

BAB IV

PEMAPARAN HASIL PENELITIAN

Dalam Bab IV ini terdiri dari beberapa sub bab yaitu paparan data hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian. Khusus dalam pembahasan hasil penelitian dimaksudkan untuk mendiskusikan data hasil penelitian dengan teori yang dikaji dalam bab II. Bab ini juga dilaporkan profil perusahaan sebagaimana sub bab berikut.

4.1 Profil Bank Syariah Mandiri

A. Sejarah Berdirinya PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi

PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

Salah satu cabang BSM berlokasi di Malang. Berdirinya BSM Malang terhitung mulai hari jumat 1 Agustus 2002 yang saat itu diresmikan oleh salah satu direksi PT Bank Syariah Mandiri, Bapak Akmal Aziz. Dibukanya BSM Cabang Malang yang berlokasi di jl. Brigjen Slamet Riyadi No. 8 Malang (daerah Oro-Oro Dowo) merupakan upaya untuk mengembangkan jaringan PT. Bank Syariah Mandiri. Kepala cabang pada saat itu yang dipercayakan dari personil kantor pusat Bapak Lutfiano, Manager Marketing Bapak Gazali Hasan (mutasi dari BSM Cabang Surabaya) dan Manager Operasi Bapak Arie Darma Permana. Seiring perjalanan waktu, pada bulan Juni 2004 terjadi pergantian pemimpin dari bapak Lutfiano digantikan oleh Bapak Zulfikar, dan pada tahun 2005 tepatnya bulan Juli kantor Cabang Malang pindah lokasi ke Jl. Basuki Rahmad no. 8 Malang. Dua minggu sebelum ditempatinya kantor baru, terjadi pergantian kantor cabang Malang dari Bapak Zulfikar digantikan Bapak Didi Sunardi (dari Cabang Pontianak). Dan pada bulan Mei 2006 Bapak Didi Sunardi digantikan oleh Bapak

Ramelan untuk menduduki Kepala Cabang Malang. Pada tahun 2008, kepemimpinan diganti oleh Bapak Dwi Puji Widodo hingga oktober 2011, kemudian mulai oktober 2011 kepemimpinan Bank Syariah Mandiri Malang di gantikan oleh Bapak Adam Malik hingga saat ini. Dan kini kantor cabang BSM pindah di Jl Letjen Sutoyo No 77B sejak bulan Mei 2013.

B. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

1. Visi

Memimpin pengembangan peradaban ekonomi yang mulia.

2. Misi

- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- b. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
- c. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- d. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.
- e. Mengembangkan nilai-nilai syariah universal

C. Logo Bank Syariah Mandiri



Sumber: BSM KC. Malang

Gambar 4.1. Logo Bank Syariah Mandiri (BSM)

Logo terdiri atas lambang logo dan huruf logo. Pemilihan huruf kecil untuk huruf logo mencerminkan kedekatan kepada nasabah dengan tetap rendah hati. Lambang logo dirancang dalam bentuk ombak emas mengalun, mencerminkan kesejahteraan yang akan dapat dinikmati nasabah. Posisi lambang logo di atas huruf logo dan ombak melambangkan gerak maju kedepan, sekaligus mencapai kemakmuran.

D. Shared Values

Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan yang baru yang disepakati bersama untuk di-shared oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut *Shared Values* Bank Syariah Mandiri. *Shared Values* Bank Syariah Mandiri disingkat “**ETHIC**”.

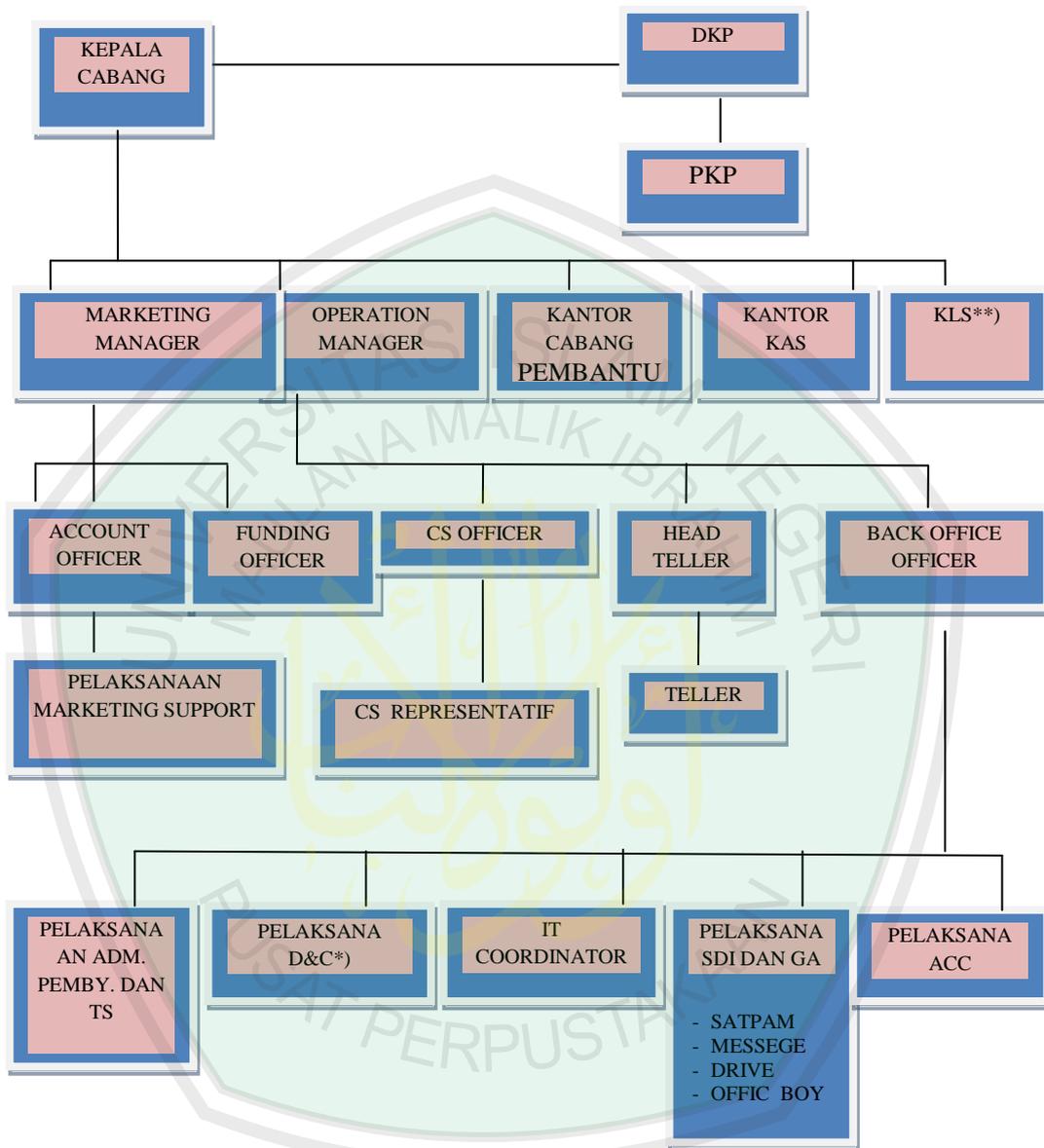
1. Excellence: Mencapai hasil yang mendekati sempurna (*perfect result-oriented*).
2. Teamwork: Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi.
3. Humanity: Mengembangkan kepedulian terhadap kemanusiaan dan lingkungan.
4. Integrity: Berperilaku terpuji, bermartabat, dan menjaga etika profesi.
5. Customer Focus: Mengembangkan kesadaran tentang pentingnya nasabah dan berupaya melampaui harapan nasabah (internal dan eksternal).

