

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Profil BMT Mubarakah Kudus

Baitul Maal Wal Tamwil (BMT) MUBARAKAH, dengan alamat kantor pusat di Jln. Kudus-Purwodadi Km. 8 Undaan Lor Kec. Undaan Kab. Kudus 59372 Telp. (0291) 4247766 Fax. (0291) 4247937 e-mail: bmt_mubarakah@yahoo.com. dengan Badan Hukum No : 118 / BH / 2H / E.1 / X / 2004. Dengan slogan “Aman dan Bersahabat”. Landasan usaha BMT Mubarakah Kudus adalah :¹

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ



Artinya : “orang-orang yang Makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), Sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, Padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), Maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), Maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya”. (Q.S Al Baqarah:275).

¹ Data dokumentasi BMT Mubarakah Kudus yang dikutip tanggal 15 Juli 2017.

2. Visi BMT Mubarakah Kudus

Menjadikan BMT Mubarakah sebagai Lembaga Keuangan Syariah Terpercaya Pilihan Ummat.²

3. Misi BMT Mubarakah Kudus

- a. Menjalankan kegiatan usaha yang berpegang teguh pada ketentuan syariat.
- b. Menjadi Mediator antara Shohibul Maal dan Mudharib, dalam rangka kepentingan ekonomi bersama berdasarkan prinsip Kemitraan, Keadilan, Keterbukaan dan Amanah.
- c. Menggunakan SDM yang professional dalam menjalankan operasional Lembaga Keuangan Syariah.
- d. Memberikan Pelayanan yang cepat, tepat, ramah dan Islami tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian.

4. Jenis Produk dan Layanan BMT Mubarakah Kudus

- a. Produk Simpanan :³

Untuk memperkuat sistem permodalan, BMT Mubarakah melakukan penggalangan dana dari masyarakat (aghniya') dalam bentuk simpanan. Dana yang terkumpul bersifat titipan dan dikelola oleh BMT dalam bentuk investasi dan stimulus bantuan permodalan usaha, baik yang sedang akan memulai usaha maupun pelaku usaha yang ingin mengembangkan usahanya. Bentuk produk-produk simpanan antara lain:

- 1) Simpanan Harian Mubarakah
- 2) Simpanan Berjangka Mubarakah
- 3) Simpanan Berhadiah Mubarakah
- 4) Simpanan Idul Fitri
- 5) Simpanan Qurban

² Data dokumentasi BMT Mubarakah Kudus yang dikutip tanggal 15 Juli 2017.

³ Data dokumentasi BMT Mubarakah Kudus yang dikutip tanggal 15 Juli 2017.

b. Layanan Pembiayaan :

Dana masyarakat berupa simpanan akan dikelola dalam bentuk pembiayaan. Segmentasi pelaku usaha diarahkan untuk kegiatan usaha yang halal dan diberlakukan sistem pembagian keuntungan yang adil bagi pihak BMT maupun bagi pihak pelaku usaha itu sendiri.

5. Jaringan Kantor BMT Mubarakah Kudus

Kantor Pusat : Jln. Kudus-Purwodadi Km. 8 Undaan Lor Kec. Undaan Kab. Kudus 59372 Telp. (0291) 4247766 Fax. (0291) 4247937.

Kantor Cabang / Pelayanan : ⁴

- a. Kantor Kalirejo : Jln. Kudus-Purwodadi Km. 15 Kalirejo Undaan Kudus Telp. 0851 0174 4911
- b. Kantor Dempet : Jln. Raya Pasar Luwuk Sidomulyo Dempet Demak 59573 Telp. 0852 2529 9623
- c. Kantor Kaliyoso : Kaliyoso Rt. 1 Rw.5 Undaan Kudus, Telp. 0851 0130 0461
- d. Kantor Mejobo : Kios Petokoan Pekeng Mejobo Kudus, Telp. 082134727292

6. Networking dan Linkage Program BMT Mubarakah Kudus

- a. Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Kudus
- b. Bank Muamalat Indonesia
- c. Bank Syariah Mandiri
- d. PT. Microfin Indonesia⁵

⁴ Data dokumentasi BMT Mubarakah Kudus yang dikutip tanggal 15 Juli 2017.

⁵ Data dokumentasi BMT Mubarakah Kudus yang dikutip tanggal 15 Juli 2017.

B. Hasil Penelitian

1. Strategi BMT Mubarakah dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat terhadap BMT di Undaan Kudus

Strategi BMT Mubarakah dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu menggunakan strategi *resources based view* yaitu dengan mendayagunakan seluruh pemberdaya yang dimiliki berupa sumber daya manusia, sumber daya fisik, serta sumber daya finansial atau keuangan yang dimiliki dengan tujuan utama agar mampu memenuhi kepuasan anggota dalam hal simpan pinjam. Strategi *resources based view* ini meliputi dua hal utama yaitu peningkatan kualitas pelayanan CARTER melalui penerapan hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah, hal tersebut terlihat dari penetapan bagi hasil yang beragam sesuai dengan pendapatan yang diperoleh BMT setiap bulannya. Serta peningkatan kepercayaan anggota melalui kredibilitas berarti bahwa karyawan jujur dan kata-katanya dapat dipercaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi BMT Mubarakah dalam mengatasi ketidakpercayaan masyarakat adalah dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki, dalam hal ini BMT mubarakah memiliki cabang usaha lain selain simpan pinjam yang antara lain Raju Truss (jual baja Ringan), jual beli motor *second*, UD. MitraTani (pupuk, obat pertanian), dan Mubarakah Wifi yaitu jasa pemasangan wifi/ Internet, cctv, pengadaan alat seperti laptop, dll). Kelebihan lain yang dimiliki BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah memiliki kantor cabang di beberapa tempat seperti Kaliyoso (Timur), Kalirejo/Babalan (selatan), dan Pusat di UndaanLor (utara) (mewakili Kecamatan Undaan) dan juga sebab kenapa memilih BMT Mubarakah karena berhasil di Undaan. Tiap Tahun memberikan bingkisan kepada anggota dan santunan anak yatim yang dapat menunjukkan bahwa keuangan bagus. Memberikan promo menarik bagi anggota yang mau menabung, seperti di berikan hadiah kaos, dan bisa langsung mengajukan pembiayaan.

Strategi lain yang dilaksanakan BMT Mubarakah adalah dengan memberikan potongan kepada anggota yang mengalami pembiayaan macet dan bagi hasil yang menguntungkan buat penyimpan dana (berjangka/deposito khususnya) yang dapat membuat anggota merasa nyaman dan bisa menjadi iklan dari mulut ke mulut.

Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Strategi BMT Mubarakah dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah dengan mendayagunakan seluruh pemberdaya yang dimiliki berupa sumber daya manusia, sumber daya fisik, serta sumber daya finansial atau keuangan yang dimiliki dengan tujuan utama agar mampu memenuhi kepuasan anggota dalam hal simpan pinjam”.⁶

Pernyataan tersebut setelah diadakan proses triangulasi data sesuai dengan pernyataan Ibu Sisca Damayanti yang menyatakan bahwa :

“Strateginya dengan cara mengoptimalkan pelayanan kepada anggota dengan didukung dengan sumber daya manusia yaitu karyawan yang memiliki *skill* dan kompetensi di bidang simpanan dan pembiayaan”.⁷

Pelaksanaan strategi *resource based view* BMT Mubarakah dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus dilakukan dengan merekrut karyawan sesuai dengan bidangnya yaitu lulusan sarjana jurusan ekonomi maupun ekonomi Islam. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan strategi *resource based view* BMT Mubarakah dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus, dengan merekrut karyawan yang memiliki kompetensi dan keahlian dibidang simpan pinjam misalnya karyawan yang

⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

memiliki pendidikan terakhir perguruan tinggi dengan jurusan Ekonomi Syariah”.⁸

Pernyataan tersebut setelah diadakan proses triangulasi data sesuai dengan pernyataan Ibu Sisca Damayanti yang menyatakan bahwa :

“Strategi *resource based view* dilakukan dengan merekrut karyawan sesuai dengan bidangnya yaitu lulusan sarjana jurusan ekonomi maupun ekonomi Islam”.⁹

Untuk penjelasan masing-masing strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah sebagai berikut :

a. Peningkatan Kualitas Pelayanan CARTER

Strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yang pertama adalah melalui peningkatan kualitas pelayanan CARTER. CARTER merupakan dimensi pengukuran kualitas pelayanan yang merupakan suatu pengukuran kualitas layanan lembaga keuangan Syariah dengan 6 dimensi yaitu: *compliance*, *assurance*, *reliability*, *tangible*, *empathy*, dan *responsiveness*. Dimensi yang pertama yaitu *compliance*, *compliance* merupakan kemampuan untuk memenuhi hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“BMT Mubarakah Undaan Kudus telah memenuhi hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah, sesuai dengan misi BMT yaitu menjalankan kegiatan usaha yang berpegang teguh pada ketentuan syariat”.¹⁰

⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

¹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

Proses triangulasi data menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“BMT Mubarakah Undaan Kudus telah memenuhi hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah, tidak ada pembayaran bunga baik untuk tabungan maupun pinjaman. Menerapkan ketentuan layanan produk secara Islami. Kesempatan mendapatkan pinjaman bebas bunga.”.¹¹

Dimensi selanjutnya yaitu *assurance*, *Assurance* (jaminan) merupakan pengetahuan dan kesopanan karyawan (baik verbal dan tulisan) dan kemampuan mereka memberikan rasa aman dan percaya kepada anggota. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus memiliki pengetahuan dan kesopanan (baik verbal dan tulisan) dan kemampuan mereka memberikan rasa aman dan percaya kepada anggota. Karyawan bersedia membantu konsumen. Cara karyawan dalam melayani konsumen secara Islami. Menyediakan pinjaman dengan jangka waktu pelunasan yang menguntungkan.”.¹²

Proses triangulasi data menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus memiliki pengetahuan dan kesopanan (baik verbal dan tulisan) dan kemampuan mereka memberikan rasa aman dan percaya kepada anggota, menyediakan saran-saran/ nasehat-nasehat keuangan.”.¹³

Dimensi selanjutnya yaitu *reliability*, *Reliable* (kehandalan) merupakan kemampuan untuk memiliki performa layanan yang

¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

¹² Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

¹³ Hasil wawancara dengan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

dijanjikan, dapat diandalkan dan akurat. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“BMT Mubarakah Undaan Kudus memiliki kemampuan untuk memiliki performa layanan yang dijanjikan, dapat diandalkan dan akurat. tampilan kantor dan fasilitas fisik yang menarik. Transaksi yang cepat dan efisien. Jam operasi yang jelas. Menyediakan sekat-sekat atau pembatas loket yang jelas. Menyediakan layanan penarikan kas dengan hak istimewa.”¹⁴

Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Produk BMT pada BMT Makmur Mandiri sangat handal karena mampu membantu saya mengembangkan sayap serta saya mampu menambah dagangan dengan adanya pinjaman tersebut”.¹⁵

Dimensi selanjutnya yaitu *tangible*, *tangibles* (bukti fisik) merupakan aspek yang terlihat secara fisik misal peralatan, personel, dan bahan-bahan komunikasi. *Tangibles* (bukti fisik) dalam penelitian ini diindikasikan dengan tampilan kantor dan fasilitas fisik yang menarik. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Fasilitas fisik BMT Mubarakah Undaan Kudus seperti terlihat yaitu adanya area parkir yang memadai, adanya kursi tunggu di dalam kantor, adanya meja teller yang selalu siap membantu setiap permasalahan anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus maupun masyarakat yang ingin mengetahui secara pasti kegiatan usaha BMT Mubarakah Undaan Kudus”.¹⁶

Proses triangulasi data menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

¹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

¹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

“Fasilitas fisik BMT Mubarakah Undaan Kudus sudah memadai, adanya penyejuk udara, adanya kursi tunggu serta pelayanan karyawan yang cepat”.¹⁷

Dimensi selanjutnya yaitu *empathy*, *Empathy* (empati) merupakan kemampuan karyawan untuk peduli dan memberikan perhatian secara personal kepada anggota. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“BMT Mubarakah Undaan Kudus memiliki kemampuan untuk memiliki performa layanan yang dijanjikan, dapat diandalkan dan akurat. Transaksi yang cepat dan efisien. Jam operasi yang jelas. Menyediakan sekat-sekat atau pembatas loket yang jelas. Menyediakan layanan penarikan kas dengan hak istimewa.”¹⁸

Dimensi selanjutnya yaitu *responsiveness*, *Responsiveness* (daya tanggap) merupakan keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Karyawan bersedia membantu konsumen. Cara karyawan dalam melayani konsumen secara Islami. Menyediakan pinjaman dengan jangka waktu pelunasan yang menguntungkan”.¹⁹

b. Peningkatan Kepercayaan Anggota

Strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus selanjutnya adalah melalui peningkatan kepercayaan anggota. Peningkatan kepercayaan anggota tersebut dilakukan dengan tiga aspek utama yaitu kredibilitas, reliabilitas dan *intimacy*. Dari sudut pandang pemasaran, hal ini menyatakan bahwa perkembangan

¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

¹⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

¹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

kepercayaan dan khususnya keyakinan, seharusnya menjadi komponen fundamental dari strategi pemasaran yang ditujukan untuk mengarah pada penciptaan hubungan anggota sejati. Anggota harus mampu merasakan bahwa dia dapat mengandalkan perusahaan, bahwa perusahaan dapat dipercaya.

Aspek pertama peningkatan kepercayaan anggota sebagai strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah kredibilitas. Kredibilitas berarti bahwa karyawan jujur dan kata-katanya dapat dipercaya. bentuk lain yang berhubungan adalah *believability* dan *truthfulness*. Indikatornya yaitu karyawan jujur dan kata-katanya dapat dipercaya. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Muamalah adalah ajaran Islam yang menyangkut aturan-aturan dalam menata hubungan antar sesama manusia agar tercipta keadilan dan kedamaian dalam kebersamaan hidup manusia”.²⁰

Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Ibu Fitri selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Saya percaya bahwa karyawan koperasi jujur dan kata-katanya dapat dipercaya”.²¹

Aspek selanjutnya peningkatan kepercayaan anggota sebagai strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah reliabilitas. Reliabilitas berarti sesuatu yang bersifat *reliable* atau dapat diandalkan. Ini berarti berhubungan dengan kualitas organisasi. Reliabilitas harus dilakukan dengan tindakan; Bentuk lain yang berhubungan adalah *predictability* dan *familiarity*. Hal ini

²⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

²¹ Hasil wawancara dengan Ibu Fitri selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Amanah (*trust*) adalah modal utama untuk terciptanya kondisi damai dan stabilitas di tengah anggota, karena amanah sebagai landasan moral dan etika dalam bermuamalah dan berinteraksi sosial.”²²

Proses triangulasi data menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Anggota harus mampu merasakan bahwa dia dapat mengandalkan perusahaan, bahwa perusahaan dapat dipercaya. Akan tetapi, untuk membangun kepercayaan membutuhkan waktu lama dan hanya dapat berkembang setelah pertemuan yang berulang kali dengan anggota.”²³

Aspek selanjutnya peningkatan kepercayaan anggota sebagai strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah *intimacy*. Kata yang berhubungan adalah integritas yang berarti karyawan memiliki kualitas sebagai karyawan yang memiliki prinsip moral yang kuat. Integritas menunjukkan adanya *internal consistency*, ada kesesuaian antara apa yang dikatakan dan dilakukan, ada konsistensi antara pikiran dan tindakan. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Sikap amanah sangat erat kaitannya dengan cara dirinya mempertahankan prinsip dan kemudian bertanggung jawab untuk melaksanakan prinsip-prinsipnya”.²⁴

²² Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

²³ Hasil wawancara dengan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

²⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

Proses triangulasi data menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Kepercayaan melibatkan kesediaan seseorang untuk untuk bertingkah laku tertentu karena keyakinan bahwa mitranya akan memberikan apa yang ia harapkan dan suatu harapan”.²⁵

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi BMT Mubarakah dalam Mengatasi Dampak Ketidakpercayaan Masyarakat terhadap BMT di Undaan Kudus

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu adanya kebijakan lembaga dalam hal ini BMT untuk mengutamakan kualitas pelayanan bagi anggota. Faktor pendukung berupa loyalitas karyawan dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus terlihat dari rasa merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi karyawan juga. Sedangkan faktor penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus berupa sulitnya regulasi pendaftaran LPS dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus berkaitan dengan batasan jumlah dana yang dijamin seharusnya ditetapkan dalam nominal minimalis mengingat nasabah BMT yang kebanyakan dari golongan menengah kebawah, sehingga dengan penetapan nominal minimalis ini dapat mengakomodir seluruh nasabah BMT yang telah menitipkan dananya. Berikut ini penjelasan masing-masing bagian faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus.

²⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus terdiri dari dua hal yaitu adanya kebijakan lembaga dalam hal ini BMT untuk mengutamakan kualitas pelayanan bagi anggota serta loyalitas karyawan yaitu terlihat dari rasa merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi karyawan juga.

1) Kebijakan Organisasi

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu kebijakan organisasi yang tertuang dalam visi dan misi BMT. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung berupa kebijakan lembaga dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu terus meningkatkan pelayanan guna tercapai kepercayaan anggota. Kebijakan tersebut terlihat dari misi BMT yaitu Menjadi Mediator antara Shohibul Maal dan Mudharib, dalam rangka kepentingan ekonomi bersama berdasarkan prinsip Kemitraan, Keadilan, Keterbukaan dan Amanah. Menggunakan SDM yang professional dalam menjalankan operasional Lembaga Keuangan Syariah. Memberikan Pelayanan yang cepat, tepat, ramah dan Islami tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian”.²⁶

Hasil observasi menunjukkan bahwa pendirian BMT Mubarakah Undaan Kudus memiliki tujuan memajukan dan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan ekonomi syari’ah, Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

²⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

Proses triangulasi data menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung berupa kebijakan lembaga dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus, Untuk memperkuat sistem permodalan, BMT Mubarakah melakukan penggalangan dana dari masyarakat (aghiya’) dalam bentuk simpanan. Dana yang terkumpul bersifat titipan dan dikelola oleh BMT dalam bentuk investasi dan stimulus bantuan permodalan usaha, baik yang sedang akan memulai usaha maupun pelaku usaha yang ingin mengembangkan usahanya.”²⁷

Hal-hal yang berhubungan dengan implementasi kebijakan adalah keberhasilan dalam mengevaluasi masalah dan kemudian menerjemahkan ke dalam keputusan-keputusan yang bersifat khusus. Pernyataan tersebut setelah diadakan proses triangulasi data sesuai dengan pernyataan Ibu Sisca Damayanti yang menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung berupa kebijakan lembaga dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu terdapat pengukuran kinerja berupa pengukuran kepuasan anggota selama pelayanan BMT”²⁸

Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh variabel, yaitu komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*). Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Biasanya kalau saya mau mengambil simpanan, marketingnya langsung datang menemui dan tanya simpanan yang diambil berapa.”²⁹

²⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

²⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

²⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

2) Loyalitas Karyawan

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu loyalitas karyawan. Faktor pendukung berupa loyalitas karyawan dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yang terbukti dengan berat untuk meninggalkan organisasi meskipun karyawan menginginkannya. Tidak memiliki niat sedikit pun untuk meninggalkan organisasi. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung berupa loyalitas karyawan dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus terlihat dari rasa merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi karyawan juga. Berat untuk meninggalkan organisasi meskipun karyawan menginginkannya. Tidak memiliki niat sedikit pun untuk meninggalkan organisasi.”³⁰

Hasil observasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Ibu Fitri selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Karyawan BMT Mubarakah sangat sopan dan santun serta memiliki kepercayaan diri yang tinggi saat menerangkan kepada saya tentang pembiayaan, mengenai berapa angsuran yang harus dibayar setiap bulannya, berapa kali angsuran harus dibayarkan.”³¹

³⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

³¹ Hasil wawancara dengan Ibu Fitri selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

Seseorang akan memiliki komitmen yang tinggi jika pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya lebih baik, memberikan otonomi yang luas dalam pengambilan keputusan dan memberikan penghargaan yang layak. Pernyataan tersebut setelah diadakan proses triangulasi data sesuai dengan pernyataan Ibu Sisca Damayanti yang menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung berupa loyalitas karyawan dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yang terbukti dengan berat untuk meninggalkan organisasi meskipun karyawan menginginkannya. Tidak memiliki niat sedikit pun untuk meninggalkan organisasi”.³²

Semakin tua usia dan panjang masa kerja seseorang maka semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi akan mendorong untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan peraturan dalam suatu organisasi, sehingga hubungan baik rekan kerja akan mendorong meningkatkan prestasi kerja. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Pegawai atau bagian marketing memiliki pengetahuan yang luas tentang produk BMT mengenai akadnya bagaimana, cara pembayarannya berapa kali, hingga berapa besaran ditiap angsuran produk BMT”.³³

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu sulitnya regulasi pendaftaran Lembaga Penjamin Simpanan. Keberadaan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang dibentuk pemerintah melalui Undang-undang Nomor 24 Tahun 2004 selama ini hanya memiliki kewenangan yang terbatas pada ruang

³² Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

³³ Hasil wawancara dengan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

lingkup perbankan saja, sehingga belum ada perlindungan hukum terhadap nasabah yang mempercayakan simpanannya melalui BMT. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu sulitnya regulasi pendaftaran Lembaga Penjamin Simpanan”.³⁴

Hasil observasi menunjukkan bahwa menjadi sebuah keharusan bagi pemerintah untuk membuat lembaga serupayang memiliki kewenangan menjamin simpanan yang ada di BMT sehingga mampu dipertanggungjawabkan secara hukum. Proses triangulasi data menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu kesulitan pendaftaran lembaga penjamin simpanan”.³⁵

Melihat kecenderungan pertumbuhan BMT yang terus meningkat dan anemo masyarakat yang semakin besar untuk menjadi mitra bagi BMT sudah sepatutnya bagi pemerintah untuk terus melakukan pembinaan terhadap lembaga keuangan ini. Salah satunya dalam bentuk regulasi yang mampu memberikan perlindungan hukum kepada masyarakat yang telah mempercayakan dananya kepada BMT. Pernyataan tersebut setelah diadakan proses triangulasi data sesuai dengan pernyataan Ibu Sisca Damayanti yang menyatakan bahwa :

“Penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat

³⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

³⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Andi Setiawan, SE selaku *marketing* BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

Undaan Kudus yaitu BMT yang belum menjadi anggota lembaga penjamin simpanan.”³⁶

Problem BMT yang mengalami masalah likuiditas sehingga jatuh pailit merupakan masalah yang harus ditemukan penyelesaiannya. Utamanya menyangkut bagaimana dana yang telah dipercayakan masyarakat kepada BMT harus dapat dipertanggungjawabkan. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa :

“Untuk sesuai dengan syariah atau belumnya saya juga belum tahu, yang saya tahu BMT tidak ada bunga yang ada bagi hasil.”³⁷

C. Analisis

1. Strategi BMT Mubarakah dalam Mengatasi Dampak Ketidakpercayaan Masyarakat terhadap BMT di Undaan Kudus

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu menggunakan strategi *resources based view* yaitu dengan mendayagunakan seluruh pemberdaya yang dimiliki berupa sumber daya manusia, sumber daya fisik, serta sumber daya finansial atau keuangan yang dimiliki dengan tujuan utama agar mampu memenuhi kepuasan anggota dalam hal simpan pinjam. Strategi *resources based view* ini meliputi dua hal utama yaitu peningkatan kualitas pelayanan CARTER melalui penerapan hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah, hal tersebut terlihat dari penetapan bagi hasil yang beragam sesuai dengan pendapatan yang diperoleh BMT setiap bulannya. Serta peningkatan kepercayaan anggota melalui kredibilitas berarti bahwa karyawan jujur dan kata-katanya dapat

³⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

³⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Setu selaku anggota BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

dipercaya maka dapat dianalisis bahwa strategi tersebut sesuai dengan teori manajemen strategi.

Manajemen strategik yang pertama adalah melatih setiap orang dan organisasi untuk berfikir secara antisipatif dan proaktif. Kedua, proses penyusunan manajemen strategik mendorong terjadinya komunikasi yang sangat dibutuhkan dalam organisasi. Ketiga, mendorong lahirnya komitmen manajerial. Keempat, proses tersebut melahirkan pemberdayaan staf. Kelima, organisasi yang menerapkan manajemen strategik, menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik.³⁸

Dalam perencanaan strategik (*strategic planning*) di masa yang lalu dilakukan sebagai bagian dari manajemen strategik, sehingga pernah ada adagium, “*if you fail to plan, you plan to fail*” (jika Seseorang gagal merencanakan, maka Seseorang merencanakan untuk gagal). Demikian halnya dalam manajemen strategik. Jika organisasi gagal menjalankan proses manajemen strategik, maka organisasi dapat terperangkap dalam rutinitas dan terjebak dalam keputusan-keputusan yang hanya bermanfaat dalam jangka pendek.³⁹

Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah dengan mendayagunakan seluruh pemberdaya yang dimiliki berupa sumber daya manusia, sumber daya fisik, serta sumber daya finansial atau keuangan yang dimiliki dengan tujuan utama agar mampu memenuhi kepuasan anggota dalam hal simpan pinjam.⁴⁰

Pernyataan tersebut setelah diadakan proses triangulasi data sesuai dengan pernyataan Ibu Sisca Damayanti yang menyatakan bahwa

³⁸ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, Alfabeta, Bandung, 2006, hlm. 10.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

strateginya dengan cara mengoptimalkan pelayanan kepada anggota dengan didukung dengan sumber daya manusia yaitu karyawan yang memiliki *skill* dan kompetensi di bidang simpanan dan pembiayaan.⁴¹

Pelaksanaan strategi *resource based view* BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus dilakukan dengan merekrut karyawan sesuai dengan bidangnya yaitu lulusan sarjana jurusan ekonomi maupun ekonomi Islam.

Untuk penjelasan masing-masing strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah sebagai berikut :

a. Peningkatan Kualitas Pelayanan CARTER

Strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yang pertama adalah melalui peningkatan kualitas pelayanan CARTER. CARTER merupakan dimensi pengukuran kualitas pelayanan yang merupakan suatu pengukuran kualitas layanan lembaga keuangan Syariah dengan 6 dimensi yaitu: *compliance*, *assurance*, *reliability*, *tangible*, *empathy*, dan *responsiveness*. Dimensi yang pertama yaitu *compliance*, *compliance* merupakan kemampuan untuk memenuhi hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa BMT Mubarakah Undaan Kudus telah memenuhi hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah, sesuai dengan misi BMT yaitu menjalankan kegiatan usaha yang berpegang teguh pada ketentuan syariat.⁴²

Compliance merupakan kemampuan untuk memenuhi hukum Islam dan beroperasi dibawah prinsip-prinsip syariah. *Compliance*

⁴¹ Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

⁴² Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

dalam penelitian ini diindikasikan dengan menjalankan prinsip dan hukum Islam. Tidak ada pembayaran bunga baik untuk tabungan maupun pinjaman. Menerapkan ketentuan layanan produk secara Islami. Kesempatan mendapatkan pinjaman bebas bunga. Menerapkan ketentuan pembagian keuntungan investasi.⁴³

Assurance (jaminan) merupakan pengetahuan dan kesopanan karyawan (baik verbal dan tulisan) dan kemampuan mereka memberikan rasa aman dan percaya kepada pelanggan.⁴⁴ *Assurance* (jaminan) dalam penelitian ini diindikasikan dengan karyawan yang sopan dan bersahabat. Menyediakan saran-saran/ nasehat-nasehat keuangan. Interior kantor dan ruang tunggu yang nyaman.

Reliable (kehandalan) merupakan kemampuan untuk memiliki performa layanan yang dijanjikan, dapat diandalkan dan akurat. *Reliable* (kehandalan) dalam penelitian ini diindikasikan dengan Pemberian layanan yang menyenangkan (waktu layanan yang cepat). Penyediaan produk dan layanan yang luas. Keamanan dalam bertransaksi yang terjamin. Waktu (jam) layanan yang optimal.

Tangibles (bukti fisik) merupakan aspek yang terlihat secara fisik misal peralatan, personel, dan bahan-bahan komunikasi. *Tangibles* (bukti fisik) dalam penelitian ini diindikasikan dengan tampilan kantor dan fasilitas fisik yang menarik. Transaksi yang cepat dan efisien. Jam operasi yang jelas. Menyediakan sekat-sekat atau pembatas loket yang jelas.

Empathy (empati) merupakan kemampuan karyawan untuk peduli dan memberikan perhatian secara personal kepada pelanggan. *Empathy* (empati) dalam penelitian ini diindikasikan dengan lokasi yang mudah dijangkau. Nama, reputasi dan citra yang mudah dikenali. Bank memiliki aset dan modal yang besar. Penyediaan area

⁴³ Putri Dwi Cahyani, *Op. Cit.*, hal. 155.

⁴⁴ *Ibid.*

parkir yang memadai. Kerahasiaan data nasabah yang terjamin. Manajemen yang meyakinkan.⁴⁵

Responsiveness (daya tanggap) merupakan keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat. *Responsiveness* (daya tanggap) dalam penelitian ini diindikasikan dengan penyediaan ketentuan konsultasi keuangan. Karyawan bersedia membantu konsumen. Cara karyawan dalam melayani konsumen secara Islami. Menyediakan pinjaman dengan jangka waktu pelunasan yang menguntungkan.

b. Peningkatan Kepercayaan Anggota

Strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus selanjutnya adalah melalui peningkatan kepercayaan anggota. Peningkatan kepercayaan anggota tersebut dilakukan dengan tiga aspek utama yaitu kredibilitas, reliabilitas dan *intimacy*. Dari sudut pandang pemasaran, hal ini menyatakan bahwa perkembangan kepercayaan dan khususnya keyakinan, seharusnya menjadi komponen fundamental dari strategi pemasaran yang ditujukan untuk mengarah pada penciptaan hubungan anggota sejati. Anggota harus mampu merasakan bahwa dia dapat mengandalkan perusahaan, bahwa perusahaan dapat dipercaya.

Aspek pertama peningkatan kepercayaan anggota sebagai strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah kredibilitas. Kredibilitas berarti bahwa karyawan jujur dan kata-katanya dapat dipercaya. bentuk lain yang berhubungan adalah *believability* dan *truthfulness*. Indikatornya yaitu karyawan jujur dan kata-katanya dapat dipercaya. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa muamalah adalah ajaran Islam yang menyangkut

⁴⁵ Putri Dwi Cahyani, *Op. Cit.*, hal. 155.

aturan-aturan dalam menata hubungan antar sesama manusia agar tercipta keadilan dan kedamaian dalam kebersamaan hidup manusia.⁴⁶

Aspek selanjutnya peningkatan kepercayaan anggota sebagai strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah reliabilitas. Reliabilitas berarti sesuatu yang bersifat *reliable* atau dapat diandalkan. Ini berarti berhubungan dengan kualitas organisasi. Reliabilitas harus dilakukan dengan tindakan; Bentuk lain yang berhubungan adalah *predictability* dan *familiarity*. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa amanah (*trust*) adalah modal utama untuk terciptanya kondisi damai dan stabilitas di tengah anggota, karena amanah sebagai landasan moral dan etika dalam bermuamalah dan berinteraksi sosial.⁴⁷

Aspek selanjutnya peningkatan kepercayaan anggota sebagai strategi yang dilaksanakan BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus adalah *intimacy*. Kata yang berhubungan adalah integritas yang berarti karyawan memiliki kualitas sebagai karyawan yang memiliki prinsip moral yang kuat. Integritas menunjukkan adanya *internal consistency*, ada kesesuaian antara apa yang dikatakan dan dilakukan, ada konsistensi antara pikiran dan tindakan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam Mengatasi Dampak Ketidakpercayaan Masyarakat terhadap BMT di Undaan Kudus

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan

⁴⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

⁴⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

Kudus yaitu adanya kebijakan lembaga dalam hal ini BMT untuk mengutamakan kualitas pelayanan bagi anggota. Faktor pendukung berupa loyalitas karyawan dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus terlihat dari rasa merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi karyawan juga. Sedangkan faktor penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus berupa sulitnya regulasi pendaftaran LPS dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus berkaitan dengan batasan jumlah dana yang dijamin seharusnya ditetapkan dalam nominal minimalis mengingat nasabah BMT yang kebanyakan dari golongan menengah kebawah, sehingga dengan penetapan nominal minimalis ini dapat mengakomodir seluruh nasabah BMT yang telah menitipkan dananya. Berikut ini penjelasan masing-masing bagian faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus.

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus terdiri dari dua hal yaitu adanya kebijakan lembaga dalam hal ini BMT untuk mengutamakan kualitas pelayanan bagi anggota serta loyalitas karyawan yaitu terlihat dari rasa merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi karyawan juga.

1) Kebijakan Organisasi

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu kebijakan organisasi yang tertuang dalam visi dan misi BMT. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan

Hasil observasi menunjukkan bahwa pendirian BMT Mubarakah Undaan Kudus memiliki tujuan memajukan dan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan ekonomi syari'ah, pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Edward III berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a) Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b) Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
- c) Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- d) Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur

organisasi adalah *Standard Operating Procedure* (SOP)⁴⁸ dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Hal-hal yang berhubungan dengan implementasi kebijakan adalah keberhasilan dalam mengevaluasi masalah dan kemudian menerjemahkan ke dalam keputusan-keputusan yang bersifat khusus. Pernyataan tersebut setelah diadakan proses triangulasi data sesuai dengan pernyataan Ibu Sisca Damayanti yang menyatakan bahwa faktor pendukung berupa kebijakan lembaga dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu terdapat pengukuran kinerja berupa pengukuran kepuasan anggota selama pelayanan BMT.⁴⁹

Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh variabel, yaitu komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*).

2) Loyalitas Karyawan

Faktor pendukung pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu loyalitas karyawan. Faktor pendukung berupa loyalitas karyawan dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yang terbukti dengan berat untuk meninggalkan organisasi meskipun karyawan

⁴⁸ SOP atau prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Sedangkan fragmentasi berasal dari tekanan-tekanan diluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Sisca Damayanti selaku karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

menginginkannya. Tidak memiliki niat sedikit pun untuk meninggalkan organisasi. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa faktor pendukung berupa loyalitas karyawan dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus terlihat dari rasa merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi karyawan juga. Berat untuk meninggalkan organisasi meskipun karyawan menginginkannya. Tidak memiliki niat sedikit pun untuk meninggalkan organisasi.⁵⁰

Komitmen afektif merupakan komitmen yang menimbulkan perasaan memiliki dan terlibat dalam organisasi.⁵¹ Komitmen sebagai konseptualisasi rasa tanggung jawab pada tugas pekerjaan, keterikatan yang mendalam dengan organisasi, dan konsistensi dalam menjalankan nilai-nilai yang dihayati bersama oleh seluruh anggota organisasi mempengaruhi tinggi-rendahnya prestasi kerja pegawai.⁵²

Komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.⁵³

Seseorang akan memiliki komitmen yang tinggi jika pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya lebih baik, memberikan otonomi yang luas dalam pengambilan keputusan dan memberikan

⁵⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

⁵¹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2006, hal.102.

⁵² Irawati dan Mustakim, Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Pelaksana Teknis Bina Marga Wilayah Magelang, *Majalah Ekonomi*, Tahun XXII, No. 1 April 2012, hal. 63.

⁵³ Edi Wibowo dan Wiwik Susilowati, *Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behaviour, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 1, April 2010., hal. 70.

penghargaan yang layak. Semakin tua usia dan panjang masa kerja seseorang maka semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi akan mendorong untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan peraturan dalam suatu organisasi, sehingga hubungan baik rekan kerja akan mendorong meningkatkan prestasi kerja.⁵⁴

Komitmen organisasional sebagai keadaan dimana seorang karyawan berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan memiliki keinginan dan tujuan untuk mempertahankan diri sebagai anggota dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional adalah kemauan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Upaya-upaya untuk membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang dan individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi, memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi dibandingkan individu-individu yang tidak memiliki komitmen.⁵⁵

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu sulitnya regulasi pendaftaran Lembaga Penjamin Simpanan. Keberadaan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang dibentuk pemerintah melalui Undang-undang Nomor 24 Tahun 2004 selama ini hanya memiliki kewenangan yang terbatas pada ruang lingkup perbankan saja, sehingga belum ada perlindungan hukum terhadap nasabah yang mempercayakan simpanannya melalui BMT. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus yang menyatakan bahwa penghambat

⁵⁴ Edi Wibowo dan Wiwik Susilowati, *Op. Cit.*, hal. 70.

⁵⁵ Didit Darmawan, *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*, Pena Semesta, Surabaya, 2013, hal. 148.

pelaksanaan strategi BMT Mubarakah Undaan Kudus dalam mengatasi dampak ketidakpercayaan masyarakat Undaan Kudus yaitu sulitnya regulasi pendaftaran Lembaga Penjamin Simpanan.⁵⁶

Melihat kecenderungan pertumbuhan BMT yang terus meningkat dan anemo masyarakat yang semakin besar untuk menjadi mitra bagi BMT sudah sepatutnya bagi pemerintah untuk terus melakukan pembinaan terhadap lembaga keuangan ini. Salah satunya dalam bentuk regulasi yang mampu memberikan perlindungan hukum kepada masyarakat yang telah mempercayakan dananya kepada BMT. Problem BMT yang mengalami masalah likuiditas sehingga jatuh pailit merupakan masalah yang harus ditemukan penyelesaiannya. Utamanya menyangkut bagaimana dana yang telah dipercayakan masyarakat kepada BMT harus dapat dipertanggungjawabkan.

Karena bila kondisi ini dibiarkan akan menimbulkan eksese negatif yang akan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BMT yang selama ini lebih mudah diakses para pelaku usaha kecil. Turunnya tingkat kepercayaan untuk menitipkan dananya kepada BMT akan mengakibatkan turunnya sumber pembiayaan BMT yang selama ini berasal dari masyarakat yang mempercayakan dananya dalam bentuk pinjaman. Menurunnya sumber pembiayaan BMT menyebabkan tingkat kemampuan BMT untuk memberikan pembiayaan kepada masyarakat juga semakin menurun, sehingga pelaku usaha kecil dalam hal ini juga akan ikut merasakan eksese negatif berupa kesulitan permodalan. Sehingga menjadi sangat urgen bagi pemerintah untuk membentuk lembaga yang bertugas menjamin simpanan pihak masyarakat yang telah mempercayakan dana yang dimilikinya kepada BMT sebagai bentuk perlindungan hukum.⁵⁷

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus pada tanggal 15 Juli 2017.

⁵⁷ Luthfiyah, *Urgensi Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) Bagi BMT Sebagai Bentuk Strategi Meningkatkan Kepercayaan Nasabah Terhadap BMT*, Jurnal Hukum, Volume XI Nomor 5 Tahun 2014, hal. 4.