

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Penelitian Terdahulu

Berdasarkan dari penelitian terdahulu dan beberapa jurnal yang terkait dengan penelitian saat ini, peneliti perlu melakukan pengkajian ulang untuk mengetahui masalah-masalah yang berkaitan dengan tema penelitian yang akan diteliti serta untuk membandingkan keakuratan dan kejelasan suatu penelitian sebagai bahan perbandingan, peneliti mengemukakan hasil-hasil penelitian dari beberapa jurnal internasional dan nasional sebagai berikut :

Penelitian pertama yang menjadi acuan peneliti adalah penelitian yang dilakukan oleh Lars Nilsson, Michael D. Johnson, Anders Gustafsson dengan nama *Journal of Quality Management* 6 (2001) 5-27. Dengan judul “*The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organization*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak yang terjadi pada penerapan kualitas pada kepuasan pelanggan dan hasil bisnis dengan membandingkan antara produk dan pelayanan perusahaan. Penelitian tersebut terbatas pada 5 (lima) faktor yang dipertimbangkan yakni manajemen karyawan, orientasi proses, orientasi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan hasil bisnis. Penelitian bersifat regresi berganda dengan model metode *partial least squares (PLS)* atau kuadrat terkecil parsial. Hipotesis penelitian tersebut menggunakan data dari Indeks Swedia Business Excellence yang di patenkan setelah *Denmark Business Excellence Index* (Kristensen & Juhl, 2000). Dengan menggunakan model survey berupa kuesioner, pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan surat survey ke CEO di berbagai Organisasi Swedia di sektor kompetitif selama November 1999. Survei dikembangkan mengikuti model EFQM Excellence dan termasuk 51 item. Setiap item diskor pada skala 10 point mulai dari “benar-benar tidak setuju” sampai “sangat setuju” (kecuali untuk

variabel latar belakang untuk mengkategorikan organisasi). Untuk tujuan penelitian tersebut, 17 item yang digunakan untuk mengoperasionalkan konstruksi laten ; 11 untuk tiga konstruksi mutu internal dan 6 untuk dua kinerja konstruksi. Dalam penelitian ini dasar perhitungannya menggunakan adjusted T Test dan $P < .05$. Diperoleh nilai koefisien antara proses orientasi dan kepuasan pelanggan adalah 0,250 ($P < .05$) sedangkan nilai 0,087 (tidak signifikan) dalam model produk. Dan nilai koefisien 0,463 ($P < .01$) untuk produk organisasi dan 0,360 ($P < .01$) untuk layanan. Kemudian nilai koefisien 0,378 ($P < .05$) untuk organisasi produk dan 0,314 ($P < .05$) untuk jasa. Dengan menggunakan 4 hipotesis yang berbunyi : H₁. Memprediksikan bahwa orientasi proses memiliki dampak langsung pada kepuasan pelanggan untuk layanan, sementara efeknya rendah atau tidak ada di perusahaan produk. H₂. Memprediksi bahwa efek dari orientasi pelanggan pada kepuasan pelanggan adalah lebih besar untuk produk dari layanan. H₃. Memprediksikan kepuasan pelanggan untuk hasil bisnis. H₄. Memprediksikan bahwa manajemen karyawan memiliki dampak positif pada hasil bisnis. Dan dari hasil perhitungan koefisien dapat dilihat bahwa secara keseluruhan penelitian ini mendukung hipotesis 1, 2 dan 4 tetapi tidak hipotesis 3. Hasil dari penelitian tersebut adalah peneliti menemukan adanya hubungan yang saling mendukung antara produk dan pelayanan perusahaan dengan kualitas praktek, hal tersebut juga mendukung perbedaan sistematis dan dapat diprediksikan dalam efek dari praktek kualitas terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja bisnis.

Penelitian berikutnya dari K. Ravichandran, B. Tamil Mani, S. Arun Kumar, S. Prabhakaran. Dengan jurnal "*International Journal of Business and Management Vol.5, No.4; April 2010*". Yang diberi judul "*Influence of Service Quality on Customer Satisfaction Application of Servqual Model.*" Penelitian tersebut bertujuan untuk meneliti kesenjangan yang terjadi dalam hubungan antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dan sikap loyalitas pelanggan, dengan memperhatikan apa yang diharapkan pelanggan terhadap kualitas layanan dalam konteks industri perbankan swasta ritel di India. Sebuah penelitian deskriptif digunakan untuk memperoleh hasil terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan konsumen terhadap pelayanan yang ditawarkan oleh bank swasta di