E. Prinsip Operasional Bank Syariah Mandiri

Dalam menjalankan usahanya PT. Bank Syariah Mandiri cabang malang menggunakan prinsip operasional sebagai berikut:

1. Prinsip keadilan. Prinsip ini tercermin dari penerapan imbalan atas dasar bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan yang disepakati bersama antara pihak bank dan nasabah
2. Prinsip kemitraan. Bank syariah menempatkan nasabah penyimpanan dana, nasabah dan pengguna dana maupun bank pada kedudukan yang sama dan sederajat dengan mitra usaha. Hal ini tercermin dalam hak, kewajiban, resiko dan keuntungan berimbang antara nasabah penyimpanan dana, nasabah pengguna dana maupun bank.
3. Prinsip keterbukaan. Melalui laporan keuangan bank yang terbuka secara berkesinambungan, nasabah dapat mengetahui tingkat keamanan dana dan kualitas manajemen bank.
4. Universalitas. Bank dalam mendukung operasionalnya tidak membedakan suku, agama, ras, dan golongan agama dalam masyarakat dengan prinsip islam sebagai rahmatan lil alami.

F. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri



Sumber : Bank Syariah Mandiri Cabang Malang 2014

Gambar 4.2.

Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang

4.2. Paparan dan Pembahasan Hasil Penelitian

A. Target Pasar Bank Syariah Mandiri (BSM)

Agar tujuan perusahaan tercapai, maka BSM membuat target pasar yang jelas, berikut petikan hasil wawancara dengan Bapak Abdullah Syakur selaku PKP Marketing BSM pada tanggal 17 Maret 2014.

“Target pasar kami adalah UMKM yaitu sebesar 75 %. Sisanya ada talangan haji dan gadai emas. Terkait dengan pertumbuhan bsm, bsm juga sama dengan jenis usaha lainnya, ada naik turunnya. Kalau untuk jumlah nasabahnya sendiri dua tahun terakhir ini mengalami peningkatan 20% sampai 25%. Untuk produk andalan, Untuk funding ada tabungan BSM, tabungan mabrur, karena mindsetnya syariah masih melekat. Sedangkan untuk landing ada KPR, gadai emas dan UMKM. Selain itu, untuk target pada dasarnya angka. Yang kedua produk yang kita pilih. Nah kita mungkin bisa nawarin dana murah, nah dana murah itu seperti tabungan dan giro. Kalau deposito itu dana mahal.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat di simpulkan bahwa untuk pembiayaan BSM masih retail. Hal itu di karenakan target utama BSM masih untuk jenis usaha mikro menengah dengan jumlah pembiayaan 2 juta rupiah sampai 100 juta rupiah. Akan tetapi, jika dilihat dari kenaikan FDRnya, maka BSM KC Malang ini dapat disimpulkan kurang produktif untuk pembiayaannya. Karena seharusnya perputaran dana antara *funding* dan *landing* harus seimbang. Sedangkan pada BSM KC Malang selisih sekitar 35 %. Peningkatan FDR disebabkan pertumbuhan pembiayaan lebih agresif dibanding pertumbuhan penghimpunan dana pihak ketiga (*funding*). Bank syariah rata-rata memiliki tingkat FDR yang tinggi, karena Bank Syariah mandiri tidak mempunyai instrument menampung Idle Money, satu satunya cara harus disalurkan dalam pembiayaan.

B. Strategi Customer Relationship Management (CRM)

Untuk industri perbankan, terutama BSM Kantor Cabang Malang sudah selayaknya menerapkan strategi menjaga hubungan dengan nasabah. Dan untuk memulai strategi CRM, maka BSM juga melakukan rangkaian pendekatan terlebih dahulu dengan nasabah tersebut, karena strategi CRM tidak akan berhasil jika mengabaikan aspek penting di dalamnya. Oleh sebab itu, sebelum menjalankan strategi tersebut juga dilakukan proses pendekatan guna menentukan langkah atau strategi apa yang tepat untuk dilakukan selanjutnya. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Rian Priyo Hari pada tanggal 27 Maret 2014 terkait proses pendekatan BSM dalam melakukan strategi CRM.

