BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas dalam menghadapi persaingan pasar global. Setiap perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya melalui perbaikan berkelanjutan pada kegiatan bisnis yang terfokus pada konsumen, yaitu meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaannya selalu dikaitkan dengan aktivitas perbaikan berkelanjutan (*continous-improvement*) perusahaan.

Bank merupakan lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya (Kasmir, 2008). Menurut UU. No 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah bahwa Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya (www.kemenag.go.id).

Sejarah bank syariah mulai ada ketika diberlakukannya Undang-undang No.7 Tahun 1992 tentang perbankan. pada waktu itu masih menggunakan menggunakan istilah “bank bagi hasil” untuk menyebut bank yang berdasarkan prinsip syariah. Sampai pada akhir tahun 1998, jumlah kantor bank syariah secara nasional di Indonesia adalah sebanyak 78 kantor, yang terdiri dari 1 kantor bank umum dan 77 kantor BPR (Huda, 2012).

Perbankan syariah di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat dari tahun ke tahun. Secara Institusional perjalanan bank syariah pada tahun 2005 dari 3 Bank Umum Syariah (BUS) dan 19 Unit Usaha Syariah (UUS) sekarang menjadi 11 Bank Umum Syariah (BUS) dan 24 Unit Usaha Syariah (UUS) pada Juni 2013. Dari segi jaringan kantor, pada tahun 2007 terdapat 401 kantor dan sekarang menjadi sekitar 1887 lebih kantor pada akhir tahun 2013. Hal ini menyebabkan dalam waktu yang relatif singkat, kinerja bank syariah dapat meningkat dengan cepat dan baik (www.bi.go.id).

Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo) memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) perbankan syariah rata-rata sekitar 11.000 per tahun. Ketua Umum Asbisindo Yuslam Fauzi (2013) mengatakan pertumbuhan industri perbankan syariah dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong tingginya kebutuhan SDM yang kompeten. Dia memperkirakan institusi formal pendidikan di Indonesia hanya mampu memasok SDM ekonomi dan keuangan syariah sekitar 3.750 orang per tahun. Dengan kata lain, masih terdapat selisih kebutuhan SDM perbankan syariah hingga 7.000 orang per tahun.

Tabel 1.1
Jumlah Pekerja di Perbankan Syariah
Tahun 2008-2012

Tahun	Jumlah Pekerja
2008	6.609
2009	10.348
2010	15.224
2011	21.280
2012	24.111

Sumber: www.bi.go.id - Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia Juni 2013

Kendala internal yang dihadapi oleh perbankan syariah ialah sumber daya manusia yang memiliki keahlian dalam bank syariah masih sedikit. Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk menjalankan kegiatan operasional bank syariah. Penyediaan sumber daya manusia sebagai penggerak bank syariah haruslah disiapkan sedini mungkin karena kinerja dan prestasi suatu lembaga berada di tangan sumber daya manusia (Kasmir, 2008).

Direktur Utama Bank Syariah Bukopin (BSB) Riyanto (2013), memperkirakan pertumbuhan BSB akan sedikit terhambat pada tahun 2014, yaitu sekitar 20-30 persen. Faktor eksternal seperti krisis di Eropa dan Amerika Serikat yang belum sepenuhnya pulih dan pelaksanaan pemilu yang memberikan pengaruh bagi ekonomi, khususnya dalam usaha perbankan, yang menjadi salah satu pemicu menurunnya pertumbuhan perbankan syariah (Alamsyah, 2013).

Bank Indonesia (BI) mengatakan, pertumbuhan sumber daya manusia (SDM) perbankan syariah tidak berbanding lurus dengan industrinya yang berkembang cukup pesat. Direktur Eksekutif Departemen Perbankan Syariah BI, Edy Setiadi (2012), mengatakan terdapat kondisi ketidakseimbangan antara penawaran dan permintaan (*supply* and *demand*). Pada tahun 2009, tingkat *turn over* (keluarnya pegawai) di bank syariah hanya 5 persen, namun pada 2010 meningkat menjadi 10 persen. Perpindahan dari bank syariah yang satu ke bank syariah yang lain sering terjadi. Perpindahan ini tidak dapat dicegah karena hak setiap orang untuk mencari pekerjaan dan penghasilan yang lebih baik. Perbankan syariah tetap akan tumbuh, walaupun terjadi perpindahan tenaga ahli syariah, Perpindahan itu dapat mempercepat perkembangan industri, karena ada

pencangkokan sumber daya manusia. Di sisi lain, jenis keahlian lulusan dari pendidikan ekonomi syariah masih belum jelas karena ketiadaan format baku kurikulum syariah. Bank Syariah terpaksa mempekerjakan SDM dari perbankan konvensional, yang kualitas serta pengalaman syariahnya masih diragukan, mereka harus mendapatkan pelatihan khusus terlebih dahulu karena sifatnya berbeda (Ina, 2012).