India dengan skala lima dimensi *SERVQUAL (Service and Quality)*. Metode yang digunakan adalah berupa penyebaran kuesioner tertutup pada 300 responden sebagai sampelnya. Dua bank swasta top di Tirchirappalli Kabupaten Tamil Nadu, India dipilih berdasarkan dari 500 perusahaan pembiayaan dunia usaha sesuai peringkat statistik. Responden dipilih berdasarkan sampling. Hasil hitung dari penelitian tersebut menunjukkan angka R² adalah 0,102 dengan taraf signifikansi 5%, maka diperoleh hasil adjusted R Square 0,784 sehingga dianggap hasil penelitian ini memiliki hasil ketepatan yang tinggi. Dan dapat disimpulkan hasil dari penelitian tersebut adalah mengenali respon adalah bentuk lain dari tanggung jawab dan hal tersebut penting untuk setiap anggota perusahaan baik dari sistem kepedulian yang baik dalam rangka meningkatkan kepuasan seluruh pelanggan terhadap layanan perbankan. Jadi penelitian menegaskan bahwa tingkat kualitas pelayanan pada bank swasta India telah berada pada tingkat yang memadai.

Penelitian berikut dari Anber Abraheem Shlash Mohammad dan Shireen Yaseen Mohammad Alhamadani. Pada *Middle Eastern Finance and Economics ISSN: 1450-2889 Issue 14 (2011)*. Dengan judul “*Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan*”. Dalam penelitian tersebut memiliki tujuan untuk menguji tingkat kualitas pelayanan seperti yang dirasakan oleh nasabah pada bank umum yang ada di Yordania dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan nasabah. Survey kuesioner adalah bentuk utama dari pengumpulan data. Instrumen survey yang dikembangkan dalam penelitian terdiri dari tiga bagian utama. Bagian pertama berisi pertanyaan tentang profil pribadi dari responden. Bagian kedua terdiri dari lima konstruksi pengukuran *SERVQUAL* seperti yang diusulkan oleh Parasuraman et al . (1988) . dan bagian ketiga terdiri dari sembilan item yang mengukur kepuasan pelanggan dan kualitas pelayanan. Instrumen yang digunakan adalah masing-masing skala lima poin likert, yang mewakili sikap dari 1 – sangat tidak setuju / sangat tidak puas sampai 5-sangat setuju / sangat puas. Jumlah responden dalam survey tersebut adalah 260 responden. Dengan data yang menunjukkan laki-laki merupakan nasabah yang lebih banyak bertransaksi pada bank umum di Yordania. Dalam penelitian ini setiap variabel memiliki nilai toleransi lebih dari 0,01 dan faktor

infasi varians (VIP) kurang dari sepuluh. Temuan ini mengindikasikan bahwa model tidak memiliki masalah multikolinearitas yang serius. Model yang diusulkan adalah memadai sebagai F-Statistik ($P \text{ value} = 0.000$) adalah signifikan pada 1 persen ($P \leq 0.01$) hal ini menunjukkan bahwa model secara statistik menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Pada penelitian ini diperoleh nilai $R^2 = 0,261$, Adjusted $R^2 = 0,249$, F Value = 19,214 dengan $P \leq 0,05$. Yang artinya 26,1 % dari kepuasan pelanggan dapat dijelaskan oleh lima variabel independen kualitas pelayanan. Dengan demikian mereka adalah efek dari kualitas layanan pada kepuasan pelanggan. Hasil dari penelitian tersebut adalah menunjukkan kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan nasabah. Penemuan ini memperkuat perlunya bagi para manajer bank untuk menempatkan penekanan pada lima dimensi kualitas pelayanan (*SERVQUAL*).

Penelitian berikutnya dari Chrisye N. Mononimbar, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sam Ratulangi Manado. Dengan nama judul “Total Quality Management (TQM) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen Pada PT. TASPEN Manado”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja pelayanan dan kepuasan konsumen pada PT. TASPEN Manado. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, pengumpulan data diperoleh dari hasil survey sebagai data pokok dan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) sebagai alat pengumpulan data pokok. Populasi penelitian adalah seluruh pensiunan yang merupakan konsumen dan implementasi TQM pada PT. Taspem Manado. Diketahui bahwa t tabel dalam penelitian ini untuk derajat kebebasan $dk = n - 1 = 60 - 1 = 59$ untuk alfa 5% adalah 0,254. Sedangkan penghitungan t hitung sebagaimana terlihat dalam tabel 4 di atas, diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel X pada penghitungan Y_1 adalah 7,699 sedangkan nilai t tabel adalah 0,254 yang lebih kecil dibandingkan dengan t hitung ($7,699 > 0,254$). Artinya, terdapat pengaruh signifikan antara variabel *total quality management* (X) terhadap variabel kinerja pelayanan (Y_1). Atau dengan kata lain H_a yang berbunyi “Ada pengaruh positif dan signifikan antara *total*

quality management terhadap kinerja pelayanan” adalah tidak dapat ditolak. Selanjutnya uji hipotesis (uji t) untuk variabel *total quality Management* terhadap variabel kepuasan konsumen menunjukkan bahwa nilai t hitung X pada penghitungan Y_2 adalah sebesar 0,531. Jika dibandingkan dengan t tabel, nilai t hitungnya lebih besar ($0,531 > 0,254$) yang artinya bahwa variabel *total quality management* secara signifikan berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan konsumen. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Ada pengaruh positif dan signifikan antara *total quality management* terhadap kepuasan konsumen” adalah tidak dapat ditolak. Hasil analisis peningkatan TQM menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelanggan dan kepuasan konsumen pada PT. Taspen Manado.

