

BAB I

PENDAHULUAN

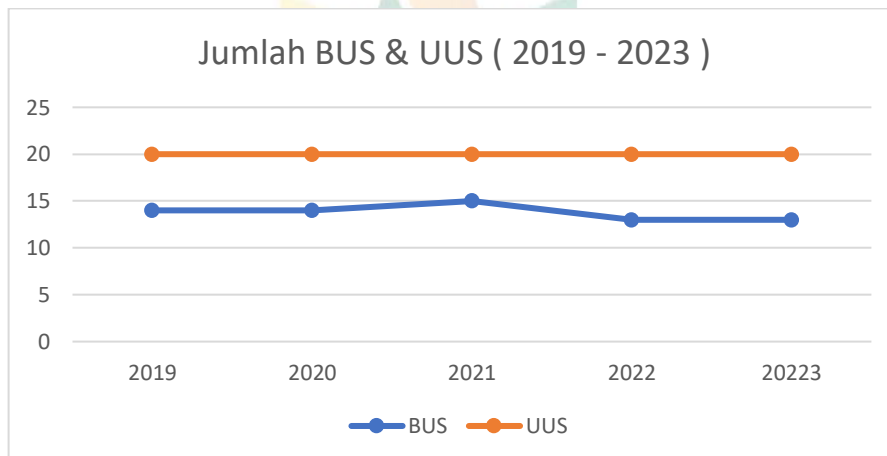
A. Latar Belakang Masalah

Indonesia tengah berupaya untuk berkembang menuju masyarakat yang adil dan makmur, baik dari segi materi maupun spiritual. Saat ini, Indonesia telah menerapkan berbagai langkah yang perlu dilakukan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang dilengkapi dengan distribusi pembangunan yang merata di seluruh penjuru negeri. Ekonomi suatu negara dapat dianggap mengalami pertumbuhan ketika aktivitas ekonomi masyarakatnya berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan produksi barang dan jasa. Pertumbuhan ekonomi merupakan fenomena yang tidak hanya dialami oleh Negara Indonesia saja akan tetapi hal tersebut juga dirasakan oleh seluruh negara belakangan ini. Pembangunan pertumbuhan ekonomi di suatu negara dapat dianggap berhasil jika menunjukkan adanya sistem finansial yang stabil serta mampu memberikan keuntungan bagi semua lapisan masyarakat. Oleh karena itu, insitusi keuangan memegang peranan yang sangat penting sebagai dorongan untuk pertumbuhan ekonomi, pemerataan pendapatan, pemberantasan kemiskinan, dan pencapaian stabilitas keuangan (Kasman, 2021).

Salah satu pilar utama dalam proses pembangunan ekonomi adalah peran aktif bank dalam menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat. Keberadaan industri perbankan di Indonesia semakin memegang peranan penting. Perkembangan dan pertumbuhan perekonomian sangat dipengaruhi oleh peran dunia perbankan. Secara umum, perbankan memiliki beberapa fungsi penting dalam perekonomian. Pertama sebagai pelaksana fungsi transmisi yang mengalirkan dana ke berbagai sektor. Kedua, perbankan berperan dalam menghimpun dan menyalurkan dana, yang disebut dengan fungsi intermediasi. Ketiga, perbankan juga melakukan transformasi dan distribusi risiko dalam perekonomian. Terakhir, perbankan juga berfungsi sebagai instrumen untuk menstabilkan kondisi perekonomian sehingga mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan (Simatupang, 2019).

Bank adalah suatu lembaga yang dipercaya oleh masyarakat untuk menyimpan uang dan mengelola keuangannya. Secara operasional bank dibedakan menjadi dua kategori, yaitu bank konvensional dan bank syariah. Bank konvensional merupakan lembaga keuangan yang menjalankan operasionalnya sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan. Sumber pendapatan bank konvensional diperoleh dari bunga perbankan, *fee based income*, dll. Sedangkan bank syariah merupakan lembaga keuangan yang beroperasi dengan mengacu pada prinsip-prinsip syariah. Sumber pendapatan utama bank syariah berasal dari mekanisme bagi hasil serta pembagian risiko (*profit and loss sharing*).

Dengan jumlah penduduk Muslim terbanyak di dunia, potensi pertumbuhan Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia semakin meningkat dengan pesat. Perbankan syariah menawarkan alternatif bagi para pengusaha yang memilih menggunakan layanan keuangan berbasis syariah untuk mendukung proyek investasi mereka. Dengan hal itu diharapkan terjadinya percepatan perputaran roda ekonomi Indonesia, salah satunya melalui perbankan syariah.



Gambar 1.1 Jumlah BUS & UUS (2019-2023)

Sumber : ojk.go.id

Pada tahun 1991, hanya terdapat satu bank syariah, namun kondisi tersebut sangat berbeda dibandingkan dengan apa yang bisa kita lihat saat ini. Berdasarkan data statistik yang dipublikasikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada bulan Desember 2023, jumlah Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) telah mengalami perubahan yang signifikan. Bisa terlihat pada statistik

diatas terkait jumlah Bank Umum Syariah (BUS) mengalami jumlah kenaikan/penurunan yang tidak terlalu signifikan berbeda dengan Unit Usaha Syariah (UUS) yang sama sekali tidak mengalami kenaikan/penurunan dalam 5 tahun terakhir.

