

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Hasil Penelitian**

Tujuan dari tinjauan pustaka ini untuk membandingkan hasil dari penelitian lain. Adapun beberapa skripsi yang hampir mendekati dari penelitian ini antara lain :

Achmad Syaifudin (2017), dengan judul “Manajemen Strategi Baitul Maal Wat Tamwil Sinar Amanah Boyolangu Tulung Agung Dalam Meningkatkan Kualitaas Pelayanan”. dengan mendapatkan hasil dalam pelaksanaan formulasi strategi, implementasi strategi maupun evaluasi strategi di Baitul Maal Wat Tamwil Sinar Amanah Tulung Agung belum dapat meningkatkan kualitas pelayanan, semua terlaksana dengan hasil dan langkah kedepannya Baitul Maal Wat Tamwil Sinar Amanah akan terus melakukan perbaikan guna mendapatkan hasil yang lebih maksimal lagi, perbedaanya pada penelitian ini berfokus pada aspek manajemen strategi BMT yang meliputi kegiatan formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi lembaga keuangan syariah dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan di BMT Sinar Amanah Boyolangu Tulung Agung, persamaannya peneliti ini menggunakan metode kualitatif, pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ahmad Syaifudin, *Manajemen Strategi Baitul Maal Wat Tamwil Sinar Amanah Boyolangu TulungAgung Dalam Meningkatkan Kualitaas Pelayanan*, (Skripsi, Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri, Tulung Agung, 2017)

Tutie Alawiyah (2019), dengan judul “Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepada Anggota Pada KSPPS BMT AL-Hikmah Ungaran Cabang Bawen”. pada penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kualitas pelayanan sangat diperlukan, Hasil dari penelitian ialah bahwa strategi pada kualitas pelayanan di BMT AL-Hikmah Ungaran Cabang Bawen sudah hampir memenuhi standar pelayanan yaitu dengan mengajarkan pengetahuan serta keahlian dalam kegiatan yang dilakukan setiap hari sabtu, perbedaannya terletak dalam strategi peningkatan kualitas pelayanan ini terdapat hambatan yaitu: jaringan bermasalah (*budget* ekonomis) dikantor cabang dan server eror karena terjadinya jaringan bermasalah pula (*budget* ekonomis) kantor pusat, persamaan menggunakan metode kualitatif pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.<sup>2</sup>

Putri Rima Ariyanti Eka (2017), Dengan judul “Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Anggota BMT Anda Kantor Cabang Ampel”. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh BMT ANDA Kantor Cabang Ampel sudah memenuhi konsep dimensi pelayanan yang bagus dan sudah baik sesuai dengan standar pelayanan. Menawarkan produk simpanan dan pembiayaan sesuai dengan kebutuhan nasabah, dari fasilitas yang menunjang nasabah merasa nyaman dapat dirasakan melalui tempat parkir yang memadai, dekat dengan jalan raya, masjid, pasar ketersediaan air minum gratis untuk nasabah. Persepsi kepuasan nasabah meliputi berbagai macam dimensi, kesopanan, komunikasi, kemampuan dipercaya, keamanan, memahami nasabah, *tangibles*

---

<sup>2</sup> Tutie Alawiyah, *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepada Anggota Pada KSPPS BMT AL-Hikmah Ungaran Cabang Bawen*, (Tugas Akhir, Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2019)

(Bukti Fisik). Perbedaannya terletak pada fokus penelitian, Persamaan menggunakan metode bersifat kualitatif, pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.<sup>3</sup>

Puger Harjuno (2014), dengan judul “Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Di Taman Pintar Yogyakarta”. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang baik dan dalam upaya menciptakan kepuasan pelanggan, Taman Pintar Yogyakarta harus memperhatikan lima dimensi didasarkan pada perbedaan Responsive, Reliability, Assurance, Empaty dan Tangibles. Responsive (dayatanggap/kesigapan) adalah suatu respon/kesigapan karyawan dalam membantu konsumen dan memeberikan pelayanan yang cepat dan tanggap. Reliability (keandalan) adalah suatu kemampuan untuk memberikan jasa yang disajikan dengan akurat dan terpercaya. Assurance (jaminan) adalah kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas, keramah-tamahan, perkataan atau kesopanan dalam memberikan pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Persamaan data yang diperoleh secara langsung dari pihak yang bersangkutan atau pihak perusahaan dalam hal ini yaitu Taman Pintar Yogyakarta, metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif yaitu dilakukan dengan membaca dan memahami data yang menjelaskan kondisi yang terjadi sebenarnya secara kongkrit, perbedaannya terletak pada kemampuan perusahaan dalam melakukan uraian dan penafsiran Emphaty (perhatian) dalam memberikan

---

<sup>3</sup> Putri Rima Ariyanti Eka, *Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Anggota BMT Anda Kantor Cabang Ampel*, (Tugas Akhir, Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2017)

perhatian yang bersifat individual atau pribadi kepada para konsumen. Tanglibels (kemampuan fisik) adalah suatu bentuk penampilan fisik, peralatan personal, media komunikasi dan hal-hal yang lainnya yang bersifat fisik.<sup>4</sup>

