

**IMPLEMENTASI STRATEGI *KAIZEN* DALAM MENINGKATKAN
LOYALITAS NASABAH PADA PT. BNI SYARIAH KC. BENGKULU**



SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi(S.E)

Oleh :

WINDA ARUMINGSIH
NIM. 1516140221

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI IAIN BENGKULU
BENGKULU, 2019 M/ 1440 H**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Winda Arumningsih
NIM : 1516140221
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul : "Penerapan Strategi *Kaizen* dalam Menarik Minat Nasabah pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu "

Telah dilakukan verifikasi plagiat melalui <https://smallseotools.com/plagiarism-checker/> skripsi yang bersangkutan dapat diterima dan tidak memiliki indikasi plagiat. Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Apabila terdapat kekeliruan dalam verifikasi ini maka akan dilakukan tinjauan kembali.

Bengkulu, 4 Juli 2019
1 Dzulkaidah 1440 H

Mengetahui Tim Verifikasi

Yang Membuat Pernyataan


Andang Sunarto, Ph.D
NIP. 197611242006041002


Winda Arumningsih
NIM. 1516140221

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan:

1. Skripsi dengan judul "Implementasi *Strategi Kiazen* Dalam Meningkatkan loyalitas Nasabah pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu", adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Akademik, baik di IAIN Bengkulu maupun diperguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, pemikiran dan rumusan saya sendiri tanpa bantuan yang tidak sah dari pihak lain kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Didalam skripsi ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis ataupun yang dipublikasikan oleh orang lain, kecuali kutipan secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan didalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana, serta sanksi lainnya sesuai norma dan ketentuan yang berlaku.

Bengkulu, 4 Juli 2019 M
1 Dzul-Qa'dah 1440 H

Mahasiswa yang menyatakan



Winda Arumningsih
NIM: 1516140221

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh **Winda Arumningsih NIM 1516140221** dengan judul **"Implementasi Strategi Kaizen Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu"** Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam telah diperiksa dan diperbaiki sesuai dengan saran pembimbing I dan II. Oleh karena itu, skripsi ini disetujui dan layak untuk diujikan dalam sidang *munaqasyah*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

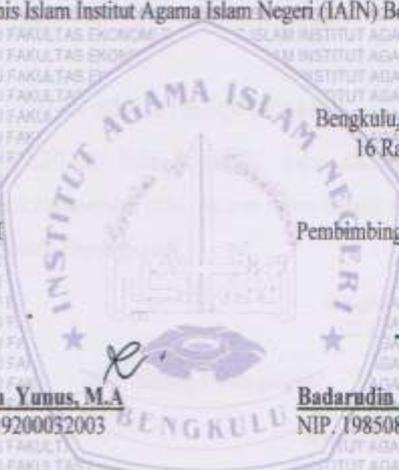
Bengkulu, 21 Mei 2019 M
16 Ramadhan 1440 H

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Fatimah Yunus, M.A
NIP. 19630319200052003

Badarudin Nurhab, MM
NIP. 198508072015031005





**KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BENGKULU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat: Jl. Raden Fatah Pagar Dewa Telp. (0736)5127651771 Fax (0736)51771 Bengkulu

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "Implementasi Strategi Kaizen Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu", oleh Winda Arumningsih NIM: 1516140221, Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Ekonomi Islam, telah diuji dan dipertahankan di depan Tim Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu pada:

Hari : Jumat

Tanggal : 19 Juli 2019/ 16 Dzul-Qa'dah 1440 H

Dinyatakan LULUS. Telah diperbaiki, dapat diterima, dan disahkan sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana dalam bidang Perbankan Syariah dan diberi gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)

Bengkulu, 25 Juli 2019 M

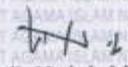
22 Dzul-Qa'dah 1440 H

Tim Sidang Munaqasyah

Ketua

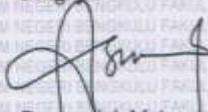
Sekretaris

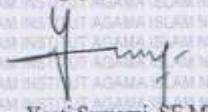

Andang Sunarto, Ph.D.
NIP. 19761124 200604 1 002


Badarudin Nurhab, MM
NIP. 19850807 201503 1 005

Penguji I

Penguji II


Dr. Asnani, M.A.
NIP. 19730412 199803 2 003


Yenti Sumarni, SE,MM
NIP. 19790416 200701 2 020



MOTTO

- ✚ Bersyukurlah dengan segala sesuatu yang kamu miliki, karena belum tentu orang lain memilikinya.
- ✚ "Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kadar kesanggupannya" (Q.S Al Baqarah : 186)

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia yang telah diberikan kepadaku sehingga bisa menyelesaikan skripsi ini. Berjuta cerita yang telah dilalui baik suka maupun duka, dengan semua harapan dan tantangan yang ada, untuk skripsi ini kupersembahkan kepada:

- Kedua Orang tua ku tercinta dan terkasih Ayah (Ilyun Sahar) dan Ibu (Ani Sirwani) terimakasih untuk semua do'a, harapan, kasih sayang dan jerih payah baik berupa materi dan motivasi yang telah dicurahkan dalam menghantarkanku kepada keberhasilan ini.
- Abang dan ayuk ku tercinta (Evan Yunandes, Heryan Juliarta, Renty Mustika) terimakasih karena selalu mendoakan dan memberikan support kepadaku.
- Teman hidupku Insya'Allah (A.Khanifullah Nurman) terima kasih selalu mensupport dan selalu menemaniku baik dalam keadaan suka maupun duka.
- Sahabat terbaikku (Seli Agustini) terima kasih sudah menjadi teman yang baik dari awal masuk kuliah hingga sekarang.
- Sahabat-sahabat seperjuanganku Maryati, Reni Agustin, Riefki Kuntara, Ryan Firdaus, Steffani Amp, dan Nela Suci terima kasih atas semangat yang telah diberikan.
- Sahabat - sahabat di Manusia Biasa Squad (Tika, Indah, Firda, Senja, Mutiara, Pigi, Setiawati, Cintya), Keluarga KKN LN Angkatan 2018, DEMA IAIN Angkatan 2017/2018, dan Ksei Sem-C angkatan 2017/2018 terima kasih untuk setiap canda dan tawa yang telah terukir.
- Keluarga Besar Perbankan Syariah / PBS G.
- Kampusku tercinta IAIN Bengkulu dan FEBI yang telah memberiku ilmu yang bermanfaat.
- Almamater yang telah menempahku.

ABSTRAK

Implementasi *Strategi Kaizen* Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu.

Oleh Winda Arumningsih NIM 1516140221

Masalah dalam penelitian ini adalah pihak BNI Syariah Cabang Bengkulu sudah menerapkan *kaizen* dengan menerapkan teori 5S/5R yaitu seiri atau pemilihan, seiton atau penataan, seiso atau pembersihan, seiketsu atau pemantapan, shitsuke atau pembiasaan untuk menarik nasabah. Tetapi pada kenyataannya masih terdapat nasabah yang belum ber loyalitas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi *strategi kaizen* dalam meningkatkan loyalitas nasabah pada Bank Negara Indonesia Syariah. Untuk mengetahui kendala pihak BNI Syariah dalam menerapkan *strategi kaizen* untuk meningkatkan loyalitas nasabah. Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian disimpulkan bahwa Implementasi *strategi kaizen* di BNI Syariah dilakukan dengan memberikan layanan terbaik kepada nasabah yaitu Seiri atau pemilihan, Seiton atau penataan, Seiso atau pembersihan, Shitsuke atau pembiasaan, dan Seiketsu atau pemantapan. Adapun Kendala dalam menerapkan *strategi kaizen* pada BNI Syariah Cabang Bengkulu adalah karyawan yang kurang kompak dalam melakukan pekerjaan misalnya terdapat karyawan yang sudah melakukan (seiso) pembersihan, tetapi masih ada juga karyawan yang belum melakukan pembersihan. Walaupun sudah ada *office boy* tetapi harusnya karyawan juga melakukan pembersihan masing-masing Untuk seiton (penataan) juga terdapat kendala karena yang melakukan pengecekan hanya satu orang dan yang lainnya kurang membantu. Untuk shitsuke (pembiasaan) terkendala oleh waktu dimana dalam melakukan pelayanan terkadang kurang maksimal karena terkendala waktu.

Kata Kunci: Implementasi, Strategi Kaizen, Loyalitas Nasabah

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Implementasi Strategi *Kaizen* dalam Meningkatkan loyalitas Nasabah PT. BNI Syariah KC. Bengkulu”. Shalawat dan salam untuk Nabi besar Muhammad SAW, yang telah berjuang untuk menyampaikan ajaran Islam sehingga umat Islam mendapatkan petunjuk ke jalan yang lurus baik di dunia maupun akhirat.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Program Studi Ekonomi Syariah Jurusan Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dengan demikian penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Sirajuddin M, M.Ag, M.H, selaku Rektor IAIN Bengkulu.
2. Dr. Asnaini, M.A, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.
3. Desi Isnaini, M.Ag selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.
4. Dr. Nurul Hak, M.A selaku Pembimbing Akademik (PA) yang telah memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis semasa kuliah.

5. Dra. Fatimah Yunus, M.A selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, semangat dan arahan dengan penuh kesabaran dan kasih sayang kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Badarudin Nurhab, M.M selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, semangat dan arahan dengan penuh kesabaran dan kasih sayang kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Bengkulu.
8. Semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penulisan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari banyak kelemahan dan kekurangan dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Bengkulu, 12 Juni 2019 M
8 Syawal 1440 H

Winda Arumningsih
NIM 1516140221

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN PLAGIASI	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian.....	6
E. Penelitian terdahulu	7
F. Metode Penelitian.....	11
G. Sistematika Penulisan.....	15

BAB II KAJIAN TEORI

A. Pengertian Kaizen	17
B. Sejarah Kaizen.....	18
C. Kaizen dan Manajemen	21
D. Pemahaman Teori 5S	23
E. Proses Versus Hasil	26
F. Berbicara Dengan Data	29
G. Loyalitas Nasabah	31
1. Pengertian Loyalitas Nasabah	31
2. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Nasabah	35
3. Indikator Loyalitas Nasabah.....	36

BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu	38
--	----

B. Visi dan Misi PT. BNI Syariah	39
C. Sturktur Organisasi PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu	40
D. Produk dan Penyaluran Dana dan Prosedur Pembiayaan	44
E. Kepengurusan dan Keanggotan.....	54

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Strategi <i>Kaizen</i> dalam meningkatkan loyalitas nasabah Pada Bank Negara Indonesia Syariah	57
B. Kendala pihak BNI Syariah dalam menerapkan strategi <i>Kaizen</i> untuk meningkatkan loyalitas nasabah.....	67
C. Pembahasan.....	69

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	74
B. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	:Persentase penurunan jumlah nasabah BNI Syariah Cabang Bengkulu	5
Tabel 2.1	:Dua macam pendekatan masalah	22
Tabel 2.2	:Perbedaan antara inovasi dan improvement.....	22
Tabel 3.1	:Data pegawai PT. BNI Syariah Bengkulu.....	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Persepsi Jepang terhadap Fungsi Pekerjaan (1)	20
Gambar 2.2 : Persepsi Jepang terhadap Fungsi Pekerjaan (2)	21
Gambar 2.3 : Persepsi Barat terhadap Fungsi Pekerjaan	21

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Jadwal Kegiatan Penelitian
- Lampiran 2 : Lembar ACC Judul
- Lampiran 3 : Bukti Menghadiri Seminar
- Lampiran 4 : Daftar Hadir Seminar
- Lampiran 5 : Halaman Pengesahan Proposal Skripsi
- Lampiran 6 : Surat Penunjukkan Pembimbing
- Lampiran 7 : Surat Permohonan Izin Penelitian
- Lampiran 8 : Surat Izin Penelitian untuk Bank BNI Syariah
- Lampiran 9 : Surat Rekomendasi Penelitian Badan Kesbangpol Kota Bengkulu
- Lampiran 10 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 11 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 12 : Lembar Bimbingan Skripsi Pembimbing I dan Pembimbing II
- Lampiran 13 : Dokumentasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya zaman, persaingan dunia bisnis sangat ketat. Banyak pesaing dengan kualitas terbaik bermunculan memperebutkan hati konsumen. Hal ini tentunya bertujuan untuk menguasai pangsa pasar masing- masing bidang industri yang dijalankan. Keunggulan kompetitif sangat diperlukan jika ingin mendapat perhatian yang maksimal dari konsumen. Menciptakan persepsi positif suatu produk kepada konsumen merupakan faktor penting untuk menunjang keberhasilan produk tersebut. Persepsi positif yang telah tertanam di benak konsumen membuat konsumen dengan mudah menyisihkan sebagian pendapatannya untuk membeli suatu produk yang diinginkannya.

Mengacu pada kondisi saat ini maka digunakanlah suatu bentuk pemasaran yang mencoba menganalisis konsumen dengan menggunakan model-model psikologis dalam menganalisis perilaku konsumen yaitu *strategi kaizen*. Dalam pendekatan ini, pemasar menciptakan produk atau jasa dengan menyentuh panca indra, hati, dan pikiran konsumen. Produk dapat menyentuh nilai emosional konsumen secara positif dapat menjadikan *memorable experience* antara perusahaan dan konsumen. Hal ini berpengaruh sangat baik bagi perusahaan karena konsumen yang puas

biasanya menceritakan pengalamannya menggunakan produk atau jasa suatu perusahaan kepada orang lain.¹

Kaizen merupakan alat pemersatu filsafat, sistem dan alat untuk memecahkan masalah yang dikembangkan di Jepang selama 30 tahun pada suatu perusahaan untuk berbuat baik lagi. *Kaizen* dapat dimulai dengan menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah. *Kaizen* memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan di mana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas. Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi. Konsep 5 S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi: Efisiensi Kerja; Produktifitas Kerja.