Supply dan demand sumber daya manusia perbankan syariah tidak seimbang, terbatasnya pendidikan formal untuk mencetak sumber daya manusia, terjadinya *turnover*, belum terintegrasinya sistem rekruitmen, pembinaan, penempatan dan pengembangan sumber daya manusia. Permasalahan yang muncul dari sisi individu yaitu adanya keengganan untuk masuk industri syariah yang terlalu spesifik dan saat ini sistem penggajian tidak menarik, adanya kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan ketika ada peluang di tempat lain (Wikaningrum, 2011).

Direktur Utama PT Bank Mandiri persero Tbk, Zulkifli Zaini (2012) mengatakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah sistem perkonomian di sebuah negara adalah sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kerja yang berkompeten dan berkualitas menjadi hal yang mutlak untuk dipenuhi. Hal tersebut juga berlaku bagi sistem ekonomi syariah yang saat ini tengah gencar di galakkan di Indonesia. Ekonomi syariah yang berkembang di Indonesia masih sulit bersaing dengan sistem ekonomi konvensional. Perbankan syariah masih sulit berkembang dengan agresif dikarenakan SDM yang ada masih belum mampu mengejar pertumbuhan bank-bank konvensional (Aditiasari, 2012).

Karyawan perbankan syariah dituntut tidak hanya paham ilmu ekonomi konvensional tetapi tidak kalah pentingnya adalah penguasaan terhadap aspek-aspek syariah. Para karyawan harus mampu menjelaskan produk ataupun akad yang ada kaitannya dengan syariah. Dengan kata lain, pihak bank juga memberikan penjelasan dan edukasi tentang berbagai produk dan akad yang sesuai syariah (Herman, 2013).

Menurut Muhammad Idris yang dikutip oleh Herman (2013), kualitas pelayanan dari bank merupakan faktor utama untuk para nasabah memilih sebuah bank. Pihak perbankan syariah harus memperhatikan pelayanan karena bank yang berbasiskan syariah masih tergolong muda dibandingkan dengan perbankan konvensional. Semakin baik kualitas yang diberikan oleh pihak perbankan syariah, maka semakin banyak nasabah yang merasa nyaman dengan pelayanannya sehingga memilih bank syariah tersebut. Pihak perbankan harus memberikan pelayanan prima. Pelayanan prima merupakan kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan, pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya, agar mereka selalu loyal kepada perusahaan.

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk merupakan bank syariah pertama di Indonesia, yang didirikan pada 1 Nopember 1991, diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, dan memulai kegiatan operasinya pada 1 Mei 1992. Dengan dukungan nyata dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha Muslim, pendirian Bank Muamalat juga menerima dukungan masyarakat, terbukti dari komitmen

pembelian saham Perseroan senilai Rp 84 miliar pada saat penandatanganan akta pendirian Perseroan. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan pendirian tersebut di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp 106 miliar (Bank Muamalat, 2009).

Bank Muamalat Indonesia menerapkan suatu sistem yang dapat digunakan untuk bersaing, yaitu dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu. TQM merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen. TQM mencoba meningkatkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara terus menerus terhadap produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2005).

Guna menjalankan operasionalisasi perbankan syariah, dibutuhkan SDM atau karyawan yang handal. SDM adalah aset termahal perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aspek perusahaan yang paling penting. Tenaga kerja merupakan aset perusahaan yang menentukan peningkatan pada produksi perusahaan, dengan kata lain tenaga kerja adalah mitra perusahaan atau organisasi yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Nasution, 2005).

Perusahaan menggunakan sistem manajemen yang baik dalam menghadapi persaingan ekonomi. Sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah *Total Quality Management*

(TQM). Penerapan teknik *Total Quality Management* sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Sehingga penerapan TQM akan mampu memberikan efisiensi dan meningkatkan laba perusahaan (Ibrahim, 2000).

Dibandingkan dengan perusahaan non-TQM, karyawan dari perusahaan TQM memiliki persepsi yang lebih menguntungkan dari praktek manajemen. Selain itu, manajemen puncak akan lebih berkomitmen dan melakukan pemberdayaan dan pelatihan karyawan (Suwarjan, 2013). Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003) mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

Sampai saat ini, sistem yang dianggap paling cocok sebagai alat untuk membuat perusahaan tetap optimis dengan konsep *going concern* adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM membuat perusahaan dapat tetap bertanding dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus menerus. Selain itu, TQM juga memiliki prinsip yang menghargai setiap entitas atau orang yang terlibat dengan memberikan kebebasan kepada setiap entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi perbaikan perusahaan secara berkesinambungan. Dengan adanya TQM, perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerjanya sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaanya (Hendri, 2013).

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja (Hadari Nawawi, 2006: 63). Menurut Henry Simamora (2004, 328): “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian ekstra, karena pihak eksternal perusahaan menjadi lebih kritis dan teliti dalam menentukan perusahaan mana yang akan menjadi tempat mereka untuk menginvestasikan dananya.