## 2. Landasan Teori

### a. Manajemen

#### 1) Pengertian Manajemen

secara etimologis merupakan Management yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Artinya, manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan pada bahasa Arab, istilah manajemen diartikan sebagai an-nizam atau at-tanzim, yang artinya merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya.<sup>5</sup>Banyak devinisi yang diberikan terhadap istilah manajemen. Beberapa penulis memberikan pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

#### a) Menurut Harold Koontz dan Cyril O'donnel

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

---

<sup>4</sup> Puger Harjuno, *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Di Taman Pintar Yogyakarta*, (Tugas Akhir, Program Studi Pemasaran Diploma III, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014)

<sup>5</sup> Muhammad Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2006), h. 9.

b) George R. Terry

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan juga terdapat pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

c) Menurut James F. Stoner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

d) Robbins dan Coulter

Mengartikan Manajemen sebagai suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.<sup>6</sup>

e) Plunket *et al*

Mendefinisikan manajemen sebagai “*one or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)*”. Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan satu atau lebih

---

<sup>6</sup> Amirullah, Pengantar Manajemen Fungsi Proses Pengendalian, (Jakarta: Mitra Kencana Media, 2015), h. 4.

manajer yang secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi-fungsi terkait pada (perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf pengarah dan pengawasan) dan mengkoordinasikan berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang). Manajer sendiri menurut Plunket merupakan *people who are allocate and oversee the use of resources* jadi merupakan orang yang mengatur dan mengawasi penggunaan sumber daya.

Dalam pengertian lain, Manajemen adalah suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarah serta pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu atau sebelumnya. Manajemen juga mengatur hal yang berbeda namun maksudnya tetap sama. pengelolaan manajemen bukan hanya dalam bisnis atau pekerjaan tetapi dalam waktu dan dalam kegiatan sehari-hari.<sup>7</sup>

## 2) Fungsi Manajemen

Fungsi adalah kewajiban, manfaat, guna dan kegunaan, tugas, kedudukan, peranan, jabatan, tugas. secara operasional, fungsi dapat diartikan sebagai tujuan dari segala sesuatu yang dikerjakan.<sup>8</sup> Fungsi manajemen bukan berarti fungsi kegunaan dari manajemen, tetapi sebagai acuan yang diemban oleh setiap anggota organisasi, tugas yang diberikan

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, h. 5.

<sup>8</sup> Mochtar Effendi, E.K, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bharata Karya, 1986), h. 9

kepada anggota organisasi diberikan sesuai dengan keahliannya. Sejauh ini belum ada kesepakatan anatar para ahli mendefinisikan fungsi manajemen, karena pada dasarnya setiap manusia memiliki sudut pandang yang berbeda-beda, sehingga menimbulkan berbagai pendapat dari banyak ahli seperti :<sup>9</sup>

- a) Henry Fayol : *Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling* (POCCC).
- b) William H. Newman : *Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling* (POARDC).
- c) Dr.SP. Siagian, MPA : *Planning, Organizing, Motivating, Controlling* (POMC).
- d) Gorge R. Terry : *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (POAC).

Tidak perlu memperdebatkan adanya perbedaan para ahli tersebut, karena yang perlu kita ketahui adalah pengertian fungsi dan aktivitas yang dilakukan oleh setiap fungsi fundamental. Dalam hal ini teori yang banyak diterapkan dan sangat terkenal ialah teori George R. Terry yang mneyatakan fungsi manajemen *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Fungsi manajemen yang telah di rumuskan oleh George R. Terry biasa disebut dengan istilah *poac*.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 18

<sup>10</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen, Cet. 9* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 17

a) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan. perencanaan meliputi kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan opsi keputusan. Dalam hal ini diperlukan kemampuan untuk melihat kedepan guna membuat suatu pola tindakan untuk masa mendatang, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan fungsi yang sangat penting dari kegiatan manajemen karena perencanaan penting dalam penentuan arah tujuan organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan di masa mendatang.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah suatu proses membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok dalam organisasi, membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan, serta menetapkan wewenang di antara kelompok-kelompok atau unit-unit organisasi. Di dalam setiap kejadian pengorganisasian melahirkan perananan kerja dalam sturktur formal dan dirancang untuk memungkinkan manusia berja sama secara efektif guna mencapai tujuan bersama.



c) *Actuating* (pergerakan/pengarahan)

Actuating atau disebut juga gerak aksi mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. actuating mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberikan penghargaan. Memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.

d) *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki agar tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik. ada berbagai cara untuk mengadakan perbaikan termasuk merubah rencana atau bahkan tujuannya, mengatur kembali tugas-tugas atau mengubah wewenang tetapi seluruh perubahan tersebut dilauan melalui manusiannya. orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang tidak diinginkan itu harus dicari dan mengambil langkah-langkah perbaikan terhadap hal-hal yang sudah atau akan segera dilaksanakan.