Jurnal kelima yang peneliti gunakan sebagai bahan perbandingan dalam penelitian ini adalah jurnal yang ditulis oleh Liana Rahardja dari Universitas Multimedia Nusantara. Dengan tulisannya yang berjudul “Analisis Peranan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Meningkatkan Produktivitas PT Mustika Ratu yang Bersertifikat ISO 9002.” Penelitian ini menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif secara sekaligus dengan menggunakan pendekatan study kasus dengan alasan agar peneliti dapat melihat secara langsung bagaimana penerapan teori-teori yang ada di dalam kondisi nyata. Data dikumpulkan melalui wawancara langsung, penelitian lapangan dan studi kepustakaan. Dalam penelitian tersebut peneliti mengemukakan bahwa PT Mustika Ratu dalam mengimplementasikan TQM senantiasa menerapkan 3 prinsip dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, yaitu : 1. Fokus utama pada pelanggan (*Customer Focus*), 2. Proses perbaikan dan peningkatan produk (*Process Improvement*), 3. Keterlibatan seluruh karyawan dalam usaha untuk meningkatkan mutu produk (*Total Involvement*). Dengan menerapkan prinsip tersebut dalam penelitiannya Liana menyatakan bahwa penerapan TQM pada PT Mustika Ratu telah berhasil, karena dengan menerapkan TQM, perusahaan dapat meningkatkan angka produksi yang pada mulanya sebesar 19,01 % meningkat menjadi 48,18 %.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Pemasaran (*Marketing*)

Dalam setiap usaha perdagangan tentunya sangat perlu dilakukan pemasaran (*marketing*). Di dunia perbankanpun tentunya memerlukan upaya pemasaran yang efektif sehingga mampu mengajak para nasabah untuk tetap tertarik memanfaatkan seluruh produk maupun jasa yang ditawarkan oleh bank tersebut. Dan pemasaran yang efisien diperlukan untuk menghemat biaya, energi dan waktu yang perlu dikeluarkan dalam hal memasarkan produk yang dimiliki oleh bank tersebut. Untuk menjelaskan definisi pemasaran, akan peneliti paparkan arti dan makna pemasaran menurut beberapa pakar.

Ada beberapa definisi mengenai pemasaran diantaranya adalah :

- a. Philip Kotler (*marketing*) pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran
- b. Menurut Philip Kotler dan Amstrong pemasaran adalah sebagai suatu proses dan managerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain
- c. Menurut William J. Stanton pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli maupun pembeli potensial.
- d. Menurut Sutisna, pemasaran adalah usaha untuk menyampaikan pesan kepada publik terutama konsumen mengenai keberadaan produk di pasar.
- e. Menurut Philip dan Duncan, pemasaran adalah sesuatu yang meliputi semua langkah yang dipakai atau dibutuhkan untuk menempatkan barang ke tangan konsumen.

Dari berbagai definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh 2 orang atau lebih yang salah satunya berperan sebagai produsen (pemasar/penjual) dan pihak lain berperan sebagai konsumen (pembeli) dengan melakukan pertukaran barang dan jasa dengan nilai tertentu yang dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari para konsumen. Ada pepatah yang menyebutkan bahwa pemasaran adalah ujung tombak dari sebuah usaha. Jika dilihat pada usaha perbankan tentunya ujung tombak yang dimaksud lebih tepat ditujukan pada bagian frontliner dan juga marketing pada bank tersebut.

2.2.2 Wawasan perusahaan terhadap pasar

2.2.2.1 Konsep berwawasan pemasaran

Konsep berwawasan pemasaran adalah salah satu konsep yang sering diterapkan oleh perusahaan untuk memasarkan produknya di pasar sasaran. Konsep berwawasan pemasaran adalah filosofi yang menantang konsep-konsep lain seperti konsep berwawasan produksi, konsep berwawasan produk, dan konsep berwawasan menjual. Dasar-dasar dari konsep ini diciptakan pada pertengahan abad 50-an.

