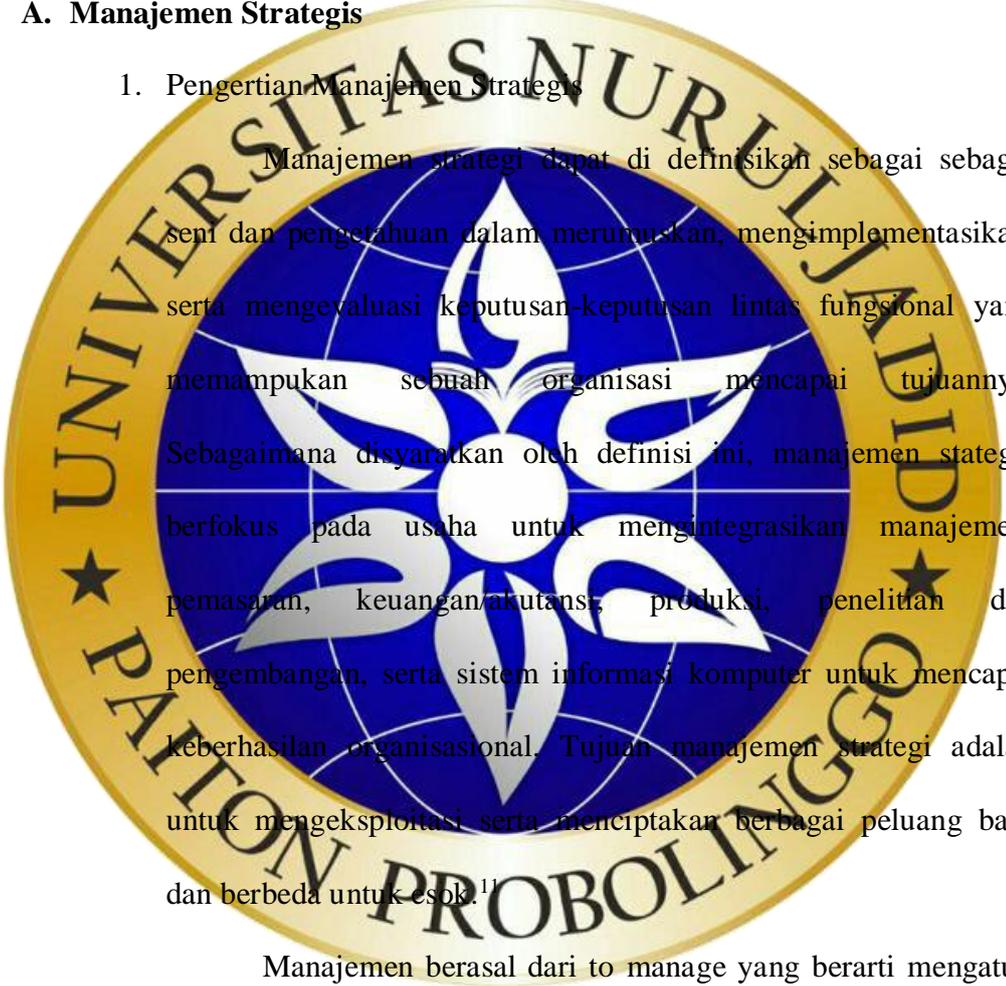


## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 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 mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.<sup>11</sup>

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

---

<sup>11</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Salemba empat, 2011), hal. 5.

usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan 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.<sup>12</sup>

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 utamalembaga atau perusahaan. Dalam istilah lain, strategi juga berarti suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Secara umum strategi

---

<sup>12</sup>Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba empat, 2011), hal. 2.

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 di inginkan.

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 organisasi. 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 operasional total pihak-pihak yang bertanggung jawab, yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran.<sup>13</sup>Maka dapat disimpulkan Manajemen strategi berfungsi membuat keputusan strategi, menyusun rencana strategi serta meninjau atau evaluasi strategi.

---

<sup>13</sup> Rachmat, *Manjemen strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014),hal.14.

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 ditetapkan menurut Rachmat fungsi manajemen dibagi menjadi empat yaitu:<sup>14</sup>

- 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. Pergerakan (actuating) yaitu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.
- d. Pengendalian (controlling) yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa organisasi untuk memastikan bahwa jalannya organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

---

<sup>14</sup>Ibid., hal.20.