Dapat disimpulkan manajemen ialah serangkaian kegiatan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>11</sup>

Sebelum organisasi itu berjalan atau sedang merumuskan kembali arah bagi organisasinya yang sudah berjalan, maka organisasi itu perlu menetapkan tujuan dan filosofi dasar yang akan menentukan bentuk sosok strateginya (*strategic posture*). Tujuan mendasar yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dan didefinisikan sebagai misi perusahaan (*company mission*). Misi perusahaan juga diartikan sebagai pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau maksud organisasi

## **b. Strategi**

### 1) Pengertian Strategi

Organisasi juga perlu menetapkan tujuan agar memungkinkan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, mengembangkan rencana-rencana yang efektif, menentukan sasaran dan menilai hasilnya. Tanpa tujuan segala sesuatu yang dilakukan atau dicapai dapat dianggap sebagai hal yang dapat diterima, tidak ada standar ukuran dalam perencanaan dan

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 11.

pengendaliaannya. Dalam merumuskan tujuan perusahaan, perlu diperhatikan keseimbangan dengan memadukan berbagai kepentingan sumber-sumber atau pihak yang terlibat dalam perusahaan.<sup>12</sup> Pada pembahasan organisasi, istilah strategi hampir selalu dikaitkan ke arah, tujuan dan kegiatan jangka panjang, strategi juga dikaitkan dalam penentuan posisi suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan sekitarnya, strategi juga berkaitan erat dengan upaya mencapai keunggulan dalam persaingan yang sesuai dengan keinginan untuk dapat bertahan sepanjang waktu dengan mengambil wawasan jangka panjang yang luas serta menyeluruh.<sup>13</sup> Adapun menurut beberapa para ahli yaitu:

- a) Dalam konteks manajemen, menurut Wright, Kroll, dan Parnel istilah strategi menunjukkan bahwa manajemen strategi memiliki cangkupan proses manajemen yang lebih luas hingga pada tingkat yang lebih tepat dalam penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks keberadaannya di lingkungan eksternal dan internalnya.
- b) Wahyudi memetakan proses pembentukan manajemen strategi itu kedalam empat tahapan-tahapan, keempatnya ialah :
  - (1) anggaran dan kontrol keuangan (*Budgeting and Financial Controlling*)
  - (2) perencanaan jangka panjang (*Long Range Planning*)
  - (3) perencanaan strategis (*Corporate Strategic Planning*)
  - (4) manajemen strategi (*Strategic Management*).

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 83.

<sup>13</sup> M. Ismail Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayaan, 2003), h. 5

Sekalipun tahapan perencanaan strategi dan manajemen strategi dibedakan, namun dalam pembagiannya, keduanya memiliki karakter integralistik yang sama.

- c) Faulker dan Jhonson mendefinisikan manajemen strategis sebagai sebuah proses manajemen atas fungsi keputusan-keputusan para manajer yang ingin menghubungkan tiga faktor kunci : lingkungan tempat perusahaan melakukan kegiatan, sumberdaya yang dimiliki yang siap melayani serta harapan dan tujuan berbagai kelompok dengan penunjang untuk kelangsungan hidupnya.<sup>14</sup>

Sedangkan strategi menurut Stephani K. Marrus, Serperti yang dikutip Sukristono, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.<sup>15</sup> Strategi dibagi menjadi 2 komponen yaitu;

- (1) Strategi Korporat ialah berorientasi pada pengembangan secara mikro, dan memiliki tujuan dapat berkontribusi bagi para *stakeholde*.
- (2) Stategi Bisnis dan pedoman yang merupakan bagaimana sebuah industri dan khususnya basis yang menjadi landasan untuk membangun satu keuntungan bersaing, tujuannya penggabungan dari semua Product Market Entry

---

<sup>14</sup> *ibid.*, h.7.

<sup>15</sup> Umar Husein, *Strategic Management In Action*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h.14.

dalam unit bisnis, meningkatkan produk atau pasar baru dan memperkuat basis keunggulan kompetitif.<sup>16</sup>

## 2) Konsep Strategi

Konsep Strategi merangkum semua kegiatan krisis organisasi dan memfasilitasi berbagai perubahan yang diperlukan sebagai adaptasi terhadap perkembangan lingkungan. Strategi bisnis menjelaskan bagaimana bisnis atau usaha harus bersaing. perubahan lingkungan yang terjadi setiap waktu menuntut perusahaan untuk selalu melakukan penyesuaian-penyesuaian strategi.

Dalam membuat strategi harus meninjau berbagai hal sebagai berikut :

- a) Perubahanan kondisi eksternal dan internal, terutama berkenaan dengan perubahan ekonomi, sikap masyarakat serta ketersediaan sumber daya
- b) Persaingan dan keuntungan kompetitif yang tentunya akan memendekan daur hidup produk<sup>17</sup>

Dari penjelasan diatas berarti Manajemen strategi ialah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan

---

<sup>16</sup> Fandy Tjipto, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: ANDI, 2015), Hlm. 19.

<sup>17</sup> Lila Bismala, dkk. *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*, (Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah, 2018), h.15

kinerja perusahaan dalam jangka panjang,<sup>18</sup> sehingga yang dimaksud manajemen strategi pada penelitian ini adalah semua rangkaian kebijakan yang mengarah pada peningkatan kualitas pelayanan dalam lembaga keuangan syariah khususnya *pada Baitul Maal Wat Tamwil Mitra Khazanah Palembang*.