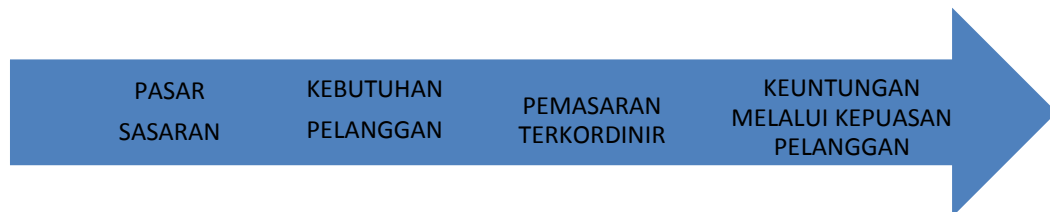
Konsep berwawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada saingannya.

Konsep berwawasan pemasaran ini telah dinyatakan dengan banyak cara :

- a. Memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menguntungkan
- b. Temukan keinginan dan penuhiilah
- c. Cintailah pelanggan bukan produknya
- d. Partner terpercaya dalam transportasi (Blue Bird)

- e. Rumah belanja keluarga (Matahari)
- f. Sahabat Keluarga Indonesia (Bank Tabungan Negara).

Konsep berwawasan pemasaran bersandar pada 4 pilar utama yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran yang terkordinir serta keuntungan.



Gambar 2.1 Alur Konsep Berwawasan Pemasaran

Dari gambar 2.1 tersebut dapat dilihat bahwa konsep berwawasan pemasaran dimulai dengan mendefinisikan pasar dengan baik, memusatkan perhatian pada kebutuhan pelanggan, kemudian mengkordinir semua kegiatan yang bersangkutan dengan pelanggan dan menghasilkan keuntungan melalui kepuasan pelanggan.

Tidak ada perusahaan yang dapat bergerak di semua pasar dan memenuhi semua kebutuhan yang di minta. Bahkan tidak ada perusahaan yang dapat bergerak dengan baik dalam pasar yang luas. Jika dilihat dengan kebutuhan pelanggan, perusahaan yang mampu mendefinisikan pasar sasaran namun terkadang gagal dalam memahami kebutuhan pelanggan.

Walau pemasaran adalah “memenuhi kebutuhan dengan menguntungkan”, sebenarnya memahami kebutuhan pelanggan tidak selalu mudah. Bahasa pelanggan harus dipahami. Apa yang dimaksud dengan pelanggan jika dia meminta mobil yang ‘murah’, pemotong rumput yang ‘kuat’, baju mandi yang ‘menarik’ atau hotel yang ‘tentram’. Kunci pemasaran profesional adalah memenuhi apa yang sebenarnya diperlukan pelanggan lebih baik dari saingannya. Sedangkan Kunci mempertahankan pelanggan adalah kepuasan pelanggan itu sendiri.

Konsep kelima yang muncul setelah konsep berwawasan pemasaran adalah konsep berwawasan pemasaran bermasyarakat, dimana konsep ini beranggapan bahwa tugas utama perusahaan adalah menghasilkan kepuasan pelanggan dan bahwa kesejahteraan konsumen serta masyarakat dalam jangka panjang adalah kunci mencapai tujuan serta tanggungjawab perusahaan. Konsep ini muncul karena adanya pertanyaan apakah konsep berwawasan pemasaran merupakan filosofi yang tepat di zaman perusakan lingkungan, kelangkaan sumber daya, meledaknya jumlah penduduk, kelaparan dan kemiskinan di dunia serta pelayanan masyarakat yang terabaikan seperti yang terjadi pada zaman ini.

2.2.3 Mutu / kualitas (*Quality*)

Kualitas (*quality*) merupakan hal yang sangat berperan penting dalam menarik minat nasabah untuk membeli maupun menggunakan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Begitu pula dengan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, seperti perbankan. Jika nasabah menerima layanan yang memuaskan, tentunya akan menciptakan kesan yang baik terhadap bank. Dengan rasa senang karena telah terpuaskan, biasanya nasabah akan dengan senang hati tetap setia pada bank tersebut sehingga kemudian akan menjadi nasabah loyal bagi bank tersebut. Ada beberapa definisi mengenai kualitas yang dikemukakan oleh para pakar, antara lain :

Menurut Philip B. Crosby “kualitas sebagai *zero defects* atau nihil cacat, kesempurnaan atau kesesuaian terhadap persyaratan”. Sehingga dalam hal produksi suatu produk diharapkan dapat dilakukan dengan sangat teliti dan seksama, agar dapat menciptakan tingkat kualitas yang diharapkan.

W. Edward Deming mendefinisikan “kualitas sebagai apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen”. Tentunya yang diinginkan konsumen adalah hal yang dapat menimbulkan perasaan senang yang menggambarkan kepuasan konsumen. Dengan demikian kualitas produk akan

menentukan apakah perasaan yang muncul oleh konsumen adalah perasaan senang atau kecewa.