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.<sup>15</sup>

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.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ter. Julianto Agung, (Yogyakarta: ANDI, 2009), hal. 4.

<sup>16</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba empat, 2011), hal. 16.

c. Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulating) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.<sup>17</sup>

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

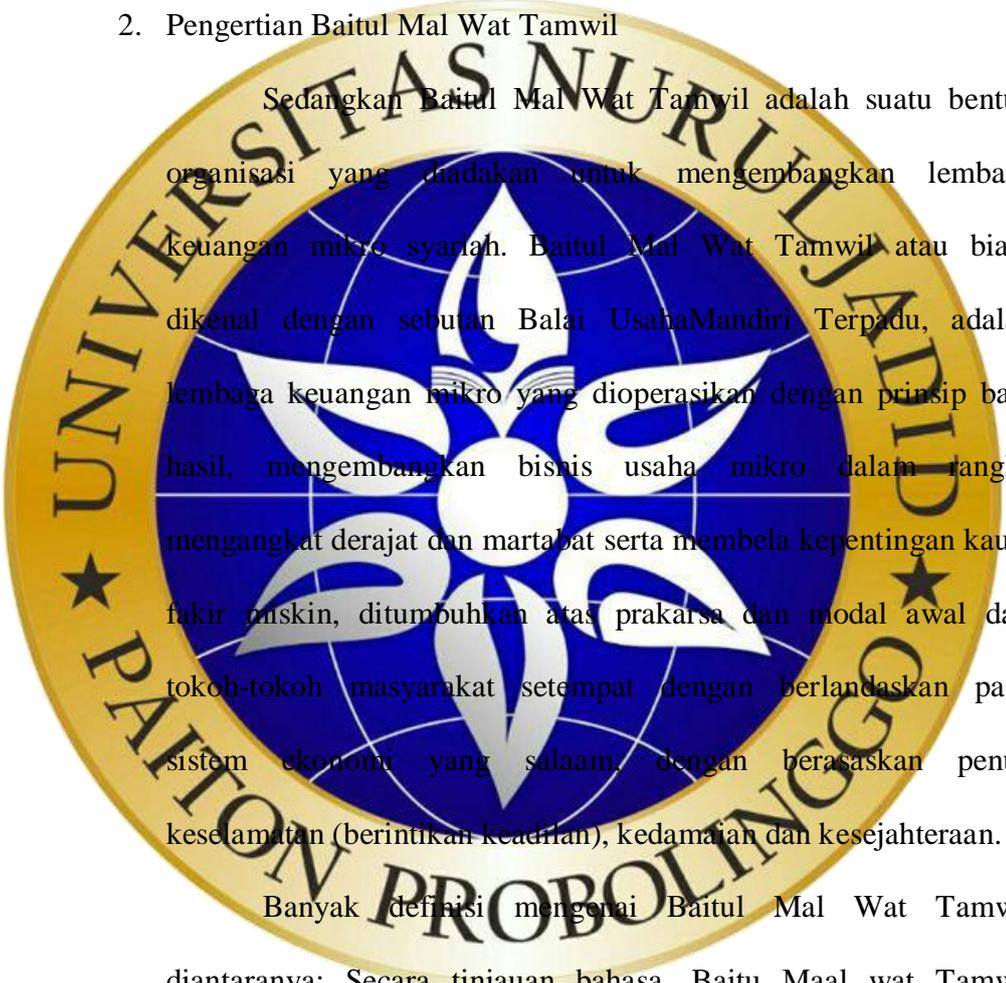
Dari beberapa definisi diatas, penulis dapat menyimpulkan fokus dari manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi manajemen dikatakan efektif apabila memberitahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuankemarah pencapaian yang baik, komunikasi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

---

<sup>17</sup>John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis* (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian), (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hal. 20.

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.

## 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 UsahaMandiri 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 mengarahpada usaha-usaha

pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti halnya zakat, infaq, dan sadaqah. Sedangkan Bait at Tamwil: lembaga yang mengarah pada usaha pengumpulan dan penyaluran danakomersial.<sup>18</sup>

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 prinsipkoperasi. 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

---

<sup>18</sup> Muhammad Ridwan, *Managemen Baitul Mal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta : UII Press, 2004), hal. 126.

keputusan dan tindakan manajerial Baitul Mal Wat Tamwil yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangkapanjang dalam sebuah lembaga keuangan syariah untuk mencapai tujuanyang diinginkan.

