategi yang terbaik agar tujuan dan target dapat terwujud.

Dalam merumuskan strategi BMT Sinar Amanah Tulungagung memanfaatkan rapat kerja menjadi forum penting untuk membicarakan strategi-strategi terbaik dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Ada empat strategi yang dirumuskan, yakni: standarisasi manajemen, peningkatan

kualitas kinerja SDM, sarana dan prasarana, dan membangun citra lembaga. Dari strategi yang dirumuskan lembaga, maka dapat dibagi tiga item yaitu, standarisasi manajemen, peningkatan SDM dan SDA, dan membangun citra lembaga.

Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui standarisasi manajemen adalah dengan melakukan standarisasi manajemen. Standarisasi manajemen menjadi fokus pertama dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Harapan besar dalam pengembangan pelayanan oleh BMT Sinar Amanah Tulungagung adalah mampu memberikan dampak positif dalam mengenalkan dan mengenalkan ke masyarakat.

Pada intinya manajemen strategi adalah tentang bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Istilah ini dapat diartikan segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh perusahaan lain. Memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangatlah penting bagi keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi.¹¹⁰

Standarisasi manajemen yang ada sekarang sangatlah berpengaruh terhadap tujuan lembaga, untuk menyiapkan lembaga menjadi yang lebih baik lagi. Dalam pengembangan standarisasi manajemen banyak hal yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan sebelum mengambil sesuatu keputusan. Pembuatan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan standarisasi manajemen merupakan proses kebijakan yang didalamnya terdapat tanggungjawab berbagai pihak yang berkepentingan dengan

¹¹⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 137.

permasalahan lembaga. Kadangkala ditemukan sikap pro dan kontra, yakni sikap menerima dan menolak terhadap hasil keputusan. Hal ini mungkin dikarenakan adanya perbedaan sudut pandang terhadap hasil manajemen dan fungsi lembaga.

Sementara itu, strategi yang kedua meningkatkan kualitas pelayanan melalui peningkatan SDM dan SDA yang dimiliki. Peningkatan SDM dalam konteks ini adalah peningkatan kinerja SDM yang dimiliki agar menjadi SDM yang professional. Sedangkan peningkatan SDA dalam konteks ini adalah peningkatan semua sumber daya non manusia baik sarana-prasarana maupun lingkungan.

Berbicara mengenai peningkatan SDM dalam lembaga ini maka akan bersinggungan dengan manajemen sumber daya manusia. Kegiatan manajemen dalam konteks ini dilihat dari dua sisi. Sisi pekerjaan dan sisi pekerja. Jika manajemen sumber daya manusia dilihat dari sisi pekerjaan maka terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan penagdaan tenaga kerja, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Berkenaan dengan pemberdayaan SDM dapat disimpulkan bahwa inti dari pemberdayaan itu sendiri meliputi tiga hal yaitu pengembangan, memperkuat potensi/daya, terciptanya kemandirian. Strategi yang tepat untuk memberdayakan SDM diantar lain:¹¹¹

¹¹¹ Ambar Teguh Sulistyani, *kemintran dan model pemberdayaan*, (Yogyakarta: Gowa Media, 2004), hal. 79.

1. Memberdayakan SDM melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme SDM di BMT, manajer harus mementingkan kerjasama dengan SDM dan pihak lain yang terkait dalam pelaksanaan setiap kegiatan.
2. Memberikan kesempatan kepada para SDM untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini manajer harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh SDM untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya sesuai bidangnya.
3. Mendorong keterlibatan seluruh SDM, dimaksudkan bahwa manajer harus berusaha mendorong keterlibatan semua SDM dalam setiap kegiatan di lembaga.

Sementara itu, peningkatan kualitas pelayanan melalui peningkatan sumber daya alam maka akan berfokus pada peningkatan sarana dan prasarana. Harus disadari bahwa pelayanan tidak akan terlepas dari fasilitas kantor, karena fasilitas atau sarana kantor sangat menunjang dalam meningkatkan pelayanan kepada para anggota. Manajemen sarana dan prasarana lembaga merupakan hal yang sangat atas tercapainya suatu tujuan lembaga.

Suad Husnan dan Suwarsono menjelaskan bahwa tahap perencanaan sarana dan prasarana merupakan tahap yang sangat penting dan menentukan. Tentu saja pengadaan sarana fisik seperti kantor, gudang, meja kursi serta alat-

alat pendukung lainnya, menjadi hal utama untuk meningkatkan pelayanan.¹¹² Oleh karena itu, betapa pentingnya sumber daya manusia dan sumber daya alam dalam lembaga, seorang manajer hendaknya bersungguh-sungguh dalam mengelola dan mendayagunakan semua potensi SDM dan SDA yang ada dengan sebaik-baiknya agar mampu memberikan dampak positif untuk kemajuan lembaga.