Pendapat Joseph M. Juran “kualitas (mutu) adalah kesesuaian terhadap spesifikasi”. Dimana dengan kesesuaian tersebut produk akan dinyatakan sukses.

Perry I. Johnson mendefinisikan kualitas adalah setiap aspek dari perusahaan Anda dan sesungguhnya merupakan pengalaman emosional bagi para pelanggan.

Sedangkan menurut Sofjan Heskett, Sasser and Hart, menerangkan kualitas jasa yang tinggi akan dapat menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi terhadap produk dan pelayanan.

Pendapat lain sebagaimana yang disampaikan T. Hani Handoko “Kualitas merupakan faktor yang terdapat dalam suatu produk yang menyebabkan produk tersebut bernilai dan sesuai dengan maksud untuk apa produk tersebut diproduksi”.

Sedangkan menurut Philip Kotler “Kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.”

Dengan beberapa definisi tentang kualitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan segala sesuatu yang terkait dengan produk baik barang maupun jasa yang ditawarkan kepada konsumen dan dapat menciptakan penilaian berupa pengalaman emosional yang ditunjukkan dengan rasa senang ataupun kecewa, dimana hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan nasabah.

2.2.4 Total Quality Management (Manajemen Mutu Total)

Quality Management atau Manajemen Mutu menurut Purnama (2006:51) TQM (*Total Quality Management*) atau Management Mutu ialah sistem

terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif para pekerja, dan perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus-menerus. Sedangkan Gaspersz (2008) mengemukakan TQM (Management Mutu) ialah pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dari perusahaan.

Manajemen mutu dapat dianggap memiliki empat komponen utama yakni perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu dan perbaikan mutu. Manajemen mutu berfokus tidak hanya pada mutu produk maupun jasa, namun juga cara untuk mencapainya. Manajemen mutu menggunakan jaminan mutu dan pengendalian terhadap proses dan produk untuk mencapai mutu secara lebih konsisten.

Menurut ISO 8402 (*Quality Vocabulary*), mendefinisikan manajemen mutu sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan, dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Penjelasan tentang alat bantu manajemen mutu dapat dilihat dibawah ini :

1. Perencanaan Mutu (*quality planning*): Penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.
2. Pengendalian Mutu (*quality control*) : teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas
3. Jaminan Mutu (*quality assurance*) : semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu. Pada bagian ini akan dilakukan

monitoring serta evaluasi guna menjamin kualitas dari produk maupun jasa perusahaan.

4. Perbaikan Mutu (*quality improvement*) : tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi. Dengan kata lain peningkatan /perbaikan kualitas adalah tindak lanjut hasil evaluasi yang dilakukan sebelumnya.

Menurut Ismail Solihin dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik (2012), menjelaskan bahwa perencanaan sangat berkaitan dengan waktu. Perencanaan dibuat pada periode waktu 0 dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang telah dicapai dimasa lalu sedangkan hasil akhir yang ingin diperoleh berada pada jangka waktu tertentu, yakni apakah rencana yang dibuat termasuk ke dalam rencana jangka pendek (3 bulan-1 tahun), atau jangka menengah (1 tahun-3 tahun) dan jangka panjang (diatas 3 tahun). Sehingga dapat dikatakan perencanaan berhubungan dengan masa yang akan datang.

Perencanaan juga sangat dipengaruhi oleh jenis industri dimana perusahaan tersebut beroperasi. Sebagai contoh bagi perusahaan yang bergerak diindustri software komputer, perencanaan jangka panjang akan memiliki durasi waktu 3 tahun atau kurang karena industri ini sangat cepat perubahannya. Maka disinilah perencanaan dapat berfungsi sebagai alat yang tepat untuk memilih alternatif yang tepat bagi tujuan perusahaan ke depannya.

Philip Kotler dan A.B Susanto dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pemasaran di Indonesia – Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian (2000) menjelaskan bahwa ada tiga gagasan utama dalam perencanaan strategi. Yakni :

1. Portofolio investasi : dimana bisnis perusahaan harus dikelola seperti portofolio investasi, dimana perlu diputuskan bisnis mana yang dapat dikembangkan, dipertahankan, dikurangi (dipanen/ diperah) atau dihentikan. Setiap bisnis memilikipotensi keuntungan masing-masing dan sumber daya perusahaan harus dialokasikan sesuai potensi keuntungan masing-masing bisnis.

2. Potensi keuntungan masa depan : setiap bisnis harus dihitung dengan cermat dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi serta kesesuaian perusahaan. Namun tidak cukup hanya menggunakan penjualan hari ini sebagai panduan/ acuan.
3. Strategi : perusahaan harus menetapkan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang bagi setiap bisnisnya. Terlebih lagi, tidak ada satu strategi yang paling cocok untuk semua pesaing di bisnis itu. Setiap perusahaan harus menentukan mana yang paling cocok dengan melihat posisi industri sasaran, peluang keahlian serta sumber dayanya.