“Jadi ketika kita bertemu seorang nasabah, kita klasifikasikan nasabah itu segmennya apa. Yang pertama kalau untuk pembiayaan itu lebih mudah dari pada funding. Karena orang pembiayaan itu orangnya jelas butuh, ketika dia butuh sesuatu maka dia lebih mudah mengungkapkan sesuatu. Nah itu kebenarannya seperti apa urusan nanti. Karna itu akan jadi fase selanjutnya. Tapi yang pertama kita gali adalah kebutuhannya dulu, kebutuhan dia apa. Setelah itu baru bicara hal lain seperti misalnya nantikan kita lihat aspek kredibilitas usahanya, aspek legalitas usaha dia, lalu treth marketnya dia, maka dia dalam menjalankan usahanya itu apakah sudah sesuai lancar apa engga, sehat apa engga, itu sudah masuk ke kolom analisa.

Kalau untuk funding itu seperti tangan kita di bawah. Kalau seperti itu kita ngga bisa dalam satu waktu langsung to the point. Mungkin bisa pertemuan ke 50 bisa saja. Atau mungkin di pertemuan kedua atau ketiga. Tapi yang jelas jarang kalau di pertemuan pertama. Karna kita juga perhatikan bahwa untuk funding kita juga membangun kepercayaan. Sebaliknya kalau untuk landing justru nasabah yang membangun kepercayaan kepada kita. Kalau funding ya ibaratnya mana mungkin dia percaya kalau kita belum kenal. Maka langkah awalnya itu adalah kita explore dulu, kalau perlu kita kenal lebih dalam lagi tentang nasabah supaya apa, supaya ketika nasabah sudah nyaman dengan kita baru kita membicarakan sesuatu yang mungkin bisa membantu dia. Ya ngga mungkin nanya bapak punya anak berapa, wah harusnya anak bapak buka rekening nih pak. Kalau seperti itu kaya jual jamu mbak. Kalau funding ngga bisa seperti itu, yang penting nyaman dulu, justru

kalo membuka ini ke institusi lebih kelihatan seperti apa, tapi tetap, pendekatan kita kepada orang yang berwenang di institusi itu. Nah orang-orang ni decision maker itu juga sama, mereka harus nyaman dulu ke kita. Kita sering kesana, kita sowan, kita support juga”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa BSM berupaya melakukan pendekatan secara intensif kepada nasabah guna menjalin hubungan dengan nasabah tersebut. Dalam hal ini ada dua kategori nasabah, Pertama kategori *landing* dan kedua *funding*. Untuk membangun hubungan dengan nasabah *landing* atau yang mengajukan pembiayaan cenderung lebih mudah karena nasabah kategori tersebut lebih membutuhkan peranan bank untuk mendukung usaha atau investasinya. Oleh sebab itu, tidak ada perlakuan khusus yang diberikan BSM kepada nasabah kategori tersebut dan nasabah *landing* ini cenderung lebih mudah mengutarakan keinginannya. Dengan begitu, tim *marketing* BSM dengan mudah mengetahui segala informasi yang berkaitan guna membangun hubungan dengan nasabah *landing* tersebut. Untuk kategori kedua *funding*, nasabah *funding* sedikit lebih sulit karena pihak bank berada di posisi yang membutuhkan. Oleh karena itu, langkah awal dilakukan dengan mendekati secara perlahan-lahan. Mengunjungi dengan intensitas waktu yang tinggi dan membutuhkan sedikit kesabaran. Akan tetapi, pada dasarnya dalam segi pelayanan BSM tidak membedakan antara nasabah *landing* maupun nasabah *funding*. Karena semua memberikan keuntungan untuk perusahaan. Peneliti berasumsi bahwa BSM juga seharusnya memberikan pendekatan yang berbeda kepada nasabah *funding* ketika bertransaksi di dalam bank. Misalnya diberi ruangan khusus serta diberi jamuan kecil seperti minuman ringan dan cemilan ringan agar nasabah tersebut juga merasa di istimewa dan di spesialkan dibanding nasabah

lainnya. Hal ini senada dengan teori yang diungkapkan Gray dan Byun (2001:28) bahwa keseluruhan proses dan aplikasi CRM berdasarkan kepada prinsip-prinsip dasar yaitu memperlakukan pelanggan secara individual. BSM juga menerapkan teori *One Of One Marketing* dari Tanjung (2003:10) yang menyatakan untuk memperlakukan pelanggan secara individu, maka penjual membutuhkan beberapa persiapan yaitu harus mempunyai inisiatif untuk memulai hubungan. Pemasaran individual atau (*One of One Marketing*) yang dilakukan BSM terlihat dari staff marketing yang mengatakan melakukan kunjungan atau sowan ke rumah nasabah tersebut. Pendekatan secara personal kepada nasabah yang dilakukan oleh BSM juga sesuai dengan indikator CRM yang diungkapkan oleh Sheth, Parvatiyar dan Shainesh (2002:257) yang mengatakan *One of one marketing* adalah pendekatan secara individual berdasarkan pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Dimensi ini difokuskan pada satu pelanggan pada satu waktu atau periode. Penerapan program ini dapat dilihat dari kesopanan dan keramahan staff karyawan, kecepatan dan keterampilan staff karyawan, penanganan keluhan, pemberian kartu ucapan.