### 3. Tahat-Tahap *Manajemen Strategi Baitul Mal Wat Tamwil* BMT NU

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.<sup>19</sup> 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

---

<sup>19</sup>John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis* (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian), (Jakarta: Salemba Empat , 2013), hal. 53.

bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.<sup>20</sup>

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

- 1) Perumusan visi (mission determination) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, Merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkahlangkah 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.<sup>21</sup>

- 2) Asesmen lingkungan eksternal (environmental external assessment) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh

---

<sup>20</sup>Rachmat, *Manajemen strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hal. 30.

<sup>21</sup>Rachmat, *Manajemen strategik...*, hal. 30.

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 mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

3) Asesmen organisasi (organization assessment) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal.

4) 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.<sup>22</sup>

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

---

<sup>22</sup>Fred David, *Manajemen Strategis...*, hal. 21.

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 pemantauan kembali dan penyempurnaan strategi. Para manajer kini beralih ke tahap yang baru yakni menerjemahkan 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.<sup>23</sup>

b. Implementasi Strategis

Implementasi strategi merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan perusahaan

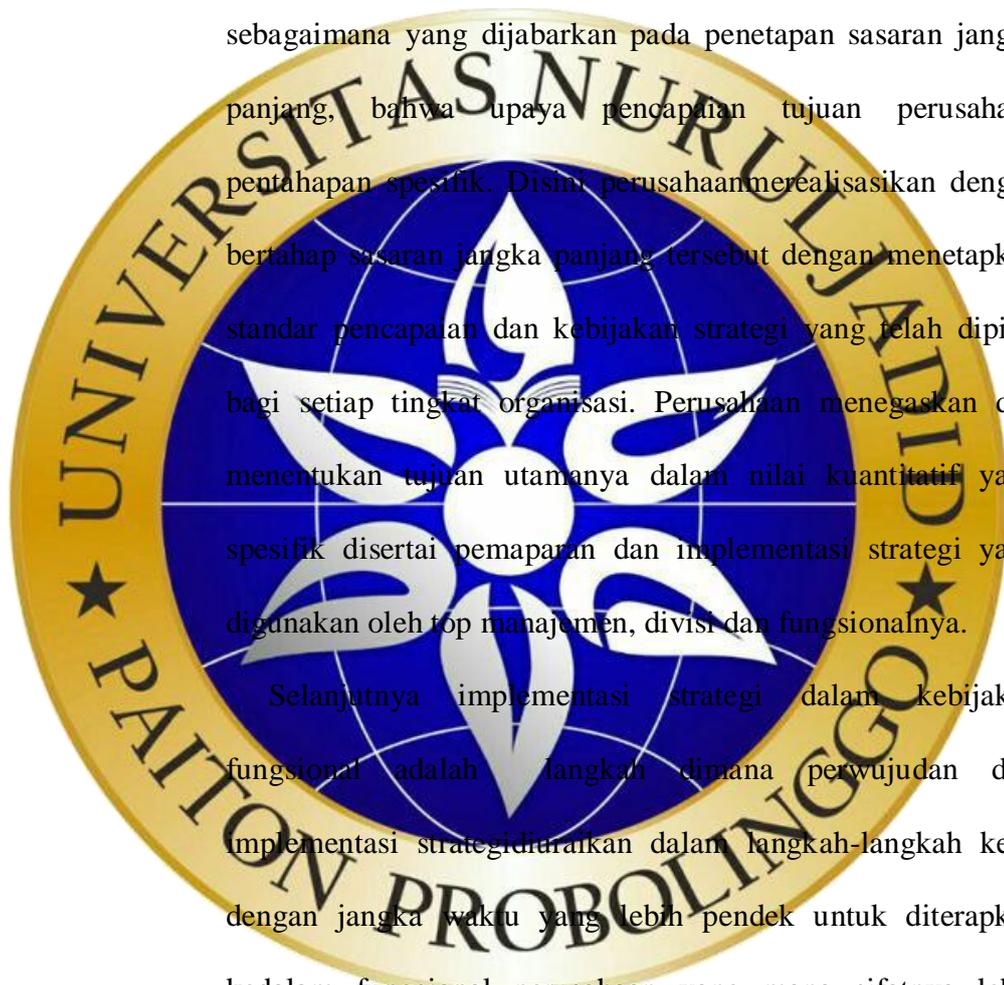
---

<sup>23</sup>John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis* (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian), (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hal. 87

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 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.

The logo of Universitas Nurul Jadid is a circular emblem. It features a central white stylized flower or star shape on a blue background. The text "UNIVERSITAS NURUL JADID" is written in white capital letters along the top inner edge of the circle, and "PAITON PROBOLINGGO" is written along the bottom inner edge. Two white stars are positioned on the left and right sides of the circle.

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 implementasi yang cermat. Strategi dan unsur organisasi yang lain harus sesuai.

Strategi harus dicemati 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.<sup>24</sup>

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 dan oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak

---

<sup>24</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis*. hal. 86.

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.<sup>25</sup>

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.

## **B. Kualitas Pelayanan**

Kualitas (quality) adalah totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan

---

<sup>25</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi* Hal. 5.

kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup> Kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh amanya proses pelayanan pada pelanggan. Banyak hal bisa mempengaruhi kualitas layanan dan akhirnya juga mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan.<sup>28</sup>

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 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

---

<sup>26</sup>Philip kotler dan kevin lane keller, *Manajemen Pemasaran*, (PT Gelora Aksara Pratama, 2009), hal. 143.

<sup>27</sup> Kasmir, *Etika Costumer Service*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2008), hal. 180.

<sup>28</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2014), hal. 279.

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 berbedabeda. Ada yang mendiamkan saja dan ada pula yang melakukan komplain. Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, maka dapat di identifikasikan 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 apapun.<sup>29</sup> Kualitas pelayanan yang dapat memuaskan pengguna industri jasa adalah sebagai berikut :

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 digaris depan yang secara langsung

---

<sup>29</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2014), hal. 282.

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 lai-lain.
5. Model pelayanan, yang berkaitan dengan inovasi untuk memberikan polapola baru dalam pelayanan.
6. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau tempat parker 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.<sup>30</sup>

### C. BMT NU

Kata Baitul Maal wat Tamwil berasal dari bahasa Arab yaitu baitul maal dan baitul tamwil. Baitul artinya rumah, maal berarti harta atau kekayaan. Jadi baitul maal artinya rumah harta atau rumah kekayaan. Sedang al tamwil berasal dari kata mawwala-yumawwilu, tamwilan yang artinya pengembangan harta, Baitul Maal wat Tamwil berarti rumah atau tempat harta dan pengembangan harta.

Baitul Maal wat Tamwil merupakan lembaga keuangan yang dijalankan menurut syari'at Islam dengan usaha pokoknya menghimpun dana dan memberikan pembiayaan kepada usahausaha yang produktif

---

<sup>30</sup>Fandi T dan Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*.(Yogyakarta: Andi, 2011), hal. 162.

dan menguntungkan. BMT merupakan gabungan dari kata baitul maal dan baitul tamwil.<sup>31</sup>

Menurut Muhammad<sup>32</sup> “Baitul Maal wat Tamwil adalah lembaga pendukung peningkatan kualitas usaha ekonomi, pengusaha mikro dan pengusaha kecil bawah berlandaskan sistem syari’ah”

BMT NU cabang melandingsan baru berdiri sekitar 6 bulan lamanya oleh karena itu memerlukan strategi yang harus di terapkan untuk meningkat kesejahteraan BMT NU.

#### 1. Baitul maal

Suatu lembaga keuangan yang kegiatannya lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti : zakat, infaq dan shodaqoh atau sumber lain yang halal.

#### 2. Baitul tamwil

suatu lembaga keuangan yang kegiatannya mengumpulkan dan menyalurkan dana komersial.

Usaha-usaha tersebut menjadi barang-barang yang tidak dapat terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syari’ah.

