

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Aktivitas kinerja manajerial perbankan syariah memiliki aspek krusial untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan lembaga keuangan syariah tersebut. Dalam persaingan perbankan syariah di Indonesia, berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada Juni tahun 2019 menunjukkan bahwa jumlah bank syariah di Indonesia berjumlah sekitar 198 bank syariah yang terdiri dari 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 164 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Manajerial perbankan syariah dituntut untuk menjalankan peran secara optimal untuk mengelola sumber daya manusia, perencanaan strategis, serta penerapan kualitas mutu manajemen.

Penerapan kualitas mutu manajemen atau *Total Quality Management* (TQM) sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja bank syariah, dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika yang berlaku umum di sektor perbankan. Dengan semakin meluasnya layanan bank syariah karena peningkatan volume usahanya, maka risiko bank syariah juga meningkat, sehingga meningkatkan kebutuhan untuk menerapkan tata kelola yang harus sesuai dengan prinsip syariah untuk meningkatkan kinerja operasional perbankan syariah. Didorong melindungi pemangku kepentingan, meningkatkan kepatuhan hukum dan peraturan yang mencerminkan hukum prinsip Syariah serta nilai etika yang diterima secara umum dalam operasional perbankan Syariah (Yanti, 2020).

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam mendukung serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) sebagai potensi penggerak seluruh aktivitas perusahaan memiliki peran penting. Setiap perusahaan harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang dimiliki.

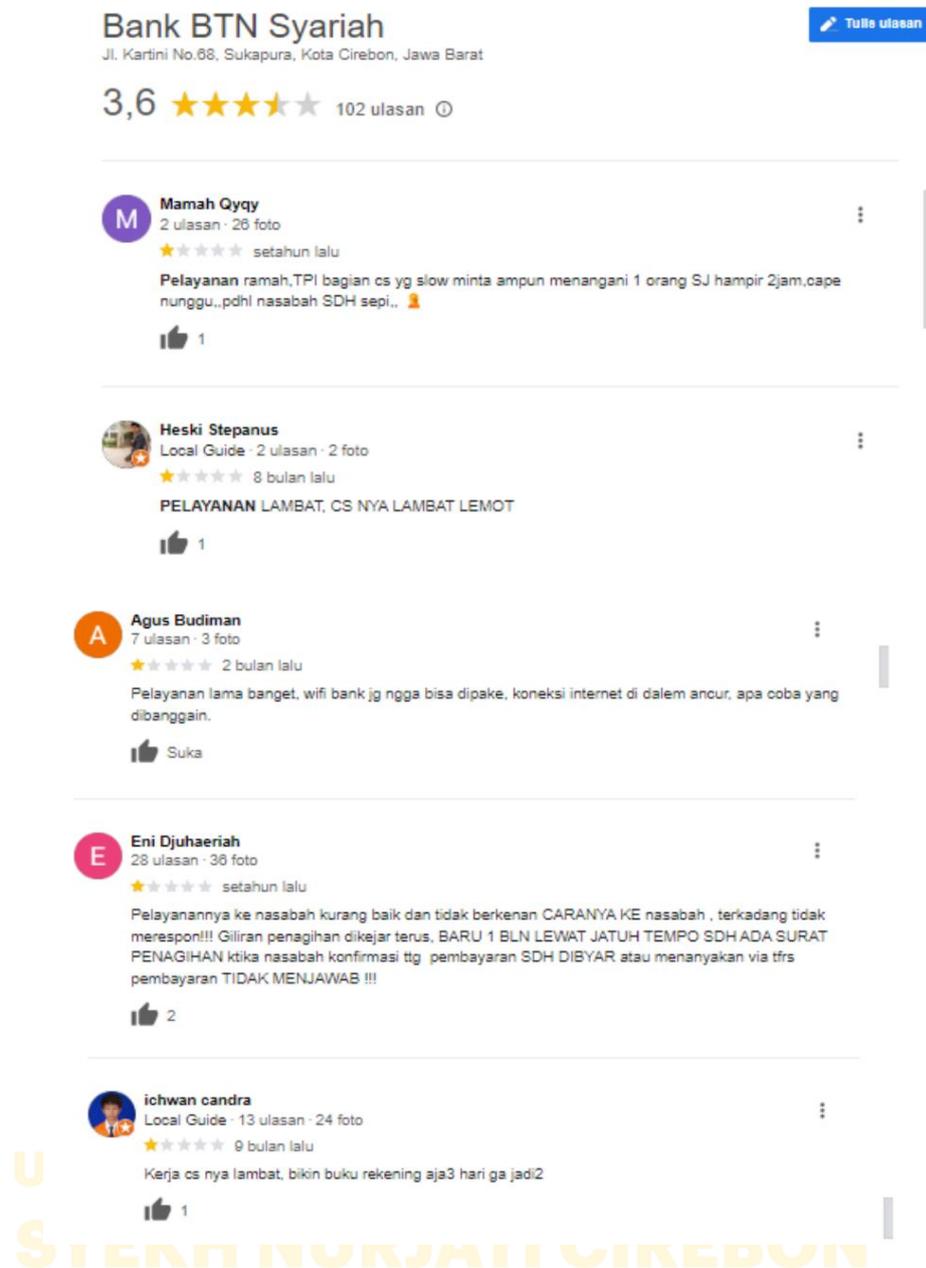
Motivasi kerja adalah salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menjaga kualitas kinerja dengan memberikan atensi pada karyawan.