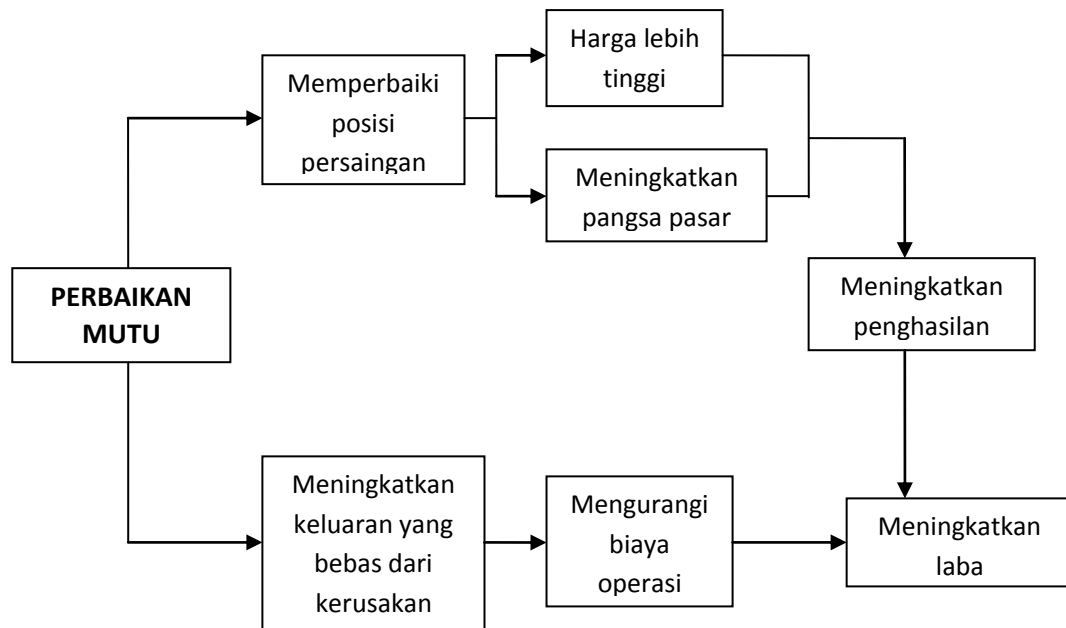
Menurut Ismail Solihin (2012) Pengendalian juga dapat diartikan suatu proses memastikan adanya kinerja yang efisien untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Pengendalian mencakup : (a) menetapkan berbagai tujuan dan standar, (b) membandingkan kinerja sesungguhnya (yang diukur) dengan tujuan dan standar yang ditetapkan, serta (c) mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

2.2.5 Manfaat Quality Management

Dengan menerapkan konsep *Quality Management* pada perusahaan, tentunya akan akan hasil yang dapat dirasakan. *Quality Management* akan mengarahkan perusahaan dalam penciptaan produk yang berkualitas baik barang maupun jasa. Dengan memberikan produk yang berkualitas baik pada nasabah, tentunya akan mempengaruhi peningkatan penjualan produk perbankan dengan biaya yang lebih rendah, hal tersebut tentunya akan menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

Gambar 2.2 berikut ini akan menjelaskan mengenai penerapan salah satu alat bantu manajemen mutu yakni perbaikan mutu dalam menghasilkan laba perusahaan. suatu model kualitas/laba yang menunjukkan interaksi pengaruh berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program, dan prosdur kualitas perusahaan (Nasution, 2010)

GAMBAR 2.2



Sumber: Nasution, M.N., (2010), *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Hubungan-hubungan dalam gambar 2.1 (Stephen, 1994 dalam Nasution, 2010) dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup konsumen-konsumen dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.
- b. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas
- c. Konsumen menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas daripada pesaingnya .
- d. Karena produk yang ditawarkan lebih berkualitas, maka konsumen bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi daripada harga pesaing.
- e. Dengan produk yang dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.

- f. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
- g. Dengan penerapan sistem kualitas perusahaan, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi konsumen lebih baik daripada para pesaing.
- h. Efektivitas tersebut menghasilkan penurunan biaya karena dapat memproduksi produk dengan benar sejak awal proses produksi.
- i. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing.
- j. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.

Manfaat TQM menurut Rad (2006 dalam Arumugam & Mojtahedzadeh 2011) adalah meningkatkan profit, kepuasan pelanggan, mengembangkan market share dan menciptakan competitive advantage.

