BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi *Total Quality Management* di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo

Implementasi *Total Quality Management* memiliki hubungan sedang dan searah dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, semakin tinggi implementasi *Total Quality Management* kepada karyawan maka kinerja yang baik akan semakin meningkat. Ini disebabkan karena implementasi *Total Quality Management* mensyaratkan penyevaran visi, misi yang jelas, kebijakan kualitas melalui komunikasi oleh pimpinan, kepimpinan manajemen yang kuat, penghargaan terhadap karyawan yang mendukung kebijakan kualitas perusahaan dengan pendidikan dan pelatihan.[1]

Penerapan *Total Quality Management* bergantung pada model kepemimpinan dan gaya memimpin yang diberlakukan oleh pimpinan Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam berkomunikasi dengan manajemennya mulai dari puncak hingga level paling bawah. Kemampuan untuk menerima penerapan implementasi *Total Quality*

[1] Khalid Ahmed Saleh, *Quality in Islamic Banking Sectors Model and Framework, case: Kuwait Finance House-Bahrain*, hlm. 5.

Management juga dipengaruhi oleh lamanya setiap pegawai bekerja di Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. Karena dalam mewujudkan kinerja yang maksimal dengan menerapkan *Total Quality Management* pada suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan waktu yang berkelanjutan.

Lembaga keuangan syariah yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktikkan *Total Quality Management* akan mengalami siklus perbaikan secara terus – menerus. Untuk meciptakan kultul perbaikan terus – menerus, seseorang manager lembaga keuangan syariah harus melakukan perberdayaan dan pendelegasian secara tepat terhadap karyawannya. Selanjutnya, setiap karyawan akan merasa bertanggung jawab dan akhirnya tujuan organisasi yang di buat akan dapat tercapai.[2]

Dalam implementasi *Total Quality Management* di Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo bisa kita lihat mulai dari fokus pada nasabah, obsesi terhadap nasabah, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, perlibatan dan pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan, perbaikan berkesinambungan, kerja sama tim (*Teamwork*), kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan.

1. Fokus Pada Nasabah

Misi utama dari Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan para nasabah.

[2] Ismanto, kuat, *Management Syariah Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syariah, Cetakan Pertama*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 159.

Perkembangan sebuah institusi perbankan sebuah institusi perbankan berawal dari kesesuaian layanan perusahaan dengan kebutuhan nasabah. Untuk mencapai mutu yang diharapkan maka perbankan arus 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.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan ketika nasabah datang ke Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo akan diberikan pelayanan langsung oleh karyawan Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo yakni dengan ramah kepada nasabah, komunikasi dengan bahasa lokal, memberikan fasilitas ruangan yang nyaman bagi nasabah.

Dalam memberikan pelayanan kepada nsabah, terkadang mengalami hambatan – hambatan. Sebetulnya di Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo selama ini belum ada terjadi hambatan – hambatan yang serius akan tetapi hambatan – hambatan ini di

sebabkan oleh kantor pusat karena tidak ada sinyal atau tidak ada layanan diberikan langsung oleh Bank Rakyat Syariah Pusat. Bisa saja karena sistemnya yang sibuk atau karena ada perbaikan.

Seperti dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad Fajar,dkk tentang Implementasi *Total Quality Management* terhadap kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi bahwa implementasi Total Quality Management di PT. Mitrabuana Citra Abadi mayoritas mendapatkan penilaian kategori baik, dengan adanya Total Quality Management dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan untuk adamya perubahan yang lebih baik lagi.[3]

Menurut kotler[4] secara umum kepuasan (*satisfaction*) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk terhadap ekspetasi mereka. Teori yang menjelaskan bagaimana kepuasan atau ketidakpuasan nasabah terbentuk adalah the expectancy disconfirmation model, yang mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dampak dari perbandingan antara harapan nasabah sebelum pembiayaan dengan yang sesungguhnya diperoleh nasabah dari produk yang dipilih tersebut. Ketika nasabah melakukan pembiayaan salah satu produk, maka nasabah memiliki harapan

[3] Ahmad Fajar, et. All, "Implementasi Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi", dalam *Jurnal Pendidikan Teknik Otomotif Edisi XXII* Nomor 1, 2018, hlm. 8.

[4] Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (jakarta: PT. Prenhallindo, 2010), hlm. 138.

tentang bagaimana produk itu berfungsi. Apabila produk bermanfaat lebih baik dari yang diharapkan maka nasabah akan merasa puas.

Kualitas pelayanan yang baik dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan jasa. Kualitas pelayanan juga merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan. Baik tidaknya kualitas pelayanan produk – produk yang ada di Bank Rakyat Syariah Kantor Cabang Sidoarjo tergantung pada kemampuan karyawan dalam memenuhi harapan nasabah secara konsisten. Kualitas pelayanan dikatakan memuaskan jika layanan yang dirasakan sama atau melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan. Pelayanan yang seperti inilah yang dipersiapkan sebagai pelayanan berkualitas dan memuaskan. Harapan nasabah tersebut tercermin pada pelayanan yang baik, ramah tamah, sopan santun, ketepatan waktu, dan kecepatan menjadi nilai penting yang diharapkan oleh para nasabah. Nasabah yang merasa puas secara tidak langsung akan mendorong terjadinya rekomendasi dari mulut ke mulut, bahkan dapat memperbaiki citra perusahaan di mata nasabah. Oleh karena itu, kualitas pelayanan harus menjadi fokus utama perhatian perusahaan karena dapat menciptakan kepuasan pelanggan.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dalam kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk

memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap pekerjaanya dan melakukannya dengan baik.

Dalam organisasi apapun wajib memiliki obsesi terhadap kualitas karena obsesi kualitas adalah pemikiran yang selalu mengarah terhadap kualitas yang diharapkan dapat memuaskan nasabah. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada saat melakukan penelitian di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo adalah organisasi tersebut memiliki obsesi terhadap kualitas.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa fasilitas yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sudah sangat memadai, yaitu bisa di buktikan disetiap ruangan memiliki AC, adanya ruang tunggu yang cukup luas dan memadai. Ini adalah sebagai salah satu fasilitas yang penting dan bisa memberikan kepuasan bagi nasabah sehingga nasabah bisa nyaman berada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo.

Seperti dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fira Nur Maghfiroh tentang pengaruh obsesi terhadap kualitas kinerja karyawan mengatakan bahwa, obsesi terhadap kualitas berbanding lurus atau searah terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi dan menyatakan obsesi terhadap kualitas kinerja berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan.[5] Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo akan terus menerus meningkatkan obsesi terhadap kualitas yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo agar nasabah terus merasakan nyaman dan mendapatkan nilai positif dari nasabah.

3. 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.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa dalam mengambil keputusan yang terkait kepentingan nasabah, yang datang melapor karena ATMnya yang tertelan di mesin ATM bank lain, kemudian kantor kami langsung melapor ke kantor pusat sehingga ATM tersebut jadinya sekitar 2 hari, jika ATM yang tertelan di bank yang sama maka ATM tersebut bisa langsung jadi.

[5] Fira Nur Maghfiroh, *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran*, Skripsi, (Salatiga: 2015).

Seperti dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fira Nur Maghfiroh tentang pengaruh pendekatan ilmiah terhadap kinerja karyawan mengatakan bahwa, pendekatan ilmiah berbanding lurus atau searah terhadap kinerja karyawan sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.[6] Pendekatan ilmiah memudahkan suatu organisasi saat menghadapi masalah – masalah didalam pelayanan serta memudahkan dalam pengambilan keputusan. Sehingga menekan angka kesalahan pada saat pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak pengambil keputusan.

4. Komitmen Jangka Panjang

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

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa 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

[6] Fira Nur Maghfiroh, *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran*, Skripsi, (Salatiga: 2015).

menjelaskan produk – produk yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo kepada nasabah sampai nasabah itu benar – benar faham dan bisa dimengerti oleh nasabah. 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.

Seperti dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fira Nur Maaghfiroh tentang pengaruh komitmen jangka panjang terhadap kinerja karyawan mengatakan bahwa, komitmen jangka panjang tidak ada pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan yang menyatakan komitmen jangka panjang tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.[7]

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.

[7] Fira Nur Maghfiroh, *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran*, Skripsi, (Salatiga: 2015).