Dengan semakin berkembangnya perbankan syariah di Indonesia, menuntut perbankan syariah untuk menerapkan *Total Quality Management*. Melalui penerapan TQM, bank syariah dapat lebih baik dalam mengendalikan kualitas produk dan jasa yang mereka tawarkan. Pendekatan holistik terhadap kualitas dapat dicapai dengan mempertimbangkan 10 unsur utama *Total Quality Management*, yakni : Pendekatan ilmiah, obsesi terhadap kualitas, fokus pelanggan, komitmen jangka panjang, pelatihan dan pendidikan, kerjasama (*teamwork*), proses perbaikan yang berkelanjutan, keterlibatan karyawan, pengakuan dan penghargaan, kesatuan tujuan (Kondoj et al., 2017).

Penerapan *Total Quality Management* memiliki potensi untuk meningkatkan keuntungan dan daya saing suatu perusahaan. Dalam praktiknya, TQM berfokus pada upaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkelanjutan dalam berbagai aspek, seperti kualitas produk, pelayanan, sumber daya manusia, proses serta lingkungan organisasi. Terdapat tiga kunci utama dalam penerapan *Total Quality Management* yaitu perbaikan berkelanjutan yang merupakan upaya tanpa henti untuk terus-menerus melaksanakan perbaikan, melibatkan semua anggota dalam organisasi serta memusatkan perhatian pada kepuasan pelanggan untuk memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi mereka. *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan perbaikan yang melibatkan berbagai elemen atau komponen yang berada di dalam perusahaan. TQM sering digunakan dalam berbagai kasus sebagai alat untuk meningkatkan *business performance* sekaligus membantu pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi (Firdausiyah, 2020).

Penerapan *Total Quality Management* di bank syariah diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktifitas dan kinerja karyawan (Yulianti, 2020). Pada dasarnya, bank syariah bertujuan untuk menumbuhkan dan menjaga agar nasabah tetap loyal. Sangat penting bagi bank syariah untuk

menyediakan produk dan layanan berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan para nasabahnya. Oleh karena itu bank syariah berfokus terhadap nasabah dan menjadikan kepuasan nasabah sebagai prioritas utama. Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan dalam sebuah perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan nasabah. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah reaksi emosional yang berperan penting dalam pembentukan loyalitas kerja (Sitio, 2020).

Perkembangan pesat yang dialami perbankan syariah di Indonesia tidak lepas dari berbagai tantangan atau kendala yang masih harus dihadapi. Salah satu masalah yang dihadapi adalah kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kualifikasi di bidang perbankan syariah. Situasi ini seringkali membuat nasabah perbankan syariah beralih ke bank lain karena merasa bahwa pelayanan yang diberikan kurang memenuhi standar profesionalisme. Kualitas karyawan (sumber daya manusia) menjadi penentu keberhasilan suatu bank syariah, baik dari segi pemahaman terkait bank syariah itu sendiri, pengetahuan tentang produk dan jasa dari perbankan syariah yang digunakan, dan sistem pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Untuk mencapai tujuan tersebut, sangat penting memiliki karyawan atau sumber daya manusia yang tepat serta memahami sistem kerja yang perlu diterapkan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh bank syariah adalah dengan merekrut karyawan yang merupakan lulusan dari program studi perbankan syariah (Amini & Sanusi, 2023).

Menurut penelitian Widarni & Bawono (2022) jika melihat catatan yang ada, karyawan bank syariah yang bekerja dan mengembangkan perbankan syariah bukan hanya berasal dari lulusan perbankan syariah, melainkan dari lulusan non perbankan syariah yang belum mengenal tentang perbankan syariah itu sendiri (Widarni & Bawono, 2022). Tentunya hal ini sangat mempengaruhi kemajuan suatu bank syariah. Dalam praktik, tentunya akan berbeda sistem kerja lulusan perbankan syariah dan non perbankan syariah, baik dari segi pemahaman produk & jasa perbankan syariah, pelayanan kepada nasabah, dan etika atau karakternya. Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki suatu pembekalan yang berkaitan dengan

perbankan syariah tidak hanya secara teori namun diperlukan juga pembekalan secara mental, karakter dan sebagainya yang akan menunjang kebutuhan serta kemajuan dari perbankan syariah.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian. Sumber daya manusia yang dimaksud merujuk kepada individu-individu yang memiliki kompetensi untuk mencapai tujuan perusahaan, dalam hal ini adalah para karyawan bank syariah. Agar karyawan dapat meningkatkan kualitas kinerja mereka, memperkuat kesetiaan dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diemban, penting untuk melakukan pemberdayaan bagi mereka. Pimpinan memiliki peran penting dalam memberdayakan karyawan, untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan dalam suatu bank syariah dapat tercapai secara optimal (Setiawan, 2021).

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowerment of Human Resources*) memegang peranan yang sangat krusial dalam operasional bank syariah karena SDM adalah faktor utama yang memberikan kekuatan bagi sumber-sumber lainnya. Pemberdayaan sumber daya manusia harus dijadikan sebagai prioritas utama, mengingat sumber daya ini memiliki sifat yang dinamis, berbeda dari sumber daya lainnya yang bersifat tetap. Dengan demikian, potensi sumber daya manusia dapat terus dikembangkan dan ditingkatkan. Pemberdayaan itu sendiri merupakan sebuah upaya untuk mendorong individu agar meningkatkan rasa tanggung jawab para karyawan terhadap pekerjaan mereka, hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja para yang mereka tunjukkan (Kasman, 2021).

Industri perbankan syariah semakin dihadapkan pada beragam tantangan seiring dengan bergabungnya berbagai institusi, adanya kolaborasi antar organisasi, pengembangan beragam produk dan jasa, serta upaya peningkatan mutu. Dalam rangka memperoleh keunggulan daya saing global, perusahaan perlu melakukan perbaikan pada setiap prosesnya agar dapat menghadirkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Kualitas merupakan aspek utama dalam meningkatkan daya saing tersebut. Sehingga perusahaan diharapkan untuk terus melakukan inovasi baru dalam produk yang mereka tawarkan untuk

mempertahankan para nasabah. Perusahaan yang tidak menawarkan inovasi pada produknya berisiko kehilangan nasabah yang cenderung beralih ke produk baru untuk memenuhi kepuasannya (Mu'awwanah et al., 2019). Oleh karena itu, memahami perilaku konsumen/nasabah menjadi hal yang sangat penting. Adapun alasan nasabah beralih atau pindah dari bank satu ke bank yang karena ketidakpuasan nasabah. Hal ini bisa terjadi karena beberapa hal salah satunya yakni pelayanan yang diberikan kurang maksimal dalam artian perusahaan belum mampu memenuhi kepuasan nasabah dalam hal pelayanan produk dan jasa.

Teknologi informasi adalah sekumpulan alat yang dirancang untuk memproses data dan informasi dengan efisien. Teknologi informasi telah menjadi elemen yang sangat krusial dan merupakan kebutuhan mendasar bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan penerapan yang tepat, teknologi informasi mampu meningkatkan daya saing operasional serta membuka peluang untuk pengembangan dan ekspansi bisnis. Bagi perusahaan yang ingin bersaing dan berkembang, teknologi informasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, melainkan juga sebagai instrumen utama dalam mencapai tujuan tersebut (Adelia, 2022). Teknologi informasi dalam perbankan syariah, seperti internet banking, memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan layanan kepada nasabah, mendukung kegiatan operasional, serta menciptakan keunggulan kompetitif untuk masa depan. Dengan demikian, bank syariah dapat menghadirkan layanan yang lebih efisien dan responsif.

Industri keuangan syariah di Indonesia menghadapi tantangan signifikan, terutama terkait kurangnya kesadaran masyarakat tentang keberadaan dan manfaat perbankan syariah. Banyak orang masih belum memahami pentingnya literasi keuangan syariah, yang menghambat pengembangan sektor ini. Akibatnya, apresiasi terhadap lembaga keuangan syariah rendah, baik dalam konteks kehidupan sehari-hari maupun dari sudut pandang spiritual (Aulia & Fasa, 2021). Sebagian besar masyarakat belum sepenuhnya memahami prinsip-prinsip dasar dan manfaat perbankan syariah. Faktornya disebabkan karena kurangnya edukasi dan informasi mengenai konsep dan keunggulan perbankan syariah dibandingkan dengan bank konvensional.

Terbatasnya pemahaman tentang literasi keuangan syariah menghambat perkembangan yang lebih luas, sehingga banyak orang masih memilih layanan perbankan konvensional karena minimnya pengetahuan mereka mengenai produk dan layanan yang disediakan oleh perbankan syariah. Setiap pegawai bank syariah berperan dalam mendukung hukum Islam di bidang muamalah, termasuk memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang pentingnya menghindari riba. Kontribusi ini penting untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman masyarakat mengenai prinsip-prinsip keuangan syariah (Utama, 2020). Upaya edukasi dan promosi yang lebih intensif sangat diperlukan untuk mengatasi masalah kurangnya kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang layanan perbankan syariah. Inisiatif ini diharapkan dapat memperluas pemahaman masyarakat tentang keunggulan perbankan syariah serta mendorong adopsi yang lebih luas di kalangan masyarakat (Himmah & Nisa, 2024)..

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Persaingan antar bank syariah yang semakin kompetitif.
2. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) berkualifikasi perbankan syariah.
3. Ketidakpuasan nasabah atas pelayanan produk dan jasa yang diberikan.
4. Keterbatasan dalam teknologi informasi dan jaringan yang dimiliki oleh perbankan syariah.
5. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang produk dan jasa di perbankan syariah.

C. Batasan Masalah

Dalam tulisan ini, penulis akan membatasi pembahasan dengan menekankan pada implementasi *total quality management* dalam meningkatkan kinerja karyawan di bank syariah.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* di BSI KCP Plered 2
2. Bagaimana permasalahan yang muncul dalam penerapan *Total Quality Management* di BSI KCP Plered 2

3. Bagaimana menyusun prioritas dalam penerapan *Total Quality Management* di BSI KCP Plered 2

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk menganalisis implementasi *Total Quality Management* di BSI KCP Plered 2.
- b. Untuk menganalisis permasalahan yang muncul dalam penerapan *Total Quality Management* di BSI KCP Plered 2.
- c. Untuk menganalisis penyusunan prioritas dalam penerapan *Total Quality Management* di BSI KCP Plered 2.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademik

- 1) Meningkatkan pemahaman tentang penerapan *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja karyawan di BSI KCP Plered 2.
- 2) Menjadi sumber referensi bagi penelitian yang ingin meneliti lebih lanjut terkait penerapan *Total Quality Management*.

b. Manfaat Praktik

1) Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat memperluas pemahaman mengenai *Total Quality Management* khususnya mengenai Implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada di lembaga tersebut.

2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pemimpin perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas perusahaannya dalam mengimplementasikan *Total Quality Management*.

F. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah sejumlah penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini, yang dapat melengkapi penelitian ini dan memberikan wawasan untuk mencapai kebaruan atau peluang dari penelitian sebelumnya. Penelitian-

penelitian ini akan dijadikan sebagai referensi yang berharga bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2020) merupakan jenis penelitian studi kasus (*case study*) yang memusatkan diri secara intensif pada satu objek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data studi kasus diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan. Hasil penelitian ini menunjukkan ada 10 penerapan *Total Quality Management* di Bank Rakyat Indonesia Syariah (Saat ini disebut BSI) Cabang Sidoarjo yaitu : a) Fokus pada nasabah b) Obsesi terhadap kualitas c) Pendekatan Ilmiah d) Komitmen Jangka Panjang e) Perlibatan dan pemberdayaan karyawan f) Pelatihan dan pendidikan g) Perbaikan berkesinambungan h) Kerjasama tim (*teamwork*) i) Kebebasan yang terkendali j) Kesatuan Tujuan. Mutu pelayanan nasabah meliputi : a) fasilitas/ bukti fisik (*tangible*), b) kehandalan (*reliability*), c) daya tanggap (*responsiveness*), d) jaminan (*assurance*), e) empati (*emphaty*).

Faktor-faktor yang mendukung penerapan *Total Quality Management* meliputi adanya kerjasama yang harmonis di antara seluruh jajaran organisasi, kesiapan perusahaan untuk merespon setiap perubahan serta kebutuhan nasabah, pimpinan yang menerapkan pendekatan demokratis, serta penghargaan terhadap kinerja staff dan karyawan baik secara sikap maupun finansial. Di sisi lain, terdapat sejumlah faktor yang dapat menghambat implementasi *Total Quality Management* seperti terdapat beberapa individu yang seringkali merasa puas dengan hasil yang telah dicapai tanpa berusaha lebih lanjut, selain itu rendahnya disiplin kerja dapat mengganggu produktivitas perusahaan. Faktor lain yang mempengaruhi adalah kurangnya jumlah karyawan yang memiliki kemampuan untuk menjalankan proses pembiayaan, serta keterbatasan dalam sumber daya yang mencakup keahlian, teknologi, dan jaringan. Di samping itu, perubahan situasi ekonomi dan politik juga memaksa perusahaan untuk merancang rencana pemasaran yang lebih adaptif dan fleksibel (Sari, 2021)

Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu keduanya sama-sama membahas mengenai *Total Quality Management* dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Namun perbedaan antara penelitian ini dan penelitian yang akan penulis

lakukan terletak pada subjek penelitiannya yang berlokasi di Bank Rakyat Indonesia Syariah (Saat ini disebut BSI) Kantor Cabang Sidoarjo sedangkan subjek penelitian penulis yaitu Bank BSI KCP Plered 2.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Firdausiyah (2020) merupakan penelitian studi empiris yang menekankan praktik langsung di lapangan dengan tujuan untuk mendalami lebih dalam mengenai latar belakang yang ada. Peneliti melakukan kunjungan langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan konsep *Total Quality Management* dalam pelayanan di BTN Syariah Cabang Kota Malang mengadopsi pola prima (P.O.L.A. PR.I.MA) yang terdiri dari 6 elemen. Pertama, pelayanan prima yang mencakup sikap ramah, sopan, bersahabat, peduli, proaktif dan cepat tanggap. Kedua, inovasi melalui penyempurnaan dengan orientasi menciptakan nilai tambah. Ketiga, keteladanan sebagai contoh yang baik. Keempat, profesionalisme yang menggambarkan kompetensi, tanggung jawab, serta kemampuan untuk bekerja dengan cerdas dan tuntas. Kelima, integritas yang meliputi konsistensi, disiplin, kejujuran dan dedikasi. Terakhir, kerjasama yang tulus dan terbuka, saling percaya serta saling menghargai. Meskipun telah ada upaya untuk menerapkan *Total Quality Management* di BTN Syariah Cabang Kota Malang, pelaksanaannya saat ini masih belum optimal. Oleh karena itu dilakukan kegiatan role play bersama dengan BTN Konvensional, disertai dengan penyusunan buku pedoman, panduan, dan pemberian raport kepada setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka secara maksimal (Firdausiyah, 2020).

Penelitian ini memiliki kesamaan dalam membahas mengenai *Total Quality Management* dan menerapkan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya terletak pada subjek penelitian yang dilakukan di Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Kota Malang sedangkan subjek penelitian penulis yaitu Bank BSI KCP Plered 2.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Lutfiana (2020) mengungkapkan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain budaya organisasi Islam dan komitmen

terhadap organisasi telah terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu pemberian *reward* tidak dapat memoderasi pengaruh *Total Quality Management*, budaya organisasi Islam dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (Lutfiana, 2020).

Persamaan dari penelitian ini yaitu keduanya sama-sama membahas mengenai *Total Quality Management*. Dan perbedaan penelitian ini terhadap penelitian yang akan penulis teliti terletak di metode penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan peneliti akan menerapkan pendekatan kualitatif. Dan subjek penelitian ini berlokasi di Bank BRI Syariah (Saat ini disebut BSI) KC Semarang, sementara penulis akan melakukan penelitian di Bank BSI KCP Plered 2.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rauf & Lestar (2022) menggunakan metode verifikatif dengan dua jenis variabel yang terlibat dalam analisis ini yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen yang menjadi fokus analisis adalah penerapan *Total Quality Management* dan *Good Corporate Governance* sedangkan variabel dependen yang menjadi fokus adalah kinerja perusahaan. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan adalah 34 responden yang terdiri dari para karyawan yang bekerja di Bank Umum Syariah yang terletak di Kota Bandung. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan *Total Quality Management* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sementara *Good Corporate Governance* (GCG) tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap kinerja perusahaan (Rauf & Lestari, 2022).