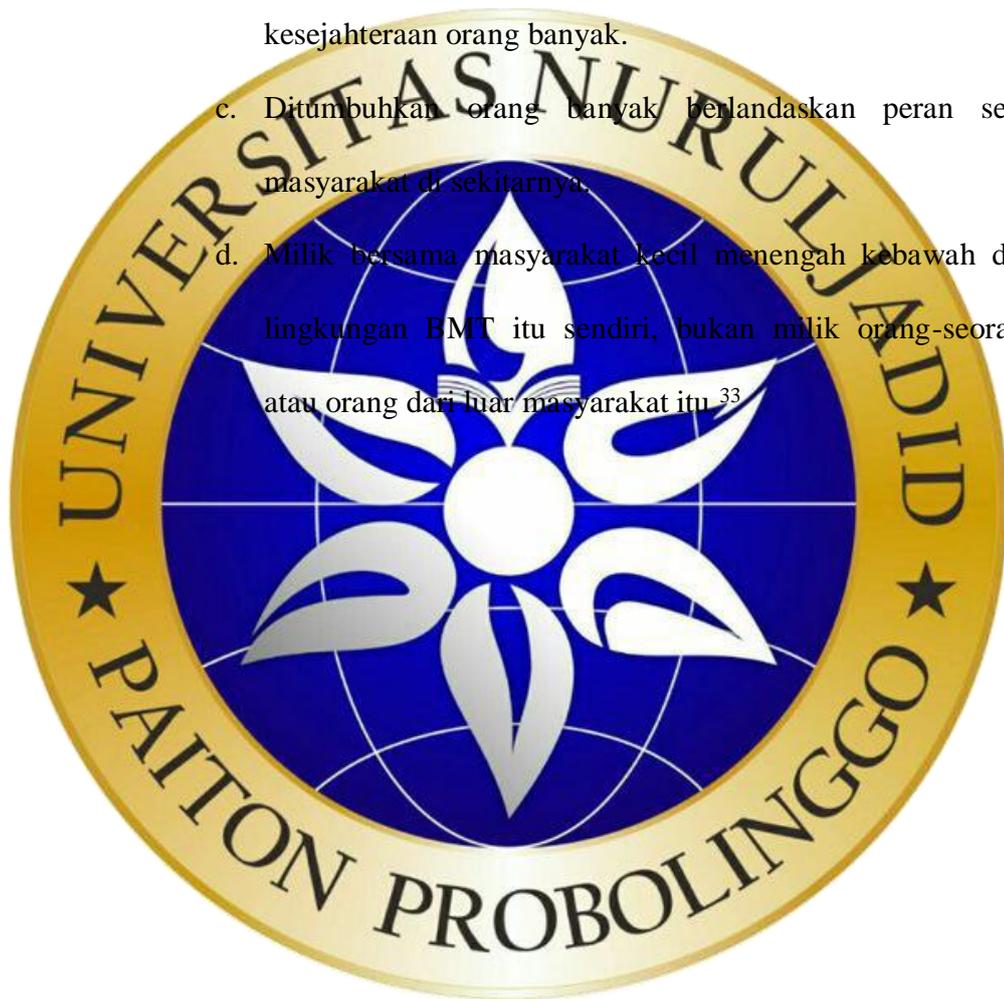
Atas landasan pengertian itu, maka BMT memiliki ciriciri utama sebagai berikut:

---

<sup>31</sup>Muhammad. *Lembaga-lembaga Keuangan Ummat Kontemporer*.(Yogyakarta: UII Press, 2000) hlm 113.

<sup>32</sup> Muhammad. *Lembaga-lembaga Keuangan Ummat Kontemporer*.(Yogyakarta: UII Press, 2000) hlm 113.

- a. Berorientasi bisnis, mencari laba bersama, meningkatkan pemanfaatan ekonomi paling banyak untuk anggota dan lingkungannya.
- b. Bukan lembaga sosial tetapi dimanfaatkan untuk mengefektifkan penggunaan zakat, infaq dan shodaqoh bagi kesejahteraan orang banyak.
- c. Ditumbuhkan orang banyak berlandaskan peran serta masyarakat di sekitarnya.
- d. Milik bersama masyarakat kecil menengah kebawah dari lingkungan BMT itu sendiri, bukan milik orang-seorang atau orang dari luar masyarakat itu.<sup>33</sup>



---

<sup>33</sup> Djazuli, Janwari. *Lembaga-lembaga Ummat sebuah pengenalan*. (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2002) hlm 184