

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Paparan Data Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya Bank Rakyat Indonesia Syariah

Sejarah pendirian PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Tbk tidak lepas dari akuisisi yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia (*Persero*) Tbk terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. Setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia melalui surat No. 10/67/Kep. GBI/ DPG/2008 pada 16 oktober 2008 Bank Rakyat Indonesia Syariah resmi beroperasi pada 17 November 2008 dengan nama PT Bank BRI Syariah dan seluruh kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah Islam<sup>1</sup>.

Pada 19 Desember 2008, Unit Usaha Syariah PT Bank Rakyat Indonesia (*Persero*) Tbk melebur ke dalam PT Bank BRI Syariah. Proses *spin off* tersebut berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009 dengan penandatanganan yang dilakukan oleh Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT Bank Rakyat Indonesia (*Persero*) Tbk dan Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT Bank BRI Syariah<sup>2</sup>.

BRI syariah melihat potensi besar pada segmen perbankan syariah. Dengan niat untuk menghadirkan bisnis keuangan yang berlandaskan

---

<sup>1</sup> Bank Rakyat Indonesia Syariah, *Profil Perusahaan*, diakses pada tanggal 10 Desember 2020 dari <http://www.brisyariah.co.id>

<sup>2</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

pada prinsip – prinsip luhur perbankan syariah, Bank berkomitmen untuk produk serta layanan terbaik yang menenteramkan, BRI syariah terus tumbuh secara positif<sup>3</sup>.

BRI syariah fokus membidik berbagai segmen di masyarakat. Basis nasabah yang terbentuk secara luas di seluruh penjuru Indonesia menunjukkan bahwa BRI syariah memiliki kapabilitas tinggi sebagai bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah<sup>4</sup>.

BRI syariah terus mengasah diri dalam menghadirkan yang terbaik bagi nasabah dan seluruh pemangku kepentingan. BRI syariah juga senantiasa memastikan terpenuhinya prinsip – prinsip syariah serta Undang – Undang yang berlaku di Indonesia. Dengan demikian, BRI syariah dapat terus melaju menjadi bank syariah terdepan dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna<sup>5</sup>.

Pada tahun 2018, BRI syariah mengambil langkah lebih pasti lagi dengan melaksanakan *Initial Public Offering* pada tanggal 9 Mei 2018 di Bursa Efek Indonesia. *IPO* ini menjadikan BRI syariah sebagai anak usaha BUMN di bidang syariah yang pertama melaksanakan penawaran umum saham perdana<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>4</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>5</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>6</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

## **2. Visi dan Misi BRISyariah**

### **a. Visi BRISyariah**

Menjadikan bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna<sup>7</sup>.

### **b. Misi BRISyariah**

- 1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
- 2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip – prinsip syariah.
- 3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun.
- 4) Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>8</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

### 3. Struktur Organisasi BRI Syariah

Tabel 4.1

#### Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia Syariah

#### Kantor Cabang Sidoarjo

<b>Nama Pegawai</b>	<b>Jabatan Pegawai</b>
1. Agung W. Raharjo	Pimpinan Cabang
2. Via	Marketing Manager
3. Anas	Micro Marketing Manager
4. Roxa Yogananta	Operation & Service Manager
5. Nur Arifan	Financing Support Supervisor
6. Devia M.	Branch Operation Supervisor
7. Dinah	Penaksir Emas
8. Septine	AO Retail & Mitra Faedah
9. Ikhsan	AO Retail & Mitra Faedah
10. Akil	ADM Mitra Faedah
11. Reza	ADM Mitra Faedah
12. Jamillah	Financing Administration
13. Anisa	Financing Administration
14. Mufida	AO Konsumen
15. Ikhsan	AO NPF
16. Dicky	Funding & Relationship Officer
17. Frita	Funding & Relationship Officer
18. Siska	Customer Service
19. Rizka	Customer Service
20. Nur Laili	Teller
21. Regita	Teller
22. Fierly	Back Office
23. Candra	General Attain

Sumber : Data Kepegawaian Bank Rakyat Indonesia Syariah  
Kantor Cabang Sidoarjo

#### 4. Produk Di Bank BRIsyariah

##### a. Produk Pendanaan

###### 1) Perbankan Personal

###### a) Tabungan Faedah BRIsyariah iB`

Adalah produk simpanan dari BRIsyariah untuk nasabah perorangan yang menginginkan kemudahan transaksi keuangan sehari – hari. Akad yang digunakan pada produk ini yaitu Akad *Wadi'ah yad dhamanah*<sup>9</sup>.

###### b) Tabungan Faedah Haji BRIsyariah iB

Adalah produk simpanan yang menggunakan akad bagi hasil sesuai prinsip syariah khusus bagi calon Haji yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan *Biaya Perjalanan Ibadah Haji* (BPIH). Akad yang digunakan pada produk ini yaitu *Akad Mudharabah Muthlaqah*<sup>10</sup>.

###### c) Tabungan Faedah Impian BRIsyariah iB

Adalah produk simpanan berjangka dari BRIsyariah untuk nasabah perorangan yang dirancang untuk mewujudkan impian nasabahnya (kurban, pendidikan, liburan, belanja) dengan terencana memakai mekanisme

---

<sup>9</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id).

<sup>10</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

autodebet setoran rutin bulanan. Akad yang digunakan pada produk ini yaitu Akad *Mudharabah Muthlaqah*<sup>11</sup>.

d) Simpanan Faedah BRIsyariah iB

Adalah simpanan dana pihak ketiga dengan akad Mudharabah dimana nasabah sebagai pemilik dana dan bank sebagai pengelola dana, dengan pembagian hasil usaha antara kedua belah pihak berdasarkan nisbah dan jangka waktu yang disepakati antar Bank dengan Nasabah. Akad yang digunakan pada produk ini yaitu Akad *Mudharabah Muthlaqah*<sup>12</sup>.

e) Simpanan Pelajar (SimPel) BRIsyariah iB

Adalah tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank – bank Indonesia dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik, dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini. Akad yang digunakan pada produk ini yaitu Akad *Wadi'ah yad dhamanah*<sup>13</sup>.

f) Giro *Faedah Mudharabah* BRIsyariah iB

Adalah simpanan investasi dana nasabah pada BRIsyariah dengan menggunakan akad *Mudharabah*

---

<sup>11</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>12</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>13</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id).

*Muthlaqah* yang penarikannya dapat dilakukan sesuai kesepakatan dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindah bukuan<sup>14</sup>.

g) Deposito *Faedah* BRISyariah iB

Adalah produk simpanan berjangka menggunakan akad bagi hasil sesuai prinsip syariah bagi nasabah perorangan maupun perusahaan yang memberikan keuntungan optimal. Akad yang digunakan pada produk ini yaitu Akad *Mudharabah Muthlaqah*<sup>15</sup>.

h) KPR *Faedah* BRISyariah iB

Memiliki rumah sendiri memberikan kebanggaan dan kebahagiaan hidup bagi keluarga tercinta. KPR BRISyariah iB hadir membantu anda untuk mewujudkan impian anda memiliki rumah idaman.

Berbagai keperluan dapat dipenuhi melalui KPR *Faedah* BRISyariah iB diantaranya pembelian rumah, apartemen, ruko, rukan, tanah kavling, pembangunan, renovasi, ambil alih pembiayaan (*take over*), dan pembiayaan berulang (*refinancing*).

KPR BRISyariah adalah pembiayaan kepemilikan rumah kepada perorangan untuk memenuhi sebagian atau

---

<sup>14</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>15</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

keseluruhan kebutuhan akan hunian dengan menggunakan prinsip jual beli (*Murabahah*) atau sewa – menyewa (*Ijarah*) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan<sup>16</sup>.

i) KPR Sejahtera BRIsyariah iB

Adalah produk pembiayaan kepemilikan rumah (KPR iB) yang diterbitkan Bank BRIsyariah untuk pembiayaan rumah dengan dukungan bantuan dana *Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan* (FLPP) kepada *Masyarakat Berpenghasilan Rendah* (MBR) dalam rangka pemilikan rumah sejahtera yang dibeli dari pengembang (*developer*)<sup>17</sup>.

j) KKB BRIsyariah iB

Adalah pembiayaan Kepemilikan Mobil dari BRIsyariah kepada nasabah perorangan untuk memenuhi kebutuhan akan kendaraan dengan menggunakan prinsip jual beli (*Murabahah*) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan<sup>18</sup>.

2) Perbankan Bisnis

a) *Ritel Faedah* BRIsyariah iB

---

<sup>16</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id).

<sup>17</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>18</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)



Pembiayaan modal kerja syariah dengan pembiayaan jangka pendek yang diberikan kepada perusahaan untuk membiayai kebutuhan modal kerja usahanya berdasarkan prinsip – prinsip syariah. Pembiayaan modal kerja merupakan salah satu kombinasi dari pembiayaan likuiditas (*cash financing*), pembiayaan piutang (*receivables financing*), dan pembiayaan persediaan (*inventory financing*). Akad yang digunakan umumnya merupakan akad yang berdasarkan prinsip bagi hasil seperti *Mudharabah* atau *Musyarakah*, dan atau akad lain yang bersesuaian dengan kebutuhan nasabah dan skema pembiayaan.

Pembiayaan investasi syariah adalah pembiayaan jangka menengah atau jangka panjang untuk pembelian barang modal berdasarkan prinsip – prinsip syariah. Akad yang digunakan dapat berupa Akad Jual Beli (*Murabahah*), Akad Sewa – Beli (*Ijarah Muntahiyya Bittamlik*), dan akad lainn yang bersesuaian dengan kebutuhan nasabah dan skema pembiayaan<sup>19</sup>.

#### b) Pembiayaan Linkage Channeling BRI syariah iB

---

<sup>19</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

Adalah pola pemberian fasilitas pembiayaan konsumtif multiguna dan mutijasa kepada calon nasabah yang merupakan pegawai/karyawan suatu instansi/perusahaan yang juga merupakan anggota koperasi, melalui perantara *Koperasi Karyawan (KOPKAR)/Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI)*<sup>20</sup>.

c) *Pembiayaan Modal Kerja Revolving (PMKR) BRIS iB*

Adalah fasilitas pembiayaan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja usaha nasabah yang tidak berdasarkan kontrak (*non project based*), menggunakan akad musyarakah, dengan sifat *revolving* (nasabah dapat melakukan penarikan dan penurunan pokok secara berulang kali sesuai kebutuhan, sepanjang tidak melebihi plafon yang telah ditentukan)<sup>21</sup>.

d) *Pembiayaan SME > 500 BRISyariah iB*

Adalah pembiayaan investasi yang diberikan kepada nasabah untuk pembelian kendaraan roda empat/lebih yang digunakan untuk menunjang kegiatan usaha dan untuk pembelian tempat usaha untuk kegiatan produktif<sup>22</sup>.

3) *Jasa Perbankan Lainnya*

a) *Employee Benefit Program (EmBP)*

---

<sup>20</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>21</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>22</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

Adalah program kerjasama dengan suatu perusahaan yang dituangkan dalam *Master Agreement* berupa pemberian fasilitas pembiayaan langsung kepada karyawan/karyawati dari perusahaan yang memenuhi criteria Bank BRIsyariah, dengan persyaratan yang relative mudah/ringan bagi karyawan/karyawati<sup>23</sup>.

b) Sukuk Negara Tabungan BRIsyariah iB

Bagi anda yang mengutamakan keamanan dalam berinvestasi, sukuk negara tabungan seri ST 001 adalah pilihan yang tepat.

Sebagai bank syariah terkemuka di Indonesia Bank BRIsyariah siap melayani pemesanan Sukuk Negara Tabungan (ST) melalui outlet Bank BRIsyariah (kantor cabang dan kantor cabang pembantu) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) yang merupakan tabungan investasi orang perseorangan warga negara Indonesia yang ditawarkan dalam mata uang rupiah melalui agen peneual yang diterbitkan tanpa warkat, tidak dapat diperdagangkan dan dialihkan. Selanjutnya disebut Sukuk Tabungan.

---

<sup>23</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

Penerbitan Sukuk Tabungan seri ST-001 di pasar perdana dalam negeri ini akan dilakukan oleh pemerintah melalui perusahaan penerbit SBSN Indonesia. seluruh dana yang diperoleh dari hasil penerbitan dan penjualan Sukuk Tabungan seri ST-001 ini akan digunakan oleh pemerintah untuk membeli Barang Milik Negara dan pengadaan proyek dalam APBN untuk tahun anggaran 2006 yang digunakan sebagai Aset SBSN.

Sukuk Tabungan diterbitkan dengan jenis Akad Wakalah dalam bentuk tanpa warkat (*scriptless*) dan tidak dapat diperdagangkan di pasar sekunder. SBSN ini diterbitkan khusus untuk investor warga negara Indonesia di pasar perdana.<sup>24</sup>

**b. E-Banking BRI Syariah**

- 1) SMS Banking
- 2) Mobile Banking
- 3) Internet Banking
- 4) Cash Management System (CMS)<sup>25</sup>

5. Budaya Kerja Bank Rakyat Indonesia Syariah

Bank Rakyat Indonesia Syariah sebagai bank yang beroperasi atas dasar prinsip Syariah Islam menetapkan budaya perusahaan yang

---

<sup>24</sup> [http:// www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

<sup>25</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

mengacu kepada sikap akhlakul karimah, yang terangkum dalam lima budaya kerja, yaitu:

1) Siddiq

Berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam.

2) Istiqomah

Berarti konsisten dalam iman dan nilai – nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan.

3) Fathanah

Berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban.

4) Amanah

Berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban.

5) Tabligh

Berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan – ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari – hari<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibid., [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id)

## **B. Temuan Penelitian**

Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sebagai salah satu lembaga keuangan syariah yang bergerak di bidang keuangan khususnya dalam menangani nasabah yang telah datang di bank tersebut secara terus menerus untuk memperbaiki proses pelayanan yang diberikan.

Pelayanan kepada nasabah harus terus menerus dilakukan dan dievaluasi agar dalam memberikan pelayanan yang selanjutnya bisa lebih baik dan memuaskan. Mulai dari proses membantu nasabah yang tidak faham tentang bagaimana cara mengisi formulir – formulir yang ada di bank, Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi calon nasabah, kehadiran *Total Quality Management* merupakan tuntutan mutlak yang harus dijadikan alternatif pemecahan masalah dalam hal pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Berikut adalah daftar informan kunci pada penelitian ini :

**Tabel 4.2**

**Daftar Informan Wawancara**

No	Nama	Jabatan	Pelaksanaan Wawancara
1	Roxa Yogananta	Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020
2	Via	Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020
3	Fierly	Back Office Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020
4	Ardi	Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020
5	Rizka	Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020
6	Merlin	Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020
7	Devi	Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020
8	Anang	Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo	Senin 22 Juni 2020

Sumber : data primer

## **1. Penerapan *Total Quality Management* di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo**

### **a. Fokus Pada Nasabah**

Misi utama dari sebuah institusi Bank Rakyat Indonesia Syariah Adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan para nasabah. Perkembangan sebuah institusi perbankan berawal dari kesesuaian layanan perusahaan dengan kebutuhan nasabah. Untuk mencapai mutu yang diharapkan maka perbankan harus memenuhi harapan yang diinginkan oleh nasabahnya.

Untuk membentuk fokus pada nasabah bisa dengan cara menempatkan para karyawan untuk berhubungan langsung atau berinteraksi dengan para nasabah dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para nasabah. Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan nasabah menjadi sangat esensi bagi setiap institusi.

Kepuasan nasabah harus diberikan pada setiap layanan yang diberikan. Dalam proses pelayanan nasabah akan langsung dilayani dengan baik oleh pegawai kami. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu Manager Operasional Bapak Roxa Yogananta di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo :

*“Ketika nasabah datang ke bank kami berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Bentuk – bentuk pelayanan langsung diberikan oleh karyawan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yakni pelayanan ramah kepada nasabah, komunikasi*



*menggunakan bahasa lokal, memberikan fasilitas ruangan yang nyaman bagi nasabah”.*<sup>27</sup>

Tidak hanya itu saja, pelayanan lain yang juga disampaikan oleh Ibu Via selaku marketing manager :

*“Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo misal menangani nasabah yang ingin mendaftarkan haji dengan persyaratan membuka rekening Tabungan Faedah Haji BRISyariah iB, dengan menyetorkan dana haji dengan saldo minimal sebesar Rp 25.000.000,- dengan membawa dokumen pendaftaran haji, menandatangani Surat Pernyataan (SPCH), usia minimal 12 tahun, belum pernah berangkat haji dalam 10 tahun terakhir”.*<sup>28</sup>

Dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, terkadang mengalami hambatan – hambatan. Hal tersebut dikemukakan oleh Bapak Roxa Yogananta selaku Manager Operasional Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo :

*“sebetulnya tidak ada hambatan/kendala yang dihadapi oleh karyawan di kantor Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sidoarjo. Akan tetapi hambatan itu datangnya dari kantor pusat, kadang tidak ada sinyal atau tidak ada layanan yang diberikan langsung oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat. Bisa saja karena sistemnya yang sibuk atau karena ada perbaikan”.*<sup>29</sup>

Pada prinsipnya kepuasan pelanggan dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. Ada beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan nasabah adalah sebagai berikut :<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Roxa Yogananta, selaku Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>28</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Via, selaku marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>29</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Roxa Yogananta, selaku Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>30</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, hlm. 104.

a) Sistem Keluhan dan saran

Perusahaan yang berpusat pada nasabah harus memberikan kesempatan yang luas kepada para nasabahnya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, dan lain – lain :

*“Kami tidak menyediakan kotak saran bagi nasabah, karena sejauh ini masalah yang sering kami hadapi hanya pada saat penginputan data yang terlambat karena jaringan error dan bisa segera diperbaiki, tidak pernah ada masalah yang serius dari nasabah dan jika ada komplain dari nasabah biasanya langsung disampaikan kepada staf sehingga kami bisa segera menindak lanjuti permasalahan yang dialami oleh nasabah”.*<sup>31</sup>

Penanganan langsung yang dilakukan oleh staf Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo membuktikan bahwa dalam memberikan pelayanannya memfokuskan kepada nasabah tersebut merasa puas terhadap apa yang diberikan.

Selanjutnya peneliti juga mewawancarai salah satu nasabah yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Ibu Merlin menjelaskan tentang keluhan dan saran bagi Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Dalam wawancaranya beliau menjelaskan sebagai berikut:

*“Begini ya mbak, selama ini saya menjadi nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo belum pernah merasakan keluhan sama sekali karena di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sistem*

---

<sup>31</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Roxa Yogananta, selaku Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

*pelayanannya sangat terjamin sekali mbak dan saran bagi Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo tetep meingkatkan kualitas pelayanan yang terbaik”.*<sup>32</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya fokus pada nasabah yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo bisa menjamin bahwasannya yang diutamakan adalah pelayanan nasabah yang terbaik bagi nasabahnya.

#### **b. Pendekatan Ilmiah**

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian dan diperlukan dan dipergunakan dalam memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan. Pendekatan ilmiah wujudnya adalah metode ilmiah. Metode ilmiah merupakan prosedur dalam mendapatkan pengetahuan yang disebut ilmu. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Ibu Via Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo :

*“Dalam Mengambil keputusan yang terkait kepentingan nasabah, baru – baru ini ada nasabah yang datang melapor karena ATMnya yang tertelan di mesin ATM lain bank, kemudian karyawan kami langsung melapor kejadian ini langsung ke kantor pusat sehingga ATM tersebut*

---

<sup>32</sup>Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Merlin, Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

*jadinya sekitar 2 hari, jika ATM tertelan di bank yang sama maka pengurusannya langsung jadi”.*<sup>33</sup>

Selanjutnya peneliti juga mewawancarai salah satu nasabah yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo tentang karyawan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam mengambil keputusan pemecahan masalah atau pendekatan ilmiah:

*“Begini ya mbak, di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam melakukan pendekatan ilmiah/ memecahkan permasalahan yang dikeluh kesahkan oleh nasabahnya karyawan yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo langsung dengan tegasnya bisa memutuskan semua masalah yang dikeluh kesahkan oleh para nsabahnya”.*<sup>34</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya Pendekatan ilmiah memudahkan suatu organisasi saat meghadapi masalah – masalah di dalam pelayanan serta memudahkan dalam pengambilan keputusan. Sehingga menekan angka kesalahan pada saat pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak pengambilan keputusan.

### **c. Komitmen Jangka Panjang**

*Total Quality Management* adalah suatu paradigma baru dalam suatu organisasi yang memberikan pelayanan jasa. Untuk

---

<sup>33</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Via, selaku Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>34</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Merlin, selaku Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan. Adapun komitmen jangka panjang yang dilakukan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yang dikemukakan oleh Ibu Via selaku Marketing Manager :

*“Di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam memberikan pelayanan tidak terlepas dari kebijakan yang ditetapkan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat. Namun meski begitu, kami memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan nasabah. Termasuk dalam pelayanan dengan komitmen jangka panjang, seperti menjelaskan produk – produk yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor cabang Sidoarjo kepada nasabah sampai nasabah itu benar – benar faham dan bisa dimengerti nasabah tersebut. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan pelayanan terbaik kami bagi nasabah yang datang ke Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Jadi sekalipun Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo mengalami pergantian pimpinan tetap saja segala bentuk pelayanan yang ada masih dilanjutkan atau jika perlu diperbaiki terus menerus”.*<sup>35</sup>

Selanjutnya peneliti juga mewawancarai salah satu nasabah yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo tentang komitmen jangka panjang. Dalam wawancaranya beliau menjelaskan:

*“Begini mbak, di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo karyawannya dalam memberikan pelayanan sangat – sangatlah sabar sekali dan ramah – ramah jika kita belum benar – benar faham maka*

---

<sup>35</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Via, selaku Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

*karyawan tersebut mau menjelaskannya sampai kita benar – benar faham”.*<sup>36</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya bagi organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* seperti di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, komitmen jangka panjang sangat dibutuhkan dan sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses dan pelayanan yang diberikan sesuai atau bahkan melebihi harapan nasabah.

#### **d. Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

*Total Quality Management* merupakan suatu konsep perlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta kreativitas khas. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya.

Perlibatan dan pemberdayaan karyawan dikaitkan dengan pengambilan keputusan seperti di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo selalu melibatkan karyawannya untuk berdiskusi mengenai peningkatan pelayanan untuk nasabah, namun

---

<sup>36</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Merlin, selaku Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

ada beberapa hal tertentu yang hanya ditangani oleh Manager operasional Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Beberapa hal yang ditangani langsung oleh staff Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo seperti perlengkapan dokumen, administrasi, dan perlengkapan lainnya sebelum nasabah melakukan pembiayaan. Seperti yang dikemukakan oleh Staff Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo :

*“Dalam pengambilan keputusan, semua staff selalu diberikan kesempatan memberi saran atau masukan termasuk dalam hal pengambilan keputusan untuk hal – hal yang dianggap perlu melibatkan kami sebagai staff kantor. Seperti misalnya jika ada masalah dari nasabah terkait dengan pendaftaran atau pelunasan yang terkadang datang dengan berkasnya yang tidak lengkap, maka kami sebagai staff tentu dilibatkan dalam memberikan kebijakan bagaimana baiknya calon nasabah yang melakukan pembiayaan tersebut”.*<sup>37</sup>

Dalam pengambilan keputusan setiap menghadapi masalah maka harus disesuaikan dengan keinginan nasabah agar nasabah tersebut merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Setiap persoalan harus diselesaikan dengan baik dan dalam waktu yang cepat agar nasabah tidak merasa dirugikan.

Untuk mengimplementasikan *Total Quality Management* dalam sebuah perusahaan, banyak komponen yang harus diperhatikan baik nasabah internal maupun nasabah eksternal.

---

<sup>37</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Fierly, selaku Back Office Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

Untuk itu harus diupayakan agar nasabah tersebut puas dengan pelayanan yang diberikan karena fokus *Total Quality Management* nasabah merupakan prioritas yang paling utama.

*Total Quality Management* dalam sebuah institusi keagamaan khususnya penerapan *Total Quality Management* di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabnag Sidoarjo, harus senantiasa melibatkan staff/ karyawan dalam segala hal termasuk dalam pengambilan keputusan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam wawancara peneliti dengan informan bahwa antara karyawan dan pimpinan dalam hal ini Manager Operasional Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo selalu melibatkan karyawannya dalam mengambil keputusan. Sebab keberhasilan sebuah organisasi adalah karena adanya hubungan baik di dalam organisasi terutama pihak internal (karyawan).

#### **e. Pelatihan dan Pendidikan**

Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan beinteraksi sosial, serta kemampuan akademik. Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik kalau moral dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang



mampu, kurang cakap dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya.

Salah satu hal yang mendasar dari *Total Quality Management* adalah dengan mengembangkan sumber daya karyawan yang dimiliki dengan cara terus menerus diberikan pelatihan dan pendidikan atau pembelajaran baru. Pelatihan yang diberikan kepada staff Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yakni pelatihan tentang pembelajaran dunia perbankan. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Manager Operasional Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sidoarjo :

*“Pelatihan pembelajaran perbankan sering diadakan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat yang dilaksanakan satu bulan sekali dan itu dilaksanakan pada hari sabtu. Dalam pelatihan tersebut biasanya diajarkan tentang penginputan tentang pembiayaan yang diinginkan nasabah dan jika ada sistem baru yang diterapkan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat maka kita akan melatih staff kami”.*<sup>38</sup>

Hal serupa juga disampaikan oleh Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo :

*“Pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada karyawan dilaksanakan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat. Pelatihan itu biasanya dilaksanakan satu bulan sekali yang dilakukan pada hari sabtu. Pelatihan yang diberikan seperti pelatihan pengelolaan keuangan bagi staff keuangan Bank Rakyat Indonesia Syariah dan*

---

<sup>38</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Roxa Yogananta, selaku Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

*pelatihan penginputan data dan pembatasan pembiayaan bagi staff Teller dan Customers service”.*<sup>39</sup>

Tujuan diadakannya pelatihan perbankan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan serta meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya pelatihan perbankan bagi semua staff/ karyawan yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo akan menambah pengetahuan tentang sistem baru dan tentu semakin baik dalam memberikan pelayanan bagi nasabah, dan proses penginputan data nasabah pun semakin cepat. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja karyawan.

#### **f. Perbaikan Berkesinambungan**

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan bagi nasabah maka perlu diupayakan perbaikan berkesinambungan agar nasabah merasa aman dan nyaman. Pimpinan harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan dengan pengembangan sarana dan prasarana agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan lancar tanpa adanya gangguan. Perbaikan sarana dan prasarana seperti disediakannya musholla untuk para karyawan dan nasabah yang ingin melakukan ibadah sholat, tempat duduk bagi calon pendaftar nasabah baru beserta kerabat yang ikut

---

<sup>39</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Via, selaku Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

mengantar. Seperti hasil wawancara yang disampaikan oleh Manager Operasional Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo :

*“Peningkatan sarana dan prasarana seperti sekarang yang masih ada Covid-19 di kantor kami ada peningkatan sarana seperti setiap ruangan kita beri pelindung yang terbuat dari kaca, karyawan yang bekerja harus menggunakan face shailed, masker, dan sarung tangan. Sarana dan prasarana yang lain misal komputer baru, ganset agar tidak terkendala pada saat mati lampu, ruang tamu, penambahan tempat duduk bagi pendaftar serta ruangan yang memadai bagi pendaftar yang datang ke kantor”.*<sup>40</sup>

Hal serupa juga dikemukakan oleh Staff Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo Ibu Fierly :

*“Dalam memberikan pelayanan terbaik bagi calon nasabah yang datang ke kantor untuk melakukan pembiayaan, kami menyediakan tempat duduk bagi calon nasabah dan juga bagi pengantarnya, karena seperti biasa pendaftar hanya satu orang yang datang dua orang. Itu sebabnya kami memperbanyak tempat duduk agar tamu merasa nyaman di dalam ruangan. Sarana dan prasarana tempat duduk agar tamu merasa nyaman di dalam ruangan. Sarana dan prasarana lain adalah musholla, toilet, dan tempat duduk di luar ruangan satpam”.*<sup>41</sup>

Sarana dan prasarana yang memadai akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan pelayanan. Oleh karena itu, penyediaan ruang pelayanan dan alat merupakan prioritas utama. Dengan kondisi ruangan yang nyaman, maka akan membantu proses pelayanan yang baik dengan calon nasabahnya.

---

<sup>40</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Roxa Yogananta, selaku Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>41</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Fierly, selaku Back Office Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya organisasi harus memiliki pimpinan yang terampil, organisasi tersebut juga harus mempunyai pendekatan dan kebijakan yang dirumuskan dengan baik dan dilaksanakan dengan baik pula untuk perbaikan berkelanjutan dan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan bisa dilakukan dengan menjalin komunikasi secara baik dengan karyawan, baik secara langsung ataupun dengan menggunakan alat bantu komunikasi lainnya. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik.

**g. Kerja Sama (*Teamwork*)**

Dalam sebuah organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak ada kerja sama di antara semua elemen dalam organisasi tersebut. Seperti halnya di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yang dalam penerapan *Total Quality Management* harus membangun kerja sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antar karyawan dan pimpinan antar karyawan. Karyawan juga harus menjalin kerja sama dengan pihak – pihak lain. Seperti hasil wawancara yang dikemukakan oleh Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo :

*“Pada saat memasuki musim pendaftaran haji, Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam*

*hal ini staff tidaklah bekerja sendiri, tetapi dibantu oleh karyawan dari seksi lainnya. Sebab, jika tidak ada kerja sama dari semua pihak di kantor maka kami akan kewalahan menangani nasabah yang jumlahnya tidak sedikit yang mana pendaftaran haji dalam sehari ada 20 orang dan itu belum nasabah lain yang melakukan pembiayaan lainnya. Dan di kantor kami juga bekerja sama dengan pengadilan agama negeri di sana kami menempatkan 2 orang karyawan kami di sana sebagai orang yang mau melakukan pembayaran karena pengadilan agama negeri bekerja sama dengan kantor kami ketika ada yang mau mengurus surat perceraian”.*<sup>42</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya kerjasama tim (*teamwork*) dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar pegawai maupun dengan lembaga – lembaga lainnya dan masyarakat sekitar.

#### **h. Kebebasan yang Terkendali**

Dalam *Total Quality Management*, melibatkan staff dalam proses pemecahan masalah merupakan langkah itu dalam upaya menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab. Namun perlu ada sebuah kebebasan yang sifatnya sudah terencana dan terkendali agar kebebasan dalam melibatkan staff dalam hal tersebut dapat menghasilkan sebuah hasil yang memuaskan. Seperti yang dikemukakan oleh Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sebagai berikut :

---

<sup>42</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Via, selaku Marketing Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

*“Dalam melibatkan pegawai dalam pemecahan masalah, maka hal itu pun dilakukan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo khususnya di bagian customer service. Customer service secara langsung menangani masalah yang dihadapi nasabah misalnya terkait dengan ATM yang tertelan, ATM yang terblokir, ATM yang hilang. Dalam penanganan hal ini memerlukan waktu yang terkadang tidak kami tentukan seberapa lamanya karena semuanya tergantung dari Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat”*.<sup>43</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya perlibatan dalam pengambilan keputusan dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi sangat penting agar dapat meningkatkan rasa memiliki bagi organisasi tersebut. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode – metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini pegawai yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur – prosedur standar tersebut.

#### **i. Kesatuan Tujuan**

Dalam organisasi perlu adanya kesamaan tujuan agar semua yang dilkauan menjadi sebuah tujuan bersama dan menjadi

---

<sup>43</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Ardi, selaku Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

terarah. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

Di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam penerapan kesatuan tujuan sebagai salah satu karakteristik *Total Quality Management* sudah terlaksana dengan baik, melihat karyawan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo mengutamakan kepuasan nasabah. Karena memiliki tujuan yang sama yakni memberikan pelayanan terbaik agar nasabah merasa nyaman dan agar nasabah mau kembali lagi melakukan pembiayaan di kantor kami.

Dari sepuluh karakteristik *Total Quality Management* yang ada, dapat dilihat bahwa semua karakteristik *Total Quality Management* telah diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo adalah organisasi vertikal yang mana segala aturan berada langsung dari Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat. Penerapan *Total Quality Management* di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sudah bisa dikatakan baik, sebab Bank Rakyat Indonesia Syariah senantiasa mengutamakan kepuasan nasabah sebagai salah satu indikator keberhasilan layanan yang telah diberikan kepada nasabah mulai dari proses

pengambilan nomer antrian, mengisi biodata, dan melakukan pembiayaan hingga selesai di beri tahu sama karyawan. Semua keberhasilan pelayanan tidak terlepas dari upaya perbaikan yang dilakukan oleh pihak Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yang didukung dengan perbaikan sarana dan prasarana agar nasabah merasa nyaman saat berada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Selain itu juga pelatihan dan pendidikan yang diberikan sebagai pendukung dalam pemberian kepuasan bagi nasabah sehingga pada saat proses penginputan bisa dilakukan dengan cepat karena adanya pengetahuan dari hasil mengikuti pendidikan dan pelatihan. Yang tak kalah pentingnya adalah kerja sama tim yang terjadi di dalam Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo baik kerja sama dengan karyawan lainnya maupun dengan nasabah dengan melaksanakannya dengan baik. Tolak ukur keberhasilan sebuah organisasi terletak pada kepuasan naabahnya, apabila nasabah banyak keluhan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo maka eksistensi organisasi tersebut akan mengalami penurunan. Begitupun sebaliknya organisasi yang berfokus pada kepuaan nasabah maka akan memberikan nilai tambah bagi organisasi tersebut.



## **2. Mutu pelayanan nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo**

Mutu pelayanan nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo adalah suatu ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi nasabah. Dalam penelitian ini yang menjadi tolak ukur atau indikator pelayanan nasabah adalah mutu pelayanan sebagai berikut :

### **1) Fasilitas/ Bukti Fisik (*Tangible*)**

Yaitu bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik harus dapat diandalkan. Keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Seperti gedung bagus, peralatan komputer yang canggih, seragam karyawan/ karyawan yang menarik.

Fasilitas pelayanan nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo antara lain fasilitas yang berupa setiap ruangan diberikan pembatas kaca, memakai face shield, memakai masker, ada beberapa komputer yang terhubung langsung dengan kantor pusat, jumlah pegawai yang cukup banyak, ruangan menggunakan AC, di beberapa sudut terdapat kamera CCTV. Seperti halnya hasil wawancara dengan Bapak Ardi berikut :

*“Di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, fasilitas yang disediakan cukup lengkap, seperti tempat duduk di dalam dan di luar ruangan, AC, tempat parkir yang luas, yang tak kalah pentingnya adalah toilet serta musholla sebagai tempat beribadah, jadi pada saat berada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo nasabah tidak perlu jauh – jauh mencari mushollah”.*<sup>44</sup>

Selanjutnya peneliti mewawancarai salah satu nasabah yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, yakni:

*“Begini mbak, di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo fasilitas/ bukti fisik yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sudah sangat – sangatlah memadai atau sudah cukup merasakan nasabah itu bisa nyaman kalau ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo”.*<sup>45</sup>

Dari pemaparan di atas disimpulkan bahwasannya bukti langsung adalah fasilitas yang langsung dilihat oleh nasabah dan memiliki pengaruh terhadap kepuasan nasabah. Jika bukti langsung tersebut kurang memenuhi harapan dan keinginan nasabah, maka akan membuat mutu pelayanan mejadi tidak memuaskan. Namun begtupun sebaliknya, jika bukti langsung sesuai dengan harapan nasabah, maka tentunya akan memberikan kepuasan bagi nasabah.

## **2) Keandalan (*Reliability*)**

---

<sup>44</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Ardi, Selaku Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>45</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Anang, Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

*Reliabilitas* adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. Keandalan adalah kemampuan memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan atau bahkan melebihi harapan yang dibayangkan oleh nasabah tanpa ada kesalahan, mempunyai sikap yang simpatik, dan mampu memenuhi janji dalam memberikan pelayanan yang memuaskan.

*“Pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo menggunakan sistem yang datang lebih awal/ nomer antrian pertama maka dia yang akan dilayani terlebih dahulu, tanpa melihat status seseorang. Menurut saya seluruh proses pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sudah baik”*.<sup>46</sup>

Selanjutnya peneliti juga mewawancarai salah satu nasabah mengenai tentang keandalan yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, yaitu:

*“Di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo tidak pernah melihat status orang itu siapa, mau jadi anggota apa itu pun tidak pernah dipandang oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, karena mbak di sini pelayanannya itu sesuai yang datang duluan dan sesuai dengan urutan nomer antrian”*.<sup>47</sup>

Dari pemaparan di atas disimpulkan bahwasannya Keandalan ini mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, jika keandalan tidak sesuai dengan keinginan maka bisa saja pelayanan yang diberikan tidak memuaskan. Namun

---

<sup>46</sup>Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Ardi, Selaku Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>47</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Anangi, Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

sebaliknya, jika kehandalan sesuai dengan harapan dan keinginan nasabah maka akan memberikan kepuasan bagi nasabah. Dengan demikian, perlu adanya reliabilitas untuk peningkatan mutu pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, dan dengan segala kerja sama yang diterapkan oleh pihak Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo akan mampu memberikan pelayanan yang diinginkan oleh nasabah.

### **3) Daya Tanggap (*Responsiveness*)**

Daya tanggap yakni kemampuan para karyawan untuk membantu nasabah dalam memberikan pelayanan secara cepat dan tanggap dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi demi kelancaran layanan. Tanggapan adalah suatu kebijakan yang membantu memberikan pelayanan yang cepa dan menyampaikan informasi yang jelas. Daya tanggap berpengaruh positif terhadap kepuasan, jika daya tanggap karyawan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo tidak sesuai harapan, maka daya tanggap karyawan tersebut bisa saja dikategorikan sebagai pelayanan yang tidak memuaskan. Akan tetapi, jika daya tanggap karyawan sesuai dengan harapan nasabah maka hal itu akan memberikan kepuasan bagi nasabah.

Pegawai Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo khususnya dalam hal pelayanan haji dengan menanamkan

lima nilai budaya kerja Bank Rakyat Indonesia Syariah, yaitu :  
Integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan  
sehingga para nasabah merasa nyaman.

*“Pada saat Pelunasan pembiayaan ada masalah dengan KTP dan berkass pendaftaran pada saat pengajuan pembiayaan. Alamat yang di KTP dengan alamat sebelumnya berbeda, lalu Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo memberi solusi agar saya meminta surat keterangan domisili dari kelurahan untuk bahwa saya benar – benar tinggal di tempat ini agar proses pengabilan jaminan dapat di urus dengan mudah”<sup>48</sup>.*

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasannya kepuasan nasabah salah satunya dipengaruhi oleh daya tanggap karyawan dalam memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh nasabah. Oleh karena itu, untuk mencapai mutu pelayanan yang baik, maka karyawan harus memiliki daya tanggap yang baik demi tercapainya kepuasan nasabah.

#### **4) Jaminan (Assurance)**

Jaminan mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari bahaya resiko atau keraguan.

Seluruh nasabah yang menjaminkan barangnya di kantor kami akan mendapatkan asuransi jiwa dan asuransi barang, terhitung jika nasabah sudah melakukan tanda tangan perjanjian.

---

<sup>48</sup>Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Merlin, Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

Sedangkan kesopanan sendiri tidak terlepas dari latar belakang budaya suatu daerah dan lingkungan kerja para pegawai tetap konsisten lima nilai budaya kerja Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo seperti teladan, ramah, dan sopan tetap dikedepankan oleh staff atau pegawai Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo khususnya dalam pelayanan :

*“Para pegawai di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sangat ramah dan juga sopan, selalu membiasakan budaya dengan mengucapkan Assalamualikum dengan menyebutkan nama karyawan dan ada perkataan ada yang bisa saya bantu ibu. Dan kami merasa sangat dihargai dengan cara mereka melayani kami”*.<sup>49</sup>

Dengan konsisten menerapkan budaya kerja seperti sopan santun dan keramahan menjadi *point* paling penting dalam sebuah instansi untuk meningkatkan mutu pelayanan.

Upaya yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam meningkatkan kualitas pelayanan nasabah adalah kerjasama yang kuat antar instansi terkait baik dalam pelaksanaan melakukan pembiayaan.

Dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah. Maka adanya jaminan sangatlah penting, terutama kepercayaan nasabah terhadap Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Jika jaminan yang diberikan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo kurang dari apa yang diharapkan

---

<sup>49</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Devi, Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

oleh nasabah maka pelayanan tersebut dikatakan kurang memuaskan. Namun sebaliknya, jika jaminan yang diberikan sesuai dengan keinginan, maka akan memberikan kepuasan bagi nasabah dapat meningkatkan mutu pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo.

#### **5) Empati (*Emphaty*)**

Empati yaitu perhatian secara individual yang diberikan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo kepada nasabah, kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memenuhi kebutuhan calon nasabah dengan menanamkan sifat kekeluargaan. Empati ini diberikan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo guna memperbaiki mutu pelayanan. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan salah satu nasabah :

*“Pegawai di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, ketika melayani nasabah selalu menggunakan bahasa Indonesia, sehingga bagi calon nasabah bisa memahami dan bisa dimengerti apa yang disampaikan oleh karyawan yang bekerja di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo”.*<sup>50</sup>

Dengan menggunakan bahasa Indonesia kantor kami bisa memberikan rasa empati terhadap nasabah dan nasabah pun bisa

---

<sup>50</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Devi, Nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

mengerti apa yang kita bicarakan terhadap naabah yang akan mau melakukan pembiayaan.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sidoarjo**

- a. Faktor pendukung implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sidoarjo

Ada beberapa faktor yang mendukung dalam implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Rizka sebagai customer service, yaitu:

*“Dengan adanya kerja sama tim dan semua jajaran organisasi yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yang dilaksanakan secara terpadu”*.<sup>51</sup>

Hal tersebut diperkuat oleh Bapak Ardi selaku customer service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, beliau menjelaskan bahwa:

*“Dengan adanya kesiapan dari pihak Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam merespon setiap perubahan dan keinginan nasabah, dengan adanya pimpinan yang demokratis mampu*

---

<sup>51</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Rizka, Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.



*menjadikan semua pihak di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo bisa bekerja dengan senang hati dan dengan kinerja staff dan karyawan yang dihargai baik dengan sikap dan finansial menjadikan peningkatan mutu pelayanan nasabah yang semakin meningkat karena adanya kinerja yang bagus dari semua karyawan yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo”.*<sup>52</sup>

- b. Faktor penghambat implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo

Ada beberapa faktor yang menghambat implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Yang dijelaskan oleh Ibu Rizka sebagai customer service, yaitu:

*“Dengan adanya sebagian karyawan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yang terlalu cepat merasa puas dengan hasil yang dicapai bila hal ini ditindaklanjuti dan diikuti seluruh karyawan dengan sikap yang salah yakni merasa puas dengan apa yang sudah didapat, maka bisa menyebabkan gagalnya transformasi mutu tersebut, rendahnya disiplin bekerja bisa juga menghambat produktivitas kinerja di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo”.*<sup>53</sup>

Senada dengan Ibu Rizka, Bapak Ardi mengungkapkan bahwa :

*“Dengan adanya keterbatasan sumber daya (teknologi, jaringan, keahlian) maka bisa menjadi kendala untuk melayani semua nasabah yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yang telah datang ke kantor kami, dengan perubahan kondisi ekonomi dan politik kantor kami harus menyusun*

---

<sup>52</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Ardi, Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

<sup>53</sup> Hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Rizka, Customer Service Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, Senin 22 Juni 2020.

*rencana pemasaran yang fleksibel terhadap perubahan yang terjadi dengan penyusunan rencana pemasaran dalam jangka pendek”.*