**c. *Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)***

1) *Pengertian Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*

*Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)* merupakan sebuah kelompok swadaya masyarakat sebagai lembaga ekonomis rakyat yang berusaha mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dengan menggunakan sistem bagi hasil dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha kecil bawah dan kecil dalam upaya mengentaskan kemiskinan.<sup>19</sup> Istilah *Baitul Maal* berasal dari bahasa Arab, yaitu kata *bait* yang artinya bangunan atau rumah, sedangkan *Al Mal* yang berarti harta benda atau kekayaan, secara harfiah *Baitul Maal* berarti rumah harta benda atau kekayaan,<sup>20</sup> adapun beberapa pengertian *Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)* Menurut pakar dan praktisi.

- a) Menurut Amin Azis *Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)* adalah balai usaha mandiri terpadu yang dikembangkan dari konsep *baitul maal wat tamwil*. Dari segi *baitul maal*, BMT menerima titipan

---

<sup>18</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: ANDI, 2003), h. 4.

<sup>19</sup> Neni Sri Imaniyati, *Aspek-Aspek Hukum BMT(Baitul Maal Wat Tamwil)*, (Jakarta: Citra Aditya Bakti, 2010), h. 75.

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 71.

bazis dari dana zakat, infak, dan sedekah memanfaatkannya untuk kesejahteraan masyarakat kecil, fakir, miskin. Pada aspek *baitul tamwil*, BMT mengembangkan usaha-usaha produktif untuk meningkatkan pendapatan pengusaha kecil dan anggotanya.

- b) Sedangkan menurut Arief Budiharjo, *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) ialah kelompok swadaya masyarakat (KSM) sebagai lembaga ekonomi rakyat yang berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dengan sistem bagi hasil untuk meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha kecil-bawah dalam rangka pengentasan kemiskinan.<sup>21</sup>

BMT didirikan dari, oleh, dan untuk masyarakat sekitar sehingga mengakar pada masyarakat dan juga perputaran dananya dilakukan semaksimal mungkin digunakan untuk masyarakat setempat. Pada masyarakat Indonesia sistem bagi hasil sudah merupakan tradisi sehingga hadirnya BMT sudah sesuai dengan budaya dan kedendak mereka. Pada kegiatan bisnis BMT mempunyai tujuan untuk membantu pengusaha kecil bawah dan juga pengusaha kecil dengan memberikan pembiayaan yang dipergunakan sebagai modal agar pengusaha tersebut dapat mengembangkan usahanya. Dengan adanya kegiatan bisnis ini, diharapkan usaha yang di dimiliki oleh para anggota dapat berkembang dan BMT memperoleh pendapatan sehingga kegiatan BMT berkesinambungan secara mandiri.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 72.

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 76.

BMT tidak digerakan dengan motif laba semata, tetapi juga motif sosial, karena beroperasi dengan pola syariah, tentu sudah mekanisme kontrolnya tidak saja dari aspek ekonomi saja atau kontrol dari luar tetapi agama atau akidah menjadi faktor pengontrol dari dalam yang lebih dominan.<sup>23</sup>

a) Prinsip *Ta'awun* (tolong-menolong)

Yaitu prinsip saling membantu sesama dalam meningkatkan taraf hidup melalui mekanisme kerja sama ekonomi dan bisnis.

b) Prinsip *Tijaroh* (Bisnis)

Yaitu prinsip mencari laba dengan cara yang dibenarkan oleh syariah, Lembaga Ekonomi Syari'ah harus dikelola secara profesional, sehingga dapat mencapai prinsip efektif dan efisien, lembaga tersebut harus tumbuh dan berkembang.

c) Prinsip Menghindari *Iktinaz* (penimbunan uang)

Yaitu menahan uang supaya tidak berputar, sehingga tidak memberikan manfaat kepada masyarakat umum, hal ini jelas terlarang dikarenakan dapat menimbulkan berhentinya perekonomian.

d) Prinsip Pelanggaran Riba

Yakni menghindari setiap transaksi ekonomi dan bisnisnya dari unsur ribawi dengan menggantikannya melalui mekanisme kerja sama (*mudharabah*) dan jual beli (*al-Buy'*).

---

<sup>23</sup> Muhammad Ridwan, *Baitul Maal Wat Tamwil*, (Yogyakarta: UII Perss Yogyakarta, 2004), h. 73



e) Prinsip Pembayaran Zakat

Disamping lembaga bisnis, lembaga keuangan syariah juga menjalankan fungsinya sebagai amil yang mengelolah zakat, baik yang berumber dari dalam maupun dari luar.

Motif spekulasi dalam permintaan uang dilarang, karena dapat menjerumuskan ke spekulasi yang dapat menimbulkan ketidakpastian yang berlebihan sehingga ada pihak-pihak yang dirugikan. oleh karenanya untuk mereka yang memiliki uang lebih dianjurkan agar berinvestasi melalui sistem *mudharabah* atau *musyarakah*. Islam juga tidak mengenal adanya nilai waktu uang (*time value of money*), akan tetapi islam mengenal adanya ekonomi *value of time*, nilai waktu uang dilarang karena dapat menimbulkan *riba*, terutama dalam transaksi pinjaman pada hal ini bunga modal akan terus bertambah seiring dengan pertambahan waktu mengendapnya sedangkan nilai ekonomi karena waktu terjadi terutama pada produk jual beli yakni perbedaan harga jual tunai dengan kredit dapat berbeda, kenaikan harga ini lebih disebabkan karena tertahannya hak sipenjual.<sup>24</sup>

