

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### **A. Strategi BMT Pahlawan dalam Meningkatkan Kepuasan Anggota Penabung dengan Akad Wadiah**

BMT Pahlawan menjamin kepuasan menggunakan 2 metode pengukuran kepuasan berdasarkan Kotler yaitu sistem keluhan dan saran serta analisis *lost customers*. Dengan sistem keluhan dan saran BMT Pahlawan menangani secara langsung dengan bertatap muka baik diselesaikan atau ditampung terlebih dahulu. BMT Pahlawan juga menerima keluhan saran melalui via telepon. Sedang analisis *lost customer* yang diterapkan oleh BMT Pahlawan adalah dengan melakukan pendekatan kepada anggota dengan mencari tahu sebab dan alasan mengapa anggota kurang aktif dalam menabung serta memperdalam setiap permasalahan yang dialami anggota terkait hal menabung.<sup>127</sup>

BMT Pahlawan menjamin kepuasan anggotanya dengan berbagai macam upaya. Sebagaimana dengan teori yang dipopulerkan oleh Kotler, pengukuran kepuasan dapat menggunakan empat metode diantaranya yaitu sistem keluhan dan saran, *ghost shopping*, *lost customer analysis*, dan survei kepuasan pelanggan.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Dirangkum dari hasil wawancara dengan Manager Umum Kantor Pusat BMT Pahlawan Tulungagung tanggal 17 Mei 2017 pukul 08.30

<sup>128</sup> Philip K. Dan Kevin L. K., *Manajemen...*, hlm. 179.

BMT Pahlawan hanya menggunakan dua metode pengukuran karena dari hal ini, membuat lembaga keuangan baik dari manajer beserta keorganisasian akan mampu mempelajari dan memahami cara anggota menginterpretasikan pengalamannya dari apa yang didapatkannya. Sedangkan dua strategi lainnya kurang tepat digunakan karena *ghost shopping* hanya menilai kinerja karyawan berdasarkan pengamatan manajer, tentu saja perilakunya akan “sangat manis”. Penggunaan survei kepuasan pelanggan juga kurang tepat, karena sebagian anggota penabung BMT Pahlawan berasal dari masyarakat “sederhana”, selain itu metode seperti ini akan memakan waktu yang cukup lama.

Kepuasan anggota penabung di BMT Pahlawan memberikan beberapa manfaat yang dirasakan lembaga diantaranya anggota loyal, adanya komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif (*gethok tular*) dan adanya retensi pelanggan (anggota).<sup>129</sup> Hal ini juga sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Fandy terkait manfaat kepuasan.

Strategi dengan sistem keluhan saran juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Tiara yang mengatakan bahwa Relationship Marketing yang terdiri dari kepercayaan, komitmen, komunikasi dan penanganan keluhan memiliki pengaruh positif terhadap *customer retention* (retensi pelanggan).<sup>130</sup>

Wujud dari keberhasilan BMT Pahlawan pada tahun 2016 dimana jumlah anggota penabung meningkat sebanyak 12.170 dibandingkan tahun

---

<sup>129</sup> Dirangkum dari hasil wawancara dengan Bapak H. Nyadin selaku Manajer Umum di BMT Pahlawan, tanggal 17 Mei 2017.

<sup>130</sup> Tiara Rochmawati, “Pengaruh Relationship Marketing terhadap Customer Retention (Retensi pelanggan) pada Wardah beauty House Kota Yogyakarta”, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta), tahun 2015.

sebelumnya, tidak terlepas dari strategi BMT Pahlawan yang juga merupakan sebuah usaha menjamin kepuasan anggota. Strategi yang digunakan adalah program promosi loyalitas, bahkan strategi tersebut terus berlanjut hingga saat ini. Bentuk dari strategi program loyalitas tersebut adalah adanya keuntungan atau bonus (seperti bagi hasil, SHU), jumlah tabungan diatas 20 juta diberikan bingkisan, tabungan yang hilang diganti baru, anggota yang melakukan tabungan diberikan survenir atau cinderamata di awal bulan seperti payung berlogo BMT Pahlawan, cingkir (mog) dan kalender.

Usaha yang dilakukan BMT Pahlawan dalam rangka menjamin kepuasan anggota ini sama halnya dengan yang dikatakan oleh Fandy Tjiptono bahwa untuk dapat menjalin relasi antara perusahaan dan pelanggan biasanya sebuah lembaga memberikan program semacam penghargaan (*reward*) kepada pelanggan rutin agar tetap loyal pada produk perusahaan bersangkutan.<sup>131</sup>

Seperti yang dijelaskan oleh Retno dalam penelitiannya bahwa unsur yang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan anggota bisa berupa hadiah, kemudahan, dan pelayanan.<sup>132</sup>

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang di maksud untuk mencapai visi misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan atau organisasi serta merancang straategi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Ada tiga strategi yang diterapkan oleh BMT Pahlawan guna mempertahankan dan meningkatkan rasa puas anggota penabung yaitu dengan

---

<sup>131</sup> Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip...*, hlm. 133.

<sup>132</sup> Retno Brata Purnaningsih, "*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Anggota di PD. BPR BKK Jepara*", (Semarang: Universitas Negeri Semarang), tahun 2006.

meningkatkan pelayanan, menjalin hubungan kemitraan (*relationship marketing*) serta peningkatan kinerja perusahaan (terkait sumber daya manusia), sebagaimana penjelasan berikut:<sup>133</sup>

1. Strategi pelayanan (*superior service*) yang diberikan adalah pelayanan yang berkualitas sehingga dapat memberikan rasa puas kepada anggota penabung. Strategi ini cukup efektif karena rasa puas muncul tergantung dari bagaimana sebuah layanan jasa yang diberikan. Ketika sebuah layanan yang diberikan selalu baik maka anggota akan terus mempercayai apa yang menjadi pilihannya.
2. Strategi *relationship marketing* yang dimaksudkan merupakan sebuah hubungan yang dijalin oleh lembaga BMT Pahlawan atas dasar kemitraan untuk jangka waktu yang panjang. Dengan hubungan yang berasaskan kekeluargaan, hubungan yang dijalin hingga saat ini mampu mempertahankan jumlah anggota.
3. Strategi peningkatan kinerja perusahaan adalah upaya guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menyalurkan jasa saat memberikan pelayanan pada anggota penabung dengan menerapkan unsur yang dapat memuaskan anggota.

Strategi sangat penting dan diperlukan, karena dengan strategi tersebut dapat menentukan perilaku, pelatihan dan penyampaian layanan yang tepat.

Praktik yang dilakukan oleh BMT Pahlawan sudah sesuai menurut teori yang

---

<sup>133</sup> Dirangkum dari hasil wawancara dengan Manager Umum Kantor Pusat BMT Pahlawan Tulungagung tanggal 17 Mei 2017 pukul 08.30

dipopulerkan oleh Fandy Tjiptono dimana ada 6 strategi dalam meningkatkan kepuasan diantaranya strategi *relationship marketing*, strategi *superior customer service*, strategi *unconditional service guarantee*, strategi penanganan keluhan yang efisien, strategi peningkatan kinerja karyawan dan strategi program promosi loyalitas.<sup>134</sup> Namun BMT Pahlawan hanya menggunakan tiga strategi karena strategi tersebut dinilai lebih mudah untuk memperdalam hubungan dengan anggota. Selain itu, strategi yang digunakan oleh BMT Pahlawan lebih mudah untuk diaplikasikan dan sesuai dengan bidangnya.

Ketiga strategi tersebut mampu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Rustian, dimana strategi pelayanan mampu meningkatkan kepuasan.<sup>135</sup> Menurut Siti, menggunakan strategi *relationship marketing* mampu meningkatkan kepuasan nasabah Bank BPD DIY.<sup>136</sup> Dan menurut Santi,<sup>137</sup> terkait kinerja karyawan juga memberikan pengaruh pada kepuasan nasabah. Dengan kata lain, ketiga strategi tersebut telah terbukti mampu untuk meningkatkan kepuasan.

Apabila jasa yang diterima atau yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa yang dipersepsikan sebagai kualitas yang baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan, maka kualitas

---

<sup>134</sup> Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip...133*.