Implementasi praktik TQM dalam suatu organisasi saat ini sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Peranan TQM disamping sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktek TQM (Munizu, 2010).

Andrianto (2011) mengatakan *Total Quality Management* berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, dalam hal ini karyawan. Karyawan merupakan pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan dalam konsep *Total Quality Management (TQM).* Hasil dari proses perbaikan berkesinambungan tersebut adalah kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Baik buruknya kinerja karyawan tidak lepas dari persepsi karyawan mengenai proses perbaikan berkesinambungan sesuai dengan pendekatan *Total Quality Management (TQM).* Semakin baik persepsi karyawan terhadap proses perbaikan berkesinambungan, semakin karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, dan kinerjanya pun semakin baik. Ketika kinerja

sumber daya manusia disuatu perusahaan baik, menunjukkan kinerja organisasi yang baik, yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan pelanggan, yang mana menjadi tujuan utama *Total Quality Management (TQM).*

Selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Penghargaan (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004).

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik *financial* maupun non *financial* yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk *financial* dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan. Libur atau cuti tetapi tetap dibayar atau sebagainya. Bentuk non *financial* dapat berupa seperti tugas menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Ningrum, 2012). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2004).

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:140):

"Desain sistem penghargaan yang diberikan karyawan yang kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan/pemberian penghargaan yang lebih baik kepada para karyawan akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Kepuasan karyawan harus menjadi perhatian utama dari setiap perusahaan, karena kepuasan karyawan merupakan sumber daya insani perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan

kemampulabaan (*profitability*) dan pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, serta dengan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan".

Penghargaan tidak akan menghasilkan *total quality*, tetapi apabila penghargaan tidak ada, maka akan mengakibatkan hilangnya keyakinan karyawan terhadap nilai kualitas dan kontribusi mereka untuk memperbaiki kualitas. Perusahaan yang akan menerapkan TQM harus melakukan pendekatan penghargaan dan pengakuan prestasi apabila ingin sukses dalam menerapkan sistem tersebut. Semakin baik sistem penghargaan diterapkan di perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin baik sehingga karyawan akan melakukan perbaikan kualitas dalam segala aspek perusahaan, sehingga penerapan TQM pun semakin meningkat (Tjiptono, 2005).

Penerapan teknik *Total Quality Management (TQM)* sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Sehingga secara nyata penerapan TQM akan mampu memberikan efisiensi dan meningkatkan laba perusahaan. Kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama program penghargaan. Pemberian penghargaan digunakan untuk memotivasi karyawan dalam upaya menciptakan kinerja yang tinggi dalam mempertahankan kinerja karyawan yang sesuai dengan penerapan TQM. Sistem Penghargaan sangat diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja, karena merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan

sehingga karyawan akan merasa terdorong melaksanakan penerapan TQM dengan meningkatkan kinerjanya dengan maksimal (Ningrum, 2012).

Berdasarkan permasalahan dari teori yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating, dengan menggunakan metode penelitian studi empiris. Penelitian diambil dengan judul: **"Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating"** (Studi Empiris pada Kantor Cabang Bank Umum Syariah Kota Bandung).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasikan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang Bank Syariah di Kota Bandung.
2. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Bank Syariah di Kota Bandung.
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja karyawan pada Kantor Cabang Bank Syariah di Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini sesuai dengan identifikasi masalah, yaitu untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang Bank Umum Syariah di Kota Bandung.
2. Mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Bank Umum Syariah di Kota Bandung.
3. Mengetahui pengaruh moderasi sistem penghargaan terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja karyawan pada Kantor Cabang Bank Umum Syariah di Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang telah penulis lakukan, diharapkan akan berguna, bagi:

1. Penulis
   a. Merupakan salah satu syarat untuk mengikuti ujian akhir dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
   b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan terutama mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.

2. Perusahaan

   a. Memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian mengenai permasalahn yang dihadapi khususnya masalah *Total Quality Management* (TQM), sistem penghargaan dan kinerja karyawan.

   b. Sebagai bahan analisis mengenai penerapan teori tentang *Total Quality Management* (TQM), sistem penghargaan dan kinerja karyawan pada perusahaan yang bersangkutan.

3. Pihak Lain

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat menjadi bahan referensi dalam melakukan penelitian dengan topik yang sama.

1.5 Batasan Masalah

Penulis hanya memfokuskan penelitian pada pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating pada kantor cabang Bank Umum Syariah di kota Bandung untuk menghindari meluasnya masalah.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada kantor cabang Bank Umum Syariah di Kota Bandung untuk memperoleh data yang objektif sebagaimana yang diperlukan dalam menyusun skripsi ini. Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2013 sampai dengan selesainya penelitian ini.