Persamaan dari penelitian ini yaitu keduanya sama-sama membahas tentang *Total Quality Management*. Adapun perbedaannya terletak pada metode pendekatan yang digunakan menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian yang akan penulis teliti menggunakan metode kualitatif.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu (2020) merupakan jenis penelitian *library research* yang bertujuan untuk mencari sumber-sumber relevan dan menggunakan *content analysis* sebagai teknik untuk menganalisis sumber-sumber

tersebut. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan yang akurat. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa Implementasi *Total Quality Management* mencakup sepuluh indikator antara lain fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama team (teamwork), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan petugas/karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini terletak pada fokus keduanya yang membahas *Total Quality Management* serta menggunakan metode penelitian kualitatif. Sementara itu, perbedaannya terdapat pada subjek penelitian yang diangkat. Subjek penelitian ini terletak di lembaga penyelenggara pelayanan haji sedangkan subjek penelitian yang akan penulis teliti berlokasi di lembaga keuangan syariah yakni Bank BSI KCP Plered 2.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Haya (2022) menggunakan metode penelitian berbasis kajian pustaka atau studi kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai tulisan ilmiah dan data yang bertujuan untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Pendekatan ini dilakukan melalui analisis kritis dan mendalam terhadap sumber-sumber pustaka yang relevan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan *Islamic Corporate Governance* (ICG) di perbankan syariah memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Islamic Corporate Governance* (ICG) yang diantaranya : Shiddiq, Tablih, Amanah, dan Fathanah, kualitas kinerja karyawan dapat meningkat. Hal ini terlihat dari hasil kerja yang optimal, termasuk pelayanan yang memuaskan dan produktivitas yang tinggi. Peningkatan ini tentu akan menarik perhatian masyarakat untuk memberikan dukungan atau sponsorship (Haya et al., 2022)

Persamaan antara penelitian ini dan penelitian yang akan penulis lakukan yakni terletak pada fokus keduanya yang membahas upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah. Namun, terdapat perbedaan dalam pendekatan yang digunakan. Penelitian ini mengadopsi metode penelitian kepustakaan di mana data yang diperoleh bersumber dari berbagai referensi,

seperti buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian yang berupa skripsi, tesis, disertasi, dan sumber-sumber relevan lainnya dari internet. Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang sumber datanya berasal dari wawancara, dokumentasi. Perbedaan lainnya yakni penelitian ini menggunakan *Islamic Corporate Governance* (ICG) sebagai instrumen lainnya. Sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan Total Quality Management sebagai instrumen lainnya.

7. Hasil penelitian Hikmah & Yusrizal (2023) menunjukkan penerapan dari teknologi informasi, partisipasi anggaran, dan *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja manajerial di Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Kabanjahe. Hal ini memberikan dampak positif dengan mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi, serta meningkatkan sistem manajemen kualitas yang berfokus pada pelayanan kepada pelanggan (Hikmah & Yusrizal, 2023).

Persamaan dari penelitian ini adalah keduanya membahas hal yang sama mengenai *Total Quality Management* dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada instrumen lain dari penelitian ini yakni meningkatkan kinerja manajerial sedangkan penelitian yang akan penulis teliti berfokus pada meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini akan dilaksanakan di BSI KC Kabanjahe. Berbeda lokasi dengan penelitian yang akan penulis teliti di BSI KCP Plered 2.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Ainiyah dan Huda (2022) menunjukkan bahwa *Total Quality Management* yang diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Gresik Menganti sudah terwakilkan oleh DNM dimana fungsi dan tujuan *Distribution Network Managements* (DNM) adalah sebagai penerapan kepemimpinan, perencanaan strategi, keterlibatan karyawan (terfokus pada sumber daya manusia), fokus pada konsumen dan bisnis manajemen dengan proses yang dengan mudah melakukan inovasi pada produk, pelayanan dan aktivitas administrasi (Ainiyah & Huda, 2022).

Persamaan dari penelitian ini adalah keduanya membahas topik yang sama, yaitu mengenai *Total Quality Management* dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya. Lokasi penelitian ini

berada di BSI KCP Gresik Menganti sedangkan objek penelitian yang akan penulis teliti terletak di BSI KCP Plered 2.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Siyah,dkk (2020) menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dan pelatihan yang diterapkan oleh Bank Syariah SPM Pamekasan berjalan dengan cukup baik serta memberikan dampak yang positif terhadap kinerja para karyawan hal ini terlihat dari peningkatan kinerja karyawan yang signifikan pada tahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2018. Proses rekrutmen di Bank Syariah SPM berfokus pada kriteria kedisiplinan dan keaktifan karyawan dalam bekerja hal tersebut nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Selain itu, sistem pelatihan yang diterapkan di Bank Syariah SPM baik yang bersifat pelatihan internal maupun eksternal juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan ini tidak hanya menambah wawasan, tetapi juga memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat (Siyah et al., 2020).