2) Fungsi *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

*Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) memiliki beberapa fungsi yaitu :

a) Penghimpunan dan penyalur dana

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, h. 115-117

Dengan menyimpan dana uang di BMT, uang tersebut dapat ditingkatkan, sehingga menimbulkan unit surplus (pihak yang memiliki dana berlebih) dan unit defisit (pihak yang kekurangan dana)

b) Pencipta dan pemberi likuiditas

BMT dapat menciptakan alat pembayaran yang sah sehingga mampu memberikan kemampuan untuk memenuhi kewajiban suatu lembaga atau perorangan

c) Sumber pendapatan

BMT dapat menciptakan lapangan kerja dan memberi pendapatan kepada para pegawainya

d) Pemberi informasi

BMT memberikan informasi kepada masyarakat mengenai resiko, keuntungan dan peluang yang ada pada lembaga tersebut.

e) Sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah

BMT sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah dapat memberikan pembiayaan bagi usaha kecil, mikro, menengah, dan juga koperasi dengan kelebihan tidak meminta jaminan yang membebankan bagi usaha kecil, mikro, menengah, dan koperasi tersebut.

3) Produk *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

Produk BMT terdapat dua jenis, yaitu :

a) Produk Pembiayaan

Produk pembiayaan yang diberikan oleh BMT pada masyarakat terdiri dari tiga model pembiayaan, yaitu :

(1) Dengan sistem bagi hasil

Dapat digolongkan dengan dua bentuk, yaitu bentuk mudharabah tanpa adanya campur tangan dari pihak BMT tersebut dan dengan bentuk musyarakah dimana pihak BMT boleh ikut dalam pengelolaan usaha maupun tidak ikut mengelola usaha.

(2) Pembiayaan jual beli

Dengan keuntungan dapat digolongkan dalam dua bentuk, yaitu pembiayaan murabahah dimana pembelian barang untuk nasabah dapat dilunasi pada jangka waktu tertentu, dan pembiayaan sistem pelunasannya dengan cara mencicil.

(3) Pembiayaan Kebajikan

Merupakan pembiayaan yang dananya berasal dari titipan BAZIS. Oleh karena itu, hanya diberikan kepada calon nasabah yang memenuhi syarat menerima zakat, infak, dan sedekah.

b) Produk simpanan

Produk penghimpun dana yang ditawarkan oleh BMT meliputi :

- (1) Tabungan *mudharabah* dana yang disimpan oleh nasabah dapat dikelola oleh pihak BMT untuk menghasilkan keuntungan.
- (2) Giro *wadi'ah* merupakan dana nasabah yang dititipkan di BMT dan dapat dicairkan kapan saja, beserta bonus yang diberikan merupakan kebijakan dari BMT.<sup>25</sup>

#### **d. Kualitas Pelayanan**

##### 1) Pengertian Kualitas Pelayanan

Pada Organisasi seperti *Baitul Maal Wat Tamwil* tentunya pelayanan perlu diperhatikan, pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat dan dengan menggunakan etika yang baik sehingga dapat memenuhi kepuasan dan kebutuhan bagi yang menerimanya.<sup>26</sup> Segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan, sejalan dengan Rancangan Undang-Undang Pelayanan Publik (Republik Indonesia, 2007:2) memanaikan bahwa “pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak sipil setiap warga Negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan

---

<sup>25</sup> Mardani, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah Di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2015), h. 316

<sup>26</sup> Melayu S.P Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 152.

pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.<sup>27</sup>

Pelayanan yang prima merupakan terjemahan dalam istilah “*service excellent*” yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi pelayanan. Haekat pelayanan publi adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban sebagai abdi masyarakat. Agenda prilaku pelayanan sektor menyatakan bahwa pelayanan prima adalah :

- a) Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan atau pengguna jasa
- b) Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan
- c) Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar, sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terabik dapat diberikan pelayanan yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal
- d) Pelanggan adalah masyarakat yang dalam arti luas masyarakat esternal dan internal<sup>28</sup>

Pelayanan merupakan suatu proses, proses tersebut menghasilkan suatu produk yang berupa pelayanan kemudian diberikan kepada

---

<sup>27</sup> Arista, *Layanan Prima Dalam Praktik Saat Ini: Sistematis, Aplikatif, disertai dengan contoh kasus dan hasil kajian pengalaman dilapangan*(Yogyakarta: Deepublish, 2018), h. 1-14

<sup>28</sup> *Ibid.*, h. 14-15

pelanggan, pelayanan dapat dibedakan menjadi tiga kelompok menurut (Gonroos dalam Sutopo dan Suryanto, 200:13)

a) *Core Service*

*Core Service* adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sebagai produk utamanya

b) *Facilitating service*

*Facilitating Service* adalah fasilitas pelayanan tambahan kepada pelanggan

c) *Supporting Service*

*Supporting Service* adalah pelayanan tambahan untuk meningkatkan nilai pelayanan atau membedakan dengan pelayanan pesaing.

Salah satunya cara untuk mempertahankan supaya organisasi atau perusahaan selalu didekati dan diingat oleh pelanggan adalah dengan cara mengembangkan pola layanan terbaik, antara lain dengan cara seperti berikut:

- (1) Memperhatikan perkembangan kebutuhan dan keinginan para pelanggan dari waktu ke waktu untuk kemudahan mengantisipasinya.
- (2) Berusaha menyediakan kebutuhan pelanggan sesuai dengan keinginan atau lebih dari yang diharapkannya
- (3) Memperlakukan pelanggan dengan pola layanan terbaik

Mempunyai layanan yang baik merupakan daya tarik yang besar bagi para pelanggan, sehingga pembisnis seringkali menggunakannya sebagai alat promosi untuk menarik minat pelanggan, kualitas pelayanan sendiri berpusat pada suatu kenyataan yang ditentukan oleh pelanggan, interaksi strategi pelayanan, sistem pelayanan dan sumber daya manusia serta pelanggan akan sangat menentukan keberhasilan dari manajemen perusahaan.

Maka Menurut Tjiptono (2002) menerangkan strategi kualitas pelayanan sebagai berikut ;

- a) Atribut layanan pelanggan, yaitu bahwa penyampaian jasa harus tepat waktu, akurat dengan perhatian dan keramahan
- b) Pendekatan untuk penyempurnaan kualitas jasa merupakan aspek penting dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Ini disebabkan oleh faktor biaya, waktu penerapan program dan pengaruh layanan pelanggan, ketiga faktor ini merupakan pemahaman dan penerapan suatu sistem yang responsif terhadap pelanggan dan organisasi guna mencapai kepuasan yang optimum
- c) Sistem umpan balik dan kualitas layanan pelanggan, yaitu dengan memahami persepsi pelanggan terhadap perusahaan dan para pesaing, mengukur dan memperbaiki kinerja perusahaan, mengubah bidang-bidang terkuat perusahaan menjadi faktor pembeda pasar, menunjukkan komitmen perusahaan pada kualitas dan pelanggan

- d) Implementasi ialah strategi yang paling penting sebagian dari proses implementasi, pihak manajemen perusahaan harus menentukan cakupan-cakupan jasa dan level pada pelayanan.

Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen (*consumer behavior*), yaitu suatu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Sedangkan menurut Ibrahim, Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitas ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut.<sup>29</sup> Dengan demikian agar dapat memenuhi kebutuhan, maka lembaga atau perusahaan memberikan pelayanan produk dan jasa yang berkualitas. Kualitas pelayanan sangat berpengaruh langsung terhadap pelanggan atau anggota nasabah, yang pada dasarnya memberikan apa yang menjadi harapan anggota nasabah. Harapan pelanggan adalah perkiraan atau keyakinan pelanggan mengenai apa yang akan diterimanya menurut Zeithmal.

Dalam upaya mewujudkan layanan yang bermutu, perhatian terhadap dimensi kualitas layanan sangat penting. Hal ini diharapkan agar sebuah lembaga atau perusahaan dapat memberikan perhatian terhadap upaya peningkatan kualitas layanan secara terus menerus pada semua

---

<sup>29</sup> Hardiyansyah, *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasi)*, (Jogjakarta: Gava Media, 2018), h. 54.



dimensi kualitas layanan tersebut, menurut Nina Rahmayanty dalam upaya agar kualitas pelayanan yang bagus sesuai dengan standar dan kelayakan pelayanan maka perlu diperhatikan :

a) Standar pelayanan

Pada Perusahaan atau Lembaga dalam menyusun atau mengembangkan jasa pelayanan kepada nasabah harus mencakup prosedur dan tata cara pelayanan, aturan, keputusan dan memudahkan dalam standar pelaksanaan pelayanan yang berguna untuk memudahkan menyampaikan produk maupun jasa pada perusahaan, standar pelayanan ini yang disebut sebagai SOP dalam sebuah perusahaan

b) Fasilitas-fasilitas pelayanan

Fasilitas yang dimaksud merupakan fasilitas utama dan pendukung yang menyangkut adanya perlengkapan layanan seperti ketersediaanya teknologi, ruangan, gedung dan sebagainya

c) Peranan karyawan

Dalam suatu perusahaan tentu ada tim pengarah manajemen, pimpinan, manager operasional yang memiliki peranan untuk membuat perencanaan dalam prosedur pelayanan, monitoring pada karyawan, memberi kepelatihan kepada karyawan, tata cara bekerja karyawan dan sebagainya

d) Memberikan kemudahan

Perusahaan memberikan kemudahan memperoleh pelayanan, kejelasan informasi, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk atau layanan.

Adapun hal lain dalam memberikan kualitas pelayanan karyawan haruslah memperhatikan hal berikut :

a) Memperhatikan penampilan

Seorang karyawan haruslah berpenampilan yang menarik secara keseluruhan, baik itu dalam bersikap dan berperilaku yang ditunjukkan agar dapat membuat anggota nasabah terkesan

b) Memperhatikan sikap dan berperilaku

Pada saat berhubungan langsung dengan anggota nasabah menunjukkan sikap menolong dan peduli terhadap anggota nasabah

c) Memperhatikan cara berbicara

Sikap pada saat berbicara kepada anggota nasabah haruslah jelas, singkat dan sebaiknya tidak bertele-tele

d) Memperhatikan gerak gerik karyawan

Pada saat sedang melayani anggota nasabah haruslah menjaga gerak-gerik agar tidak mengganggu kenyamanan anggota nasabah

e) Menambah dan menawarkan produk-produk maupun jasa yang menarik

- f) Program-program yang ada di BMT harus dikembangkan dan dijalankan semana dengan mestinya
- g) Manajemen dan kekompakan yang tertata dengan rapi.

## 2) Unsur Kualitas Pelayanan

Inti dari konsep kualitas pelayanan adalah menunjukkan segala bentuk aktualisasi kegiatan pelayanan yang memuaskan orang-orang yang menerima layanan sesuai dengan daya tanggap (*responsivess*), menumbuhkan adanya jaminan (*assurance*), menunjukkan bukti fisik (*tangible*) yang dapat dilihatnya, menurut (*empathy*) dari orang-orang yang memberikan pelayanan sesuai dengan keandalannya (*reliability*) menjalankan tugas pelayanan yang diberikan secara konsekuen untuk memuaskan yang menerima layanan.<sup>30</sup>

Lebih jelasnya dapat diuraikan mengenai bentuk-bentuk aplikasi kualitas pelayanan dengan menerapkan konsep “RATER” sebagai berikut<sup>31</sup> :

- a) Daya tanggap (*responsivess*)

Setiap karyawan dalam memberikan bentuk-bentuk suatu pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapatkan pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk

---

<sup>30</sup> Pasuraman A. Valerie, *Delivery Quality Service diterjemahkan oleh Susanto*, (Newyork: the free press, 2001), h. 22

<sup>31</sup> *Ibid.*, h. 32

melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidaksesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya, dalam hal ini diperlukannya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif.

b) Jaminan (*assurance*)

Setiap bentuk pelayanan memerlukan adanya kepastian atas pelayanan yang diberikan, bentuk kepastian dari suatu layanan sangat ditentukan oleh jaminan dari pegawai yang memberikan pelayanan, sehingga orang yang menerima pelayanan semakin puas dan yakin bahwa segala bentuk urusan pelayanan yang diberikan akan tuntas dan selesai sesuai dengan kecepatan, ketepatan, kemudahab, kelancaran dan kualitas pelayanan yang diberikan.

c) Bukti fisik (*tangibility*)

Pengertian bukti fisik dalam kualitas pelayanan ialah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasa membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang diberikan, yang sekaligus menunjukkan prestasi nyata atas kerja pemberian pelayanan yang diberikan

d) Empati (*empathy*)

Setiap kegiatan atau aktivitas pelayanan memerlukan adanya pemahaman dan pengertian dalam kebersamaan asumsi atau kepentingan terhadap suatu hal yang berkaitan dengan pelayanan, pelayanan akan berjalan dengan lancar dan berkualitas apabila setiap pihak yang berkepentingan dengan pelayanan memiliki adanya rasa empati (*empathy*) dalam menyelesaikan atau mengurus serta memiliki komitmen yang sama terhadap pelayanan

e) Keandalan (*reliability*)

Setiap pelayanan memerlukan bentuk pelayanan yang handal, yang artinya dalam memberikan pelayanan, setiap pegawai diharapkan memiliki kemampuan dalam pengetahuan, keahlian kemandirian, penguasaan, dan profesionalisme kerja yang tinggi, sehingga aktivitas kerja yang dikerjakan menghasilkan bentuk pelayanan yang memuaskan, tanpa adanya keluhan dan kesan yang berlebihan atas pelayanan yang diterima oleh masyarakat.<sup>32</sup>

3) Tujuan Peningkatan Kualitas Pelayanan

pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 23

rekomendasi dari mulut ke mulut yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Kualitas pelayanan yang diberikan harus dapat memenuhi sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Suatu perusahaan atau lembaga berusaha memberikan pelayanan secara adil dan tidak memihak kepada pelanggan tertentu. Oleh karenanya dalam memberikan pelayanan haruslah dilakukan sesuai dengan fungsi pelayanan. Kualitas pelayanan yang diberikan setiap perusahaan atau lembaga tentu saja mempunyai tujuan, tujuan yang diciptakan dengan adanya kualitas pelayanan tersebut maka memberikan sebuah pelayanan yang bagus agar pelanggan merasakan adanya kepuasan dan dampaknya bagi perusahaan akan memperoleh laba maksimum. Kualitas pelayanan sendiri ialah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan baik secara internal dan juga eksternal yang menunjukkan bahwa kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan yang diharapkan dan dibutuhkan mencakup input, proses dan output pelayanan.<sup>33</sup>

*Baitul Maal Wat Tamwil* merupakan salah satu badan usaha yang bergerak dibidang perkoperasian yang melayani produk serta jasa, *Baitul Maal Wat Tamwil* secara bahasa terdiri dari dua kata yaitu *al-maal* yang berarti lembaga pengumpulan dana masyarakat yang disalurkan tanpa tujuan profit, sedangkan *bait at tamwil* merupakan lembaga pengumpulan dana (uang) guna disalurkan dengan orientasi profit dan komersial.

*Baitul Maal Wat Tamwil* dituntut agar dapat menghadapi masalah yang kemungkinan bisa saja terjadi dengan menggunakan manajemen

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, h. 11.

strategi yang dimiliki. Manajemen yang merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

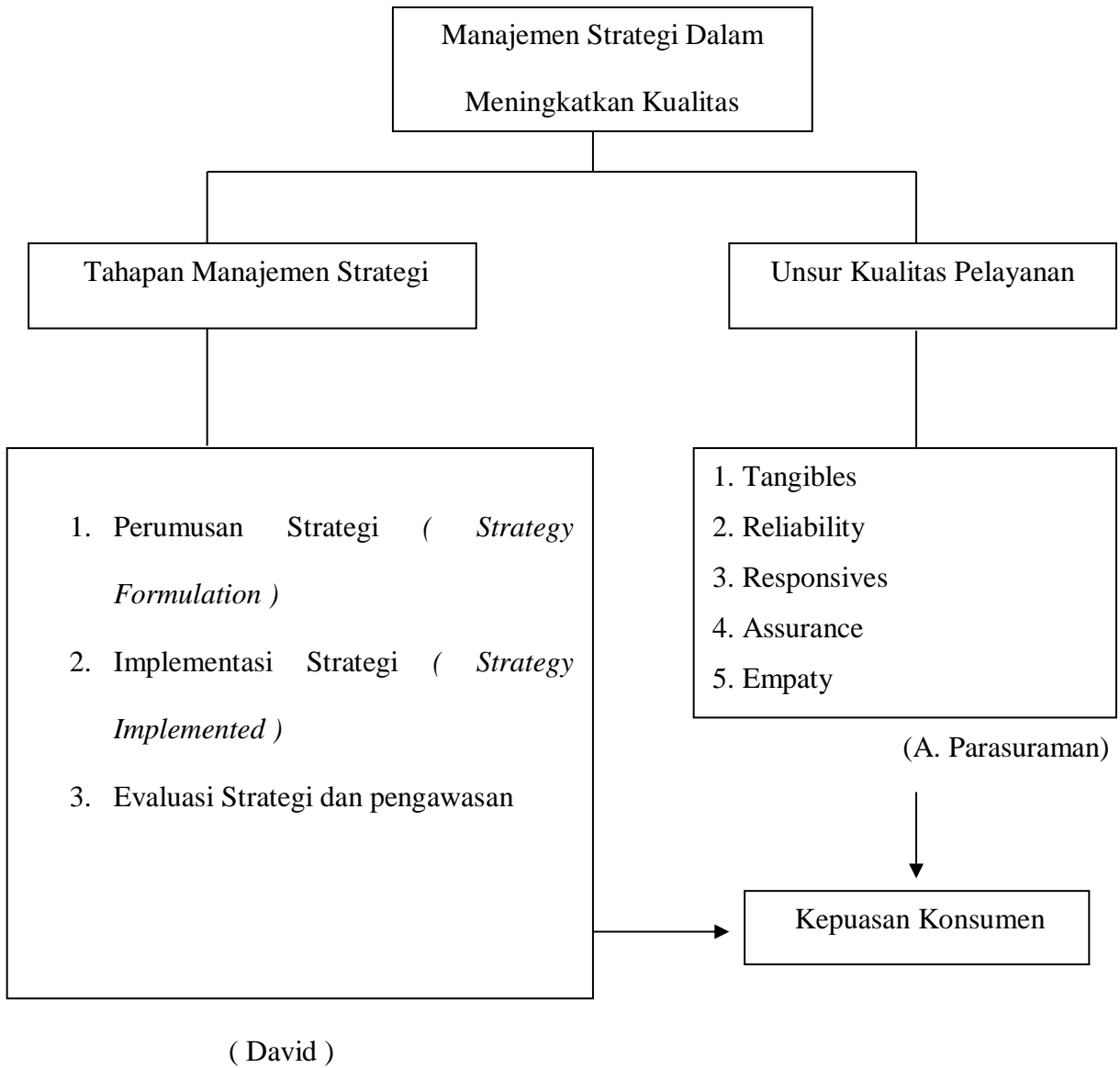
Sedangkan strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai suatu sasaran khusus, yang berarti manajemen strategi ialah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, sehingga yang dimaksud manajemen strategi dalam penelitian ini adalah semua rangkaian kebijakan yang mengarah pada peningkatan kualitas pelayanan dalam suatu Lembaga Keuangan Syariah khususnya Baitul Maal Wat Tamwil Mitra Khazanah Palembang.

Dengan meningkatkan kualitas pelayanan yang akan ditawarkan kepada anggota nasabah diharapkan dapat menjadikan sebagai alat untuk mencapai keunggulan suatu pelayanan dan memberikan kepercayaan yang penuh serta menarik anggota baru dan mempertahankan anggota lama untuk tetap menggunakan produk dan jasa pada Baitul Maal Waat Tamwil tersebut. Kualitas pelayanan sendiri ialah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan, mencakup input, proses dan output pelayanan. pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat dan dengan

menggunakan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi konsumen.



## B. Kerangka Teori



**Gambar 2.1**  
**Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan**

Pada gambar diatas terdapat penjelasan tahapan manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, terdapat empat tahapan manajemen strategi menurut Fred R.David dan A. Parasuraman unsur kualitas pelayanan terbagi menjadi lima. manajemen strategi dan kualitas pelayanan dilakukan demi tercapainya suatu kepuasan konsumen, kepuasan konsumen telah terpenuhi apabila ketiga kepuasan diatas telah dicapai.