Setelah peningkatan SDM dilakukan maka langkah selanjutnya yang ditempuh BMT Sinar Amanah agar kualitas pelayanan dapat ditingkatkan adalah membangun citra lembaga. Pada prinsipnya, semakin baik citra lembaga dimasyarakat maka semakin banyak pula masyarakat yang ingin menjadi anggota di lembaga tersebut. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk citra lembaga di mata masyarakat maka semakin sedikit pula masyarakat yang ingin menjadi di lembaga tersebut. Hal ini menegaskan bahwa citra lembaga sangat berpengaruh dalam jumlah input yang diperoleh.

Salah satu cara untuk membangun citra lembaga yang ditempuh BMT Sinar Amanah Tulungagung adalah menjalin hubungan sosial baik dengan sesama lembaga maupun dengan masyarakat. Hubungan lembaga dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan lembaga. Oleh karena itu, BMT berkewajiban memberi pemahaman tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat, sebaliknya BMT juga harus mengetahui dengan

¹¹² Suad Husnan & Suwarsono Muhammad, *Studi Kelayan Proyek Bisnis*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014), hal. 124.

jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap lembaga. Dengan kata lain, antara lembaga dan masyarakat harus dibina dan dikembangkan suatu hubungan yang harmonis.

Dari penjelasan diatas, jika dikaitkan dengan teori formulasi maka dapat disimpulkan bahwa proses formulasi yang dilakukan oleh BMT Sinar Amanah mendukung teori yang ada. Fred David menjelaskan bahwa perumusan (formulasi) strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman suatu organisasi, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternative dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.¹¹³

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa proses formulasi strategi BMT Sinar Amanah Tulungagung dilakukan dengan beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut diawali dengan merumuskan visi, misi, kemudian mencermati lingkungan internal dan eksternal, serta membuat kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu, dalam proses ini seorang manajer hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa tanggung jawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

¹¹³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 6.

B. Implementasi Strategi *Baitul Mal Wat Tamwil* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Implementasi strategis dalam konteks manajemen strategis adalah proses menjabarkan strategi-strategi yang telah dirumuskan kedalam bentuk tindakan-tindakan nyata. Tindakan tersebut kemudian *dimanage* dengan baik agar strategi-strategi tersebut terwujud. Dalam proses implementasi strategis, seorang manajer harus memanfaatkan segala sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun non manusia untuk mewujudkan strategi tersebut. Menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya dan menggunakan sumber daya non manusia dengan maksimal akan mampu mewujudkan strategi tersebut. Sebaliknya, jika tidak dikelola dengan baik maka strategi tersebut tidak akan terwujud.

Muhammad Hidayat menjelaskan bahwa pentingnya formulasi dan implementasi strategi bahwa langkah pertama yaitu formulasi strategi menjadi suatu langkah yang sangat menentukan karena pada tahapan itu strategi harus berasal dari pertimbangan yang matang, strategi juga harus merupakan buah pemikiran yang dilaksanakan dengan cara yang teliti dengan mempertimbangkan seluruh aspek yang dimiliki oleh organisasi, sehingga formulasi strategi disusun sudah dengan pertimbangan yang masak.¹¹⁴

Dalam tahapan implementasi merupakan tahapan yang juga sangat menentukan, karena pada tahapan ini apabila pelaksanaannya tidak sesuai dengan harapan atau dengan kata lain pelaksanaannya tidak efektif, maka

¹¹⁴ Muhammad Hidayat, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Implementasi Strategi (Studi Kasus Pada Pt. Bosowa Propertindo)*, Vol.10 No.1, Juli 2016, hal. 71

dapat dipastikan strategi yang telah disusun menjadi tidak akan tercapai sesuai dengan rencana. Dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan oleh BMT Sinar Amanah Tulungagung strategi yang telah dirumuskan kemudian dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan kecil yang langsung dihandle oleh karyawan. Teknis kegiatan pun diserahkan sepenuhnya kepada karyawan namun tetap berkoordinasi dengan manajer. Manajer sebagai *top leader* hanya menjalankan fungsi kontrol untuk mengetahui perkembangan kegiatan-kegiatan tersebut. Sistem kontrol yang digunakan oleh manajer BMT Sinar Amanah Tulungagung sangat bervariasi. Kadang dengan langsung terjun ke lapangan, kadang menggunakan briefing pagi dan kadang hanya menemui karyawan.

Penyerahan teknis pelaksanaan kepada karyawan memang tidak salah. Namun, sebagai seorang pemimpin, langkah lebih baik untuk mengetahui teknis pelaksanaan kegiatan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar mempermudah sistem pengontrolan, pengawasan maupun pemantauan. Monitoring menghendaki pimpinan untuk secara langsung melihat proses yang terjadi, juga dengan dukungan dokumen-dokumen dan pendapat-pendapat dari yang dimonitor, hal ini dilakukan sebagai validasi dan keabsahan proses monitoring. Data-data dan fakta tersebut selanjutnya dijadikan sebagai rujukan bagi pimpinan untuk melakukan evaluasi terhadap proyek yang dikerjakan, program yang disiapkan atau bahkan sampai pada titik rencana yang sudah dibuat.

Malayu menjelaskan bahwa Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.¹¹⁵

Sementara itu, pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat manajer dari tingkat atas sampai tingkat bawah, dan kelompok kelompok kerja. Konsep pengawasan efektif ini mengacu pada pengawasan yang baik. Dalam dunia perbankan akan dapat efektif jika setiap tingkat pelayanan mempunyai keterpaduan, kerjasama yang baik antara kelompok kerja dan pimpinan dalam melakukan pengawasan. Partisipasi penuh dalam setiap tingkatan atau kelompok dalam melakukan pengawasan.¹¹⁶ Prinsip yang digunakan dalam pengawasan ini adalah kontribusi setiap anggota dan ide diterima dipertimbangkan yang relevan dengan program dan nilai-nilai yang dimiliki.

Adapun kondisi yang perlu diperhatikan jika pengawasan dapat berfungsi efektif antara lain: pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan, dan kriteria yang digunakan dalam sistem lembaga, yaitu relevansi, efektifitas, efisiensi, dan produktifitas, pengawasan harus disesuaikan dengan standar yang telah ditemukan, pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi, pengawasi harus dibatasi jangan terlalu sering, karena ini akan berdampak pada karyawan dalam keadaan yang penuh kekangan,

¹¹⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm.241-242.

¹¹⁶ Ismail, MBA, *Perbankan Syariah*,(Jakarta:kecana,2011), hal. 37.

pengawasan juga mengacu pada prosedur pemecahan masalah dan menemukan solusi.¹¹⁷

Oleh karena itu, BMT Sinar Amanah Tulungagung selain menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya dan memanfaatkan sumber daya non manusia dengan semaksimal mungkin, manajer BMT Sinar Amanah Tulungagung juga melakukan pengawasan sebaik mungkin agar implementasi strategi berjalan sesuai rencana.

C. Evaluasi Strategi *Baitul Mal Wat Tamwil* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Evaluasi strategi dalam organisasi diharapkan mampu memberikan gambaran untuk berbenah agar lebih baik kedepannya. Dengan bertolak dari evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, manajer mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan demi meningkatkan kualitas pelayanan. Langkah terakhir dalam manajemen strategis adalah evaluasi inilah yang menjadi rujukan untuk melakukan formulasi berikutnya. Sehingga evaluasi strategi dalam manajemen strategis adalah usaha untuk memonitor hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Robinson mengatakan bahwa Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian

¹¹⁷ Wildan Nikmatul Aini, *Implementasi Manajemen Strategi Pada Usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek (Studi Kasus Kopontren Darul Huda Melis Gandusari Trenggalek)* (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2016), hal. 81.

operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan.¹¹⁸

Evaluasi strategi yang dilakukan BMT Sinar Amanah, rapat rutin bersama karyawan dijadikan momentum untuk mengevaluasi semua strategi yang telah diimplementasikan. Dalam rapat tersebut BMT Sinar Amanah mengambil langkah-langkah perbaikan kedepan agar strategi yang dirumuskan nantinya berjalan dengan lancar.

Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

Evaluasi ini dipakai untuk mempertanggung jawabkan, keterangan seleksi atau lanjutan, dan dilakukan pada akhir program untuk member informasi kepada konsumen yang potensial tentang manfaat atau kegunaan program. Evaluasi mengarah kearah keputusan tentang kelanjutan program berhenti, atau program diteruskan.¹¹⁹

¹¹⁸ Pearce Robinson, *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, Edisi sepuluh, (Jakarta : Salemba Empat, 2008), hal. 515.

¹¹⁹ Farida yusuf Tayip naps, *evaluasi program*, (Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), hal. 16-19.

Menurut analisis peneliti, evaluasi strategi yang dijabarkan diatas telah diterapkan BMT Sinar Amanah. Oleh karena itu, hasil evaluasi strategi merupakan acuan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan dan rencana pengembangan lembaga, dan sekaligus menjadi bahan masukan untuk usaha pembinaan dan pengembangan kinerja lembaga dalam rangka menerapkan visi, misi, dan tujuan lembaga, termasuk dimanfaatkan sebagai tolak ukur persaingan kualitas BMT Sinar Amanah dengan lembaga lainnya.