Persamaan dari penelitian ini adalah keduanya membahas upaya peningkatan kinerja karyawan di bank syariah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya. Lokasi penelitian ini berada di Bank Syariah SPM Pamekasan, sementara fokus penelitian penulis akan dilakukan di BSI KCP Plered 2.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Rezeki & Hasanah (2023) menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Kedua aspek ini telah dilaksanakan dengan sangat baik, terlihat dari program pengembangan yang diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Stabat. Program tersebut memberikan pemahaman yang mendalam kepada karyawan. Hal ini mendorong mereka untuk memiliki sifat kafa'ah dan amanah (dapat dipercaya) dalam menjalankan tugas. Karyawan tidak hanya diharapkan untuk bekerja dengan baik, tetapi juga dihargai melalui kompensasi yang telah disepakati dengan transparan. Kompensasi ini disesuaikan dengan jabatan masing-masing dan telah memenuhi kebutuhan dasar, sehingga dapat dikatakan adil dan layak. Semua upaya ini dilakukan untuk

meningkatkan produktivitas kerja karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Stabat (Rezeki & Hasanah, 2023).

Persamaan antara penelitian ini adalah keduanya membahas upaya peningkatan kinerja karyawan di bank syariah dan menerapkan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya. Lokasi penelitian ini terletak di BSI Cabang Stabat sedangkan penelitian yang akan penulis teliti terletak di BSI KCP Plered 2.

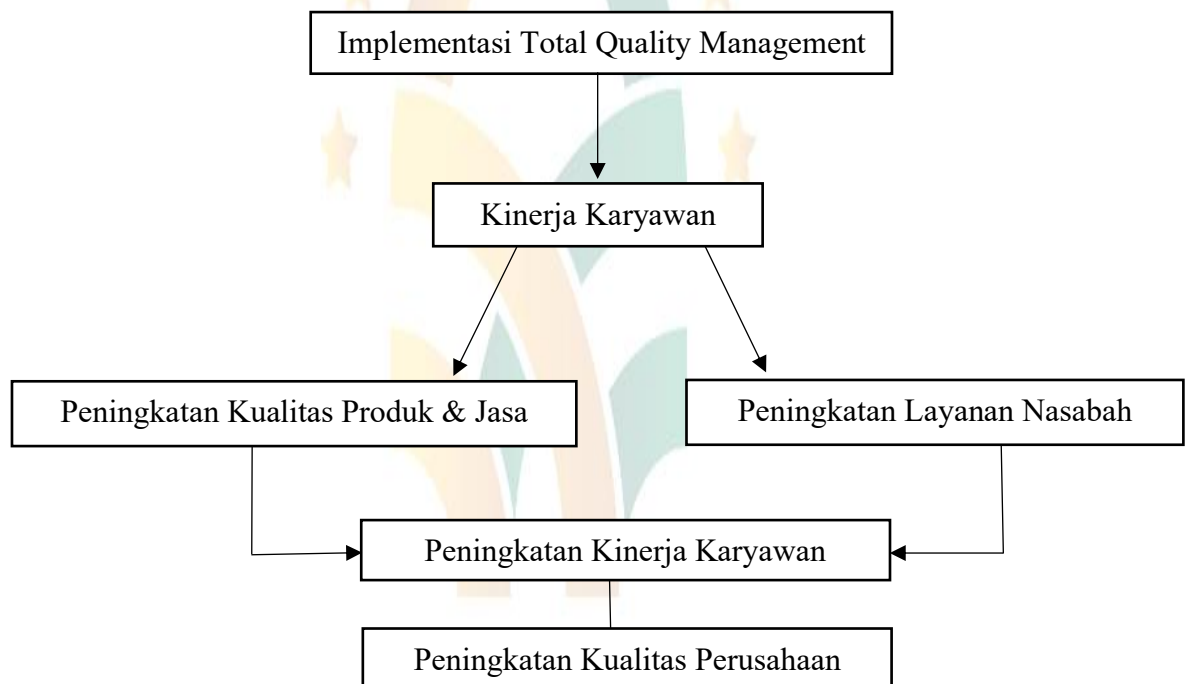
G. Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran berfungsi sebagai panduan berpikir yang menyusun skema pemikiran atau dasar dalam memperkuat fokus penelitian ini. Dalam kerangka ini, peneliti akan menjelaskan secara rinci masalah utama yang menjadi sorotan dalam penelitian ini. Penelitian ini berfokus pada analisis implementasi *total quality management* dan bagaimana hal tersebut dapat kinerja karyawan di BSI KCP Plered 2.

Implementasi *Total Quality Management* di perbankan syariah dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme yang saling mendukung. TQM menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan. Karyawan yang dilatih dengan baik mengenai prinsip-prinsip syariah dan keterampilan layanan akan lebih siap dalam melaksanakan tugas mereka, sehingga meningkatkan kualitas kerja. Pelatihan yang fokus pada etika dan kepatuhan syariah membantu karyawan memahami konteks operasional, sehingga mereka dapat memberikan layanan yang sesuai dengan prinsip syariah. *Total Quality Management* mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan kualitas. Penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi pada peningkatan kualitas mendorong motivasi dan semangat kerja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM secara konsisten, perbankan syariah tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, hal ini juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Ini berkontribusi pada peningkatan kualitas produk & jasa dan peningkatan layanan nasabah di perbankan syariah.

Kinerja karyawan yang baik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa. Dimana produk dan jasa yang ditawarkan oleh

perbankan syariah harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan nasabah. Ketika tingkat kepuasan nasabah tercapai, perusahaan dituntut untuk menjaga kualitas layanan yang baik karena pelayanan yang memuaskan akan mengurangi kemungkinan nasabah beralih ke bank lain (Makmur et al., 2020). Kinerja yang optimal dalam pelayanan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam mengoptimalkan jasa perbankan, sekaligus berpengaruh positif terhadap citra dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu penerapan *Total Quality Management* sangat diperlukan dalam perbankan syariah. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu :



Gambar 1.2 Kerangka Penelitian

H. Metode Penelitian

1. Jenis dan pendekatan penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan pendekatan yang bertujuan untuk menggambarkan berbagai fenomena-fenomena yang terjadi, baik fenomena alamiah maupun fenomena yang merupakan hasil rekayasa. Pada dasarnya penelitian deskriptif adalah suatu metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan berbagai aspek, seperti situasi dan kondisi yang ada, hubungan antara elemen-

elemen terkait, opini yang berkembang, serta dampak yang timbul dari fenomena tertentu. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang suatu kejadian, serta untuk mengungkap dan mengklarifikasi fenomena yang terjadi (Rusli, 2021).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*. Pendekatan ini digunakan untuk mengeksplorasi objek penelitian dalam kondisi alamiah, berlawanan dengan metode eksperimen. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (Sugiyono, 2019).

2. Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) objek penelitian merujuk pada sasaran ilmiah yang dirancang untuk mengumpulkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Objek ini harus objektif, valid dan dapat diandalkan, serta berhubungan dengan variabel-variabel tertentu. Dalam penelitian ini, fokus utama yang diteliti adalah Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Plered 2. Pemilihan objek penelitian ini dipilih berdasarkan bahwa BSI merupakan bank syariah terbesar di Indonesia dan BSI menerapkan Total Quality Management untuk aktivitas bisnisnya.

3. Sumber Data

Sumber data penelitian mencakup berbagai jenis informasi yang diperlukan untuk mendukung proses penelitian. Sumber data sangat diperlukan, bukan hanya untuk kelancaran pelaksanaan penelitian tetapi juga untuk memastikan keberhasilan penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2019) data primer merupakan sumber informasi yang diperoleh secara langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, sumber data primer didapat langsung dari perusahaan melalui wawancara dan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di perusahaan tersebut (Sugiyono, 2019).

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2019) data sekunder merupakan jenis sumber data yang tidak dihasilkan secara langsung oleh pengumpul data. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder tersebut diperoleh dari beragam referensi, seperti dokumen perusahaan, laporan, buku, artikel, jurnal serta informasi lain yang memiliki kaitan serta relevansi dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian (Sugiyono, 2019).

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam suatu penelitian. Tujuan utama penelitian adalah untuk mengumpulkan data. Tanpa penggunaan teknik pengumpulan yang tepat, peneliti tidak akan dapat memperoleh data yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang dapat diterapkan pada berbagai subjek, baik yang bersifat umum maupun khusus, bahkan bisa juga digunakan untuk topik yang sangat sensitif tentunya dengan persiapan yang baik. Proses wawancara bisa dilakukan satu kali atau berulang beberapa kali dalam jangka waktu tertentu untuk memantau perkembangan yang terjadi. Dalam banyak kasus, wawancara dapat direkam secara audio untuk menyimpan rekaman yang utuh, sehingga tidak ada interpretasi dari apa yang diungkapkan. Namun, untuk keperluan analisis data, rekaman tersebut perlu ditranskripsikan, yakni suatu proses yang bisa memakan waktu jika dilakukan secara menyeluruh. Dengan perekaman dan transkrip wawancara, kita tidak hanya mengandalkan ingatan, tetapi juga dapat melakukan pemeriksaan ulang terhadap apa yang telah dikatakan atau telah dilakukan (Kusumastuti & Khoiron, 2019).

Penelitian ini akan mewawancarai beberapa narasumber diantaranya

- 1) Branch Manager (Key Informant), narasumber ini dipilih karena Branch Manager dianggap paling memahami terkait penelitian ini dan

juga sebagai pemimpin organisasi yang paling mengenali kinerja karyawan.

- 2) Fontliner, narasumber ini dipilih karena frontliner merupakan karyawan yang kinerjanya dapat langsung terlihat oleh semua pihak, baik manajemen maupun para nasabah.
- 3) Nasabah, narasumber ini dipilih karena nasabah dianggap sebagai pihak yang netral, sehingga pendapatnya hanya didasarkan pada kinerja para karyawan.

b. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2019) dokumentasi merupakan proses pengumpulan catatan mengenai peristiwa yang telah berlangsung. Dokumentasi ini dapat berupa tulisan, gambar/foto atau karya-karya monumental dari individu atau instansi tertentu. Teknik dokumentasi ini berfungsi untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui wawancara dan observasi yang dilakukan sebelumnya. Keberadaan dokumentasi seperti foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang relevan akan semakin meningkatkan kredibilitas hasil penelitian (Sugiyono, 2019).

5. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk menjamin validitas dari data yang diperoleh di lapangan. Data hasil penelitian dapat dianggap valid jika data-data tersebut mencerminkan kebenaran yang sejalan dengan realitas yang ada di lapangan (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, uji keabsahan data dilakukan menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teori.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan proses untuk menggali kebenaran dari data yang diperoleh selama penelitian dengan melibatkan berbagai informan dan memanfaatkan berbagai metode serta sumber pengumpulan data (Alfansyur & Mariyani, 2020). Selain melalui wawancara peneliti juga dapat memanfaatkan metode observasi terlibat (*Participant Observation*), serta

menggunakan dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi dan foto sebagai sumber data.

b. Triangulasi Teori

Triangulasi teori adalah suatu teknik yang digunakan untuk membandingkan rumusan informasi atau pernyataan tesis dengan perspektif teori yang relevan. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menghindari potensi bias individu yang mungkin dimiliki peneliti terhadap temuan atau kesimpulan yang dihasilkan (Susanto & Jailani, 2023).