2.2.6 Faktor-faktor penyebab kegagalan Total Quality Management (TQM)

Dalam proses penerapan total quality management (TQM) pada sebuah perusahaan perbankan, tentunya tidak akan mudah. Mengingat management perusahaan yang begitu besar dan juga karyawan yang tidak sedikit, ada beberapa faktor yang menyebabkan quality management tersebut gagal diterapkan pada perusahaan. Dan faktor awal yang biasanya menjadi penyebab kegagalan konsep tersebut adalah persepsi dari perusahaan bahwa total quality management (TQM) adalah obat ajaib atau obat penyembuh seketika yang dapat diterapkan sehari jadi, dengan demikian usaha tersebut telah gagal sejak awal. TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus (Tjiptono & Diana, 1995:18-19).

Menurut Tjiptono & Diana (1995) beberapa kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan dalam penerapan TQM di perusahaan adalah :

a) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

b) *Team mania*

Organisasi perlu membentuk beberapa *team*, paling tidak ada dua yang perlu diperhatikan, antara lain :

- a. Baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap peranannya masing-masing, penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik.
- b. Organisasi harus memiliki perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil.

Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c) Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya. Karena usaha meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan, keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

d) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

e) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu yang mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

f) *Empowerment* yang bersifat prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.2.7 Kepuasan nasabah

Dalam upaya memenangkan persaingan yang terjadi dewasa ini, maka setiap bisnis perbankan wajib memperhatikan kepuasan dari para nasabahnya. Salah satu tujuan penerapan TQM adalah untuk terciptanya kepuasan nasabah. Nasabah atau konsumen ibarat raja dalam suatu bisnis, tanpa adanya nasabah/

konsumen tentunya suatu bisnis tidak akan dapat berjalan. Tse & Wilton (1998 dalam Tjiptono & Diana, 1995) mendefinisikan kepuasan konsumen adalah respon konsumen terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk dirasakan setelah pemakaiannya. Menurut Kotler & Keller (2012) kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk atau hasil terhadap ekspektasi mereka. Sedang menurut Zeithaml & Bitner (2009) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan dan kinerja aktual jasa.

Pada organisasi jasa, penilaian kualitas dari jasa yang dilakukan selama memberikan pelayanan berhubungan dengan konsumen. Karunaratne & Jayawardena (2010), Parasuraman et al., (1985,1988,1991 dalam Pizam & Ellis, 1999) mengidentifikasi 5 dimensi *service quality (SERVQUAL)* yang menghasilkan kepuasan konsumen adalah sebagai berikut:

1. Keandalan (*Reliability*), merupakan kemampuan menyelenggarakan jasa dengan dapat diandalkan, akurat, tepat waktu dan konsisten.
2. Cepat Tanggap (*Responsiveness*), kemampuan untuk dapat memberikan pelayanan dengan segera. Menghindari kemunculan persepsi negatif, serta dengan cepat mampu memulihkan pelayanan ketika terjadi kegagalan dengan profesionalitas.
3. Jaminan (*Assurance*), pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan untuk menjaga kepercayaan.
4. Empati (*Empathy*), memperhatikan konsumen secara individual. Empaty meliputi fitur : pendekatan, kepekaan, dan usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan
5. Berwujud (*Tangible*), meliputi fasilitas fisik, perkakas dan peralatan yang digunakan untuk menghasilkan jasa, personil dan materi komunikasi. Kondisi fisik dan sekitarnya adalah bukti nyata

dari kepedulian dan perhatian terhadap detail yang akan ditunjukkan oleh penyedia jasa.

Berdasarkan definisi mengenai kepuasan konsumen diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen adalah respon konsumen terhadap penilaian yang timbul setelah konsumen merasakan kinerja sesungguhnya dari pemakaian produk baik barang maupun jasa dengan membandingkan dengan harapan yang timbul terhadap produk tersebut.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Konsumen - Dalam menentukan kepuasan konsumen ada lima faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan (Lupyoadi, 2001) antara lain :

- a. Kualitas produk, yaitu pelanggan akan merasa puas bila hasil mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.
- b. Kualitas pelayanan atau jasa, yaitu pelanggan akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.
- c. Emosi, yaitu pelanggan akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan merek tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk tetapi sosial atau self esteem yang membuat pelanggan merasa puas terhadap merek tertentu.
- d. Harga, yaitu produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggan.
- e. Biaya, yaitu pelanggan yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa tersebut.

Menurut Irawan (2005), faktor – faktor yang pendorong kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas produk, pelanggan puas kalau setelah membeli dan menggunakan produk tersebut ternyata kualitas produknya baik.
2. Harga, untuk pelanggan yang sensitive, biasanya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena pelanggan akan mendapatkan value for money yang tinggi.
3. Service quality, kepuasan terhadap kualitas pelayanan biasanya sulit ditiru. Kualitas pelayanan merupakan driver yang mempunyai banyak dimensi, salah satunya yang populer adalah SERVQUAL.
4. Emotional Factor, pelanggan akan merasa puas (bangga) karena adanya emosional value yang diberikan oleh brand dari produk tersebut.
5. Biaya dan kemudahan, pelanggan akan semakin puas apabila relative mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk atau pelayanan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan menurut Gaspersz dalam (Nasution, 2005) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginannya besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya.
2. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya.
3. Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli oleh pelanggan itu. Hal ini jelas mempengaruhi persepsi pelanggan terutama pada produk-produk yang dirasakan berisiko tinggi

4. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi pelanggan. Orang-orang di bagian penjualan dan periklanan seyogianya tidak membuat kampanye yang berlebihan melewati tingkat ekspektasi pelanggan.