5. 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 dikaitka dengan pengambilan keputusan seperti di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo selalu melibatkan karyawannya untuk berdiskusi mengenai peningkatan pelayanan untuk nasabah, namun ada beberaapa 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.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa dalam pengambilan keputusan, semua staff selalu diberikan kesempatan memberi saran atau masukkan 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.

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

Seperti dalam penelian terdahulu yang dilakukan oleh Fitryah Hidayah,dkk tentang karakteristik *Total Quality Managemenet* (TQM) dalam mempengaruhi kinerja manajerial bahwa dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berbanding lurus atau searah terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.[8]

Total Quality Management dalam sebuah institusi keagamaan khususnya penerapan *Total Quality Management* di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo, harus senantiasa

[8] Fitriyah Hidayah, et. All, "Karakteristik *Total Quality Management* (TQM) Dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pada PT. X", dalam *Jurnal Fakultas Ekonomi*, Sidoarjo: Universitas Muhammadiyah.

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).

6. Pelatihan dan Pendidikan

Pendidikan dan pelatihan bagi perusahan yang menerapkan *Total Quality Management* adalah faktor yang sangat fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.[9]

Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan berinteraksi 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

[9] Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*....., hlm. 15 – 18.

dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya.

Salah satu hal yang mendasar dari *Total Quality Management* adalah dengan mengembangan sumber daya karyawan yang dimiliki dengam 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.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa 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 naabah dan jika ada sistem baru yang diterapkan oleh Bank Rakyat Indonesia Syariah Pusat maka kita akan melatih staff kami.

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.

7. Perbaikan Berkesinambungan

Setiap produk dan jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses – proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.[10]

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.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa peningkatan sarana dan prasarana seperti sekarang yang masih adanya Covid – 19 di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo ada peningkatan sarana dan prasarana setiap ruangan kita beri pelindung yang terbuat dari kaca, karyawan yang bekerja harus menggunakan masker, face shailed, dan sarung tangan, tersedianya tempat untuk mencuci tangan, tersedianya hand sanitaizer. Sarana dan prasarana yang lain misal komputer baru, ganset agar tidak terkendala pada saat mati lampu, ruangang untuk tamu, penambahan tempat

[10] Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*...., hlm. 15 – 18.

duduk bagi pendaftaran serta ruangan yang memadai bagi pendaftaran yang datang ke kantor.

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, kerena 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 tempaat duduk di luar ruangan satpam.

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

Seperti dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sunuwidada tentang pengaruh perbaikan secara berkesinambungan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan nilai signifikansi sehingga perbaikan secara berkesinambungan tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang menyatakan komitmen

jangka panjang tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.[11]

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.

8. Kerja Sama Tim (*TeamWork*)

Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* harus membangun kerja ama tim yang baik. Kerja ama dibangun antara karyawan dan manajer dan antar karyawan. Perusahaan juga harus menjalin kerja sama secara baik dengan pihak – pihak lain.[12]

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 kantor Cabang Sidoarjo yang dalam penerapan *Total Quality Management* harus membangun kerja

[11] Sunuwidada, "Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas", Tesis, (Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2013).

[12] Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*...., hlm. 15 – 18.

sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antar karyawan dan pimpinan antar karyawan. Karyawan juga harus menjalin kerja sama dengan pihak – pihak lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa pada saat memasuki musim pendaftaran haji, Bank Rakyat Indonesia 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 melakukann pembiayaan lainnya. Dan kantor kami juga bekerja sama dengan pengadilan agama negeri disana kami menempatkan 2 orang karyawan kami di sana sebagai orang yang mau melalukan pembayaran karena pengadilan agama bekerja sama dengan kantor kami kerika ada yang mau mengurus surat perceraian.

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.

9. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam *Total Quality Management* keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.[13]

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa dalam melibatkan pegawai dalam pemecahan masalah, maka hal itupun dilakukan di Bank Rakyat Indonesia kantor Cabang Sidoarjo khususnya dibagian customer service. Customer service secara langsung menangani masalah yang dihadapi nasabah mislanya 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.

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.

[13] Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*....., hlm. 15 – 18.

10. Kesatuan Tujuan

Agar *Total Quality Management* dapat diterapkan dengam baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. [14]

Dalam organisasi perlu adanya kesaman tujuan agar semua yang dilkaukan menjadi sebuah tujuan bersama dan menjadi 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

[14] Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*....., hlm. 15 – 18.

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 dilakykan 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 peemberian 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.

B. 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. Berdasarkan dari hasil penelitian ini mutu pelayanan nasabah mempunyai beberapa indikator, yaitu: Fasilitas/ Bukti Fisik (*Tangible*), Keandalan (*Reliability*), Daya Tanggap (*Responsiveness*), Jaminan (*Assurance*), Empati (*Emphaty*).

1. Fasilitas/ Bukti Fisik (*Tangible*)

Definisi bukti langsung yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensi kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa, yang meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang, dan lain sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya.[15]

[15] Lupiyoadi, Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa Edisi Kedua*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 148.

Bukti fisik dari jasa bisa berupa fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa (misalnya, kartu kredit plastik).[16]

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidarjo, fasilitas yang disediakan cukup lengkap seperti tempat duduk di dalam dan di luar ruangan, AC, tempat parkir yang luas, terdapat kamera CCTV, yang tak kalah pentingnya ada toilet serta musholla sebagai tempat beribadah, jadi pada saat berada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidarjo nasabah tidak perlu jauh – jauh mencari musholla.

Seperti dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Respati Mengayu Hapsari tentang pengaruh fasilitas fisik terhadap kepuasan konsumen (pengunjung) Hotel Semestan menunjukkan bahwa pelanggan puas terhadap fasilitas fisik yang diberikan Hotel Semestan Semarang. Hasil ini mengindikasikan bahwa fasilitas fisik merupakan faktor yang perlu diperhitungkan dalam rangka meningkatkan kepuasan pengunjung hotel.[17] Manager Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidarjo akan terus menerus meningkatkan fasilitas – fasilitas yang ada di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidarjo sehingga bisa membuat nasabah menjadi nyaman dan bisa

[16] Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran Edisi Pertama*, (Yogyakarta: Andi Ofset, 2007), hlm. 70.

[17] Respati Mengayu Hapsari, *Pengaruh Kualitas Pelayanan, Fasilitas Fisik Dan Promosi Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Semesta Semarang*, Skripsi, (Semarang, 2011).

kembali lagi ke Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidarjo untuk melakukan pembiayaan.

2. Keandalan (*Reliability*)

Keandalan adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpecaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan nasabah yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua nasabah tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.[18]

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo menggunakan sistem yang datang lebih awal/ nomer antrian pertama maka dia yang akan diberi pelayanan terlebih dahulu, tanpa melihat status seseorang. Menurut saya seluruh proses pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sudah baik.

Keandalan ini mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, jika keandalan tidak sesuai dengan keinginan maka bisa saja pelayanan yang diberikan tidak memuaskan. Namun sebaliknya, jika keandalan 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

[18] Lupiyoadi, Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa Edisi Kedua*....., hlm. 148.

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 adalah suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsif*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.[19]

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa pada saat pelunasan pembiayaan ada masalah dengan KTP dan berkas pendaftaran pada saat pengajuan pembiayaan berbeda. Alamat yang ada di KTP dengan alamat sebelumnya berbeda, lalu Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo memberi solusi agar nasabah meminta surat keterangan domisili dari kelurahan bahwa saya benar – benar tinggal di tempat ini agar proses pengambilan jaminan dapat diurus dengan mudah.

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

[19] Lupiyoadi, Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa Edisi Kedua*....., hlm. 148.

baik, maka karyawan harus memiliki daya tanggap yang baik demi tercapainya kepuasan nasabah.

4. Jaminan (*Assurance*)

Jaminan adalah pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para nasabah kepada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*).[20]

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa para pegawai di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo sangat ramah dan juga sopan santun, selalu membiasakan budaya dengan mengucapkan Assalamualaikum dengan menyebutkan nama karyawan dan ada perkataan ada yang bisa saya bantu bapak, ibu. Dan kami merasa sangat dihargai dengan cara mereka melayani kami.

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

Upaya yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo dalam meningkatkan kualitas pelayanan nasabah

[20] Lupiyoadi, Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa Edisi Kedua*....., hlm. 148.

adalah kerja sama 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 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.

Seperti dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh tentang pengaruh jaminan (*assurance*) terhadap kepuasan konsumen Badan Penyelenggara Jminan Sosial (BPJS) Kesehatan, jika kualitas pelayanan mengalami peningkatan maka kepuasan konsumen akan mengalami peningkatan dan koefisien bernilai positif signifikan. Nilai positif dari variabel jaminan menunjukkan semakin baik tingkat jaminan maka akan semakin meningkat tingkat kepuasan konsumen. Pengaruh yang signifikansi ini menunjukkan bahwa secara individu jaminan (*assurance*) mampu mempengaruhi kepuasan konsumen Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan.[21]

[21] Rumiyanti, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Ditinjau Dari Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Kabupaten Pesawaran*), skripsi, (Lampung: 2018).

5. Empati (*Empathy*)

Empati adalah memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan nasabah. Diaman suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang nasabah, memahami kebutuhan nasabah secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi nasabah.[22]

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa pegawai 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.

Dengan menggunakan bahasa Indonesia kantor kami bisa memberikan rasa empati terhadap nasabah dan nasabah pun bisa mengerti apa yang kita bicarakan terhadap nasabah yang akan mau melakukan pembiayaan.

[22] Lupiyoadi, Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa Edisi Kedua*....., hlm. 148.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Total Quality Management* Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo

Faktor yang mendukung implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo terkait dengan adanya kerja sama dari jajaran organisasi secara terpadu, adanya kesiapan pihak perusahaan dalam merespon setiap perubahan dan keinginan pelanggan, pimpinan yang demokratis, kinerja sfatt dan karyawan yang dihargai baik dengan sikap finansial dan setiap staff dan karyawa melayani pelanggan dengan baik. Faktor tersebut perlu lebih ditekankan pada suatu pola peningkatan mutu yang berangkat dari kerja sama team yang solid, pelayanan yang ramah dan maksimal serta mutu produk yang berkualitas.

Faktor yang menghambat implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan pelayanan nasabah Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo terkait adanya sebagaian komponen yang terlalu cepat puas dengan hasil yang dicapai, rendahnya disiplin kerja yang menghambat produktivitas perusahaan, pengaruh sumber daya manusia yaitu kurangnya karyawan untuk melakukan proses produksi dan keterbatan ekonomi (teknologi, jaringan, keahlian), perubahan kondisi ekonomi poliik. Perusahaan haru menyususn rencana pemesaran yaang fleksibel terhadap perubahan yang terjadi yang diwujudkan dengan penyusunan rencana pemasaran dalam jangka pendek.

Kendala atau hambatan yang dihadapi oleh perusahaan meruapakan masalah yang harus dipecahkan dan dicari penyelesaiannya, agar usaha terus berjalan perusahaan bisa baertahan dan konsumen juga terus memanfaatkan produk pembiayaan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo.

a. Upaya mengatasi disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas. Masalah disiplin kerja merupakan masalah utama dalam perusahaan jasa keuangan ini. Hal ini didasarkan pada sistem pengerjaannya yang dituntut target waktu. Perusahaan mengatasi masalah tersebut dengan memanfaatkan marketing untuk mengkondisikan nasabahnya untuk melakukan pembayaran pembiayaan. Dalam memotivasi tenaga kerja untuk lebih disiplin perusahaan memberikan insentiv berupa bonus diakhir bulan.
b. Upaya mengatasi sumber daya manusia, yaitu kurangnya karyawan untuk melakukan proses pembiayaan perusahaan dalam mengatasi kurangnya karyawan dengan melakukan perekrutan tenaga kerja guna memenuhi kekurangan karyawan dalam proses pembiayaan baik sebagai pelaksana lapangan, customer service, maupun para pekerja lainnya.
c. Upaya mengatasi perubahan kondisi ekonomi dan politik mengikuti perkembangan kondisi ekonomi dan suhu politik dalam proses pembiayaan dan melakukan pendekatan ke berbagai pihak demi

kelancaran proses pembiayaan, karena hal ini berkaitan dengan Pembiayan yang ditawarkan kepada konsumen.