BTN Syariah merupakan lembaga keuangan yang berfokus pada pembiayaan perumahan dan menerapkan sistem keuangan Syariah Islam. Sejak tahun 2021, Bank BTN Syariah memiliki 29 kantor cabang syariah, 61 kantor cabang pembantu syariah, 7 kantor kas Syariah dan 12 SOPP (*System on-line Payment Point/kantor Pos on-line*) BTN Syariah memiliki citra dan kepercayaan masyarakat yang unik sebagai lembaga keuangan syariah yang berkembang. Untuk bersaing dengan bank lain, BTN Syariah perlu menawarkan layanan terbaik, karena pelayanan nasabah mencerminkan baik atau buruknya suatu bank di mata nasabahnya

Kinerja karyawan yang optimal sebagai kunci keberhasilan perbankan syariah. Sama halnya dengan perusahaan lain, untuk mencapai kinerja terbaik, karyawan perlu merasa termotivasi. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan strategisnya dari target yang sudah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan operasional untuk mengembangkan perbankan syariah agar semakin berkembang, maka diperlukan sistem kelola yang baik terutama dari sumber daya manusia. Kinerja manajerial yang baik sangat dibutuhkan dari pimpinan dan karyawan untuk dapat mencapai sebuah tujuan organisasi dan perusahaan, salah satunya dengan motivasi kerja karyawan. Efisiensi kerja diartikan sebagai cara kerja yang lebih produktif melalui penyederhanaan proses namun tetap memperhatikan hasil yang maksimal. Namun masih sering dijumpai pegawai tidak memperhatikan hal ini sehingga pekerjaan yang dilakukan, mungkin saja efektif tetapi memerlukan banyak proses dan pengorbanan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dengan demikian, secara keseluruhan tingkat pencapaian kinerja organisasi rendah (Basri & Aرسال, 2022). Hubungan antara efisiensi

manajerial dengan motivasi kerja karyawan berfungsi sebagai dorongan internal untuk memberikan kinerja terbaiknya dan kepuasan pencapaiannya.



Gambar 1. 1

***Google review* BTN Syariah KC Cirebon**

Dari ulasan *google* diatas, BTN Syariah KC Cirebon menunjukkan proses pelayanan yang lambat dan kurangnya responsivitas dari karyawan yang terlibat. Berbagai keluhan nasabah BTN Syariah KC Cirebon yang

beredar di *google review*, mengindikasikan adanya permasalahan serius terkait kualitas pelayanan yang diberikan. Proses pelayanan yang lambat, serta kurangnya responsivitas dari karyawan yang terlibat menunjukkan bahwa penerapan prinsip *Total Quality Management* (TQM) di cabang tersebut belum optimal.



Gambar 1. 2

Diagram prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Hensler dan Brunell dalam Ariyani, (2021) ada empat prinsip dalam TQM yaitu kepuasan pelanggan, komitmen jangka panjang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan. Adanya ketidakpuasan nasabah ini dapat berpotensi menurunkan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan serta merumuskan strategi perbaikan yang efektif.

Salah satu komponen *Total Quality Management* (TQM) yaitu berorientasi dengan berfokus kepada pelanggan. Namun, keluhan nasabah

BTN Syariah KC Cirebon menunjukkan komponen ini belum sepenuhnya diterapkan. *Total quality management* (TQM) menekankan pada aspek keberlanjutan peningkatan layanan, realitas dilapangan menunjukkan bahwa proses pelayanan yang lambat dan kurang responsif menunjukkan kurangnya fokus pelayanan kepada nasabah.

Proses pelayanan yang lambat pada BTN Syariah KC Cirebon, tidak hanya disebabkan oleh penerapan total quality management (TQM), tetapi juga diakibatkan oleh faktor motivasi kerja. Karena karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi lebih cenderung proaktif dalam menyelesaikan masalah, lebih berorientasi pada kualitas dan lebih responsif kepada kebutuhan nasabah.

TQM (*Total Quality Management*) sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya baik yang didorong kekuatan eksternal maupun internal organisasi (Hikmah & Yusrizal, 2023). Penerapan TQM merupakan hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan, bank Syariah tentunya harus terus melakukan perbaikan dengan tujuan tetap eksis dan mudah bersaing secara global dengan bank lainnya. Maka itu, perlu dilakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan (Haryanto & Rudy, 2020).

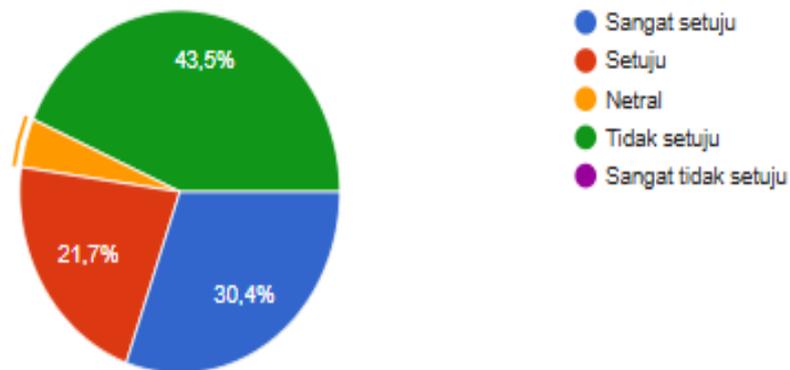
Menurut website iso.org (2015). ISO 9001 adalah standar internasional untuk sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh berbagai jenis organisasi, termasuk di sektor keuangan. Standar ini menyediakan kerangka kerja yang mengarahkan perusahaan dalam memastikan produk dan layanan yang diberikan memenuhi kebutuhan pelanggan dan regulasi yang berlaku. Dalam industri keuangan, khususnya bidang penjaminan, penerapan ISO 9001 menjadi krusial untuk meningkatkan kualitas layanan, memperkuat kepercayaan pelanggan, serta menjaga stabilitas operasional.

Penjelasan mengenai ISO 9001 berkaitan erat dengan implementasi TQM pada lembaga keuangan syariah diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan kualitas lembaga tersebut. Implementasi TQM pada lembaga keuangan syaria'ah dititikberatkan pada proses perbaikan terus-menerus.

Menurut Simorangkir & Ardiantono (2023) Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu komponen yang sangat penting dan yang utama dari implementasi TQM. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perbankan syariah membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip syariah. Berdasarkan pada Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia (MEKSI) 2019-2024, jumlah lulusan tenaga ahli yang tersertifikasi masih minim, yakni hanya sekitar 231 orang di tahun 2018 dan berdasarkan pemaparan data statistik perbankan syariah, diketahui hanya 9,1 persen pegawai bank syariah yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah. Dengan kata lain, mayoritas pegawai bank syariah diisi oleh lulusan ekonomi konvensional, bahkan lulusan non-ekonomi.

Kesenjangan kompetensi ini tidak hanya menghambat penerapan TQM secara efektif, tetapi juga berdampak langsung pada motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa kurang kompeten cenderung mengalami penurunan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari dalam individu, yang berarti seseorang melakukan suatu tindakan tidak berdasarkan dari dorongan-dorongan atau faktor-faktor lain yang berasal dari luar diri (Potu dkk., 2021). Hal ini akan mengakibatkan pegawai bank syariah yang diisi oleh lulusan non-ekonomi akan merasa kesulitan dalam memahami prinsip-prinsip syariah dan juga dapat kesulitan dalam merumuskan strategi yang efektif dari konsep-konsep TQM yang kompleks.

Peneliti melakukan observasi awal untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di BTN Syariah KC Cirebon. Dengan ini peneliti memperoleh gambaran awal terkait permasalahan pada motivasi kerja karyawan, berikut data yang diperoleh :



(Sumber : Hasil Survei Pada Karyawan BTN Syariah KC Cirebon)

Diagram 1.3
Hasil Pra Observasi Fasilitas komputer

Berdasarkan pengamatan secara langsung dan data hasil pra observasi pada karyawan BTN Syariah KC Cirebon, untuk tingkat kelayakan fasilitas komputer menunjukkan bahwa 43,5 % karyawan tidak setuju bahwa fasilitas komputer yang tersedia memadai, mengindikasikan adanya ketidakpuasan terhadap fasilitas komputer. Permasalahan yang dikeluhkan oleh karyawan terkait performa *personal computer* (PC) yang lambat, dibuktikan dengan informasi dari karyawan bahwa seringkali PC kantor yang digunakan itu lambat dalam memproses data, dan sistem software yang belum memadai secara merata. Hal tersebut mengakibatkan penurunan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini berpotensi menghambat kelancaran pekerjaan manajerial sehari-hari.

Kenyamanan dalam menjalankan kerja sebagai hal terpenting dalam motivasi kerja, karena dengan merasa nyaman, karyawan akan merasa lebih fokus dan produktif dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Tidak hanya berdampak pada motivasi kerja, akan tetapi ini berdampak pada penerapan *Total Quality Management* dengan salah satu indikator yaitu perbaikan proses secara berkesinambungan. Dua hal penting mengenai

kinerja manajerial ini perlu penyesuaian agar kinerja mencapai efisiensi yang lebih tinggi dan kualitas yang lebih baik

Seluruh tantangan yang dihadapi karyawan BTN Syariah KC Cirebon mengakar pada komitmen jangka panjang belum sepenuhnya direalisasikan oleh perusahaan untuk tindak nyata dalam memperbaiki kinerja manajerial, supaya efektif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan. Permasalahan proses pelayanan yang lambat, kendala sistem lambatnya perangkat komputer, serta kurang responsivitas dari karyawan yang terlibat menunjukan adanya permasalahan serius untuk digali dan diteliti dalam konteks penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada BTN Syariah KC Cirebon, terutama dalam hal orientasi kepada nasabah dan kenyamanan yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Kemudian adanya indikasi faktor motivasi kerja dari data kesenjangan antara kebutuhan tenaga kerja perbankan syariah yang masih sedikit dengan kebutuhan SDM yang berkompeten untuk menjalankan operasional perbankan syariah secara efektif.

Berdasarkan dari latar belakang. Dengan demikian, peneliti tertarik mengkaji secara mendalam serta mengambil penelitian berjudul **“Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank BTN Syariah KC Cirebon”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diidentifikasi sebelumnya terdapat masalah terkait dengan *Total Quality Management* dan Motivasi Kerja, diantaranya :

1. Berdasarkan *Google Review*, terdapat keluhan dari nasabah mengenai proses pelayanan yang lambat dan kurangnya responsivitas karyawan
2. Fenomena ketidakpuasan nasabah BTN Syariah KC Cirebon, yang ditandai dengan waktu tunggu yang lama, konektivitas internet

(*Wifi*) yang buruk, dan sikap petugas yang kurang ramah. Fenomena tersebut berpotensi menurunkan reputasi bank BTN Syariah.

3. Mayoritas pegawai bank syariah yang berasal dari lulusan non-ekonomi dapat berdampak pada motivasi kerja karyawan yang merasa kurang kompeten dalam menjalankan tugasnya dan berpotensi menghambat penerapan TQM.
4. Berdasarkan hasil survei, sekitar 43,5% karyawan menyatakan bahwa fasilitas komputerseringkali mengalami kendala sistem kerja yang lambat.

C. Batasan Masalah

Suatu masalah digunakan untuk menghindari penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahsan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah lokasi yang terbatas pada karyawan BTN Syariah KC Cirebon dan variabel yang difokuskan pada *Total Quality Management* (TQM), motivasi kerja, dan kinerja manajerial. Waktu penelitian yang dilakukan selama periode tertentu pada bulan Oktober sampai Desember 2024.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial di BTN Syariah KC Cirebon ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial di BTN Syariah KC Cirebon ?
3. Bagaimana pengaruh *total quality management* dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial di BTN Syariah KC Cirebon

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial di BTN Syariah KC Cirebon

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial di BTN Syariah KC Cirebon
3. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial di BTN Syariah KC Cirebon

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan di ilmu perbankan syariah.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pembelajaran untuk menambah pengetahuan mengenai *Total Quality Management* dan Motivasi Kerja.

2) Bagi Lembaga Keuangan Syariah

Sebagai tambahan informasi dan pengambilan kebijakan serta evaluasi dalam stake holder Lembaga keuangan syariah. Selain itu, dalam rangka peningkatan budaya kerja untuk menyusun strategi manajerial bank syariah.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan gambaran umum kepada pembaca tentang penelitian yang telah diuraikan oleh peneliti :

BAB I PENDAHULUAN, menjelaskan secara umum terkait permasalahan penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, berisi uraian dari teori-teori yang digunakan peneliti untuk membahas masalah yang meliputi teori *Total*

Quality Management, Motivasi Kerja, dan Kinerja Manajerial. Pembahasan mengenai Literature review, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN, membahas mengenai rencana yang akan dilakukan peneliti dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menjawab hipotesis penelitian, diantaranya populasi dan sampel, definisi operasional, instrumen penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN, dalam bab ini akan berisi mengenai hasil yang diperoleh dari pengelolaan data melalui metode yang digunakan akan dianalisis dan dideskripsikan.

BAB V PENUTUP, dalam bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran.