

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ketatnya persaingan dalam bisnis jasa keuangan mengharuskan Lembaga Keuangan Syariah berbenah diri untuk meningkatkan kualitasnya. Apalagi di Era Revolusi Industri 4.0 yang sangat mempengaruhi beragam pola hidup masyarakat dunia, termasuk industri perbankan. Lembaga keuangan syariah khususnya perbankan syariah mesti mampu menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk dapat bersaing secara baik di pasar, baik di lingkup domestik maupun internasional. Agar dapat bersaing, maka solusi yang mesti dilakukan adalah dengan mengadopsi dan menerapkan praktik pengelolaan operasi yang tepat dan terencana. Hal ini akan membantu perbankan syariah dalam mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dinamis serta secara aktif dan produktif merespon perubahan tersebut melalui peningkatan kualitas terus menerus.¹

Peningkatan kualitas pada dasarnya merupakan suatu upaya dalam mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dan yang akan timbul untuk mencapai kualitas yang diharapkan. Proses perbaikan secara terus menerus dan peningkatan kualitas perusahaan khususnya yang bergerak pada bidang jasa keuangan merupakan hal yang dapat menunjang keberlangsungan perusahaan. Dengan meningkatkan kualitas, artinya bank syariah berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabahnya. Upaya tersebut diharapkan akan

¹ Vita Firdausiyah, “Penerapan *Total Quality Management* Pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Kota Malang”, *Jurnal Al-Hukmi* Vol.1 No.2, November 2020, hlm. 177.

memupuk loyalitas nasabah dan dapat menarik nasabah baru. Ketika bank syariah memiliki kualitas yang baik, maka akan mendapatkan reputasi yang baik pula. Sehingga dapat meningkatkan kredibilitas dan memiliki citra positif di pandangan masyarakat khususnya nasabah.

Terdapat beberapa persoalan yang dihadapi oleh lembaga keuangan syariah, khususnya bank syariah. Persoalan-persoalan tersebut secara intrinsik menyangkut kualitas dan dapat menjadi salah satu tolak ukur penilaian bank syariah di mata masyarakat. Persoalan yang dihadapi bank syariah diantaranya adalah mengenai kualitas pelayanan dan pengalaman nasabah.

Kualitas pelayanan dan pengalaman nasabah sangat berkaitan erat. Pelayanan bank syariah memberikan dorongan kepada nasabah untuk menjalin ikatan yang kuat. Ikatan tersebut dalam jangka panjang memungkinkan bank syariah untuk memahami harapan dan kebutuhan nasabah. Dengan demikian, bank syariah dapat meningkatkan kepuasan nasabah dengan memaksimalkan pengalaman nasabah yang baik dan meminimumkan pengalaman nasabah yang kurang baik.² Jika nasabah memperoleh pelayanan yang buruk, maka akan muncul pengalaman nasabah yang kurang baik atas pelayanan bank tersebut. Akibatnya, berdasarkan pengalaman kurang baik yang diperoleh, nasabah menceritakannya kepada orang lain sehingga citra bank di mata masyarakat menjadi buruk pula.

Persoalan selanjutnya yaitu sumber daya manusia (SDM) di perbankan syariah yang belum kompeten dan mumpuni. Kemampuan SDM tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun mesti mencakup secara keseluruhan dari daya pikir serta daya fisik individu tersebut. Dalam hasil riset Aam Slamet Rusydiana,

² Didik Kurniawan, "Optimalisasi Pelayanan Perbankan Syariah", *Ekomadania: Journal of Islamic Economic and Social* Vol.1 No.1, Juli 2017, hlm. 16.

dikatakan bahwa salah satu hambatan dalam pengembangan perbankan syariah di Indonesia adalah lemahnya pemahaman praktisi bank syariah, baik dari sisi pengembangan bisnis maupun sisi syariah. Praktisi hanya bisa menjelaskan apa yang mereka tahu tetapi tidak bisa menjawab apa yang ditanyakan oleh masyarakat.³ Hal ini menjadi kendala internal yang dihadapi Bank Syariah. SDM di bank syariah sangat banyak yang bukan berlatar belakang pendidikan Ekonomi Syariah atau Perbankan Syariah sehingga menjadi tantangan yang besar untuk membangun kinerja bank syariah beserta SDM nya.

Dalam hasil riset Euis Amalia dan M Nurianto Al-Arif lebih dari 90% SDM lembaga keuangan syariah tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah⁴. Pengelolaan SDM sangat penting untuk menjalankan kegiatan operasional bank syariah. Sebagai penggerak bank syariah, SDM mesti disiapkan sedini mungkin karena kinerja dan prestasi suatu lembaga berada di tangan Sumber Daya Manusia (SDM).

Seluruh elemen dalam suatu Perbankan Syariah dituntut untuk dapat memperbaiki diri agar dapat bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lain. Hal tersebut berlaku juga bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Proses perbaikan di BPRS menjadi suatu kemestian yang mesti dijaga keberlangsungannya. Perbaikan tersebut diperlukan agar BPRS dapat menjadi perusahaan atau industri yang berkelanjutan (*going concern*).

³ Aam Slamet Rusydiana, "Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process", *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol.6 No.2, Oktober 2016, hlm. 240-241.

⁴ Euis Amalia dan M. Nurianto Al Arif, "Bagaimana Peta Potensi Pendidikan Ekonomi Islam yang di Terapkan di Perguruan Tinggi Agama Islam dan Perguruan Tinggi Umum dalam Menyiapkan SDM yang dibutuhkan Oleh Industri Keuangan Syariah di Indonesia", *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* Vol.7 No.1, Juni 2013, hlm. 124.

Manajemen mutu suatu bank dapat dikatakan baik apabila seluruh kegiatan operasionalnya berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia di dalamnya. Kemudian, kepuasan pelanggan juga menjadi suatu tolak ukur terlaksananya manajemen mutu bank yang baik terlebih ketika suatu bank dapat memberikan dan melayani kebutuhan nasabah sesuai pelayanan yang diharapkan nasabah. BPRS mesti memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional dan bisnis yang dilakukannya akan memberikan dampak serta nilai tambah yang berkesinambungan juga berkelanjutan baik dari sisi nasabah maupun sebagai institusi perbankan.

Manajemen Perbankan Syariah termasuk juga BPRS seyogyanya pula memahami mengenai perkembangan manajemen sistem industri modern, sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan, dan meningkatkan kinerja sistem manajemen yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern. Tujuannya adalah agar setiap kegiatan, produk, dan pelayanan dari lembaga tersebut mampu beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan sistem industri modern.

Setiap kegiatan, produk, dan pelayanan BPRS mesti memiliki kemampuan melayani dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Pada dasarnya proses industri mesti dipandang sebagai suatu peningkatan atau perbaikan secara terus menerus, yang dimulai dari serangkaian ide, pengembangan, proses, sampai penyaluran kepada konsumen dalam hal ini nasabah BPRS. Selanjutnya dari umpan balik yang diperoleh dari nasabah mesti dikembangkan kembali menjadi sebuah ide-ide kreatif untuk menciptakan inovasi baru dan memperbaiki kondisi lama.

Terdapat sebuah strategi manajemen untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses di perusahaan termasuk BPRS yakni *Total Quality Management*. *Total Quality Management* dikenal juga dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu. TQM merupakan suatu usaha keras yang memerlukan kerjasama dari seluruh pihak di dalam perusahaan tersebut. TQM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan manajemen yang mengupayakan perbaikan secara terus menerus di dalam semua fungsi perusahaan.

Salah satu manfaat dari penerapan *Total Quality Management* di BPRS diantaranya adalah terciptanya hubungan jangka panjang dengan nasabah yang selanjutnya akan berpengaruh positif bagi kinerja BPRS, antara lain dapat merespon kebutuhan nasabah dengan lebih cepat dan mengantisipasi perubahan kebutuhan atau keinginan nasabah. Pada akhirnya, tujuan dari penerapan dan pelaksanaan TQM adalah memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.⁵ Penerapan TQM di BPRS dititik beratkan pada proses perbaikan terus menerus dengan memegang teguh nilai-nilai syariah. Dengan implementasi tersebut, BPRS akan lebih mengedepankan tercapainya kepuasan pelanggan dengan suatu pelayanan yang diberikan. Namun orientasi kepuasan pelanggan ini bukan satu-satunya tujuan yang hendak dicapai. Lebih dari itu, setiap dimensi diharapkan dapat meningkatkan kualitasnya.

Perusahaan apapun termasuk BPRS dapat dikatakan memiliki mutu dalam konsep TQM, jika telah memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Mutu (*quality*) secara operasional ditentukan oleh dua faktor yakni *Quality in Fact*

⁵ Juharni. *Manajemen Mutu Terpadu* (Makassar: Cv Sah Media, 2017), hlm. vii.