Budaya Kaizen di Indonesia memang masih asing ditelinga, namun dengan budaya ini sudah banyak perusahaan yang terbukti berhasil meningkatkan kesejahteraan karyawan dan perusahaan karena melakukan semua hal dengan benar-benar efisien dan efektif. Selain itu budaya Kaizen juga memberikan dorongan inovasi kepada karyawan, menjadikan karyawan berfikir maju dan cerdas, dan dengan melibatkan seluruh anggota hirarki perusahaan maka karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam

¹ Amir. Hamzah, *Analisis Strategi kaizen, Emotional Branding, dan Brand Trust Terhadap Loyalitas Merek Mentari*,(Jurnal Usahawan No 06 tahun XXXVI, 2007),h.45

memajukan perusahaan, dengan cara bekerja sama dengan baik dan berinovasi agar produk tetap dapat bersaing dipasaran

Unsur *sense, feel, think, act, dan relate* yang dijadikan pedoman membuat *strategi kaizen* berbeda dengan konsep tradisional. *Sense* ditujukan terhadap rasa dengan tujuan untuk menciptakan pengalaman melalui panca indra; *feel* ditujukan terhadap perasaan dan emosi positif yang timbul; *think* ditujukan terhadap intelektual dengan tujuan menciptakan kesadaran (*cognitive*), pengalaman untuk memecahkan masalah yang mengikutsertakan konsumen di dalamnya; *act* ditujukan mempengaruhi pengalaman jasmaniah, gaya hidup, dan interaksi; dan *relate* ditujukan terhadap hubungan sosial konsumen.²

QS. Ali Imran: 159 sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad,

² Rahmawati, 2003. *Pengaruh Aspek Sense dan Feel Dari Strategi kaizen Pada Kasus Soto Gebrak*, (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume III No. 2, 2003)

Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”(QS: Ali Imran: 159)³

Perkembangan dunia bisnis sekarang ini melaju dengan pesat, persaingan yang ketat menjadi tantangan maupun ancaman bagi pelaku usaha tersebut untuk dapat memenangkan persaingan, mempertahankan pasar yang dimiliki dan merebut pasar yang sudah ada. Setiap pelaku bisnis dituntut untuk mempunyai kepekaan terhadap setiap perubahan yang terjadi, serta mampu memenuhi dan menanggapi setiap tuntutan pelanggan yang terus berubah. Banyak perusahaan harus menempatkan orientasi kepada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama.

Pihak perusahaan harus mampu membuat para pelanggan puas terhadap produk yang dihasilkan maupun tingkat pelayanan yang diberikan sehingga membuat pelanggan tersebut merasa puas. Pelanggan yang puas pasti melakukan pembelian ulang dan memberitahukan kepada orang lain atas apa yang dirasakan. Dengan adanya kepuasan yang tercipta pada pelanggannya, maka perusahaan harus memperoleh dua keuntungan sekaligus yaitu mendapatkan profitabilitas dengan terjualnya produk yang mereka hasilkan dan menarik pelanggan baru⁴

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan wawancara kepada Bapak Novrianda selaku *Back Office Head*

³Departemen Agama RI. *Alquran dan terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2006), h. 95

⁴ Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 dan 2 (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005), h. 12

PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu bahwa pihak BNI Syariah Cabang Bengkulu sudah menerapkan *kaizen* dengan menerapkan teori 5S/5R yaitu seiri atau pemilihan, seiton atau penataan, seiso atau pembersihan, seiketsu atau pemantapan, shitsuke atau pembiasaan untuk menarik nasabah. Tetapi pada kenyataannya masih terdapat nasabah yang belum loyal. Adapun data nasabah pada BNI Syariah dalam 4 bulan terakhir mengalami penurunan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Persentase Penurunan Jumlah Nasabah BNI Syariah Cabang Bengkulu

No.	Bulan	Persentase penurunan
1	November 2018	3 %
2	Desember 2018	4 %
3	Januari 2019	7 %
4	Februari 2019	12 %

Sumber: BNI Syariah Cabang Bengkulu, 2019

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa mulai dari bulan November 2018 sampai pada Februari 2019 mengalami persentase penurunan nasabah. Pada bulan November 2019 jumlah nasabah mengalami penurunan 3 %, pada bulan Desember persentase penurunan meningkat menjadi 4 %, pada bulan

Januari 2019 kembali meningkat menjadi 7 % dan pada bulan Februari persentase penurunan nasabah menjadi 12 %

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Implementasi *strategi kaizen* dalam meningkatkan loyalitas nasabah pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu”

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi *strategi kaizen* dalam meningkatkan loyalitas nasabah pada Bank Negara Indonesia Syariah?
2. Apa kendala pihak BNI Syariah dalam menerapkan *strategi kaizen* untuk meningkatkan loyalitas nasabah pada BNI Syariah?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui implementasi *strategi kaizen* dalam meningkatkan loyalitas nasabah pada BNI Syariah
2. Untuk mengetahui kendala pihak BNI Syariah dalam menerapkan *strategi kaizen* untuk meningkatkan loyalitas nasabah pada BNI Syariah

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Untuk menambah wawasan dan memperkaya pengetahuan tentang *strategi kaizen* pada perusahaan sehingga dapat dijadikan referensi untuk penelitian lanjutan

2. Kegunaan Praktis

- a. Untuk Perusahaan, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan sumbangan informasi bagi perusahaan dalam menentukan

langkah dan kebijakan perusahaan khususnya dalam penentuan *strategi kaizen*.

- b. Untuk Akademik, diharapkan memberikan khasanah perpustakaan dan tambahan referensi bagi pembaca.
- c. Untuk Nasabah, dapat menjadi bahan pertimbangan implementasi *strategi kaizen*.

E. Penelitian Terdahulu

Analisis Pengaruh *Strategi kaizen* Terhadap Loyalitas Pelanggan (Kasus Loyalitas Pelanggan Pada Kedaton Spa Semarang yang diteliti oleh Riza, 2016). Rumusan masalah penelitian ini adalah apakah ada Pengaruh *Strategi kaizen* Terhadap Loyalitas Pelanggan (Kasus Loyalitas Pelanggan Pada Kedaton Spa Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan nilai F signifikan pada level 5% dengan pengaruh sebesar 76,9% yang berarti secara bersama-sama faktor *Strategi kaizen* yang terdiri dari panca indera, perasaan, cara berpikir, tindakan kebiasaan dan hubungan berpengaruh positif terhadap loyalitas. Nilai F signifikan pada level 5% dengan pengaruh masing-masing, perasaan sebesar 42,5% terhadap loyalitas, cara berpikir sebesar 45,4% terhadap loyalitas, tindakan kebiasaan sebesar 55,8% terhadap loyalitas dan hubungan sebesar 49,1% terhadap loyalitas.⁵

⁵Riza “Analisis Pengaruh Strategi kaizen Terhadap Loyalitas Pelanggan (Kasus Loyalitas Pelanggan Pada Kedaton Spa Semarang”, (*Skripsi*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, 2010)

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang strategi kaizen. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu di analisis secara kuantitatif sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti secara kualitatif.

Pengaruh *Strategi kaizen* Terhadap Loyalitas (Studi Pada Pelanggan Taman Indie Resto Malang yang diteliti oleh Akbar tahun 2014). Rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah ada Pengaruh *Strategi kaizen* Terhadap Loyalitas (Studi Pada Pelanggan Taman Indie Resto Malang). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Variabel *strategi kaizen* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan Taman Indie Resto Malang dengan F hitung sebesar 34,547 dengan signifikansi 0,000 ($P < 0,05$). Pengaruh variabel *strategi kaizen* terhadap loyalitas pelanggan sebesar 67,9% dan 32,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.⁶

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang strategi kaizen. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu di analisis secara kuantitatif sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti secara kualitatif.

Analisa *Strategi kaizen* Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Variabel *Customer Experience* tahun 2015. Sebagai Variabel Perantara Di Ciputra Waterpark Surabaya yang diteliti oleh Sally. Rumusan Masalah

⁶Akbar "Pengaruh Strategi kaizen Terhadap Loyalitas (Studi Pada Pelanggan Taman Indie Resto Malang", (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2009)

dalam penelitian ini adalah *Strategi kaizen Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Variabel Customer Experience Di Ciputra Waterpark Surabaya?* Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh *strategi kaizen* terhadap *customer loyalty* melalui *customer experience*. Desain penelitian kausal. Variabel penelitian adalah *strategi kaizen (sense, feel, think, act, dan relate)*, *customer experience*, dan *customer loyalty*. Sampel penelitian sebanyak 190 sampel dan teknik analisis menggunakan *structural equation model*. Pengujian hipotesis menunjukkan variabel *feel* dan *relate* yang berpengaruh terhadap *customer experience* dan *customer experience* berpengaruh terhadap *customer loyalty*. Sedangkan variabel lainnya tidak terbukti berpengaruh terhadap *customer experience*⁷.

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang strategi kaizen. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu di analisis secara kuantitatif sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti secara kualitatif.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Jatmiko tahun 2013, dengan judul *Analisis Strategi kaizen dan Loyalitas Pelanggan Jasa Wisata (Studi Pada Taman Rekreasi Sengkaling Malang)*. Penelitian tentang *strategi kaizen* dikaitkan dengan loyalitas pelanggan pada obyek wisata belum banyak dilakukan. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh simultan dan parsial dimensi *strategi kaizen: sense, feel, think, act, dan relate* terhadap loyalitas

⁷Sally Eva Setiawan “*Analisa Strategi kaizen Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Variabel Customer Experience Sebagai Variabel Perantara Di Ciputra Waterpark Surabaya*” (Skripsi, Prodi Manajemen Universitas Petra Surabaya, 2012)

pengunjung. Regresi berganda digunakan untuk analisis data. *F-test* menemukan *strategi kaizen* berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas pelanggan. *t-test* menemukan *feel* dan *sense* berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas pelanggan, sedang *think*, *act*, dan *relate* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Desain penelitian adalah eksplanatif berdasarkan data survey. Populasi penelitian adalah para pengunjung kelompok usia remaja, terutama pelajar tingkat SLTA dan mahasiswa yang membeli tiket dan sedang berada di dalam area Taman Rekreasi Sengkaling Malang selama periode pengambilan data. Sampel yang diambil sebanyak 100 pengunjung yang berada di dalam Taman Rekreasi Sengkaling.

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang strategi kaizen. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu terdiri dari variabel strategi kaizen dan loyalitas nasabah sedangkan penelitian terdahulu strategi kaizen dan loyalitas nasabah.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (Jurnal International) dengan judul *Experience are private events that occur in response to some stimulation* (e.g. as provided by marketing efforts before and after purchase) yang berarti pengalaman merupakan peristiwa-peristiwa pribadi yang terjadi dikarenakan adanya stimulus tertentu. Hasil penelitian mendapatkan bukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *sense* terhadap loyalitas konsumen. Definisi konsep, Konsep mengekspresikan suatu abstraksi yang berbentuk melalui generalisasi dari pengamatan terhadap fenomena - fenomena. Konsep merupakan abstraksi dari realitas yang tersusun dengan

mengklasifikasi fenomena - fenomena (antara lain berupa : obyek, kejadian, atribut atau proses) yang memiliki kesamaan karakteristik. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dengan cara memberikan angket pertanyaan tertulis (kuesioner) secara langsung berupa *hard copy* maupun kepada pihak yang terkait dalam penelitian ini yaitu konsumen yang secara langsung melakukan pembelian di *coffee shop d'coffee*.⁸ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian, dan persamaannya sama-sama membahas tentang *strategi kaizen*.

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang strategi kaizen. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu terdiri dari variabel strategi kaizen dan loyalitas nasabah sedangkan penelitian terdahulu strategi kaizen dan loyalitas nasabah.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif metode deskriptif adalah metode yang dilakukan untuk menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.⁹

Dalam penelitian ini metode deskriptif digunakan untuk memperoleh

⁸ Rony Wahyu Kristanto, Analisis Implementasi Strategi kaizen Terhadap Tingkat Loyalitas Konsumen (Studi Kasus Pada *Coffee Shop D'cooffe Semarang*), Universitas Dian Nuswantoro Semarang

⁹Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 119

deskripsi analisis implementasi *strategi kaizen* pada BNI Syariah cabang Bengkulu.

2. Waktu dan Lokasi Penelitian

a. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan November 2018 s/d Juli 2019 (Jadwal Terlampir).

b. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul yang penulis ajukan dan supaya terfokus pada ruang lingkup penelitian, sehingga lebih terarah maka untuk memperoleh data yang berkaitan dengan permasalahan yang ada maka penulis mengambil lokasi penelitian di PT. Bank BNI Syariah Cabang Bengkulu.

3. Subjek atau Informan Penelitian

Dalam pemilihan subjek/informan penelitian ini, peneliti menggunakan tehnik purposive sampling yakni peneliti hanya memilih orang-orang atau informan yang menurut peneliti bisa membantu memberikan informasi yang peneliti inginkan.¹⁰ Alat yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian adalah pedoman wawancara.

Pada penelitian ini, informan penelitian terdiri dari pimpinan dan 8 karyawan PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu yaitu Freddy Mercury, Novan Zaman, Aditya Muhlizar, Rapika Sumanti, Diga Paragus, Nine

¹⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 320

Aprilianti, Tita Melina dan handriko serta 5 orang nasabah yaitu Yanto, Evi, Khofifah, Sugito dan Aleksander.

