

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan secara terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula.

Berikut merupakan beberapa definisi mengenai *Total Quality Management* (TQM), Menurut Tjipto (2008:4) “*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”. Menurut Nasution (2005:22), “*Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan”. Menurut Wibowo (2007:310) “*Total Quality Management* adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasionalnya”. Maka dapat disimpulkan *Total Quality Management* merupakan sebuah proses yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan hasil yang maksimum dengan

melibatkan seluruh manajemen dalam perusahaan dengan tujuan memuaskan pelanggan.

B. Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

1. Prinsip *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Wibowo (2007:301) “Prinsip TQM memfokuskan pada konsumen, pelanggan eksternal dan pelanggan internal” yang merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Menurut Nasution (2005:30) “ada 4 prinsip utama dalam *Total Quality Management* yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, perbaikan berkesinambungan”.

a. Kepuasan pelangganya

Dalam *Total Quality Management* konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan tersebut meliputi pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketetapan waktu. Oleh karena itu harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Makin tinggi nilai yang diberikan, makin besar kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Maka dari itu setiap orang dalam suatu organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi langsung dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasar fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan didasarkan pada data bukan sekedar perasaan (*feeling*).

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan dapat melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) yang terdiri atas langkah – langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Pada penelitian ini peneliti fokus terhadap prinsip perbaikan berkesinambungan pelayanan yang diterapkan pada perusahaan. Perbaikan berkesinambungan yang dilakukan perusahaan merupakan usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. menurut Miranda (2005:157) “perbaikan berkesinambungan adalah semua aktifitas terorganisasi untuk memperbaiki mutu dan nilai produk atau jasa kepada pelanggan”. untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas diperlukan perbaikan yang berkesinambungan pada pelayanan untuk meningkatkan kualitas

pelayanan. Metode yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui metode PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

1) *Plan*

Tahap perancangan menentukan sasaran dan proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi. Pada tahap ini diperlukan alat kualitas untuk membantu mengidentifikasi masalah dan menyusun rencana perbaikan seperti : pemetaan layanan pelanggan, teknik diskusi kelompok, matriks evaluasi, diagram sebab akibat.

2) *Do*

Tahap pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan memantau proses pelaksanaannya untuk dapat dijalankan. Pada tahap ini alat kualitas yang biasa digunakan untuk membantu implementasi, seperti : keterampilan memimpin kelompok kecil, desain eksperimen, resolusi konflik, dan pelatihan kerja.

3) *Check*

Tahap memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya ada tiga kemungkinan hasil yang dapat diamati dari implementasi tahap pengecekan antara lain : hasilnya bermutu sesuai dengan yang direncanakan, sehingga prosedur bersangkutan dapat dipergunakan di masa mendatang, hasilnya tidak bermutu , tidak sesuai dengan yang direncanakan dan harus diganti atau diperbaiki di masa mendatang, prosedur yang bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan berbeda.

4) *Act*

Tahap menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum menetapkan langkah berikutnya. Pada tahap ini alat bantu yang digunakan : pemetaan proses, standarisasi proses, informasi pengendalian, pelatihan formal untuk kepentingan standarisasi proses.

Konsep PDCA pada hakekatnya merupakan siklus yang pada implementasinya dimaksudkan untuk membangun budaya mutu/kualitas berbasis perbaikan berkesinambungan.

2. Manfaat *Total Quality Management*

Total quality management digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan *output* dengan mutu berkualitas. Arthatiani, (2008:22) menjelaskan bahwa “Produk yang berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) akan menimbulkan pembelian yang berkelanjutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan mencapai skala ekonomi dengan akibat penurunan biaya produksi”.

Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan laba perusahaan agar perusahaan dapat terus berjalan

dan tetap hidup dalam persaingan yang semakin ketat saat sekarang ini. Perbaikan kualitas juga dapat meningkatkan citra perusahaan di mata pelanggan.

Menerapkan *total quality management* di perusahaan akan memberikan manfaat bagi perusahaan maupun karyawannya. Dengan menerapkan total quality management, manfaat yang diperoleh perusahaan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu perbaikan posisi persaingan dan dari kepercayaan konsumen atas produk dan jasa yang dihasilkan. Jika kepercayaan konsumen atas produk dan jasa ditingkatkan, maka biaya mutu (pekerjaan ulang, pemeriksaan dan pengembalian konsumen) akan berkurang dan lebih jauh lagi mengurangi total biaya produksi. Kadarisman, (2008:17) menjelaskan bahwa “Perusahaan yang menghasilkan mutu produk yang lebih baik dan mampu memberikan jaminan kepada konsumen, akan mendapatkan citra positif dari konsumen. Selanjutnya, posisi persaingan semakin baik, pemasaran semakin luas, sehingga keuntungan yang diperoleh semakin besar.

Menurut Hardjosoenarmo (2007:16), penerapan *total quality management* akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, yaitu :

- a. Karyawan akan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi.
- b. Karyawan akan menunjukkan pekerjaan mutu, karena percaya akan mutu, sehingga organisasi tidak lagi tertumpu pada struktur untuk menciptakan tatalaku mutu.
- c. Karyawan akan mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan, ataupun dorongan manajemen.

- d. Karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya, dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi oleh karena itu pergantian, absensi, dan unjuk rasa dapat dikurangi, bahkan ditiadakan.