(mutu yang sesungguhnya) dan *Quality in Perception* (mutu persepsi). *Quality in Fact* merupakan produk dan standar pelayanan yang ditetapkan oleh sebuah lembaga. Sedangkan *Quality in Perception* merupakan terpenuhinya spesifikasi dan ketentuan yang diharapkan oleh konsumen.⁶ Standar mutu dan jasa dalam bisnis Islam diukur dengan kriteria yang sesuai dengan tujuan, kebutuhan, penggunaan, dan tanpa cacat. Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan nasabah, meningkatnya jumlah, harapan, dan kepuasan nasabah.

PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya merupakan salah satu industri keuangan syariah khususnya Perbankan yang ada di Tasikmalaya. PT. BPRS Al-Madinah merupakan Bank milik Pemerintah Daerah (BUMD) Kota Tasikmalaya yang secara operasional pelaksanaan kegiatannya berdasarkan prinsip syariah. Bank yang secara resmi dibuka pada tanggal 28 Desember 2010 oleh Walikota Tasikmalaya ini memiliki visi yaitu “Menjadi Bank Syariah dengan Pelayanan Terbaik”.⁷ Tentunya dalam mengupayakan pelayanan terbaik tersebut tujuan akhirnya adalah kepuasan nasabah. Sejalan dengan konsep *Total Quality Management* yang menempatkan konsumen dalam hal ini nasabah sebagai pusat perhatian atau fokus utama BPRS.

Dengan memahami bahwa mutu atau kualitas memiliki peranan yang sangat penting dalam BPRS untuk bersaing serta meningkatkan kepuasan nasabah, maka hal ini menjadi motivasi bagi penulis untuk menganalisis bagaimana TQM di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya. Penulis melakukan studi pendahuluan terhadap operasional di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya dengan

⁶ Supadi, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Jakarta: UNJ Press, 2020), hlm 95.

⁷ www.bprsalmadinah.com.id, Visi dan Misi BPRS Al-Madinah Tasikmalaya, Diakses melalui : <https://www.bprsalmadinah.co.id/p/dengandidasari-niatghiroh-yang-kuat.html?m=1> Pada Tanggal 27 Oktober 2020.

mengacu pada unsur-unsur TQM. Salah satu contohnya adalah dalam unsur *Total Quality Management*: pendidikan dan pelatihan. Di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya dapat dikatakan sering adanya pendidikan mengenai lembaga keuangan syariah secara umum, tetapi dalam pemberian pelatihan masih kurang. Pasca *recruitmen* di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya, pegawai baru kurang memperoleh pelatihan atau *training* secara khusus mengenai tugasnya secara spesifik. Seyogyanya pendidikan dan pelatihan menjadi hal yang sangat penting untuk rutin dilakukan, karena ini menyangkut kualitas Sumber Daya Manusia di PT. BPRS Al-Madinah itu sendiri.

Selanjutnya, penulis melakukan pengamatan lapangan sementara di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya dengan mengacu pada unsur TQM: fokus pada pelanggan. Hasilnya menunjukkan bahwa nasabah masih sering mengeluhkan pelayanan yang terbatas. Hal ini dibuktikan dengan hanya ada satu *Customer Service* dan satu pelayanan *Teller* di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya. Akibatnya ketika terjadi penumpukan nasabah yang mengantri, mesti menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan. Kemudian ruang tunggu yang tidak luas juga menyebabkan nasabah yang antri mesti menunggu bukan pada tempat yang disediakan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “ **Analisis *Total Quality Management* Pada PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya)**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

1. Bagaimana analisis *Total Quality Management* di PT BPRS Al-Madinah Tasikmalaya ?
2. Apa saja kendala dalam pelaksanaan *Total Quality Management* di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat ditetapkan tujuan penelitian ini adalah.

1. Untuk mengetahui bagaimana analisis *Total Quality Management* di PT BPRS Al-Madinah Tasikmalaya.
2. Untuk mengetahui apa saja kendala dalam pelaksanaan *Total Quality Management* di PT BPRS Al-Madinah Tasikmalaya

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Akademis
 - a. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen operasional di perbankan khususnya praktik *Total Quality Management*.
 - b. Memberikan kontribusi dalam menambah wawasan keilmuan kepada civitas akademika dalam bidang Perbankan.
 - c. Sebagai media referensi bagi peneliti lain yang akan mengangkat tema yang sama dengan sudut pandang yang berbeda.
2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada lembaga terkait mengenai langkah perbaikan secara terus menerus dengan praktik *Total Quality Management*.

3. Manfaat Umum

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan bagi khalayak umum mengenai praktik *Total Quality Management* di PT. BPRS Al-Madinah Tasikmalaya.