Tentunya ada beberapa manfaat yang akan ditimbulkan dari pencapaian kepuasan pelanggan bagi perusahaan. Fandy Tjiptono (2005) menyatakan kepuasan konsumen dapat memberi beberapa manfaat yaitu:

- a. Hubungan antara perusahaan dan para konsumennya menjadi harmonis
- b. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang
- c. Dapat mendorong terciptanya loyalitas konsumen
- d. Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan
- e. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata konsumen
- f. Laba yang diperoleh dapat meningkat

Berbagai riset mengenai kepuasan pelanggan selama ini mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan berdampak signifikan pada sejumlah aspek (*Customer Satisfaction and Beyond*, 2009) :

1. Minat pembelian ulang
Pelanggan yang puas cenderung berminat melakukan pembelian ulang terhadap produk (barang/jasa) yang sama, berbelanja ditempat yang sama, dan menggunakan penyedia jasa yang sama dikemudian hari.
2. Loyalitas pelanggan
Dengan berhasilnya perusahaan menciptakan rasa puas pada pelanggan, maka akan membuat pelanggan setia pada perusahaan. Dengan beberapa hal sebagai wujud loyalitas pelanggan antara lain : pelanggan tidak akan mudah tergoda untuk beralih ke penyedia produk yang lain, lebih bersedia membayar dengan harga yang lebih mahal, lebih toleran terhadap kesalahan yang dilakukan perusahaan, dst.

3. Perilaku komplain

Pelanggan yang merasa puas akan kecil kemungkinan dalam melakukan komplain sedangkan pelanggan yang merasa kecewa tentunya akan lebih mungkin untuk melakukan komplain. Terlebih lagi jika penyebab ketidakpuasan yang dirasakannya telah melebihi ambang batas toleransinya.

4. Gethok tular positif

Kepuasan pelanggan berdampak positif pada kesediaan konsumen untuk merekomendasikan produk atau jasa pada orang lain.

2.3 Perkembangan TQM di Negara Maju

Dengan penerapan TQM yang benar pada sebuah perusahaan perbankan tentunya perusahaan akan dapat mencapai visi dan misi dalam menjalankan bisnis tersebut. Menggabungkan empat komponen utama dalam TQM yakni : melakukan perencanaan mutu yang cermat, melakukan pengendalian atas mutu produk secara berkesinambungan, memperhatikan jaminan terhadap kualitas produk sehingga dapat mengurangi beban biaya yang mungkin muncul akibat kegagalan produksi, dan senantiasa melakukan perbaikan mutu agar perusahaan selalu dapat mengembangkan produk sesuai dengan perkembangan zaman saat ini dan tidak tertinggal oleh para pesaing. Tentunya akan berdampak positif pada perusahaan dalam segala aspek, seperti menurunnya tingkat kerusakan atau produk gagal, menghindari timbulnya komplain dari nasabah, semakin meningkatnya kecepatan dalam penyediaan produk baik barang maupun pelayanan jasa, meningkatnya kepuasan karyawan, meningkatkan laba perusahaan dan masih banyak lagi dampak positif lainnya yang dapat dirasakan perusahaan.

Pada awalnya TQM bermula dari pendekatan W. Edwards Deming terhadap manajemen. Pendekatan ini diperkenalkan ke dalam industri Jepang di tahun 1950 dengan menuai banyak keberhasilan. Kemudian implementasi TQM berkembang ke barat selama tahun 1980-an, namun pengimplementasian tersebut belum cukup efektif. Hingga saat ini penelitian untuk melihat pengaruh penerapan

TQM terhadap kepuasan konsumen sudah banyak dilakukan di negara maju seperti USA, EU, Jepang dan Australia (Chamchong & Wonglorsalchon, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Ingram & Chung (1997, dalam Chamchong & Wonglorsalchon, 2010) pada industri kesehatan menunjukkan bahwa penerapan TQM dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Mehra & Ranganathan (2008) pada berbagai industri dengan kebudayaan berbeda menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Chamchong & Wonglorsalchon (2010) pada convenience store menunjukkan TQM mempunyai hubungan positif dengan kepuasan konsumen di industri jasa dan TQM dapat diterapkan pada negara berkembang.