C. Perbaikan Mutu/ Nilai Produk

Produk merupakan hasil dari kegiatan yang dilakukan, mutu/nilai produk dinyatakan baik apabila kepuasan konsumen dapat terpenuhi, karena produk merupakan sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Bagi setiap organisasi, perbaikan mutu/nilai adalah agenda utama dan tugas yang paling penting. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Menurut Deming (2004) "mutu merupakan kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen, perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan". Menurut Davia I. Goestch dan Stanley B. Davis (2000:50) "mutu merupakan suatu keadaan yang dinamis berhubungan dengan produk, pelayanan, orang-orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan". Menurut Rudi Suardi (2003:3) "mutu adalah derajat/tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencakup persyaratan/keinginan". Karakteristik pada istilah ini dalam dunia perbankan dapat diartikan sebagai perilaku seperti : kejujuran dan kesopanan.

Dimensi mutu produk menurut Mullins, Walker, Larreche, dan Boyd dalam Kotler dan Amrstrong (2006:422) "Apabila perusahaan ingin mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam pasar, perusahaan harus dapat mengerti aspek-aspek yang digunakan oleh konsumen atau pelanggan

untuk membedakan produk yang ditawarkan perusahaan tersebut dengan produk pesaing”.

Dimensi mutu produk tersebut terdiri dari :

1. Kinerja (Performance), kinerja produk merupakan dimensi paling dasar dari produk tersebut. Konsumen atau pelanggan akan kecewa jika kinerja produk tersebut tidak dapat memenuhi harapan mereka.
2. Daya Tahan (Durability), dimensi kualitas produk yang menunjukkan berapa lama atau umur produk bersangkutan bertahan sebelum produk tersebut harus diganti. Dengan semakin besar frekuensi pemakaian konsumen terhadap produk tersebut, maka semakin besar pula daya tahan produk.
3. Kesesuaian (Conformance), dimensi kualitas produk yang sejauh mana karakteristik opsai dasar dari sebuah produk memenuhi spesifikasi tertentu dari konsumen atau tidak ditemukannya cacat pada produk tersebut.
4. Fitur (Features), karakteristik produk yang dirancang untuk menyempurnakan fungsi produk atau menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya. Sehingga akan menambah keterkaitan konsumen atau pelanggan terhadap produk tersebut.
5. Reliabilitas (Reliability), adalah probabilitas bahwa produk akan bekerja dengan memuaskan atau tidak dalam periode waktu tertentu. Semakin kecil kemungkinan terjadinya kerusakan maka produk tersebut dapat

diandalkan. Dimensi kualitas produk ini penting karena berhubungan dengan kepuasan konsumen.

6. Estetika (Aesthetics), merupakan karakteristik yang bersifat subjektif mengenai nilai-nilai estetika yang berkaitan dengan penilaian pribadi dan preferensi dari setiap individu atau konsumen dapat berupa penampilan produk.
7. Kesan kualitas (Perceived quality), merupakan hasil dari penggunaan pengukuran yang dilakukan secara tidak langsung karena terdapat kemungkinan bahwa konsumen tidak mengerti atau kekurangan informasi atas produk yang bersangkutan. Jadi, persepsi konsumen terhadap produk didapat dari reputasi, periklanan dan negara asal.

D. Perbaikan Pelayanan

Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia harus berusaha baik melalui aktivitas diri sendiri maupun melalui aktivitas orang lain. Melayani atau menolong seseorang merupakan bentuk kesadaran dan kepeduliannya terhadap nilai kemanusiaan. Menurut Gronroos (2010:34) “pelayanan merupakan suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan”. Menurut Tjiptono (2008:1) “pelayanan

adalah segala sesuatu yang dilakukan pihak tertentu (individu maupun kelompok) kepada pihak lain (individu maupun kelompok).

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelayanan tidak memiliki wujud fisik. Dengan kata lain pelayanan merupakan suatu produk yang ber sifat abstrak.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Menurut Parasuraman dalam Lupiyoadi (2006:182), yaitu : “bukti fisik (*Tangibles*), kehandalan (*Reliability*), ketanggapan (*Responsiveveness*), jaminan dan kepastian (*Assurance*), Perhatian (*Attention*)”.

a. Bukti Fisik (*Tangibles*)

Bukti fisik merupakan suatu bentuk pelayanan yang dapat dilihat secara langsung, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan pegawai dan sarana komunikasi.

b. Kehandalan (*Reliability*)

Kehandalan merupakan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.

c. Ketanggapan (*Responsiveness*)

Ketanggapan merupakan keinginan para staff untuk membantu para pelanggan memberikan pelayanan dengan tanggap.

d. Kepastian dan Jaminan (*Assurance*)

Kepastian dan jaminan merupakan pengetahuan dan kesopan santunan para staff perusahaan serta kemampuan untuk meneumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.

e. Perhatian (*Attention*)

Perhatian merupakan kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa jasa atau kualitas merupakan suatu produk yang dihasilkan untuk memuaskan atau memenuhi harapan para pelanggan. Konsep pelayanan yang baik akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk bersaing dalam merebut konsumen serta perbaikan berkesinambungan dalam pelayanan akan memberikan dampak meningkatkan rasa percaya pelanggan akan perusahaan yang akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

E. Strategi perbaikan produk dan pelayanan bank

1. Pelayanan yang prima, Produk bank sangat tergantung dari pelayanan yang diberikan oleh karyawan bank, maka kualitas pelayanan sangat menentukan keunggulan produk.
2. Pegawai yang profesional, Karyawan bank dari mulai dari yang paling rendah sampai karyawan atas perlu diberikan pendidikan dan latihan dalam melayani nasabah maupun dalam memperlancar proses transaksi dengan nasabah.
3. Sarana dan prasarana, yang dimiliki bank haruslah memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, sehingga nasabah merasa puas setiap pelayanan yang diberikan.

4. Lokasi dan *layout* gedung serta ruangan sebaiknya mudah dijangkau dan memberikan kenyamanan dan keamanan bagi nasabahnya.
5. Nama baik bank yang ditunjukkan dari citra dan prestasi bank ikut mengangkat produk yang dihasilkan.