<sup>135</sup> Rustian Zaka Rullah, "*Strategi Pelayanan dalam Meningkatkan Kepuasan Anggota dalam Sistem Murabahah pada Leasing FIF (Federal International Finance) Syariah Taman Palem Lestari Jakarta Barat*", (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah), tahun 2015.

<sup>136</sup> Siti Eka Handiyati, "*Strategi Relationship Marketing pada Bpk Pembangunan Daerah (BDP Syariah) cabang Cik Ditro Yogyakarta*, tahun 2014.

<sup>137</sup> Santi Budi Utami, "*Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Nasabah pada PT. Taspen (PERSERO) Cabang Yogyakarta*", (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta), tahun 2013.

jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Dengan kata lain, kualitas pelayanan merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan kualitas jasa yang dihasilkan. Jika pelayanan yang diberikan ke anggota itu baik dan memuaskan maka akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja usaha.

. BMT Pahlawan mengimplikasi strategi dalam meningkatkan kepuasan anggota yaitu dengan meningkatkan kualitas pelayanan pada bagian karyawan dan sarana prasarana. Terkait karyawan BMT Pahlawan mengimplikasinya dengan memberikan pelayanan yang ramah tamah, sopan santun, pelayanan yang cepat tepat, penampilan rapi dan menarik pada anggota. Namun dari kelima dimensi tersebut masih ada yang belum sesuai dengan kenyataannya. Kelima dimensi tersebut masih ada beberapa yang belum sesuai jika berdasarkan pengamatan peneliti. *Reability* yang masih belum sesuai dimana pelayanan sedikit lebih lama, *tangible* terkait fasilitas fisik juga masih belum sesuai dimana ruang tunggu kurang leluasa dan *assurance* terkait keramahan karyawan masih ada beberapa yang belum sesuai.<sup>138</sup>

Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang memenuhi 5 dimensi kualitas jasa berdasarkan teori yang dipopulerkan oleh Parasuraman diantaranya adalah *Responsivness* (Ketanggapan), *Reability* (Keandalan), *Empaty* (Empati), *Assurance* (Jaminan) dan *Tangible* (Bukti Langsung).<sup>139</sup>

Hal ini juga tercantum dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rustian mengatakan bahwa strategi pelayanan yang digunakan oleh pihak leasing FIF adalah memberikan produk yang berkualitas, memberikan kualitas

---

<sup>138</sup> Hasil Observasi di BMT Pahlawan pada tanggal 28 Mei 2017

<sup>139</sup> Farida Jasfar, *Manajemen Terpadu...*, hlm. 51.

pelayanan yang ramah, mengutamakan pada kepentingan atau pencapaian kepuasan anggota, memberikan jaminan keamanan dari produk maupun pelayanan yang diberikan, sehingga anggota percaya dengan produk ataupun jasa yang ditawarkan dan akan terus menjadi pelanggan setia.<sup>140</sup>

Pemberian kualitas layanan superior tampaknya menjadi syarat sukses, karena jika tidak maka dalam jangka waktu tidak lama usaha seperti ini tidak akan bertahan. Kualitas dipandang sebagai suatu bentuk evaluasi keseluruhan terhadap produk, sama halnya dengan sikap.

Peningkatan kualitas karyawan BMT Pahlawan juga dilakukan dengan memberikan motivasi, diikuti sertakan dalam pelatihan dan pengembangan *skill* bisa dilaksanakan dalam kurun waktu 3 bulan, 6 bulan dan dalam 1 tahun dengan minimal 6 kali pelaksanaan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan termasuk dalam strategi peningkatan kinerja perusahaan yang mengutamakan pada sumber daya manusia. Adapun pelatihan yang diberikan menyangkut komunikasi, keterampilan dan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang maksimal. Jika kualitas kinerja karyawan membaik maka dalam memberikan pelayanan akan maksimal.

Dalam menentukan kualitas penyampaian sebuah jasa ada beberapa faktor atau kriteria, dimana kriteria ini dapat menjadi pegangan bagi manajer dalam menyusun strategi agar peralatan yang dipakai atau staff yang langsung maupun tidak langsung menghadapi pelanggan dapat dipersiapkan guna

---

<sup>140</sup> Rustian Zaka Rullah, “*Strategi Pelayanan dalam Meningkatkan Kepuasan Anggota dalam Sistem Murabahah pada Leasing FIF (Federal International Finance) Syariah Taman Palem Lestari Jakarta Barat*”, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah), tahun 2015.

memenuhi apa yang diharapkan pelanggan. Faktor atau kriteria menurut Gronroos tersebut adalah: 1) *Professionalism and skills*, 2) *Attitudes and behavior*, 3) *Accessibility and flexibility*, 4) *Reliability and trustworthiness*, 5) *Recovery* dan 6) *Reputation and credibility*.<sup>141</sup>

Aspek peningkatan kinerja karyawan memberikan dampak positif terhadap kepuasan anggota BMT. Peranan sumber daya manusia yang dimiliki BMT Pahlawan Tulungagung yang berupa kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam melayani anggota berupa efektivitas dan efisiensi, keandalan, tanggung jawab, disiplin, mampu memberikan penyelesaian terhadap masalah yang muncul serta memberikan bukti langsung dalam pelayanan yang unggul.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Santi, menjelaskan bahwa kualitas pelayanan dan kinerja karyawan sama-sama memberikan pengaruh positif pada kepuasan nasabah PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.<sup>142</sup> Hal ini membuktikan bahwa kinerja yang baik mampu memberikan rasa puas pada nasabah karena kinerja karyawan merupakan salah satu bentuk dari pelayanan.

*Relationship marketing* disini berfungsi sebagai pendorong bagi perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk dan jasa.

---

<sup>141</sup> Farida Jasfar, *Manajemen....*, hlm. 62.

<sup>142</sup> Santi Budi Utami, "*Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Nasabah pada PT. Taspen (PERSERO) Cabang Yogyakarta*", (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta), tahun 2013.



## **B. Kendala-Kendala atau Hambatan yang dihadapi oleh BMT Pahlawan dalam Meningkatkan Kepuasan Anggota Penabung dengan Akad Wadi'ah**

Upaya meningkatkan kepuasan anggota penabung di BMT Pahlawan akan memunculkan hambatan atau kendala. Adapun hambatan yang dialami oleh BMT Pahlawan terkait pelayanan yang mana sarana prasarana masih belum memadai seperti ruang tunggu yang luas dan ketepatan waktu dalam melayani anggota. Sebagaimana observasi peneliti hanya beberapa karyawan masih belum bisa menunjukkan keramahan dengan beberapa anggota. Pelayanan yang baik mampu memberikan kesan positif dalam pengalaman anggota yang melakukan transaksi. Dengan kesan positif tersebut anggota akan terus percaya dengan lembaga. Kepercayaan dari anggota akan membuat mereka terus bertransaksi di lembaga secara kontinu.

Selain itu, hambatan yang dialami BMT Pahlawan dalam menjalin hubungan pemasaran yaitu kurangnya pemahaman anggota terkait produk dan prosedur-prosedur transaksi keuangannya. Memberikan pemahaman dan alur-alur dari praktik transaksi keuangan merupakan kewajiban dari lembaga dimana hal tersebut menjadi sebuah langkah yang baik untuk dapat membina kepercayaan dan kepuasan dari anggota.

Peningkatan kinerja perusahaan yang di fokuskan pada karyawan juga sangat penting untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) di BMT Pahlawan perlu diperhatikan karena hal ini menjadi hambatan bagi BMT Pahlawan untuk dapat menjalankan

strategi yang ada. Dimana tanpa adanya karyawan program pemasaran pelayanan tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Bukan hanya pada SDM saja lembaga perlu memberikan kemudahan bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja, seperti pelatihan, diklat dan lainnya. Secara keseluruhan strategi yang dijadikan kebijakan tidak terlepas dari pemantauan manajer dan setiap strategi akan memunculkan hambatan serta kendala yang baru. Setiap ada kendala terkait rutinitas dan kebijakan baru, manajer mengadakan evaluasi saat akan mulai atau diakhir bekerja dan pada akhir tahun evaluasi diadakan dalam Rapat Anggota Tahunan membahas terkait kebijakan yang sudah dilaksanakan bersama pengurus, pembina dan jajaran pengurus lainnya.