Setelah melakukan pendekatan dengan nasabah, tentunya ada perlakuan dan strategi khusus yang ditujukan kepada nasabah tersebut. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Rian Priyo Hari pada tanggal 27 Maret 2014

“Sebenarnya kami tidak mempunyai langkah langkah khusus atau strategi khusus. Kami hanya berusaha melayani dengan hati yang kami anggap sebagai strategi jitu dan menganggap nasabah khusus itu sebagai saudara. Pelayanan dengan hati ya salah satunya dengan memberikan pelayanan prima seperti untuk yang landing atau mengajukan pembiayaan dengan dana besar kita telpon sebelum dana dicairkan atau ketika proses pengajuan tersebut. karena dalam

pengajuan itukan memakan waktu, kita antisipasi agar calon nasabah tidak berubah pikiran, sikap kita kepada penabung atau debitur juga kita berikan pelayanan prima. Seperti misalnya untuk penabung khusus dengan dana simpanan besar kita melakukan kunjungan ke rumahnya jika itu perorangan atau kantornya jika itu sebuah institusi. Paling tidak dalam seminggu kita melakukan komunikasi kalau kebetulan kita tidak bisa ke rumahnya, ya kita telfon. Tapi kalau ke rumahnya Kita mengobrol santai setelah itu kita berbicara sesuatu yang mungkin dapat membantu dia. Berbicara mengenai penyaluran dana yang telah mereka simpan, tujuannya adalah meyakinkan mereka bahwa uang yang mereka simpan aman dan bermanfaat bagi masyarakat lainnya. Nah kita datang itu bawa parcel buah atau buah tangan lainnya, supaya dia juga senang dengan kedatangan kita.

“Kalo untuk programnya sendiri di tahun 2014 ini kita menawarkan program priority yaitu BSM you dan friends dan bsm deposit serta special gift. Jadi nasabah yang sudah menyimpan minimal 250 juta mereferensikan kepada temannya mendapat hadiah berupa voucher belanja sebesar 250 ribu. Sedangkan untuk program bsm deposit dan special gift berhadiah umroh, paket wisata domestic atau luar negeri, emas logam mulia, dan voucher belanja. Untuk mengikuti program ini ada ketentuannya salah satunya nasabah harus menempatkan dana di deposito counter rate satu bulan selama jangka waktu enam bulan atau 12 bulan dengan jumlah tertentu.

Untuk pelayanan di luar kantor kita jamin tim marketing sudah berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan layanan prima. Karna bsm ini mempunyai SQLO (service quality liason officer) yaitu untuk mengawasi praktek service excellence di lapangan. Kalau bentuk perhatian seperti kami memberikan kado kecil ketika kebetulan nasabah itu sedang berulang tahun, kue tart misalnya, atau parcel-parcell di hari khusus seperti hari raya, taun baru, taun baru imlek. Kami juga pernah melakukan kunjungan kepada debitur ataupun kreditur yang jumlah dana atau pembiayaannya tidak seberapa banyak tetapi kita lihat prospek ke depannya bagus juga sama tetap kita berikan layanan prima, untuk nasabah yang sedang-sedang saja ini kami tetap jangan memperlakukan mereka secara rendah atau meremehkan, karna bagaimanapun mereka memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sebenarnya menurut saya untuk menghadapi nasabah potensial, terutama untuk dana funding strategi paling jitu itu adalah menganggap mereka penting. Dengan begitu perlakuan kita terhadap mereka juga secara otomatis menjadi maksimal”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam upaya membangun hubungan dengan pelanggan, BSM tidak mempunyai strategi khusus, hanya menggunakan hati dan menganggap nasabah potensial sebagai

saudara. Karena jika sudah menggunakan hati maka secara otomatis pelayanan yang diberikan juga akan maksimal. Peneliti juga berasumsi bahwa jika staff marketing seolah-olah berada di posisi menjadi seorang nasabah, maka staff marketing BSM sesungguhnya mengetahui apa yang sebenarnya paling diinginkan oleh nasabah dan perlakuan/pelayanan yang paling diharapkan oleh nasabah itu sendiri. Dengan begitu, pendekatan dapat diberikan sesuai dengan tingkat pengharapan nasabah atau mungkin dapat melebihi ekspektasi nasabah itu sendiri. BSM juga seharusnya menggali lebih banyak lagi mengenai informasi tentang keluarga dari nasabah potensial tersebut, istri atau anak-anaknya. Informasi itu meliputi tanggal kelahiran dan pekerjaan. Dengan begitu, BSM juga dapat memberikan kejutan dihari ulang tahun keluarga nasabah potensial tersebut. Seperti memberikan kartu ucapan atau kue tart. BSM juga menerapkan strategi pendekatan dan pelayanan kepada nasabah meliputi beberapa aspek. Diantaranya pendekatan personal dilakukan dengan cara menghubungi lewat telepon atau mengunjungi nasabah potensial serta membuat program menarik untuk nasabah priority dengan memberikan hadiah kepada nasabah tersebut dengan berbagai macam hadiah seperti voucher belanja, paket wisata, paket umroh dan haji dan special gift lainnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan H.S. Kim dan Y.G Kim dalam jurnalnya yang menyatakan CRM sebagai serangkaian kegiatan untuk memperoleh, mempertahankan dan memperluas hubungan dengan pelanggan dengan memisahkan retensi pelanggan dari ekspansi pelanggan. Untuk program pemberian hadiah, paket wisata domestik dan internasional, umroh yang diberikan BSM kepada nasabah prioritas menunjukkan salah satu indikator CRM

yaitu *Continue Marketing* atau program pemasaran berkelanjutan yang berfokus pada pelanggan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sheth, parvatiyar dan Shainesh (2002:257) yang mengatakan *Continuity Marketing* adalah program pemasaran yang berkelanjutan untuk mengikat konsumen. Dimensi ini merupakan program pemasaran secara berkesinambungan untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. *Continuity marketing* ini diaplikasikan dengan cara menerapkan sistem keanggotaan, memberikan diskon, voucher, fasilitas khusus dan *point reward* kepada pelanggan

Akan tetapi, dalam penerapan strategi CRM, BSM belum sempurna, karena BSM belum menjadikan nasabahnya sebagai mitra. Teori dari Johnson dan Selnes (2004) yang mengatakan CRM serangkaian pendekatan dari orang asing untuk kenalan, dari kenalan ke teman, dan dari teman untuk mitra. Hal ini juga didukung dari teori Ardiyhanto (2011) seperti dikutip dalam jurnal Indah (2013:53) yang mengatakan program kemitraan merupakan strategi perusahaan melakukan hubungan dengan pelanggan dalam bentuk kerjasama dengan pihak lain untuk melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan, program kemitraan akan dapat menciptakan hubungan dengan pelanggan yang sifatnya jangka panjang, serta menciptakan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Untuk strategi CRM yang dilakukanpun masih secara tradisional, yaitu dengan menganggap sebagai saudara. Selain itu, hubungan yang dibangun dengan nasabah berdasarkan atas nasabah itu menggunakan produk jasa BSM. Menurut Tjiptono & Diana (2003:100) perspektif tradisional adalah mendefinisikan pelanggan sebagai orang yang membeli dan menggunakan produknya.

Sedangkan untuk kualitas pelayanan di lapangan, BSM juga mempunyai SQLO (service quality leason officer). SQLO ini berperan untuk mengawasi dan mengontrol praktek pelayanan prima di lapangan. Dengan begitu, kualitas pelayanan yang diberikan staff marketing BSM tidak perlu di ragukan lagi. Dengan adanya SQLO seharusnya BSM senantiasa selalu menjaga kualitas dan layanannya di lapangan.

Untuk melakukan strategi di atas tentunya Bank Syariah Mandiri sudah membuat klasifikasi dari keseluruhan jumlah nasabah ke dalam beberapa kategori agar mudah memberikan perhatian dan pendekatan khusus. Berikut petikan hasil wawancara dengan Bapak Rian Priyo Hari pada Tanggal 27 Maret 2014.

“Untuk memulai pendekatan dengan nasabah, pertama kita mengelompokkan nasabah beberapa kategori. Di landing ada 3 kategori. Pertama, bisnis banking yaitu tentang nasabah pembiayaan yang produktif seperti investasi dan modal kerja. Kedua, retail dengan plafon 100 jt – 1,5 M. Ketiga, ada mikro 2 jt-100 jt. Dan terakhir ada Rahn dengan plafon maksimal 250 jt. Sedangkan untuk funding ada dua macam. Pertama, retail yang terbagi menjadi dua yaitu perorangan dan institusi, untuk perorangan di bawah 500 jt dan untuk institusi bisa puluhan Miliar. Yang kedua, kategori priority yaitu disini perorangan.”
Nasabah priority untuk kategori penabung di atas 500 jt kita masukkan pada prioritas, nantinya kami berikan perhatian secara khusus. Sedangkan untuk kategori landing produktif minimal pembiayaan Rp. 100 juta sampai 1,5 miliar. Bagi BSM, pelayanan untuk nasabah debitur atau kreditur tidak ada perbedaan. Semua di prioritaskan karena sudah segmentasi, mereka sama-sama memberikan keuntungan bagi perusahaan. Yang kita lihat itu besaran jumlah simpanan atau pinjamannya. Kalau untuk persentasenya saat ini untuk debitur sekitar 40% sedangkan kreditur 60% nan. Akan tetapi ada sedikit perbedaan seperti kita mempunyai program-program khusus yang menarik untuk para penabung kami. Salah satunya pemberian gift kepada nasabah yang melakukan pembukaan rekening dengan nominal tertentu.”

Berdasarkan petikan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa dalam melakukan pendekatan ke nasabah tentunya harus melalui proses

pengidentifikasian nasabah ke dalam beberapa kategori agar mudah untuk melakukan langkah selanjutnya. BSM membuat banyak klasifikasi diantaranya bisnis banking meliputi pembiayaan produktif seperti investasi dana modal kerja dengan plafon 100 juta sampai 1,5 Miliar. Kemudian ada retail, ada juga kategori mikro dengan jumlah pendanaan yang cukup ringan yaitu mulai dari 2 juta sampai 100 juta. Dan yang terakhir ada Rahn. Akad rahn dalam BSM merupakan akad gadai dimana barang/jaminan yang di ikat berupa emas dengan plafon maksimal 250 juta. Berdasarkan hasil observasi beberapa tahun belakangan ini gadai emas di BSM menjadi salah satu produk favorit karena prosesnya cukup mudah dan murah, dengan membayar biaya administrasi di awal dan biaya pemeliharaan. Dengan dilakukan pengklasifikasian tersebut BSM dapat mengetahui kemampuan nasabah dalam pendanaan dan pengeluaran tiap bulannya. Dengan begitu, pengklasifikasian yang dilakukan oleh BSM sudah tepat. Hal ini sesuai dengan pendapat Nyikamp dalam Gaffar (2007:38) bahwa suatu perusahaan tidak dapat menjalin suatu hubungan dengan pelanggan kecuali perusahaan tersebut memahami pelanggannya. Pemahaman tersebut meliputi pembuatan profil pelanggan yang merupakan suatu proses dalam mengidentifikasi karakteristik demografis dan geografis pelanggan.

Dalam penerapan strategi CRM tidak terlepas dari peranan teknologi informasi, karena CRM sendiri merupakan pengembangan dari strategi yang berbasis pada teknologi informasi. Berikut petikan hasil wawancara dengan Bapak Rian Priyo Hari.

“Kamipun memberikan layanan online kepada nasabah seperti BSM net banking. Yaitu layanan transaksi perbankan melalui jaringan internet diakses melalui <http://www.syariahamandiri.co.id> yang dapat digunakan oleh semua nasabah untuk melakukan transaksi seperti cek saldo (tabungan, deposito, giro, pembiayaan) bisa cek mutasi transaksi, bisa transfer antar rekening, transfer realtime ke 83 bank. Transfer SKN/RTGS, bayar tagihan dan pembelian pulsa seluler dan transaksi lainnya. Adapun yang lebih praktis yaitu mobile banking, ini seperti memindahkan bank di genggaman. Karna semua nasabah yang sudah registrasi dengan mudah melakukan transaksi seperti transfer antar bank, transfer realtime ke 83 bank, beli pulsa, dan lain-lainnya, tapi ada satu kelebihan mobile banking kami di banding bank-bank lainnya yaitu kami menyediakan informasi jadwal shalat dan kalimat-kalimat yang menginspirasi. Kita juga punya layanan sms banking. Ada juga bsm call di no 14040. Selain itu juga ada yang lebih praktis yaitu phone banking, nasabah cukup melakukan registrasi untuk pembuatan TIN (telephony identification number).”

Wawancara juga dilakukan dengan Ibu Ana Syana selaku Customer service pada tanggal 27 Maret 2014.

“Pastinya kita pakai sistem komputerisasi, Cuma untuk pemilihannya masih outstanding atau belum sistemik. Kalau yang landing otomatis karena begitu kita masukkan kode maka nantinya masuk klasifikasi. Tapi kalau funding berdasarkan pembukaan rekening. Maka rekening dibuka itu nantinya perorangan membuka rekening ketika dia sudah mencapai 500 jt dan kita tidak melakukan perubahan status dari regular ke priority maka dia akan tetap masuk kepada nasabah regular. Jadi memang harus kita daftarkan secara manual dulu, baru nanti sistem akan membaca”

Tidak dapat dipungkiri peranan teknologi begitu penting untuk dunia perbankan. Selain memudahkan dan memanjakan nasabah, teknologi juga dapat mengurangi peranan manusia. Dalam arti selain memudahkan nasabah juga mengurangi peranan staff BSM. Karena transaksi dapat dilakukan tanpa bantuan Customer Service atau teller. Selain itu juga dapat menghemat waktu untuk kedua belah pihak. Dalam menggunakan teknologi informasi, BSM juga telah banyak berinovasi. Dari mulai penggantian No BSM call hingga menambah fitur pengingat waktu shalat pada mobile banking. Layanan online yang diperuntukkan

untuk nasabah BSM merupakan komponen dari E-CRM dan sudah dilakukan maksimal oleh BSM. Hal tersebut sesuai dengan teori Turban & Viehland (2004:148) yang mengatakan CRM yang diterapkan secara elektronik dengan menggunakan web browser, internet dan media elektronik lain (*call center, e-mail*) dan personalisasi. Sedangkan untuk layanan mobile banking, sms banking, phone banking merupakan *Payment Methods* bagian dimensi dalam E-CRM.

CRM sendiri merupakan strategi pengembangan dari teknologi informasi yang kemudian dikembangkan oleh para ahli sehingga teknologi informasi tersebut dapat dijadikan alat penghubung antara perusahaan dan pelanggan dengan tujuan membangun hubungan jangka panjang. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anton dan Galdenbery (2002:20) yang mengatakan salah satu indikator CRM adalah Teknologi Informasi diperkenakan untuk lebih membantu mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia dan proses bisnis dalam aktivitas pengelolaan kereliasian dengan pelanggan sehari-hari. Indikator yang mempengaruhi adalah database pelanggan dan media komunikasi

Dengan jumlah nasabah yang tidak sedikit, sistem database mempunyai peranan penting yaitu memudahkan BSM melakukan klasifikasi data nasabah. Akan tetapi, untuk data simpanan (*funding*) BSM belum dapat mengklasifikasikan data jumlah simpanan secara otomatis. Hanya sebatas dari nama pemilik rekening saja, dan untuk memindahkan nasabah tabungan regular ke nasabah priority juga BSM masih melakukannya secara manual. Akan lebih baik lagi jika sistem database dirubah secara otomatis, sehingga dapat memudahkan staff untuk mencari kategori nasabah priority. Untuk proses pengklasifikasian nasabah

dengan teknologi BSM masih belum sempurna karena masih dilakukan secara manual seharusnya BSM mempunyai sistem/aplikasi yang dapat memudahkan untuk melihat segala informasi terkait nasabah itu sendiri.

Selain peranan teknologi informasi, peranan sumber daya manusia juga sangat berpengaruh dalam melakukan strategi CRM. Dalam hal ini BSM mempunyai 5 staff marketing yang berkompeten dan mampu berkomunikasi dengan baik. Dua diantaranya fokus pada pendanaan dari nasabah baru tetapi fokus ke nasabah lama. Dan lainnya fokus pada setoran tabungan, pembiayaan/cicilan. Staff marketing ini juga merangkap sebagai staff telemarketing, yaitu melakukan komunikasi menjual atau menawarkan lewat telepon. Hal tersebut sesuai dengan teori peelen (2005:6) yang menyatakan CRM adalah sebuah strategi bisnis yang ditujukan untuk mengembangkan hubungan jangka panjang dan menguntungkan antara setiap pelanggan secara individu dengan pemasoknya berbasiskan pada sebuah infrastruktur teknologi informasi yang dikembangkan yang memungkinkan proses dapat terdefinisi dan dikendalikan dengan jelas, dan membuat staff yang berhubungan dapat berfungsi secara optimal. Akan tetapi, saat ini BSM tidak memiliki orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinir staff marketing. Hal ini dikarenakan BSM kantor cabang Malang saat ini tidak memiliki manajer marketing yang seharusnya membawahi dan membuat kebijakan terkait dengan penerapan strategi CRM. Maka ini menjadi kendala BSM untuk melakukan strategi CRM secara maksimal.

Dengan diterapkannya strategi CRM dampak positifpun dirasakan oleh Bank Syariah Mandiri. Berikut petikan wawancara dengan Bapak priyo Hari selaku Marketing Support BSM pada Tanggal 27 Maret 2014..

“Dengan segmentasi yang jelas dan dilakukan pendekatan kepada nasabah priority itu, Alhamdulillah BSM untuk FDR nya sudah mencapai 100-120% an. Dengan jumlah funding sekitar 450 Miliar, dan landing 600an Miliar. Dan untuk jumlah nasabahnya juga meningkat tiga tahun belakangan ini. Manfaat lainnya jelas ke bisnis kita, dalam artian naiknya keuntungan berasa sekali karnakan sudah disegmentasi. Selain itu Alhamdulillah untuk peningkatan jumlah nasabahnya mengalami kenaikan yang signifikan. Kalau dirata rata 2013 kemarin mengalami sekitar 34% an, dengan NOA (Noumber of Account) 60 ribuan, yang membawahi 18 outlet. Di malang sini kita ada 1 kantor cabang, 13 KCP, 1 kantor kas, dan 3 payment points. Kalau untuk jumlah pastinya nanti di tanyakan saja ke customer servicenya, karnakan mereka yang pegang data semuanya”

Untuk lebih jelasnya berikut tabel pertumbuhan Bank Syariah Mandiri selama tiga tahun terakhir.

Tabel 4.1.

Pertumbuhan Bank Syariah Mandiri (BSM)

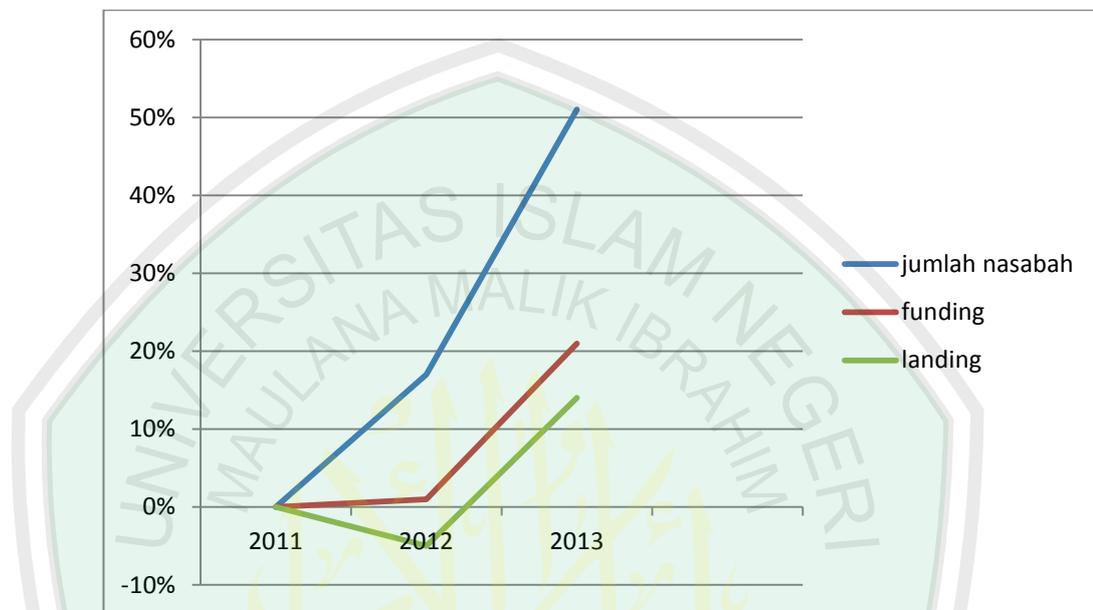
No	Tahun	Pembiayaan	Funding	Jumlah nasabah
1	2011	524.497.006.111,86	329.981.903.670,77	40.236.
2	2012	504.747.032.933,92	330.829.777.540,65	46.545
3	2013	600.121.243,764,12	395.463.857.330,76	62.061.

Sumber: Customer Service BSM (Data Diolah)

Dari tabel di atas disimpulkan jumlah nasabah dilihat dari dua tahun terakhir ini mengalami peningkatan sebanyak 17% sampai 34%. Sedangkan untuk funding (dana simpanan) mengalami peningkatan sekitar 20%. Sedangkan dana landing mengalami peningkatan tahun 2013 yaitu 19% dan penurunan sekitar 5%

di tahun 2012. Pertumbuhan jumlah nasabah dari dua tahun terakhir menunjukkan dampak positif dari penerapan strategi CRM yang sudah dilakukan oleh BSM.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari grafik berikut.



Gambar 4.2. Grafik Pertumbuhan Bank Syariah Mandiri

Wawancara juga dilakukan dengan nasabah Bank Syariah Mandiri guna dapat mengetahui kesesuaian dari strategi CRM yang sudah diterapkan dan mengukur keberhasilan dari penerapan strategi tersebut. Berikut petikan hasil wawancara dengan Bapak Iman Saudi selaku Kepala Cabang Kanindo Syariah Unit Merjosari pada Tanggal 28 Maret 2014.

“Kayaknya kalau didatengin ngga pernah, karna walaupun uang kita besar tapi inikan di BSM Cuma mampir lewat saja yaa, Cuma kalo pelayanan ya sedikit berbeda mbak, sudah lebih akrab sama staffnya, apalagi sama telernya, biasanya pas nyetor apa ngambil gitu kita di suruh nunggu di atas, di sofa, bukan di ruang tunggu biasanya. Ya sebenarnya ngga ada perlakuan istimewa, paling pas kesana di kasih minum enak, bukan air putih. Tapi kalo saya di tawarin pindah bank lain belum terfikirkan, karna saya dan temen-temen kanindo lainnya sudah nyaman dan merasa aman di BSM, mungkin karna kita sama-sama syariahnya”

Untuk mengetahui perbandingan, wawancara juga dilakukan dengan bapak Fatkhur Rozie selaku *Account Officer* BMT-Sidogiri Kantor Cabang Lawang Malang pada Tanggal 11 Maret 2014. Berikut petikan wawancaranya.

“Kalo saya inikan sering diluar mbak, jadi ngga begitu faham secara mendetail, tapi selama saya kerja disini ya saya pernah tau ada kunjungan dari BSM. Kita kan termasuk lama juga hubungan sama BSM, dengan BMT pusat sudah 13 tahun, tapi ini BMT cabang lawangkan baru buka sekitar 3 tahunan, jadi ya belum seberapa dekat dengan orang-orangnya BSM. Kalo sama pusat sudah banyak yang kenal dan dekat”

Wawancara juga dilakukan dengan nasabah bukan dari kalangan usaha atau UMKM, disini wawancara dilakukan pada Ibu Elly selaku pemilik toko mas yang berlokasi di kawasan pasar Merjosari Malang pada Tanggal 12 Maret 2014.

“Ndak pernah mbak kalo ditelfon, tapi di datengin pernah, kalo pelayanan dari banknya kita biasanya dikasi parcel pas hari raya, dikasi payung apa kalender pas tahun baru, terus kalo mau nyimpen uang juga kita bisa telfon ke bank terus di datengin sama marketingnya buat ngambil uangnya, jadi saya ndak perlu ke bank”

Hasil wawancara dengan ketiga nasabah BSM tersebut menunjukkan bahwa strategi dan upaya BSM sesuai dengan apa yang sudah dirancang oleh staff marketing BSM. Walaupun BSM tidak begitu memberikan pendekatan yang begitu spesifik tetapi dampak positif terlihat dari hasil wawancara dengan bapak Iman Saudi yang mengatakan belum terfikirkan untuk pindah Bank Syariah lainnya. Hal ini menunjukkan triangulasi yang positif antara pihak internal yaitu Bank Syariah Mandiri dan pihak eksternal yaitu nasabah Bank Syariah Mandiri itu sendiri.

Hasil observasi lain yang dilakukan pada BSM KC Malang melingkupi lokasi kantor BSM itu sendiri, tempat parkir, ruang tunggu nasabah dan ruang tunggu bagi orang yang ingin bertemu dengan staff BSM. Serta ruangan khusus

untuk nasabah prioritas ketika melakukan transaksi di kantor. Selain itu juga di dalam kantor cabang BSM Malang ini di sediakan bagi nasabah untuk melakukan transaksi secara online atau *net-banking*, karena di dalam kantor di sediakan seperangkat komputer untuk mengakses internet yang diperuntukkan khusus untuk nasabah. BSM juga berlokasi strategis di pusat kota, serta jalan yang searah memudahkan nasabah untuk menuju kantor BSM karena tidak harus bermacam-macettan dengan kendaraan lainnya. Untuk tempat parkir kendaraan nyaman dan tidak berhimpitan satu dengan lainnya, sehingga memberikan kenyamanan bagi nasabah. Selain itu juga, parkir kendaraan tidak dikenakan biaya. Ini merupakan salah satu kelebihan BSM guna memberi kenyamanan dan kepuasan bagi nasabah.

Pelayanan merupakan upaya yang harus dilakukan untuk memenuhi kepuasan nasabah. Dalam pelayanan yang diberikan kepada nasabah akan menjadi tolak ukur sejauh mana pihak bank mampu memberikan yang terbaik kepada nasabah potensialnya. Pelayanan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dalam menganalisis yang bersifat menyeluruh. Dalam pelayanan yang dilakukan BSM, analisisnya dapat meliputi beberapa aspek yaitu, pertama, penentu kegiatan perbankan dan faktor yang mempengaruhinya. Kedua, Masalah transaksi dan pengawasan operasional bank dari sudut pandang syariahnya. Ketiga, bentuk kebijakan yang dibuat dalam menghadapi masalah yang timbul. Dalam upaya pemenuhan kebutuhan nasabah analisisnya meliputi beberapa aspek yaitu kesamaan ikatan emosional yang kuat antara pemegang saham, pengelola bank, dan nasabah bank.

Hasil observasi di kantor cabang juga menunjukkan bahwa BSM selalu memberikan salam baik di BSM *call*, no kantor BSM KC Malang, serta ketika melakukan transaksi di bank. Dilakukan mulai dari *security*, CS, *teller* dan staff lain selalu memberikan salam di awal dan di akhir transaksi atau pertemuan. Selain itu satpam/*security* juga extra memberikan pelayanan double, yaitu selain menjaga keamanan, *security* juga berperan penting bagi nasabah atau tamu yang ingin bertemu dengan staff BSM. Dalam hal ini BSM sudah mengamalkan ajaran Islam yang menganjurkan untuk memberi salam kepada sesama muslim.

Hadits yang diriwayatkan Abu Hurairah RA yaitu:

إِذَا انْتَهَى أَحَدُكُمْ إِلَى الْمَجْلِسِ فَلْيُسَلِّمْ فَإِذَا أَرَادَ أَنْ يَقُومَ فَلْيُسَلِّمْ فَلْيَسْتِ الْأُولَى مِنْ
الْآخِرَةِ

Artinya: “Apabila salah seorang kalian sampai di suatu majlis hendaklah memberikan salam. Dan apabila hendak keluar, hendaklah memberikan salam. Dan tidaklah (salam) yang pertama lebih berhak daripada (salam) yang kedua.”

Selain Hadits, dalam Alquran juga sudah dijelaskan anjuran untuk silaturahmi. Seperti ayat berikut ini:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ

مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya: “Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya^[263] Allah

menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain²⁶⁴, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu”

Dari ayat dan hadits di atas, sudah sangat jelas bahwa islam sangat menganjurkan manusia untuk bersilaturrahmi. Karena silaturrahmi banyak sekali manfaatnya. Diantaranya bertambah umur dan luas rizki, merupakan amalan yang paling dicintai oleh Allah SWT, menyebabkan adanya hubungan Allah SWT bagi orang yang menyambunginya. (Syaikh Khalid bin Husain bin Abdurrahman dalam kitabnya Shilatu ar-rahmi fadhluha walhatsu ‘alaiha (2009)