4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari karyawan PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu. Sehingga data primer adalah data yang diperoleh dari hasil observasi lapangan oleh peneliti, wawancara kepada pimpinan dan 8 karyawan PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu yaitu Freddy Mercury, Novan Zaman, Aditya Muhlizar, Rapika Sumanti, Diga Paragus, Nine Aprilianti, Tita Melina serta 5 orang nasabah yaitu yaitu Yanto, Evi, Khofifah, Sugito dan Aleksander.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang mendukung atas permasalahan yang akan dibahas, yang diperoleh dari PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu seperti profil tentang bank, data informan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, penulis akan mengumpulkan data dengan memperoleh dua sumber data. Teknik dilakukan dengan:

a. Observasi

Observasi adalah penelitian atau pengamatan secara langsung kelapangan untuk mendapatkan informasi dan mengetahui permasalahan yang di teliti. Observasi menurut kenyataan yang terjadi di lapangan dapat di artikan dengan kata kata yang cermat dan tepat apa yang di amati, mencatatnya kemudian mengelolanya dan di teliti sesuai dengan cara ilmiah. Dalam hal ini peneliti akan mengadakan penelitian dengan cara mengumpulkan data secara langsung, melalui pengamatan di lapangan terhadap aktivitas yang akan di lakukan untuk mendapat kan data tertulis yang di anggap relevan.

b. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi secara respon antara penanya dan narasumber yang bertujuan untuk mendapatkan informasi. Dalam hal ini peneliti mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan untuk merekam dan menyimpan berbagai data penting yang di hasilkan oleh kegiatan. Kegiatan dokumentasi pada penelitian di gunakan untuk mendapatkan gambar atau foto pada saat melakukan penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis interaksi, di mana komponen reduksi data dan sajian data dilakukan bersamaan proses pengumpulan data. Tiga tahap dalam menganalisa data, yaitu:¹¹

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambar yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data juga dapat dibantu dengan menggunakan peralatan elektronik.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data reduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif data yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya.

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apa bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh

¹¹Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013),h.247

bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan yang kredibel.

G. Sistematika Penulisan

Bab pertama menguraikan pendahuluan yang menjadi pondasi dari setiap karya ilmiah yang berisi latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penelitian terdahulu dan sistematika penulisan skripsi.

Bab kedua berisi kajian teori. Kajian teori menguraikan teori yang berhubungan dengan objek penelitian melalui teori-teori yang mendukung serta relevan dari buku atau literatur yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dan juga sebagai sumber informasi dan referensi.

Bab ketiga berisi gambaran umum objek penelitian, hasil penelitian dan pembahasan. Gambaran umum objek penelitian merupakan penyajian informasi mengenai objek penelitian.

Bab keempat berisi hasil penelitian merupakan penjelasan penyajian data hasil penelitian yang sudah diolah yang disajikan dalam bentuk tabel atau grafik. Penyajian data ini disertai dengan penjelasan secara deskriptif, sehingga dapat memperjelas sajian tabel atau grafik tersebut.

Bab kelima berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan penyajian secara singkat apa yang diperoleh dari pembahasan serta menjawab rumusan masalah dan saran merupakan anjuran yang diberikan penulis

kepada pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian dan berperan bagi penulis selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian *Kaizen*

Menurut Hardjosoedarmo mendefinisikan *Kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output”.¹²

Menurut Waluyo menyatakan bahwa: Budaya organisasi masyarakat Jepang disebut *kaizen* yang secara bahasa Jepang *kai* berarti perubahan sedangkan *zen* berarti baik dan secara istilah artinya adalah perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Intinya adalah bahwa manajemen harus memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan jika perusahaan ingin tetap bertahan dan berkembang.¹³

Menurut Imai adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”.¹⁴

Menurut Wellington, *Kaizen* adalah “konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: *Kai* artinya perubahan dan *Zen* artinya baik,

¹² Kotler dan Armstrong. *Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 1, Edisi Kedelapan*. (Jakarta: Erlangga, 2014), h. 80

¹³ Jurini, K.P.W. *Menetapkan Segmentasi Pasar*. (Bagian Proyek Pengembangan Kurikulum Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Depdiknas, 2013), h.158

¹⁴ Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 67

sehingga kalau digabungkan menjadi satu kata maka secara harfiah berarti “perbaikan”.¹⁵

Kaizen berarti penyempurnaan, disamping itu *kaizen* berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manager maupun karyawan. Perbaikan ini melibatkan biaya yang tidak seberapa. Perbaikan dalam *kaizen* bersifat kecil dan berangsur, Namun proses *kaizen* mampu membawa hasil yang dramatis mengikuti waktu. Filsafat *kaizen* menganggap bahwa cara hidup baik cara kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga perlu disempurnakan.

B. Sejarah Kaizen

Fenomena pertumbuhan ekonomi jepang pasca PD II memberikan motivasi pembangunan kembali dari puing peperangan dan diutuslah seorang ahli survey AS yang bernama Dr. W. Edward Deming yang mencoba membantu Jepang untuk pembangunan kembali ekonomi Jepang sehingga konsep Deming mulai tahun 1970-an telah diterapkan oleh perusahaan Jepang yang terkenal dengan “14 kunci Dr. Deming” dan anehnya sukses penerapan konsep deming di industri jepang pemerintah AS baru tertarik pada konsep tersebut.¹⁶

Namun konsep deming yang Kemudian lebih dikenal dengan konsep kaizen secara luas baru diperkenalkan oleh Masaaki Imai dalam bukunya

¹⁵ Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 67

¹⁶ Jurini, K.P.W. *Menetapkan Segmentasi Pasar*. (Bagian Proyek Pengembangan Kurikulum Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Depdiknas, 2013), h.158

“Kaizen : the key to Japan’s competitive success”. Coba kesimpulan Europe Japan Centre tentang Kaizen Jepang yang mengungkapkan bahwa :

“Kaizen mengatakan kepada kita bahwa hanya dengan secara terus menerus tetap sadar dan membuat bertus-ratus ribu peningkatan kecil, maka dimungkinkan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mutunya otentik sehingga memuaskan pelanggan. Cara paling mudah mencapainya adalah dengan keikutsertaan, motivasi dan peningkatan terus menerus dari masing-masing dan semua karyawan dalam organisasi. Keikutsertaan staf tergantung pada komitmen manajemen senior, strategi yang jelas dan ketabahan – karena kaizen bukan jalan pintas melainkan proses yang berjalan secara terus menerus untuk menciptakan hasil yang diinginkan”.

Kunci keunggulan perusahaan Jepang adalah sangat unggul dalam persaingan salah satu kemampuannya adalah menghilangkan pemborosan dan menghindari berbagai kesulitan sedangkan AS sebaliknya mengalami kesulitan dalam menghemat Sumber Daya Alam yang memang sangat melimpah bila dibandingkan Jepang sehingga istilah perbaikan mutu secara terus menerus (Just in time) tidak berlaku bagi manajemen Amerika tapi lebih cenderung just in case.¹⁷

Orang bekerja keras untuk meningkatkan mutu diri mereka sendiri dan lingkungan mereka untuk kepentingan mereka sendiri atau kepentingan orang lain. Ketentuan untuk meningkatkan distimulasi oleh insentif, imbalan, pengakuan, tantangan diri, atau kesempatan untuk maju. Ia bisa juga secara

¹⁷ Jurini, K.P.W. *Menetapkan Segmentasi ...*, h.158

terbatas distimulasi oleh rasa takut, keadaan sebelumnya, ego, atau perilaku yang menyimpang dari sebagian diri seseorang atau orang lain, berkelanjutan dari usaha peningkatan beragam bersama-sama dengan stimulus, intensitas dorongan internal pribadi, dan komitmen individu terhadap pekerjaan atau kehidupan pribadi yang lebih memuaskan. Mutu total (TQ) adalah cara hidup, bukan hanya program.¹⁸

Istilah Mutu Total (TQ) suatu saat akan digantikan oleh istilah yang lain. Daftar istilah usaha mutu yang saat ini masih digunakan berubah sama dengan program yang mewakilinya. Tidak masalah apa nama usahanya, keefektifannya bergantung pada komitmen individu terhadap peningkatan pelayanan kepada orang lain yang terus-menerus, menggunakan pembelajaran yang menghasilkan dalam pemecahan masalah. Meningkatkan apa yang kita percayai pada diri sendiri maupun orang lain, meningkatkan bagaimana kita berpikir dan bertindak dengan setiap orang, meningkatkan pencarian kita untuk mendapatkan informasi, dan meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana fungsi dari suatu hal menentukan jenis mutu, system atau proses yang kita desain di dalam pendidikan dan pelayanan yang kita sediakan. peningkatan pelayanan yang terus-menerus harus dipelajari sehingga setiap orang dapat melayani orang lain dengan lebih baik setiap hari.¹⁹

Banyak para pendidik meninjau kembali aktivitas sehari-hari mereka untuk mengidentifikasi area untuk melakukan peningkatan. Peningkatan yang berlanjut merupakan etika profesional mereka sebagai instruktur.

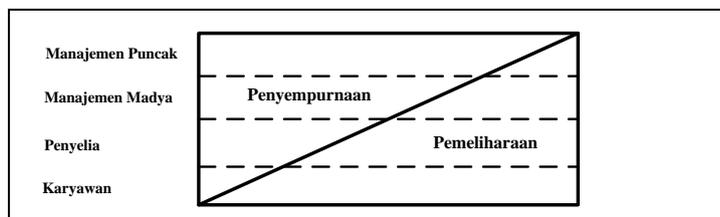
¹⁸ Jurini, K.P.W. *Menetapkan Segmentasi ...*, h.158

¹⁹ Jurini, K.P.W. *Menetapkan Segmentasi ...*, h.158

Walaupun banyak sekolah menerima etika-etika peningkatan yang berkelanjutan yang sma ini, pendidikan umum secara keseluruhan kekurangan perpaduan budaya yang lengkap dari peningkatana ynag berkelanjutan yang memerlukan perubahan organisasional dan pribadi. Para petugas administrasi, personal pelayanan pendukung, pembantu, orang tua, dan staf menolak perubahan walaupun untuk alasan peningkatan sekolah. Para guru juga demikian, walaupun mereka sangat percaya dengan peningkatan sekkolah, cepat atau lambat akan mengalami ketidak mampuan mengikuti komitmen mereka. Rasa percayya dan prilaku yang selaras yang didasarkan pada peningkatan segala hal yang berkelanjutan setiap saat membutuhkan perubahan budaya organisasi sekolah.Setiap orang yang berada di dalam organisasi harus memahami dan menerima strategi Mutu Total (TQ)

C. *Kaizen* dan Manajemen

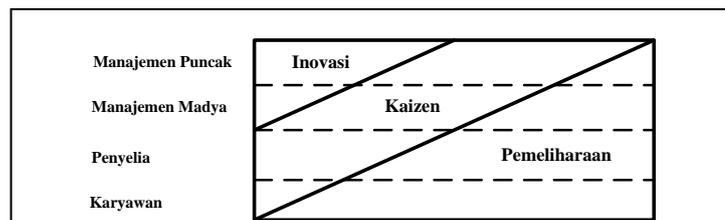
Jepang berpandangan terhadap Fungsi suatu pekerjaan, manajemen mempunyai dua komponen utama yaitu: pemeliharaan dan penyempurnaan. Pemeliharaan mengacu kepada kegiatan yang ditujukan kepada pemeliharaan stándar teknologi, manajerial dan operasi saat ini. Penyempurnaan mengacu kepada penyempurnaan standar saat ini.²⁰



Gambar 2.1 Persepsi Jepang terhadap Fungsi Pekerjaan (1)

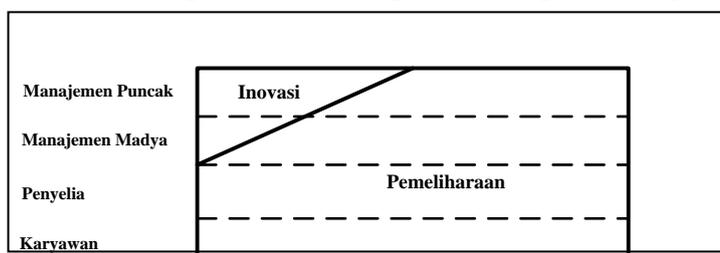
²⁰Jurini, K.P.W. *Menetapkan Segmentasi Pasar*. (Bagian Proyek Pengembangan Kurikulum Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Depdiknas, 2013), h.158

Menyempurnakan standar berarti menetapkan standar yang lebih tinggi. Setelah hal ini tercapai, kini menjadi tugas pemeliharaan manajemen agar standar baru itu diterapkan. Penyempurnaan berkesinambungan hanya dapat tercapai bila karyawan berusaha untuk mencapai standar yang lebih tinggi. Pemeliharaan dan penyempurnaan tidak dapat dipisahkan bagi manajer Jepang. Penyempurnaan dapat dipecah menjadi *Kaizen* dan pembaruan (Inovasi). *Kaizen* berarti penyempurnaan kecil yang diperoleh sebagai hasil usaha yang berkesinambungan. Pembaruan melibatkan penyempurnaan drastis sebagai hasil investasi besar dengan teknologi dan peralatan baru.²¹



Gambar 2.2 Persepsi Jepang terhadap Fungsi Pekerjaan (2)

Sebaliknya persepsi sebagian besar manajer barat tentang fungsi pekerjaan tidak ada tempat untuk konsep *kaizen*, seperti ditunjukkan pada gambar 2.3



Gambar 2.3 Persepsi Barat terhadap Fungsi Pekerjaan

²¹ Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 67

Perbedaan inovasi dengan *kaizen*, terdapat dua macam pendekatan masalah:

Tabel 2.1 Dua macam pendekatan masalah

Inovasi	<i>Kaizen</i>
Menerapkan teknologi dengan biaya tinggi	Menerapkan dengan akal sehat, lembar periksa, teknik-teknik sederhana yang tidak terlampaui banyak biaya.