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah metode yang digunakan untuk menginterpretasikan informasi atau data yang telah diperoleh, sehingga hasil penelitian tidak hanya dapat dipahami oleh peneliti, tetapi juga bisa dimengerti oleh orang lain. Proses analisis data bertujuan untuk menyajikan data ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti akan menerapkan metode CARL yang terdiri dari *capability*, *accessability*, *readiness*, dan *leverage*. Metode ini merupakan sebuah kerangka yang digunakan untuk menilai dan mengembangkan strategi dalam berbagai konteks, terutama dalam manajemen perubahan, pengembangan organisasi, atau evaluasi kesiapan bisnis. Pendekatan ini berkembang dari praktik dan konsep manajerial yang digunakan dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk manajemen perubahan, pengembangan SDM, dan strategi bisnis (Syamsi, 2000). Metode CARL ini dirancang untuk membantu dalam menentukan prioritas masalah, terutama ketika data yang tersedia bersifat kualitatif (Afrilyantari et al., 2023). Prinsip-prinsip metode ini diadaptasi untuk mengevaluasi aspek-aspek yang relevan dengan implementasi TQM. Adapun kriteria dalam metode CARL yakni memiliki arti :

- a. *Capability*, menilai ketersediaan sumber daya seperti dana, teknologi, fasilitas, peralatan, dan sumber daya manusia.
- b. *Accessability*, menentukan sejauh mana kemudahan dalam menangani masalah berdasarkan ketersediaan metode, cara atau teknologi yang ada.

- c. *Readiness*, menilai kesiapan tenaga pelaksana serta kesiapan sasaran termasuk kemampuan dan motivasi yang dimiliki.
- d. *Leverage*, mempertimbangkan besarnya pengaruh antar kriteria yang satu dengan kriteria lainnya.

Melalui metode CARL, nilai atau skor dapat ditentukan berdasarkan kriteria yang telah disebutkan. Metode ini menilai setiap kriteria atau atribut dengan bobot numerik, dan kemudian menggunakan penilaian dan bobot kriteria tersebut untuk menghasilkan skor total untuk setiap masalah. Karena ini adalah pendekatan yang umum di bidang manajemen keputusan, tidak ada ahli tertentu yang dikaitkan dengannya (Muhammad et al., 2023). Metode skala prioritas digunakan dalam manajemen pengambilan keputusan untuk memberikan prioritas pada berbagai opsi berdasarkan penilaian opsi tersebut terhadap masalah tertentu

Peneliti akan mengumpulkan data dan informasi baik yang berasal dari data primer maupun data sekunder. Selanjutnya, data dan informasi yang tersebut akan diidentifikasi dan disusun dalam bentuk tabel kriteria untuk diisi dengan nilai-nilainya. Setelah semua data terisi, langkah selanjutnya adalah mengalikan nilai-nilai tersebut untuk menetapkan prioritas yang harus diutamakan. Semakin tinggi nilai yang diperoleh, semakin besar prioritasnya untuk dilaksanakan terlebih dahulu.

Bobot penilaian analisis CARL yang akan dilakukan pada penelitian ini :

- 1 = Sangat tidak penting
- 2 = Tidak penting
- 3 = Cukup penting
- 4 = Penting
- 5 = Sangat penting

I. Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan dapat disajikan secara sistematis dan memberikan gambaran yang jelas tentang isi penelitian, peneliti perlu menyusun suatu sistematika. Dengan demikian, hasil penelitian dapat ditampilkan dengan baik dan mudah dipahami. Berikut adalah sistematika yang akan peneliti gunakan :

BAB I Pendahuluan, pada bab ini akan dibahas berbagai aspek yang terkait dengan penelitian ini seperti latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai. Bab ini juga mencakup tinjauan terhadap penelitian terdahulu yang relevan, kerangka pemikiran yang mendasari penelitian, metode penelitian yang digunakan, sistematika penulisan untuk memberikan panduan penelitian yang jelas. Bab ini berfungsi sebagai pengantar yang memandu pembaca menuju pembahasan skripsi secara keseluruhan.

BAB II Kajian Teori, menyajikan penjelasan mengenai teori *Total Quality Management* serta pembahasan tentang kinerja karyawan di bank syariah. Teori yang digunakan dalam penelitian ini berperan sebagai alat bantu untuk memahami dan menafsirkan data yang telah diteliti.

BAB III Deskripsi Lokasi Penelitian, membahas gambaran umum tentang lokasi penelitian. Penulis akan mendeskripsikan tentang sejarah, profil Bank Syariah Indonesia KCP Plered 2, struktur organisasi, serta produk-produk yang diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Plered 2.

BAB IV Pembahasan, akan mengulas implementasi *Total Quality Management* dalam upaya peningkatan kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia KCP Plered 2.

BAB V Penutup, pada bab ini menyajikan kesimpulan yang dapat diambil dari seluruh pembahasan yang telah dilakukan, disertai dengan saran dan catatan dari penulis.

UINSSC

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON