

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bank dapat dikatakan sebagai nadi dari perekonomian. Semakin tinggi kemampuan bank dalam menyalurkan pembiayaan, maka akan semakin tinggi pula usaha-usaha baru yang didirikan oleh masyarakat. Jangka panjangnya masyarakat akan mampu menghidupi diri mereka sendiri tanpa ada ketergantungan dari pihak lain. Oleh karena itu perkembangan bank menjadi tolak ukur keberhasilan suatu negara. Semakin besar peran perbankan dalam mengendalikan negara maka semakin maju pula negara itu

Adanya kehadiran dan fungsi perbankan di Indonesia baik untuk masyarakat, industri besar, menengah atau bawah, mempunyai peranan dan pengaruh yang signifikan. Fungsi dan peran ekonomi serta keuangan syariah dalam sistem keuangan saat ini lebih diharapkan, terlebih pengalaman krisis keuangan telah menyadarkan kembali akan esensi aktivitas lembaga keuangan. Ekonomi dan keuangan syariah, secara konsep telah berbasis kepada transaksi riil yang tidak melakukan praktek spekulasi dan tidak mengabaikan fundamental ekonomi dan keuangan yang sebenarnya, sehingga tidak menimbulkan adanya *bubble* dalam ekonomi dan sistem keuangan (Rusydiana, 2019).

Indonesia menerapkan sistem keuangan ganda, yaitu sistem keuangan konvensional dan sistem keuangan syariah. Sebagai negara dengan penduduk muslim terbanyak di dunia mulai memiliki kesadaran dan menginginkan adanya alternatif jasa perbankan yang sesuai dengan syariat Islam. Di Indonesia, yang penduduknya mayoritas beragama Islam terhambat dalam mengikuti perkembangan perbankan syariah (Wianti, 2020)

Dalam menghadapi persaingan global, manajer diharuskan mempunyai kemampuan yang baik dalam membuat rencana strategis secara baik. Karena rencana strategis merupakan indikator utama kinerja. Untuk mengukur sejauh mana indikator tercapai maka dibutuhkan penilaian kerja dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adapun faktor-faktor

yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetisi (Edison E. d., 2016).

Penggunaan sistem manajemen yang baik juga dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat, metode atau prinsip yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja karyawan adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin (Tjiptono, 2016).

Hal yang paling ditegaskan dalam TQM adalah mengenai kualitas yang mencakup produksi, pelayanan, dan karyawan perusahaan tersebut. Dalam melaksanakan TQM, manajemen melakukan segala aspek kegiatan dan perbaikan terus menerus yang berfokus pada pelanggan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Dasar pemikiran perlunya TQM yaitu bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

Permasalahan yang dihadapi Bank BTN Syariah KC Cirebon dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM) adalah ketidaksempurnaan penerapan praktik TQM, permasalahan ini berkaitan dengan *human eror*, karena dalam personality & loyalitas pegawai terhadap perusahaan terkadang walaupun karyawan sudah menerapkan *core values* pun ada saja karyawan yang memiliki loyalitas yang kurang sehingga bertindak sesuai keinginan hatinya, terlebih lagi peran pemerintah yang kurang mendukung penerapan TQM diakibatkan karena pemerintah tidak tegas dalam menerapkan bidang khusus untuk masing-masing Bank BUMN

Peranan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama dalam meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan (Tjiptono, 2016) Kualitas pelayanan dan produksi merupakan hal yang paling ditegaskan dalam TQM, dengan berfokus pada pelanggan dan

perbaikan secara berkesinambungan akan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga akan menimbulkan kepuasan pelanggan yang dapat memberikan keuntungan terhadap perusahaan.

Selain dari TQM faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Fondasi dan aktivitas manajemen dikenal sebagai budaya organisasi dalam setiap organisasi menurut Harbet et.al (Lina, 2014) Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu.

Budaya organisasi menjadi unsur yang mendasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara berfikir karyawan, kerja sama dan cara berinteraksi dengan lingkungan, yang dipatuhi dan dimengerti bersama sehingga akan timbul rasa satu keluarga yang akan memberikan rasa organisasi yang berbeda dengan organisasi yang lain. Memiliki nilai, simbol atau sistem bersama dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan memiliki kinerja yang berbeda (Lutfiana, 2020).

Perusahaan atau organisasi perlu membentuk kultur atau budaya yang mampu menjadi identitas perusahaan serta acuan dalam bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi yang kuat akan membuat organisasi maju dan berkembang. Seperti Bank BTN Syariah KC Cirebon memiliki budaya organisasi yang harus di taati yang disebut AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) namun pada poin Adaptif biasanya terjadi permasalahan dikarenakan para BTNers harus selalu menyesuaikan dengan kondisi bisnis & mitra yang selalu berkembang dan perusahaan pastinya menginginkan adanya peningkatan baik dari materil maupun non materil (karyawan). Untuk itu perlu penelitian lebih lanjut terhadap Budaya di Bank BTN Syariah KC Cirebon.

Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman

yang jelas dan tugas tentang suatu persoalan yang harus diselesaikan. Banyak bukti yang mengatakan bahwa budaya yang kuat akan membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif (Deasy Rachmawati Aziizah. Wirawan, 2018) Dalam hal ini, maka budaya organisasi bukan sekedar berdampak pada kinerja, tetapi juga dapat mengakibatkan adanya *Reward* dikalangan pegawai. Dampak terhadap kinerja terjadi apabila budaya organisasi memberikan iklim yang kondusif bagi pegawai untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang lebih baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang mengatakan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan menurut (Laili R. N., 2018; Allinvia Ayu Sagita, 2018). Berbeda dengan penelitian (Sejati, 2017) mengatakan bahwa budaya organisasi secara statistik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi yang dilihat dari keyakinan atas identitas organisasi ini yang menjadi penggerak, pola perilaku dan peningkatan nilai karyawan dalam menjalankan tugas belum bisa dijadikan tolak ukur dalam peningkatan kinerja karyawan

Selain *Total Quality Managemen* (TQM) dan Budaya Organisasi berikut hal yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni komitmen individu dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan seseorang yang memiliki ikatan kuat terhadap organisasinya untuk bertahan didalam organisasi tersebut. Adanya komitmen organisasi memberikan gambaran bahwa karyawan yakin serta menerima visi dan misi organisasinya dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut. Antara komitmen dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif artinya komitmen karyawan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan (Suherman, 2018)

Dalam komitmen organisasai karyawan harus memiliki kepercayaan, kemampuan dan keinginan yang kuat untuk melibatkan dan mempertahankan diri kepada organisasi, namun sikap ini tidak tercerminkan secara penuh pada Bank BTN Syariah KC Cirebon untuk itu dijadikan permasalahan yang harus dibahas pada penelitian ini.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi serta implementasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan

funding dan lending menurut penelitian yang dilakukan oleh (Juwita, 2019). Berbanding terbalik dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan yang berarti bahwa terdapat pengaruh negative komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menurut (Mekta, 2017)

Studi empiris mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang layak dalam wujud moneter (moneter *rewards*), seperti insetif tahunan (*annual incentives*), dan dalam wujud non moneter (*psychological rewards*) seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan menurut Scott, Anthony dan Govindarajan serta Merchant dalam Lako (Lina, 2014).

Berdasarkan hal tersebut *reward* merupakan salah satu dari strategi manajemen untuk menciptakan keselarasan antar karyawan untuk memberikan dorongan agar tercapainya tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan karena suatu *reward* yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kinerja pegawainya agar prestasi pada tingkat yang tinggi. Akan tetapi pada kenyataannya pemberian *reward* harus dilakukan secara relevan dan dapat diukur sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan paparan diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti apakah terdapat pengaruh *Total Quality Management*, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *reward* sebagai variabel *moderating* studi kasus pada Bank BTN Syariah KC Cirebon. Beda penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dengan menambahkan beberapa variabel independen dengan objek penelitian di Bank BTN Syariah KC Cirebon. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderating di Bank BTN Syariah KC Cirebon”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang akan dijadikan bahan penelitian.

1. Identifikasi Masalah

Beberapa identifikasi masalah tersebut diantaranya yaitu:

a. Wilayah Kajian

Penelitian ini masuk ke dalam wilayah kajian Management Organisasi dan Bisnis Syariah khususnya tentang *Total Quality Management*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Bank BTN Syariah KC Cirebon. Hal ini dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *Reward* pada Bank BTN Syariah KC Cirebon.

b. Jenis Masalah

Jenis masalah dalam penelitian ini menyangkut Pengaruh *Total Quality Management*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Reward* sebagai Variabel *Moderating* dengan objek penelitiannya pada Bank BTN KCS Cirebon.

2. Pembatasan Masalah

Dalam penulisan skripsi ini agar tidak terlalu meluas permasalahannya maka dari itu peneliti akan membatasi dalam beberapa hal diantaranya yaitu:

- a. Materi yang akan dipelajari selama penelitian ini adalah pengaruh-pengaruh kinerja karyawan seperti TQM, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh *Reward*
- b. Variabel terikat yang akan diukur dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan sedangkan variabel bebasnya adalah Total Quality Managemen (TQM), Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi dan ditambah variabel yang memperkuat/memperlemah yaitu *Reward*
- c. Peneliti telah memilih sampel penelitian menggunakan para karyawan di Bank BTN Syariah KC Cirebon

- d. Peneliti juga menentukan data yang akan diteliti diukur dengan memberikan kuesioner pada para karyawan di Bank BTN Syariah KC Cirebon serta data yang berasal dari web resmi Bank BTN Syariah dan jurnal internasional.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka didapatkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Total Quality Managemen yang dimoderasi oleh *Reward* terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi yang dimoderasi oleh *Reward* terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi yang dimoderasi oleh *Reward* terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh Total Quality Managemen, budaya kerja dan komitmen organisasi yang dimoderasi *Reward* secara simultan terhadap kinerja karyawan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* yang dimoderasi oleh *Reward* terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang dimoderasi oleh *Reward* terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi yang dimoderasi oleh *Reward* terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh Total Quality Managemen, budaya kerja dan komitmen organisasi yang dimoderasi *Reward* secara simultan terhadap kinerja?

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh beberapa pihak untuk memenuhi kebutuhannya masing-masing. Manfaat untuk beberapa pihak tersebut diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Untuk menambah wawasan dan keragaman di ilmu manajemen khususnya dibidang organisasi bisnis syariah serta mengetahui bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM), budaya organisasi dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh *Reward*. Serta penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan referensi pada penelitian yang sejenis di masa mendatang.

2. Manfaat Praktisi

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan sebagai pengembangan teori yang sudah diperoleh selama dibangku kuliah dan berguna untuk menambah wawasan serta dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman yang lebih luas tentang pengaruh *Total Quality Management* (TQM), budaya organisasi dan komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh *Reward*.

b. Bagi Mahasiswa

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan dan masukan agar mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih terfokus dan luas juga dapat menjadi rujukan apabila akan melakukan penelitian berkaitan dengan masalah yang sama.

c. Bagi BTN Syariah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan baik secara langsung maupun tidak langsung bagi suatu lembaga keuangan syariah tentang faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan mampu memberikan kontribusi dalam hal mengenal secara jauh lagi bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM), budaya organisasi dan komitmen organisasi

dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh *Reward* agar lembaga perbankan selalu fokus terhadap kinerja karyawan supaya dapat mempertahankan loyalitas nasabah

d. Bagi universitas

Menambah referensi kepustakaan dalam ilmu manajemen organisasi bisnis syariah sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian di masa yang akan datang.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui serta mempermudah pembahasan dan memperoleh gambaran dari keseluruhan, maka dijelaskan sistematika penulisannya yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN, Pada bab ini, diuraikan secara garis besar dan memaparkan permasalahan penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian secara teoritis dan praktis serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN TEORITIK, bab ini berisikan landasan teori yang berkaitan dengan variabel yang penelitian yaitu *Total Quality Management*, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan *Reward*, hipotesis dan kerangka atau model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN, bab ini berisikan uraian dari objek penelitian, penentuan populasi dan sampel, definisi operasional variabel, data penelitian meliputi: jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, uji instrument (Validitas/Reabilitas) dan asumsi-asumsi, metode/pendekatan penelitian, teknik analisis data dan pengujian hipotesis klasik.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN, bab ini berisikan tentang deskripsi obyek penelitian yang berisikan penjelasan singkat objek yang digunakan dalam penelitian, persyaratan uji hipotesis, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP, bab ini berisikan kesimpulan dari pembahasan atau hasil penelitian dan saran yang diharapkan bermanfaat bagi banyak pihak terutama bagi pembaca serta masukan dan refrensi bagi peneliti selanjutnya.