Tabel 2.2 Perbedaan antara inovasi dan *improvement*

<i>Innovation</i>	<i>Improvement</i>
<i>To intend ideal situation</i> <i>Must be</i>	<i>Step by step</i> <i>Better than current</i> <i>As possible as</i>

D. Pemahaman Teori 5 S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu Dan Shitsuke)

Kaizen merupakan sistem pengembangan produktivitas, kualitas, teknologi, proses produksi, budaya kerja, keamanan kerja, dan kepemimpinan yang dilakukan terus menerus. Dengan 5S Kaizen, maka pekerja akan lebih nyaman, lebih efisien, lebih produktif, dan lebih sejahtera. 5S atau di Indonesia biasanya disebut 5R adalah cara untuk meningkatkan produktivitas dengan melakukan kegiatan menata tempat kerja. Karena lingkungan kerja yang nyaman, dan teratur, dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas

yang tinggi di perusahaan. 5S / 5R diatas merupakan urutan dalam menata tempat kerja, yang merupakan tanggung jawab semua pekerja, mulai dari CEO sampai Cleaning Service. Setiap pekerja bertanggung jawab melakukan penataan tempat kerja kearah yang lebih baik, dan ini harus menjadi budaya perusahaan.²²

- a. Seiri atau pemilihan. Berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan dan prinsip yang tertentu. Ini artinya membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan. Membuang yang tidak diperlukan dan mencari penyebab-penyebabnya serta menghilangkan penyebabnya sehingga tidak menimbulkan masalah.
- b. Seiton atau penataan. Berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendesak. Ini juga cara untuk menghilangkan waktu proses pencarian. Jika sesuatu disimpan di tempatnya demi mutu dan keamanan, berarti anda memiliki tempat kerja yang rapi.
- c. Seiso atau Pembersihan. Istilah ini berarti membersihkan barang-barang sehingga menjadi bersih. Ini artinya membersihkan sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap tempat kerja dan yang tidak memiliki cacat dan cela.
- d. Seiketsu atau pemantapan. Ini berarti terus menerus dan secara berulang-ulang melakukan pemeliharaan, pemilahan dan pembersihan. Dengan

²² Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 116

demikian, pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan kebersihan lingkungan.

- e. Shitsuke atau pembiasaan. Istilah ini berarti pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa ingin anda lakukan meskipun itu sulit dilakukan. Pelatihan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu secara benar. tujuannya untuk menciptakan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik. Dengan mengajarkan setiap orang apa yang harus dilakukan dan memerintahkan setiap orang untuk melaksanakannya, maka kebiasaan buruk akan terbuang dan kebiasaan baik akan terbentuk. Orang mempraktekkannya dengan membuat dan mematuhi undang-undang.²³

Penjelasan lain dari 5S/5R

- a. Seiri/Ringkas. Berarti mengatur segala sesuatu, memilih atau memilah sesuatu dengan aturan atau prinsip tertentu. Dapat membedakan apa yang diperlukan dan tidak diperlukan, dapat mengambil keputusan atas suatu masalah dengan benar: Urgent (mendesak), Important (penting), very important (sangat penting), not important (tidak penting), dan membuang yang tidak diperlukan.
- b. Seiton/Rapi. Menyimpan benda pada tempatnya atau pada tatanan yang tepat sehingga bila diperlukan dapat dipeloreh dengan cepat tanpa pencarian (timing reduce)

²³ Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 116

- c. Seiso/Resik. Membersihkan barang-barang dari kotoran atau tempat kerja dari barang-barang yang tidak diperlukan.
- d. Seiketsu/Rawat. Memelihara alat-alat atau tempat kerja secara teratur, rapi dan bersih termasuk aspek personal, limbah pabrik dsb.
- e. Shitketsu/Rajin. Kemampuan untuk melakukan segala sesuatu yang benar sebagai suatu kebiasaan.²⁴

Hal yang akan dicapai setelah menerapkan 5S:

- a. Penciptaan tempat kerja yang kaizen (continous improvement)
- b. Barometer manajemen (untuk mengontrol kondisi seluruh kegiatan kantor)
- c. Perusahaan sebagai alat jual (promosi bukan dengan kata-kata tapi dengan keraturan dan sikap dari metode 5S)
- d. Menggunakan pengalamn di perusahaan untuk membersihkan batin (dapat mengubah kebiasaan pribadi yang kurang baik)
- e. Menggugah tanggung jawab setiap orang di tempat kerja.²⁵

E. Proses Versus Hasil

Ada dua ancangan berbeda untuk maju: ancangan bertahap dan ancangan melompoat jauh ke depan. Perusahaan Jepang biasanya lebih menyukai ancangan bertahap sedangkan perusahaan Barat menyukai ancangan melompat jauh ke depan yang dilambangkan dengan istilah Inovasi. *Kaizen* menekankan pola pikir berorientasi pada proses, karena proses harus sempurna, sehingga

²⁴ Malayu Hasibuan. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Toko Gunung Agung, 2006), h. 90

²⁵ Malayu Hasibuan. *Manajemen Dasar, ...* h. 90

hasil dapat meningkat. Kegagalan mencapai hasil yang direncanakan merupakan cermin dari kegagalan proses. *Kaizen* berfokus kepada upaya manusia. Perbedaan besar antara *Kaizen* dengan Inovasi ialah bahwa *Kaizen* tidak memerlukan investasi besar untuk melaksanakannya, tetapi memerlukan usaha berkesinambungan dan tanggung jawab. Sedangkan Inovasi memerlukan investasi yang besar. Karena biasanya inovasi berbicara dengan teknologi, terutama teknologi mesin itu sendiri. Pendekatan berorientasi proses harus pula diterapkan dalam berbagai strategi *kaizen*, yaitu:²⁶

a. Siklus PDCA dan Siklus SDCA

Langkah pertama dari *kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan *kaizen*. Pada awalnya, setiap proses kerja baru belum cukup stabil. Sebelum kita mengerjakan siklus PDCA berikutnya, proses tersebut harus distabilkan melalui siklus SDCA (*Standardize, Do, Check, Action*). Siklus PDCA Menerapkan perubahan guna meningkatkan proses dan Merujuk pada fungsi perbaikan. Siklus SDCA Menerapkan standarisasi guna mencapai kestabilan proses dan berkaitan dengan fungsi pemeliharaan.

b. QCD (Quality, Cost, Delivery)

Dalam *kaizen* ada 3 hal yang tidak boleh dilupakan, yaitu mutu, biaya, pelayanan (*Quality, Cost, Delivery*). Berbicara *Kaizen* berarti berbicara tentang 3 hal di atas, karena dalam *kaizen* mutu paling

²⁶ Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 116

diutamakan, telah kita ketahui bahwa *kaizen* berorientasi pada proses apabila prosesnya benar maka hasil yang diperolehnya pun akan baik, begitupula dengan biaya *kaizen* dapat menekan biaya produksi suatu produk juga dengan pelayannya jika semua dilakukan dengan benar maka segala sesuatu akan berjalan dengan lancar.

c. TQM

Total Quality Control / Total Quality Management. Pada awal pertumbuhan TQC, ditekankan pada pengendalian proses untuk mencapai kualitas yang baik. Prinsip ini telah berevolusi menjadi sistem yang mencakup semua aspek manajemen dan sekarang dirujuk menjadi istilah TQM. TQM merupakan suatu strategi yang membantu manajemen agar menjadi makin mampu bersaing dan mendapatkan keuntungan dengan perbaikan di semua aspek bisnis yang dihadapi. Pelaksanaan TQC/TQM melibatkan semua orang dalam organisasi, dari manajemen puncak, manajemen madya, supervisor dan tenaga kerja langsung. Peran manajemen dalam TQC/TQM adalah menetapkan rencana untuk memeriksa proses dan membandingkan hasilnya guna memperbaiki proses tersebut dan bukan mengecam proses berdasarkan hasil yang telah ditetapkan.

d. JIT (*Just In Time*)

Sistem Produksi Tepat Waktu (*Just In Time*) bertujuan menghapuskan segala jenis kegiatan yang tidak bernilai tambah dan mencapai suatu sistem produksi yang ramping dan luwes dalam

menampung fluktuasi permintaan dan pesanan konsumen. Untuk mewujudkan gagasan ideal sistem produksi JIT, kegiatan *kaizen* harus diterapkan terus-menerus guna menghapus berbagai kegiatan yang tidak bernilai tambah. JIT secara dramatis akan mengurangi biaya, menyelesaikan produk pada saat yang tepat dan secara menhcolok dapat memperbesar tingkat keuntungan perusahaan.

e. TPM (*Total Productive Maintenance*)

Total Produktive Maintenance berfokus pada peningkatan kualitas peralatan. TPM bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi peralatan melalui sistem terpadu untuk pemeliharaan preventif guna memperpanjang usia hidup peralatan. Kegiatan TPM melibatkan semua orang dalam perusahaan. 5 S merupakan kegiatan yang dianggap sebagai kegiatan pendahuluan TPM. Elemen penting dalam menerapkan *kaizen* adalah komitmen dan keterlibatan penuh dari manajemen puncak

F. Berbicara dengan data

Kaizen adalah proses penyelesaian masalah. Agar suatu masalah dapat dipahami secara benar dan diselesaikan maka masalah tersebut harus ditemukenali dengan cara mengumpulkan data yang relevan. Mengumpulkan data tentang keadaan saat ini, membantu dalam memahami focus yang akan dituju hal ini menjadi langkah awal dalam upaya perbaikan.²⁷

1. Konsep utama *Kaizen*

²⁷ Malayu Hasibuan. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Toko Gunung Agung, 2006), h. 90

Konsep dan sistem yang mendasar dalam rangka mewujudkan strategi *kaizen*.²⁸

- a. *Kaizen* dan manajemen
 - b. Proses versus hasil
 - c. Siklus PDCA dan SDCA
 - d. Mengutamakan kualitas
 - e. Berbicara dengan data
 - f. Proses berikut adalah konsumen
2. Proses berikut adalah konsumen

Semua pekerjaan pada dasarnya terselenggara melalui serangkaian proses dan masing-masing proses memiliki pemasok dan konsumen. Proses selanjutnya harus diperlakukan sebagai konsumen, aksioma ini merujuk pada dua macam konsumen, yaitu konsumen internal dan konsumen eksternal. Kenyataan ini hendaknya dipakai sebagai dasar komitmen untuk tidak pernah meneruskan produk yang cacat atau informasi yang salah ke proses berikutnya

3. Sistem utama *kaizen*

Sistem utama yang harus mendapat posisi penting guna mencapai sukses strategi *kaizen*:

- a. *Total Quality Control / Total Quality Management*

- b. Sistem produksi Just In Time
 - c. *Total Productive Maintenance*
 - d. Penjabaran kebijakan perusahaan
 - e. Sistem Saran
 - f. Kegiatan kelompok kecil
4. Penjabaran kebijakan perusahaan

Meskipun strategi *kaizen* ditujukan pada kegiatan menciptakan perbaikan, dampaknya akan terbatas bila semua orang melakukan perbaikan hanya agar ada kegiatan *kaizen* semata, tanpa suatu tujuan yang lebih nyata. Oleh karena itu pihak manajemen harus menetapkan sasaran yang jelas guna memandu semua orang dan memastikan semua kepemimpinan dan kegiatan *kaizen* diarahkan guna mencapai tujuan tertentu. Manajemen puncak harus memiliki rencana untuk menjabarkan dan mewujudkan strategi, dan diturunkan melalui jenjang organisasi sampai mencapai tingkat operasional tenaga kerja. Dengan terjabarnya strategi ke tingkat bawah, rencana yang dibuat akan memuat lebih banyak rencana maupun kegiatan nyata secara spesifik.

G. Loyalitas Nasabah

1. Pengertian Loyalitas Nasabah

Loyalitas adalah kesetiaan atau loyalitas konsumen merupakan dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcomes*) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidak

setiaan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan konsumen”.²⁹

Loyalitas pelanggan merupakan kelanjutan dari kepuasan pelanggan dalam menggunakan fasilitas maupun jasa pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan, serta untuk tetap menjadi pelanggan dari perusahaan tersebut. Contohnya: Jika produk tidak mampu memuaskan pelanggan, pelanggan akan bereaksi dengan cara *exit* (pelanggan menyatakan berhenti membeli mereka atau produk) dan *voice* (pelanggan menyatakan ketidakpuasan langsung pada perusahaan).³⁰

Loyalitas berhubungan erat dengan pelayanan yang baik dan kepuasan. Dalam dunia perbankan, nasabah akan menjadi loyal apabila nasabah merasa puas dengan pelayanan maupun produk bank tersebut. Loyalitas muncul karena kebutuhan dan keinginan terpenuhi. Kebutuhan adalah sebuah kondisi dimana seseorang merasa kekurangan atas satu barang tertentu dan ada sebuah dorongan untuk memenuhinya. Sedangkan keinginan merupakan kebutuhan manusia yang sudah dibentuk oleh budayadan kepribadian individu.³¹

Loyalitas konsumen memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan. Mempertahankan mereka berarti meningkatkan kinerja keuangan dan mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan,

²⁹ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa...*, h. 46

³⁰ Adiwarmanto A. Karim, *Bank Islam Analisis Fiqih dan Keuangan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), h. 206-207.

³¹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Jilid 1*, (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 55

untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.³²

Loyalitas nasabah merupakan salah satu komitmen nasabah bertahan secara mendalam untuk berlangganan kembali atau melakukan pembelian ulang produk atau jasa terpilih secara konsisten dimasa yang akan datang, meskipun pengaruh situasi usaha-usaha pemasaran mempunyai potensi untuk menyebabkan perilaku.³³

“Dari beberapa pendapat tersebut penulis menyimpulkan pengertian loyalitas nasabah ialah suatu keputusan nasabah dalam mencapai puncak pencapaian pelaku bisnis perbankan berdasarkan potensi untuk menyebabkan perilaku, sehingga nasabah akan puas dan setia serta bertahan secara lama terhadap produk bisnis perbankan”.

Terdapat ciri-ciri pelanggan yang loyal terhadap suatu produk atau jasa, yaitu:a. Melakukan pembelian ulang secara teratur, b. Melakukan pembelian lini produk yang lainnya dari perusahaan, c. Memberikan referensi kepada orang lain, d. Menunjukkan kekebalan terhadap tarikan dari pesaing atau tidak mudah terpengaruh oleh bujukan pesaing lain.³⁴

Dalam menjaga loyalitas pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan pelanggan tersebut agar pelanggan tidak beralih kepada pesaing dengan cara sebagai berikut:

a. Meriset Pelanggan

Tujuan diadakannya riset yang teratur adalah untuk memahami tentang

³² Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran ...*, h. 23

³³ Ratih Hurriyati, *Bauran Pemasarandan Loyalitas Konsumen*, (Bandung: Alfabeta, 2005), h. 129

³⁴ Ratih Hurriyati, *Bauran Pemasaran...*, h. 127

apa yang pelanggan inginkan.

b. Membuat hambatan agar pelanggan tidak berpindah. Ada tiga macam hambatan yang dapat dilakukan agar pelanggan tidak berpindah ke perusahaan lain, yaitu³⁵:

- 1) Hambatan fisik, yaitu dengan menyediakan layanan fisik yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan,
- 2) Hambatan ekonomis, yaitu dengan memberikan intensif bagi yang mengunungkan secara ekonomis, misalnya dengan memberikan hadiah bagi pelanggan,
- 3) Hambatan Psikologis, yaitu dengan menciptakan persepsi dalam pikiran pelanggan supaya bergantung pada produk atau jasa perusahaan.

c. Melatih dan memotivasi staf atau Karyawan untuk Loyal

Karyawan atau Staff merupakan faktor penting untuk membangun loyalitas pelanggan, mengikut sertakan mereka dalam proses tersebut dan beri pelatihan, dukungan, dan imbalan agar mereka mau melakukan hal itu.

d. Pemasaran untuk loyalitas. Maksudnya adalah pemasaran menggunakan program-program yang memberikan nilai tambah pada perusahaan dan produk atau jasa dimata konsumen. Program-program tersebut antara lain:

- 1) *Relationship marketing* yaitu pemasaran yang bertujuan untuk

³⁵Jill Griffin, *Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan, Edisi Revisi dan Terbaru*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 141

membangun hubungan baik dengan karyawan. *Relationship marketing* adalah pertumbuhan, pengembangan, dan pemeliharaan dalam jangka panjang yang menimbulkan hubungan biaya efektif dengan pelanggan, pemasok, karyawan, dan rekan-rekan lain yang saling menguntungkan,

- 2) *Frequency marketing* yaitu pemasaran yang bertujuan membangun komunikasi dengan pelanggan. Perusahaan secara berkala membuat pertanyaan-pertanyaan seputar produk atau jasa yang digunakan oleh pelanggan,
- 3) *Membership marketing* yaitu mengorganisir pelanggan ke dalam kelompok keanggotaan atau klub yang dapat mendorong mereka melakukan pembelian ulang dan meningkatkan loyalitas mereka. Keanggotaan biasanya ditandai dengan adanya sebuah kartu anggota atau *membercard*. Dari berbagai pendapat mengenai loyalitas dapat disimpulkan bahwa loyalitas nasabah adalah suatu komitmen dan kepercayaan nasabah untuk tetap berlangganan dan membeli ulang produk atau jasa suatu perusahaan.³⁶

2. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Nasabah

Loyalitas Nasabah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Kepercayaan Nasabah

Kepercayaan Nasabah adalah semua pengetahuan yang dimiliki oleh nasabah dan semua kesimpulan yang dibuat nasabah

³⁶ Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2006), h. 109

tentang objek, atribut, dan manfaatnya.

b. Kepuasan Nasabah

Kepuasan nasabah adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesan terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya.

c. Komitmen

Komitmen merupakan unsur perilaku sebagai upaya memepertahankan dan menjaga hubungan jangka panjang kedua belah pihak agar hubungan lebih bermakna.

d. Sikap Nasabah

Menurut Handoko, sikap adalah suatu kecenderungan yang dipelajari untuk bereaksi terhadap penawaran produk dalam masalah-masalah baik ataupun kurang baik secara konsekuen. Sikap ini dilakukan nasabah berdasarkan pandangannya terhadap aktivitas perbankan, keunggulan produk dan proses belajar baik dari pengalaman atau lainnya yang bisa menjadi sikap positif atau cenderung tidak peduli terhadap aktivitas perusahaan.³⁷

3. Indikator Loyalitas Nasabah

Indikator Loyalitas Nasabah adalah sebagai berikut:

³⁷ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 6.

- a. Melakukan pembelian secara berulang dan menunjukkan kekebalan terhadap tarikan dari pesain
- b. Mereferensikan kepada orang lain
- c. Membicarakan hal-hal yang positif kepada orang lain,
- d. Menunjukkan kekebalan terhadap tarikan dari pesaing.³⁸

Sedangkan indikator loyalitas menurut Kotler adalah:

- a. Kesetiaan terhadap produk
- b. Ketahanan terhadap pengaruh yang negatif mengenai produk,
- c. Mereferensikan secara total eksistensi perusahaan.

Loyalitas Nasabah dapat diukur melalui lima indikator variabel, yaitu:

- a. Transaksi secara berulang,
- b. Rekomendasi,
- c. Menambah jumlah tabungan,
- d. Menceritakan hal positif,
- e. Kesiediaan menerima bunga yang rendah atau biaya yang tinggi.³⁹

³⁸ M. Nur Rianto Al Arif, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 213

³⁹ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan...*, h. 176

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu

Krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan Syariah. Prinsip syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terdapat sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berdasarkan pada Undang-Undang No.10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 Kantor Cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (*office Channeling*) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Didalam pelaksanaan oprasionalnya perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek Syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketahui oleh KH.Ma'ruf Amin, semua produk Bni Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan Syariah.⁴⁰

Didalam *corporate plan* UUS BNI tahun 2000 diterapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *spin off* tahun 2009.

⁴⁰BNI Syariah, link: <http://bank.bnisyariah.co.id>, pada hari senin, 23 April 2018, pukul 12:51

Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu *spin off* bulan juni 2010 tidak terlepas dari factor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang surat berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen pemerintah terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Untuk Cabang BNI Syariah Cabang Bengkulu diresmikan pada bulan April 2012. September 2013 jumlah Cabang BNI Syariah mencapai 64 kantor Cabang, 161 Kantor Cabang pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 16 Payment Point.

B. Visi dan Misi PT. BNI Syariah

a. Visi PT. BNI Syariah

Menjadi Bank Syariah pilih Masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.⁴¹

b. Misi PT. BNI Syariah

- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan Syariah.

⁴¹BNI Syariah, link: <http://bank.bnisyariah.co.id>, ...

- 3) Memberikan nilai investasasi yang optimal bagi investor.
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- 5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.⁴²

C. Struktur Organisasi PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu

Setiap organisasi yang sangat sederhana maupun organisasi yang sangat sederhana maupun organisasi yang sangat kompleks, masalah penyusunan organisasi menjadi hal yang penting dan sangat diperlukan. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan mengetahui tugasnya dan bertanggung jawab atas pekerjaannya masing-masing.⁴³

Struktur Organisasi Bank BNI Syariah Cabang Bengkulu menggunakan desain model horizontal, model ini dibuat dengan menarik garis secara horizontal dengan pembagian fungsional masing-masing bersama tugasnya masing-masing.

Adapun fungsi pokok masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:⁴⁴

1. Branch Manager

- a. Mengelola secara optimal sumber daya cabang agar dapat mendukung kelancaran operasi cabang.
- b. Mengkoordinir Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun cabang.

⁴²BNI Syariah, link: <http://bank.bnisyariah.co.id>, ...

⁴³Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

⁴⁴Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

- c. Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran produk Bank guna mencapai tingkat volume atau sasaran yang telah ditetapkan baik pendanaan maupun jasa-jasa.⁴⁵

2. *Operational Manager*

- a. Menyelenggarakan pelayanan dan pengadministrasian atas transaksi-transaksi jasa perbankan.
- b. Menyelenggarakan pelaporan transaksi kegiatan jasa-jasa perbankan pemupukan dana, posisi likuiditas dan pembiayaan.

Operational Manager membawahi:

1. *Customer Service Head* (CSH)
2. *Financing Administration Head* (FAH)
3. *Back Office Head* (BOH)⁴⁶

3. *Branch Manager controller* (BIC)

- a. Membantu kepada cabang dalam melaksanakan fungsi pengawasan cabang.
- b. Memelihara kecermatan dan ketelitian dan accounting, informasi keuangan serta laporan-laporan lain.
- c. Mendorong dipatuhinya ketepatan atau kebijakan yang digariskan oleh kantor pusat, kantor cabang maupun Bank Indonesia.⁴⁷

4. *SME financing Head* (SFH)

- a. Menyusun target volume sasaran kegiatan kerja di bidang pembiayaan produktif.

⁴⁵ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

⁴⁶ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

⁴⁷ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

- b. Menyelenggarakan penelitian potensi ekonomi maupun kegiatan usaha setempat.
- c. Mencari nasabah-nasabah untuk memasarkan produk pembiayaan produktif.

SFH membawahi *SME Account office (SAO)*.⁴⁸

5. *Sales Head (SH)*

- a. Menyusun target volume sasaran kegiatan kerja di bidang pembiayaan konsumtif dan pendanaan.
- b. Menyelenggarakan penelitian potensi ekonomi setempat.
- c. Mencari nasabah-nasabah untuk memasarkan produk pembiayaan konsumtif dan produk-produk perbankan lainnya.

SH membawahi:

- 1) *Sales office (SO)*
- 2) *Sales asisten (SA)*⁴⁹

6. *Processing Head (PH)*

- a. Memastikan bahwa semua pembiayaan, penambahan pembiayaan atau cross clearing telah mendapatkan persetujuan pejabat yang berwenang sesuai dengan limit.
- b. Memastikan kebenaran administrasi atas pembiayaan yang di berikan.
- c. Memastikan bahwa fisik jaminan sesuai dengan nilai dan lokasinya.

⁴⁸ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

⁴⁹ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

CPH membawahi:

- 1) Consumer processing Assistant (CPA)
- 2) Collection assistant (CSH)⁵⁰

7. Customer service Head (CSH)

- a. Menyelenggarakan dan melakukan pemantauan layanan.
- b. Menyusun target untuk pencapaian Indeks pelayanan (KP)
- c. Memeriksa aplikasi pembukuan rekening dan transaksi harian.

CSH membawahi:

- 1) *Customer Service*
- 2) *Teller*⁵¹

8. *Financing Administration Head (FAH)*

- a. Memeriksa mutasi harian
- b. Memastikan kebenaran posting
- c. Menyiapkan penyelenggaraan pengadministrasiannya.

OH membawahi:

- 1) *Financing Administration Assistant (FAA)*
- 2) *Operational Assistant (OA)*⁵²

9. Back Office Head (BOH)

- a. Mengelola secara optimal fasilitas fisik cabang untuk menunjang pelayanan kantor cabang.

⁵⁰ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

⁵¹ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

⁵² Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

- b. Menyediakan dan mensupport kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan fasilitas cabang.
- c. Mengawasi dan menyusun penyelenggaraan administrasi asset cabang.⁵³

D. Produk Penyaluran Dana dan Prosedur Pembiayaan

a. Pembiayaan Emas IB Hasanah

Pembiayaan Emas IB Hasanah merupakan fasilitas pembiayaan yang diberikan untuk membeli emas logam mulia dalam bentuk batangan yang diangsur secara pokok setiap bulannya melalui akad *murabahah* (jual beli).

Keunggulannya :

- 1) Objek pembiayaan berupa logam mulia yang bersertifikat PT.ANTAM.
- 2) Angsuran tetap setiap bulannya selama masa pembiayaan sampai dengan lunas
- 3) Biaya administrasi yang ringan mulai dari Rp. 50.000.
- 4) Margin kompetitif
- 5) Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis.
- 6) Jangka waktu pembiayaan minimal 2 tahun dan maksimal 5 tahun.
- 7) Maksimum pembiayaan sampai dengan Rp. 150.000.000.

Prosedur pembiayaan Emas IB Hasanah :

⁵³ Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

Dokumen yang di butuhkan :

- a) Formulir permohonan pembiayaan
- b) Fotocopy ktp
- c) Fotocopy NPWP (untuk permohonan Rp.50.000.000,- ke atas)
- d) Fotocopy Kartu Identitas Pegawai (Untuk pegawai)
- e) Berstatus sebagai pegawai aktif / profesional/ pengusaha / lainnya.
- f) Permohonan minimal berusia 21 tahun , pada saat pembiayaan lunas berusia maksimum : 55 tahun untuk pegawai (usia pensiun), 60 tahun untuk kalangan profesional dan pengusaha.
- g) Mempunyai pengasilan tetap dan kemampuan mengangsur.⁵⁴

b. Griya iB Hasanah

Definisi dari Griya iB Hasanah adalah “fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk membeli, membangun, merenovasi rumah, dan membeli tanah kavling serta rumah *indent*, yang besarnya disesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan dan kemampuan membayar kembali masing – masing calon nasabah.

Keunggulan dari produk Griya iB Hasanah ini yaitu:

⁵⁴PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

- 1) Proses lebih cepat dengan persyaratan yang mudah sesuai dengan prinsip syariah/minimal pembiayaan Rp. 25 juta dan maksimum Rp. 5 Milyar.
- 2) Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 15 tahun kecuali untuk pembelian kavling maksimal 10 tahun atau di sesuaikan dengan kemampuan pembayaran.
- 3) Uang muka ringan yang dikaitkan dengan penggunaan pembiayaan
- 4) Angsuran tetap tidak berubah sampai dengan lunas
- 5) Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis atau dapat dilakukan di seluruh kantor Cabang BNI syariah maupun Konvensional.

Syarat pembiayaan Griya iB Hasanah:

- 1) WNI.
- 2) Berusia minimal 21 tahun dan maksimal pada saat pensiun, pembiayaan harus lunas.
- 3) Mempunyai penghasilan yang tetap dengan masa kerja sekurang-kurangnya selama 2 tahun.
- 4) Mengisi formulir dan dokumen-dokumen yang diperlukan di bank BNI syariah.

Prosedur pembiayaan:

- 1) Mengisi formulir pembiayaan di kantor cabang BNI syariah.
- 2) Menyerahkan fotocopy KTP, KK, Surat Nikah.

- 3) Menyerahkan Asli Surat Keterangan Kerja
- 4) Menyerahkan Slip gaji 3 bulan terakhir.
- 5) Menyerahkan rekening koran tabungan aktif 3 bulan terakhir
- 6) Menyerahkan fotocopy Sertifikat, imb dan PBB 3 tahun terakhir (rumah yang akan di take over)
- 7) Menyerahkan copy akad pembiayaan di bank sebelumnya dan copy rekening Pinjaman 6 bulan terakhir.
- 8) Pembiayaan KPR di tempat lama harus sudah berjalan minimal 1 tahun.⁵⁵

c. Multijasa iB Hasanah

Multijasa iB Hasanah (*Ijarah Multijasa*) adalah fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada masyarakat untuk kebutuhan jasa dengan agunan berupa *fixed asset* atau kendaraan bermotor selama jasa dimaksud tidak bertentangan dengan UU/Hukum yang berlaku serta tidak termasuk kategori yang di haramkan Syariat Islam.

Keunggulan dari produk Multijasa iB Hasanah ini adalah:

- 1) Proses lebih cepat dengan persyaratan yang mudah sesuai dengan prinsip syariah
- 2) Minimal pembiayaan Rp 5 Juta dan Maksimum Rp 500 juta
- 3) Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 3 tahun
- 4) Uang muka ringan

⁵⁵PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

- 5) Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis atau dapat dilakukan di seluruh kantor Cabang BNI syariah maupun BNI Konvensional.

Akad yang di gunakan adalah *Ijarah*, dengan persyaratan :

- 1) Warga Negara Indonesia
- 2) Usia minimal 21 tahun dan maksimal sampai dengan pensiun pembiayaan harus lunas
- 3) Berpenghasilan tetap dan masa kerja minimal 2 tahun
- 4) Mengisi formulir dan melengkapi dokumen yang dibutuhkan.⁵⁶

d. Multiguna iB Hasanah

Multiguna iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk membeli barang kebutuhan konsumtif dengan agunan berupa barang yang dibiayai (apabila bernilai materil) atau *fixed asset* yang ditujukan untuk kalangan profesional dan pegawai aktif yang memiliki sumber pembayaran kembali dari penghasilan tetap dan tidak bertentangan dengan UU/Hukum yang berlaku serta tidak termasuk kategori yang diharamkan syariah Islam.

Keunggulan produk ini yaitu:

- 1) Proses lebih cepat dengan persyaratan yang mudah sesuai dengan prinsip syariah

⁵⁶PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

- 2) Minimal pembiayaan Rp 25 juta dan maksimum Rp 2 Milyar
- 3) Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 8 tahun
- 4) Uang muka ringan
- 5) Pembayaran angsuran melalui debet rekening seara otomatis atau dapat dilakukan di seluruh Kantor Cabng BNI syariah maupun BNI konvensional.

Prosedur pembiayaan multiguna:

Fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk pembelian barang kebutuhan konsumtif dan / atau jasa sesuai dengan prinsip syariah dengan disertai agunan berupa tanah dan bangunan yang ditinggali berstatus SHM dan SHGB dan bukan barang yang dibiayai.

Akad Murabahah atau Ijarah Multijasa ,dengan persyaratan:

- 1) WNI
- 2) Berusia minimal 21 tahun dan maksimal pada saat pensiun, pembiayaan harus lunas.
- 3) Mempunyai penghasilan yang tetap dan mampu mengangsur pembiayaan.
- 4) Melengkapi persyaratan dokumen yang di tentukan ketentuan biaya : Asuransi jiwa dan kerugian , notaris, materai, dll, sesuai ketentuan yang berlaku.⁵⁷

e. Flexi iB Hasanah Umroh (*Flexi Umroh*)

⁵⁷PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

Pembiayaan konsumtif bagi anggota masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pembelian jasa Paket Perjalanan Ibadah Umroh melalui BNI Syariah yang telah berkerja sama dengan *Travel Agent* sesuai dengan prinsip syariah.

Keunggulan :

- 1) Proses cepat dengan persyaratan yang mudah dan sesuai dengan prinsip syariah.
- 2) Dapat membiayai perjalanan ibadah umroh orang tua/mertua, suami/istri, dan anak-anak.
- 3) Maksimum pembiayaan Rp. 200 juta.
- 4) Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 3 tahun atau 5 tahun untuk Nasabah *payroll* BNI atau BNI Syariah.
- 5) Tanpa agunan untuk nasabah *payroll* BNI Syariah.
- 6) Uang muka ringan.
- 7) Angsuran tetap tidak berubah sampai dengan lunas.
- 8) Pembayaran angsuran melalui debet dilakukan di seluruh Kantor Cabang BNI Syariah maupun Konvensional.
- 9) Akad : Ijarah Multijasa

Persyaratan :

- 1) Warga Negara Indonesia.
- 2) Usia minimal 21 tahun dan maksimal 60 tahun (pensiun) pembiayaan harus lunas.
- 3) Memiliki penghasilan tetap dan mampu mengangsur.

4) Melengkapi persyaratan dokumen yang telah ditentukan .

Ketentuan Biaya :

Biaya Asuransi, Biaya Administrasi, Notaris, Materai, dll sesuai dengan ketentuan yang berlaku.⁵⁸

f. IB Hasanah Card

IB Hasanah Card adalah salah satu produk pembiayaan unggulan dari BNI Syariah yang diterbitkan berdasarkan Fatwa DSN No.54/DSN-MUI/X/2006. iB Hasanah Card merupakan kartu yang berfungsi sebagai kartu pembiayaan yang berdasarkan sistem syariah sebagaimana diatur dalam fatwa.

Keunggulan produk iB Hasanah Card, yaitu :

- 1) Sesuai tuntunan syariah.
- 2) Diterima di seluruh dunia.
- 3) Biaya ringan.
- 4) Transaksi untuk kebutuhan bisnis atau wirausaha.
- 5) Otodebet zakat, infaq, sedekah, dan wakaf uang.
- 6) Inspirasi Umroh iB Hasanah Card.⁵⁹

g. Oto IB Hasanah

Oto iB Hasanah adalah fasilitas pelayanan konsumtif murabahah yang di berikan kepada anggota masyarakat untuk pembelian kendaraan bermotor dengan agunan kendaraan bermotor

⁵⁸PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

⁵⁹PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

yang dibiayai dengan pembiayaan ini. Akad yang digunakan pada produk iB Hasanah adalah *Murabahah*.

Keunggulannya adalah :

- 1) Proses lebih cepat dengan persyaratan yang mudah sesuai dengan prinsip syariah.
- 2) Minimal pembiayaan Rp. 5 juta dan maksimum Rp. 1 Milyar.
- 3) Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 5 tahun.
- 4) Uang muka ringan dan khusus kendaraan bermotor roda 2 dengan pola kerjasama uang muka tidak diwajibkan.
- 5) Angsuran tidak berubah sampai dengan lunas.
- 6) Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis atau dapat dilakukan di seluruh Kantor Cabang BNI Syariah atau BNI Konvensional.

h. Tunas iB Hasanah

Tunas iB Hasanah adalah pembiayaan modal kerja dan atau investasi yang di berikan untuk usaha produktif yang *feasible* namun belum *bankable* dengan prinsip syariah dalam rangka mendukung pelaksanaan Instruksi Presiden Nomor 6 tahun 2007.

Keunggulan :

- 1) Proses cepat dan mudah.
- 2) Uang muka ringan minimal 10%.
- 3) Minimal pembiayaan Rp. 5 juta s/d Rp. 500 juta.

4) Jangka waktu minimal 3 tahun.⁶⁰

i. Wirausaha iB Hasanah

Wirausaha iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan produktif yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usaha-usaha produktif (modal kerja dan investasi) yang tidak bertentangan dengan syariah dan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Keunggulan produk ini adalah :

- 1) Proses lebih cepat dengan persyaratan yang mudah sesuai dengan prinsip syariah.
- 2) Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 7 tahun.
- 3) *Plafond* pembiayaan minimal Rp. 50 juta dan maksimum Rp. 1 milyar.
- 4) Pembayaran angsuran dapat dilakukan di seluruh Kantor Cabng BNI Syariah maupun BNI Konvensional.

j. Gadai Emas iB Hasanah

Gadai Emas iB Hasanah atau juga disebut dengan pembiayaan *rahn* adalah penyerahan hak penguasa secara fisik atas barang berharga berupa emas (lantakan atau perhiasan beserta aksesorisnya) dari nasabah kepada bank. Sebagai agunan atas pembiayaan yang diterima.

⁶⁰PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

Keunggulan produk ini adalah :

- 1) Proses menggadai yang sangat sederhana dan tidak berbelit-belit dengan persyaratan yang mudah sesuai dengan prinsip syariah.
- 2) Murah dan tarif dihitung secara harian.
- 3) Jangka waktu 3 bulan dan bisa diperpanjang.
- 4) Pembiayaan gadai diberikan sebesar 97% untuk emas lantakan 80% untuk emas perhiasan.
- 5) Barang agunan aman karena diasuransikan.
- 6) Diberikan fasilitas kartu ATM yang dapat ditarik tunai di seluruh jaringan BNI sehingga memudahkan nasabah, disamping lebih aman karena pembiayaan nasabah langsung masuk rekening Tabungan iB Hasanah.⁶¹

k. CCF iB Hasanah

Cash Collateral financing iB Hasanah (CCF iB Hasanah) adalah pembiayaan yang dijamin dengan cash, yaitu dijamin dengan simpanan dalam bentuk Deposito, Giro, dan Tabungan yang diterbitkan oleh BNI Syariah.⁶²

E. Kepengurusan dan Keanggotaan

Data Pegawai PT.Bank Syariah Bengkulu:⁶³

⁶¹PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

⁶²PT. BNI Syariah Cabang Bengkulu, *Brosur Produk Dana BNI Syariah*

⁶³Data PT.BNI Syariah Cabang Bengkulu.

Table 3.1
Data Pegawai PT.Bank Syariah Bengkulu

No	Nama Pegawai	Posisi
1	Amiruddin Umar	Pemimpin
2	Asep Suparman	Operational Manager
3	Rachmat Putra	SME Financing Head
4	Novan Zaman Herdyanto	Financing Administration Head
5	Rahmi Andriani	Sales Head
6	Rahma Hasanuddin	Customer Service Head
7	Novlen Hartati	Processing Head
8	Frediiie Mercury	Remedial Recovery Head
9	Trisnu Edy Winata	Sales Officer
10	Adietya Muhlizar	SME Accounting Officer
11	Fahrul Asfira	Processing Assistant
12	Bella Anindita Putri	Financing Assistant
13	Ray Nandi Pratama	Collection Processing Assistant
14	Nine Aprilianti	Financing Assistant
15	Gina Erlinda	Sales Assistant
16	Ruri Inayati	Customer Service
17	Ade Nova Subrata	Processing Assistant
18	Uciany Prastiamukti	Processing Assistant
19	Nofrianda kamak	Back Office Head
20	Boby Hardiyansah Putra	Junior SME AO
21	Muhammad arifin	Teller
22	Rahmatin Nadia	Administration Assistant
23	Helna Tri Agustini	Sales Assistant
24	Tita Melina	Junior SME AO
25	Rahmat Putrado	BIC
26	Rapika Kusumanti	Teller
27	Radias Sundoro	Operational Assistant
28	Muhammad Iqbal	Sales Assistant
29	Erlin Priandi	Sales Assistant
30	Diga Paragus Putra	Teller
31	Handriko Syaputra	Teller
32	Mutia Hani	Administration Assistant

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi strategi kaizen dalam meningkatkan loyalitas nasabah pada Bank Negara Indonesia Syariah

Strategi kaizen merupakan sebuah pendekatan yang diterapkan oleh PT. BNI Syariah untuk memberikan informasi yang lebih dari sekedar informasi mengenai produk yang ada pada BNI Syariah. Strategi kaizen sebagai pendekatan yang unik bagi pihak BNI Syariah dalam menarik nasabah.

Salah satu yang membuat pelanggan loyal adalah ketika sebuah usaha mampu menyentuh sisi pengalaman pelanggan. Strategi kaizen berusaha memasuki tempat khusus dalam nasabah BNI Syariah yang ada hubungannya dengan pikiran inspiratif tentang kenyamanan dan kesenangan.

Tujuan dari strategi kaizen yang dilakukan oleh BNI Syariah adalah untuk membuat hubungan yang baik sehingga

nasabah merespon penawaran produk berdasarkan tingkat respon baik emosional dan bahwa strategi kaizen didesain untuk bisa menciptakan pengalaman layanan yang tidak terlupakan.

Konsep strategi kaizen yang diterapkan oleh BNI Syariah adalah sentuhan baik secara fisik maupun psikologis yang bisa memberikan kenangan bagi nasabah terhadap layanan yang didapatkan nasabah selama berinteraksi dengan perusahaan.

Peneliti melakukan wawancara kepada informan mengenai pengertian dari strategi kaizen menurut karyawan bank BNI syariah sebagai berikut:

“Pada dasarnya kaizen itu adalah perbaikan. Kalau untuk di BNI Syariah ini seluruh aspek diperhatikan dan menurut pimpinan strategi kaizen ini yang sudah lengkap dan cocok untuk diterapkan”⁶⁴

⁶⁴ Rapika Sumanti, wawancara, tanggal 26 April 2019

“Itu pada dasarnya strategi yang diadopsi dari orang jepang yang artinya itu berubah menjadi lebih baik. Semua dilakukan oleh bank agar ada perubahan yang lebih baik ”⁶⁵

Strategi kaizen mulai diterapkan oleh PT. BNI Syariah cabang Bengkulu sejak tahun 2015 sebagaimana yang disampaikan oleh informan berikut:

“Implementasinya itu mulai dari tahun 2015 karena memang perusahaan sejenis semakin menjamur makanya kita harus memiliki strategi untuk menjaga nasabah agar tidak berpaling ke Bank Syariah lainnya”⁶⁶

Adapun konsep dan implementasi strategi kaizen adalah sebagai berikut:

f. Seiri atau pemilihan

⁶⁵ Novan Zaman, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁶⁶ Diga Paragus Putra, wawancara, tanggal 26 April 2019

Seiri (pemilihan). *Seiri* berarti memisah-misahkan berkas-berkas atau barang-barang dalam beberapa kategori. Kategori tersebut terdiri dari barang-barang yang sering digunakan sehingga perlu diletakkan di tempat yang lebih dekat dari tempat kerja karyawan BNI Syariah, barang-barang yang tidak sering digunakan sehingga dapat diletakkan ditempat yang jauh dari tempat kerja, dan barang-barang yang tidak pernah digunakan dapat disingkirkan atau disingkirkan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan penelitian bahwa untuk poin *seiri* atau pemilihan dilakukan dengan pemilihan barang-barang atau peralatan yang akan digunakan dalam melakukan pekerjaan dimana akan membuat karyawan dan nasabah nyaman. Berikut adalah hasil wawancara kepada informan penelitian:

“Yang pertama itu pemilihan peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja sehingga kami selaku karyawan tidak mesti bolak balik mengambil peralatan yang diperlukan untuk melakukan pengawasan”⁶⁷

“Penataan barang yang berguna agar mudah dicari, dan aman, serta diberi indikasi. Menempatkan barang-barang berguna secara rapih dan teratur kemudian diberikan indikasi atau penjelasan tentang tempat, nama barang, dan berapa banyak barang tersebut agar pada saat akan digunakan barang tersebut mudah dan cepat

⁶⁷Bapak Freddy Mercury, wawancara, tanggal 26 April 2019

diakses. *Ini tujuannya mengurangi pemborosan dalam bentuk gerakan mondar-mandir mencari barang*”.⁶⁸

Pemilihan juga dilakukan oleh pihak bank bank dalam penerimaan karyawan. Karyawan dipilih yang memiliki kompetensi yang baik. Karyawan harus menguasai seluruh bidang dalm perusahaan sesuai dengan jenjang dan kedudukannya dan kesalahan dalam proses dan proses dihentikan dan seluruh karyawan terfokus pada perbaikan yaitu semua karyawan bertanggungjawab terhadap tercapainya produk yang baik dan mencegah terjadinya kesalahan. Berikut adalah hasil wawancara kepada informan penelitian:

“Dalam melakukan pemilihan karyawan, bank juga memiliki pertimbangan dimana karyawan yang diterima harus dipilih. Tidak semua yang melamar pekerjaan diterima, mereka harus bersaing agar terpilih menjadi karyawan BNI Syariah”

g. Seiton atau penataan.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa dilakukan penataan ruangan yang baik oleh pihak bank. Setiap pagi ada chleclist yang harus dilakukan terhadap penataan ruangan. Seluruh aspek ruangan di lakukan pengecekan. Karakteristik pemeliharaan dengan berpegang pada kontrak jangka panjang, memperbaiki mutu, fleksibilitas dlm mengadakan pesnan barang, pemesanan dalam jumlah kecil yang dilakukan berkali-kali, mengadakan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan.

⁶⁸Bapak Freddy Mercury, wawancara, tanggal 26 April 2019

Berikut adalah hasil wawancara kepada informan penelitian:

“Semua aspek penataan ruangan baik itu di dalam ruangan dan juga diluar ruangan diperhatikan. Dilakukan pengecekan setiap pagi di dalam ruangan. Misalnya lantai, dinding, plafon, tempat sampah dan juga hal-hal kecil seperti bunga juga di cek bagaimana penataannya”⁶⁹

Informan lainnya juga menyampaikan bahwa dalam pengecekan tidak hanya sekedar mengecek, tetapi melakukan analisis jika ada kotor, maka di lakukan pengecekan kembali sebab adanya kotor tersebut seperti hasil wawancara berikut:

“Untuk pengecekan dilakukan oleh saya sendiri sebagai ketua dalam pengecekan ini. Semua aspek fisik dilihat, diperhatikan dan juga ada kotor dianalisis juga sebabnya”⁷⁰

Kemudian juga dilakukan penataan di luar ruangan seperti cat dinding dan juga kondisi diluar ruangan semua dilakukan pengecekan dengan detail.

h. Seiso atau pembersihan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, pembersihan sangat perlu dilakukan oleh pihak bank mengingat tempat yang bersih akan membuat nasabah nyaman berada di Bank. Menurut keterangan dari informan bahwa pembersihan dilakukan setelah aktivitas melayani nasabah telah dilakukan penutupan, maka office boy mulai

⁶⁹Handriko, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁷⁰Novan Zaman, wawancara, tanggal 26 April 2019

melakukan pembersihan di seluruh ruangan yang ada di BNI Syariah. Membersihkan disini tidak hanya berarti membersihkan gejala yang kotor saja, tetapi meliputi pula analisis sebab timbulnya gejala kotor. Pembersihan merupakan salah satu bentuk dari pemeriksaan. Disini diutamakan pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap kebersihan dan menciptakan tempat kerja yang tidak memiliki cacat dan cela.

i. Shitsuke atau pembiasaan

Setelah dilakukan penelitian, dalam menerapkan *strategi kaizen* pada shitsuke atau pembiasaan. Untuk poin shitsuke atau pembiasaan, adapun cara yang dilakukan oleh BNI Syariah Cabang Bengkulu adalah menjaga hubungan kepada nasabah rutin menghubungi nasabah setiap bulan, menanyakan kabar, serta datang ke acara hajatan apabila ada musibah dan jika nasabah sedang ada masalah pihak bank memberikan solusinya. Implementasi *strategi kaizen* pada BNI Syariah Cabang Bengkulu sudah dijalankan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada pihak BNI Syariah Cabang Bengkulu dan juga kepada nasabah BNI Syariah Cabang Bengkulu berikut:

Freddy menjelaskan bahwa sejauh ini BNI Syariah sudah menerapkan *strategi kaizen* dengan baik karena prosesnya mudah dan sudah menjadi kewajiban untuk melakukan pelayanan yang baik kepada nasabah rutin menghubungi nasabah setiap bulan, menanyakan kabar, data ke acara hajatan dan juga jika ada musibah.⁷¹

⁷¹Bapak Freddy Mercury, wawancara, tanggal 7 Juni 2018

Handriko selaku Teller menjelaskan bahwa penyampaian produk BNI Syariah harus jelas agar nasabah mengerti mengenai produk yang ada, sehingga menumbuhkan daya tarik dan menumbuhkan rasa ingin tahu nasabah.⁷²

Yanto selaku nasabah menjelaskan bahwa pelayanan yang diberikan Customer Service di BNI Syariah sudah baik, seperti memberikan penjelasan yang sudah terperinci. Sikap dan tata krama dalam menghadapi nasabah memang sudah sopan dan santun seperti memberikan salam pada saat nasabah memasuki ruangan.⁷³

Evi selaku nasabah menjelaskan bahwa:

“Sikap dan penjelasan yang diberikan oleh karyawan bank cukup membantu, ramah, tidak sombong dan tidak memandang kelas sosial nasabah”.⁷⁴

Selain dengan menjelaskan tentang produk yang ada terdapat juga cara BNI Syariah menjelaskan akan kelebihan dari produk yang ada di BNI

⁷²Handriko, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁷³Yanto, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁷⁴Evi, wawancara, tanggal 26 April 2019

Syariah Cabang Bengkulu yaitu di jelaskan apa saja kelebihan-kelebihan produknya, dan apa yang menarik dari produk tersebut sehingga produk-produk yang ada terlihat kelebihannya kepada nasabah seperti yang dikatakan oleh Bapak Adietya Muhlizar bahwa mereka memberikan penjelasan yang menarik guna meningkatkan loyalitas nasabah, seperti memberikan penjelasan mengenai kelebihan-kelebihan produk, sehingga membuat nasabah lebih antusias untuk mendengarkan penjelasan yang diberikan”.⁷⁵

Rapika Sumanti selaku *teller* menjelaskan bahwa sebagai penjual jasa, karyawan BNI Syariah harus memberikan yang terbaik kepada nasabah terutama pada pelayanan yang langsung berhubungan dengan nasabah seperti *customer service*, *teller* dan *marketing* dalam memberikan info kepada masyarakat baik yang sudah menjadi nasabah maupun yang belum menjadi nasabah.⁷⁶

Produk yang membuat nasabah tertarik di BNI Syariah Cabang Bengkulu adalah produk yang memberikan banyak keuntungan kepada nasabah seperti yang dikatakan oleh Bapak Novan Zaman bahwa:

“Produk yang banyak diloyalitasi nasabah adalah produk tabungan yang menguntungkan, seperti tabungan yang ada bonus-bonusnya. Tetapi tidak semua jenis simpanan diloyalitasi oleh nasabah, sehingga kami berusaha untuk melakukan upaya agar nasabah menjadi lebih tertarik untuk memilih produk yang ditawarkan.”⁷⁷

Yulia selaku *Teller* menjelaskan bahwa BNI Syariah berupaya untuk

⁷⁵Adietya Muhlizar, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁷⁶Rapika Sumanti, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁷⁷Novan Zaman, wawancara, tanggal 26 April 2019

membuat nasabah merasa mendapatkan keuntungan menggunakan produk pada BRI Syariah, karena produk BNI Syariah memang harus memberikan keuntungan kepada nasabah.⁷⁸

Khofifah nasabah menjelaskan bahwa nasabah lebih berloyalitas memilih produk yang bisa memberikan keuntungan dibandingkan dengan bank-bank lain yang ada di Bengkulu”.⁷⁹

j. Seiketsu atau pemantapan

Pada poin seiketsu atau pemantapan, BNI Syariah juga membuat agar nasabah diberikan pelayanan yang mantap agar mereka merasa nyaman dengan pelayanan BNI Syariah Cabang Bengkulu dengan memberikan pelayanan yang ramah, apapun keluhan dan juga complain dari nasabah didengarkan dan di berikan solusi seperti yang dikatakan oleh Diga Paragus Putrabahwa pelayanan yang diberikan kepada nasabah tetap diutamakan, karena sebagai karyawan BNI Syariah dituntut untuk memberikan pelayanan sepenuh hati agar nasabah merasa puas akan pelayanan yang diberikan. Selain itu memberikan solusi untuk complain-komplain yang diberikan nasabah kepada BNI Syariah.⁸⁰

Nine Aprilianti selaku *Customer Service* menjelaskan bahwa BNI Syariah selalu memberikan layanan yang terbaik untuk nasabahnya. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan nasabah dan menjaga pelayanan sebagaimana karyawan dididik oleh pihak BNI Syariah.⁸¹

⁷⁸Rapika Sumanti, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁷⁹Khofifah, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁸⁰Diga Paragus Putra, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁸¹Nine Aprilianti, wawancara, tanggal 26 April 2019

Sugito selaku nasabah menjelaskan bahwa pelayanan yang diberikan BNI Syariah kepada nasabah memang memang terbaik dan merasa nyaman dengan produk-produk yang ada di BNI Syariah”.⁸²

BNI Syariah Cabang Bengkulu menjaga hubungan komunikasi terhadap nasabahnya dengan baik dengan menjaga komunikasi kepada nasabah yang berasal dari semua kalangan baik itu masyarakat menengah sampai masyarakat di kalangan atas seperti yang dikatakan oleh Tita Melinabahwa:

“Komunikasi itu penting, semua informasi tersampaikan melalui komunikasi. Kami selalu menjaga komunikasi yang baik dengan nasabah, seperti *marketing* mengunjungi tempat usaha nasabah, sehingga komunikasi tetap terjalin dengan baik”.⁸³

Nine Aprilianti selaku *Customer Service* menjelaskan bahwa kenyamanan nasabah akan pelayanan yang diberikan merupakan suatu keberhasilan bagi BNI Syariah, sehingga karyawan benar-benar harus menjaga komunikasi dengan nasabah.⁸⁴

Keistimewaan yang didapat dari strategi kaizen dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

“Kaizen ini istimewa karena di dalam kaizen sudah lengkap fiturnya semua untuk perbaikan dan kemajuan perusahaan. Jadi

⁸²Sugito, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁸³Tita Melina, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁸⁴Nine Aprilianti, wawancara, tanggal 26 April 2019

instimewanya karena lengkap yang terangkum dalam 5 S untuk diterapkan oleh bank”⁸⁵

Strategi kaizen dapat meningkatkan loyalitas nasabah sebagaimana yang dijelaskan oleh informan berikut:

“Kami telah menerapkan semua komponen 5 S dalam strategi kaizen karena pada dasarnya tidak ada yang sulit untuk diterapka. Jadi semua harus diterapkan agar strategi ini benar-benar berhasil untuk meningkatkan loyalitas nasabah”⁸⁶

Strategi bank dalam mempertahankan loyalitas nasabah ada banyak hal yang dilakukan oleh pihak bank seperti yang dikatakan oleh informan berikut:

“Sebenarnya kalau untuk mempertahankan loyalitas nasabah kami memang harus berusaha menjaga agar nasabah tidak berpindah. Kami melakukan berbagai strategi agar nasabah merasa nyaman dan hanya ingin menggunakan produk yang ada di BNI Syariah saja termasuk salah satu strategi adalah kaizen ini”⁸⁷

Menurut informan penelitian, strategi kaizen sangat diperlukan untuk tetap menjaga nasabah yang loyal sebagaimana yang dikatakan oleh informan berikut:

“Perlunya diterapkan stategi kaizen agar selalu ada evaluasi terhadap kesalahan-kesalahan yang sudah dilakukan oleh pihak

⁸⁵ Nine Aprilianti, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁸⁶ Rapika Sumanti, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁸⁷ Novan Zaman, wawancara, tanggal 26 April 2019

bank dan implementasi apa-apa yang akan mempermudah kegiatan bank serta karyawan bank”⁸⁸

B. Kendala pihak BNI Syariah dalam menerapkan *strategi kaizen* untuk meningkatkan loyalitas nasabah

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa karyawan bank menyadari bahwa *strategi kaizen* masih ada kendala karena nasabah pada PT. BNI Syariah beragam dengan berbagai jenis karakter yang harus dihadapi.

Dalam menjalankan dan menerapkan *strategi kaizen* pada BNI Syariah Cabang Bengkulu menemukan kendala walaupun sebenarnya mudah untuk diterapkan dan sangat mudah untuk menjalankannya.

Freddy menjelaskan bahwa tidak ada kendala yang memberatkan, walaupun ada masalah tetapi masih bisa diatasi oleh masing-masing karyawan karena karyawan sudah diberikan pelatihan dan memberikan yang terbaik bagi tempat bekerja beserta nasabah.⁸⁹

Aleksander selaku nasabah menjelaskan bahwa masih terdapat karyawan yang belum menunjukkan sikap lebih menghargai nasabahnya apalagi nasabah yang tidak lancar berbahasa Indonesia. Mereka menertawakan padahal kepuasan nasabah akan semakin diyakini sebagai kunci sukses pemasaran jasa bank syariah”.⁹⁰

⁸⁸ Diga Paragus Putra, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁸⁹ Bapak Freddy Mercury, wawancara, tanggal 26 April 2019

⁹⁰ Aleksander, wawancara, tanggal 26 April 2019

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kedua informan mengatakan kendala dalam menerapkan *strategi kaizen* pada BNI Syariah Cabang Bengkulu adalah karyawan yang kurang kompak dalam melakukan pekerjaan misalnya terdapat karyawan yang sudah melakukan pembersihan, tetapi masih ada juga karyawan yang belum melakukan pembersihan. Walaupun sudah ada *office boy* tetapi harusnya karyawan juga melakukan pembersihan masing-masing. Untuk penataan juga terdapat kendala karena yang melakukan pengecekan hanya satu orang dan yang lainnya kurang membantu. Untuk pembiasaan terkendala oleh waktu dimana dalam melakukan pelayanan terkadang kurang maksimal karena terkendala waktu dan karyawan yang terbiasa menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar juga kesulitan dalam memahami nasabah yang menggunakan bahasa daerah.

C. Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nasabah sudah merasakan hasil implementasi *strategi kaizen* yang diterapkan oleh BNI Syariah. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan positif tentang *strategi kaizen* yang dilakukan oleh BNI Syariah Cabang Bengkulu. Dari hasil tersebut selanjutnya dapat diperoleh bahwa yang termasuk dalam *strategi kaizen* mempunyai dampak yang positif untuk kemajuan BNI Syariah Cabang Bengkulu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dimana *strategi kaizen* merupakan suatu pendekatan yang melibatkan emosi dan perasaan konsumen dengan menciptakan pengalaman-pengalaman yang positif dan tak terlupakan sehingga konsumen mengkonsumsi dan fanatik terhadap produk tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Parasuraman dalam Sangadji mendefinisikan loyalitas pelanggan dalam konteks pemasaran jasa sebagai respons yang terkait erat dengan ikrar atau janji untuk memegang teguh komitmen yang mendasari kontinuitas relasi, dan biasanya tercermin dalam pembelian berkelanjutan dari penyedia jasa yang sama atas dasar dedikasi dan kendala pragmatis.

Menurut Barnes dalam Yuliana, *strategi kaizen* secara umum dapat diwujudkan dengan tiga cara pokok : pertama, *distributive justice*, yaitu atribut yang memfokuskan pada hasil dari penyelesaian *strategi kaizen*; kedua, *procedural justice*, yaitu atribut yang memfokuskan pada keadilan yang seharusnya diterima oleh konsumen ketika mengajukan komplain sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan; dan ketiga, *interactional justice*, yaitu atribut yang memfokuskan pada kelakuan atau respon yang ditunjukkan oleh perusahaan ketika berhadapan dengan konsumen yang mengajukan komplain.

Strategi kaizen atau pemulihan pelayanan memainkan peranan penting dalam mencapai kepuasan nasabah. Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (hasil) yang diharapkan. *Strategi*

kaizen yang dilakukan perusahaan perbankan harus memahami dengan seksama harapan serta kebutuhan terlebih dahulu. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan.

Dengan 5S Kaizen, maka pekerja akan lebih nyaman, lebih efisien, lebih produktif, dan lebih sejahtera. 5S atau di Indonesia biasanya disebut 5R adalah cara untuk meningkatkan produktivitas dengan melakukan kegiatan menata tempat kerja. Karena lingkungan kerja yang nyaman, dan teratur, dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang tinggi di perusahaan. 5S / 5R di atas merupakan urutan dalam menata tempat kerja, yang merupakan tanggung jawab semua pekerja, mulai dari CEO sampai Cleaning Service. Setiap pekerja bertanggung jawab melakukan penataan tempat kerja ke arah yang lebih baik, dan ini harus menjadi budaya perusahaan.⁹¹

- a. Seiri atau pemilihan. Berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan dan prinsip yang tertentu. Ini artinya membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan. Membuang yang tidak diperlukan dan mencari penyebab-penyebabnya serta menghilangkan penyebabnya sehingga tidak menimbulkan masalah.
- b. Seiton atau penataan. Berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam

⁹¹Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 116

keadaan mendesak. Ini juga cara untuk menghilangkan waktu proses pencarian. Jika sesuatu disimpan di tempatnya demi mutu dan keamanan, berarti anda memiliki tempat kerja yang rapi.

- c. Seiso atau Pembersihan. Istilah ini berarti membersihkan barang-barang sehingga menjadi bersih. Ini artinya membersihkan sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap tempat kerja dan yang tidak memiliki cacat dan cela.
- d. Seiketsu atau pemantapan. Ini berarti terus menerus dan secara berulang-ulang melakukan pemeliharaan, pemilahan dan pembersihan. Dengan demikian, pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan kebersihan lingkungan.
- e. Shitsuke atau pembiasaan. Istilah ini berarti pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa ingin anda lakukan meskipun itu sulit dilakukan. Pelatihan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu secara benar. tujuannya untuk menciptakan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik. Dengan mengajarkan setiap orang apa yang harus dilakukan dan memerintahkan setiap orang untuk melaksanakannya, maka kebiasaan buruk akan terbuang dan kebiasaan baik akan terbentuk. Orang mempraktekkannya dengan membuat dan mematuhi undang-undang.⁹²

Pengalaman yang telah di alami oleh nasabah ketika menggunakan produk yang ada pada BNI Syariah Cabang Bengkulu telah membuat nasabah

⁹²Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 116

merasa puas jika pengalaman yang mereka alami adalah pengalaman yang baik, misalnya pengalaman pada acara, nasabah pernah mengikuti acara yang diselenggarakan oleh pihak BNI Syariah dan mereka merasa tertarik untuk menggunakan produk yang ada pada BNI Syariah dan juga pengalaman nasabah dengan lingkungan BNI Syariah yang sopan dalam memberikan pelayanan karena berada pada lingkungan bernuansa Islami.

Penelitian ini membuktikan bahwa BNI Syariah Cabang Bengkulu selalu memberikan hal yang berbeda dari Bank Syariah lainnya, sehingga nasabahnya mendapatkan pengalaman positif dan secara otomatis mereka akan menceritakan kepada masyarakat sekitar tentang pengalaman yang didapat selama di BNI Syariah Cabang Bengkulu. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Venkat bahwa pengalaman positif yang didapat terhadap perusahaan tertentu, maka mereka akan sukarela menceritakan pengalamannya tersebut kepada orang lain.

Nasabah yang telah mengunjungi dan melakukan aktivitas di BNI Syariah Cabang Bengkulu akan mendapatkan pengalaman menarik seperti yang dijelaskan sebelumnya, saat mendapatkan sesuatu yang melebihi harapan pelanggan saat itulah pelanggan mendapatkan kepuasan. Sesuai dengan teori Kotler dan Keller kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa yang ditimbulkan karena membandingkan kinerja produk dengan keinginan yang diharapkan. Jika kinerja produk lebih rendah dengan yang diharapkan maka seorang pelanggan akan merasa kecewa. Tetapi jika kinerja produk

yang diberikan melebihi atau sama dengan yang diharapkan maka pelanggan tersebut akan timbul rasa kepuasan pada pelanggan.⁹³

Kemampuan dari pemasar yang berorientasi pada pengalaman akan mampu membangun pengalaman tertentu bagi pelanggan. Pelanggan mendapatkan sesuatu yang baru karena sentuhan konsep pemasaran yang dilakukan pelaku usaha menyentuh emosi dan pemikiran

⁹³Philip Kotler dan Keller *Manajemen Pemasaran*. Diterjemahkan oleh Andi Maulana dan Wibi Hardani. Edisi 13 (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 45

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah penulis paparkan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi *strategi kaizen* di BNI Syariah dalam meningkatkan loyalitas nasabah dilakukan dengan memberikan layanan terbaik kepada nasabah yaitu dengan perlakuan: pertama *seiri* (pemilihan) dengan memisah-misahkan berkas-berkas atau barang-barang dalam beberapa kategori. Kedua *seiton* atau penataan, setiap pagi ada cekeklis yang harus dilakukan terhadap penataan ruangan, seluruh aspek ruangan dilakukan pengecekan. Ketiga *seiso* atau pembersihan, dilakukan setelah aktivitas melayani nasabah telah dilakukan penutupan, *office boy* mulai melakukan pembersihan di seluruh ruangan yang ada. Keempat *shitsuke* atau pembiasaan, dilakukan dengan menjaga hubungan kepada nasabah rutin menghubungi nasabah setiap bulan. Kelima *seiketsu* atau pemantapan, BNI syariah membuat agar nasabah diberikan pelayanan yang mantap agar mereka merasa nyaman dengan pelayanan BNI Syariah Cabang Bengkulu.
2. Kendala dalam menerapkan *strategi kaizen* pada BNI Syariah Cabang Bengkulu adalah karyawan yang kurang kompak dalam melakukan pekerjaan misalnya terdapat karyawan yang sudah melakukan (*seiso*) pembersihan, tetapi masih ada juga karyawan yang belum melakukan. Walaupun sudah ada *office* 74 pi harusnya karyawan juga melakukan

pembersihan masing-masing. Untuk seiton (penataan) juga terdapat kendala karena yang melakukan pengecekan hanya satu orang dan yang lainnya kurang membantu. Untuk shitsuke (pembiasaan) terkendala oleh waktu dimana dalam melakukan pelayanan terkadang kurang maksimal, dan karyawan yang kesulitan mengatasi nasabah yang menggunakan bahasa daerah.

B. Saran

1. Bagi Pihak BNI Syariah agar bisa meningkatkan *strategi kaizen* yang sudah diterapkan kepada nasabah melalui emosi untuk memperbaiki apa yang sudah menjadi kesalahan pihak bank, agar nasabah tetap menggunakan produk yang ada pada PT. BNI Syariah Bengkulu
2. Bagi karyawan BNI Syariah selain marketing agar peningkatan layanan *strategi kaizen*, teruma untuk front yang langsung berhubungan langsung dengan nasabah seperti *teller*, *customer service* dan *marketing*, serta tidak hanya mengandalkan marketing dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.
3. Bagi peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian mengenai *strategi kaizen* dengan informan yang lebih banyak dan lebih menggali informasi mengenai *strategi kaizen* pada bank lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta. 2008
- Agung Kurniawan. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan, 2005
- Amirullah. *Manajemen Strategi: Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2005
- Basu Swastha Dharmmesta dan T. Hani Handoko. *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE. 2014.
- Bob dan Anik Anwar. *Pedoman Pelaksanaan Menuju Pra Seleksi Murni*, Bandung: Ganesa Exact. 2008.
- Departemen Agama RI. *Al-quran dan terjemahnya*. Bandung: CV. Penerbit Diponegoro. 2006.
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Gramedia. 2014.
- David, fred R. *Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Salemba Empat. 2015.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Fuad, M., dkk. *Pengantar Bisnis, Cetakan Keempat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2005.
- Griffin, Ricky W. Dan Ronald J. Ebert. *Bisnis*. Alih Bahasa, Benyamin Molan, Edisi Ketujuh. Jakarta: Indeks. 2005.
- Hunger, J. David dan Whelen, Thomas L. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi. 2003.
- Jatmiko, RD. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press. 2004.
- Jurini, K.P.W. *Menetapkan Segmentasi Pasar*. Bagian Proyek Pengembangan Kurikulum Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Depdiknas. 2013.
- Kerin, Roger A dan Peterson, Robert A. *Pemasaran Strategis: Kasus dan Komentar*. Jakarta Barat: PT. Indeks. 2015.

- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2005.
- Kotler, Philip dan Ab Susanto. *Manajemen Pemasaran Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat. 2000.
- Kotler dan Armstrong. 2011. *Prinsip-prinsip Pemasaran jilid 1, Edisi kedelapan*. Jakarta: Erlangga. 2011
- Lupiyoadi, Rambat. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat. 2004.
- Melayu Hasibuan. *Manajemen, dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Toko Gunung Agung. 2006
- Muhammad. 2011. *Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Erlangga.
- Purnama, C.M. Lingga, *Strategic Marketing Plan, Cetakan Kedua*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2002
- Swastha Dh, Basu. *Azas-azas Marketing*, Yogyakarta: Liberty offset. 2001
- Sugiyono. *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. 2013
- Sunyoto, Danang. *Keunggulan Bersang (Competitive Advantage)*. Yogyakarta: CAPS. 2015
- Siagian, Sondang. *Manajemen Internasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2006
- Amir. Hamzah, "Analisis Strategi Kaizen, Emotional Branding, dan Brand Trust Terhadap Loyalitas Merek Mentari," *Jurnal Usahawan* No. 06 tahun XXXVI, 2007
- Akbar. "Pengaruh Strategi Kaizen Terhadap Loyalitas (studi pada pelanggan Taman Indie Resto Malang)." *Skripsi: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya*. 2009
- Rahmawati. "Pengaruh Aspek Sense dan Feel Dari Strategi Kaizen Pada Kasus Soto Gebrak. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Volume III No. 2. 2003.
- Riza. "Analisis Pengaruh Strategi Kaizen Terhadap Loyalitas Pelanggan (Kasus Loyalitas Pelanggan pada Kedotan Spa Semarang)."

Universitas Negeri Semarang: Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas
Ekonomi. 2010

Rony Wahyu Kristanto. *“Analisis Penerapan Strategi Kaizen terhadap Tingkat Loyalitas Konsumen (Studi Kasus pada Coffe Shop D’cooffe Semarang).”* Universitas Dian Nuswantoro Semarang: Skripsi

Eva Setiawan, Sally. *“Analisa Strategi Kaizen Terhadap Loyalitas Konsumen dengan Variabel Customer Experience Sebagai Variabel Perantara Di Ciputra Waterpark Surabaya.”*. Skripsi:Universitas Kristen Petra Surabaya: Skripsi. 2012

L

A

M

P

I

R

A

n

DOKUMENTASI



