

# BAB II

## KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Sehubungan dengan penelitian ini, maka peneliti melakukan review terhadap beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut adalah penelitian yang berhubungan dengan pengaruh implementasi TQM terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan review yang sudah dilakukan, peneliti menemukan bahwa sebelumnya telah ada peneliti lain yang juga membahas mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu akan diuraikan secara ringkas, karena penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya. Berikut ringkasan beberapa penelitian terdahulu :

Christanty dan Witjaksono (2019) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. Populasi pada penelitian ini sebanyak 127 karyawan, sampel yang digunakan sebanyak 96 karyawan, serta kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 86 kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS dengan bantuan perangkat lunak cerdas PLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan. Sehingga kepemimpinan merupakan variabel yang mampu memediasi hubungan antara TQM terhadap kinerja karyawan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo.

Putra, Dewi, Jalaludin dan Amrullah (2021), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan kurikulum di perguruan tinggi

berdasarkan pendekatan TQM yaitu pada komponen kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Penelitian ini dilakukan menggunakan studi kepustakaan atau literature review. Adapun teknik analisis data menggunakan proses deskripsi analitis terhadap literatur yang berkaitan dengan variabel penelitian. Kepuasan pelanggan terbentuk melalui lima prinsip, yaitu: fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan.

Munizu (2016), tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan praktik TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen orang, dan manajemen proses terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Cabang Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah 540 karyawan dan 270 karyawan sebagai responden. Sampel yang diperoleh berdasarkan metode simple random sampling. Statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel. Pengolahan data menggunakan SPSS dan AMOS 16.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Penerapan praktik TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen orang, dan manajemen proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sari, Surachman dan Ratnawati (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling sebanyak 152 responden. Model analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel adalah model struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi praktik TQM dapat meningkatkan baik kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan secara langsung. Kemudian kepuasan yang dirasakan karyawan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan peran mediasi sebagian (partial mediation) pada pengaruh praktik TQM terhadap kinerja karyawan.

Darmawan (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh positif TQM terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif terhadap perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup. Jumlah sampel

mempertimbangkan aspek jumlah manajer tingkat menengah untuk tiap-tiap perusahaan, yakni dari 24 perusahaan ditetapkan sebanyak 58 responden. Oleh karena jumlah anggota populasi relatif kecil, seluruh anggota populasi akan dijadikan sebagai sampel dengan ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 orang. Dengan demikian, penelitian ini termasuk penelitian populasi atau sensus. Pengukuran dilakukan secara kuantitatif. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (2) sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (3) interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Implikasi dari hasil penelitian ini bahwa perusahaan membutuhkan sebuah system akuntansi manajemen untuk memotivasi perilaku manajer dengan berbagai cara yang memaksimalkan daya saing organisasi. Apabila perusahaan menggunakan TQM, akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba semakin meningkat. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka jika menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran.

Othman, Khatab, Esmaeel, Mustafa dan Sadq (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh total quality management terhadap daya saing keuntungan di beberapa bank yang beroperasi di Erbil / Irak, penelitian dimulai dari garis besar konseptual yang memperhitungkan menjelaskan sifat hubungan antara manajemen kualitas total dan keunggulan kompetitif. Demikian, Hipotesis penelitian dikembangkan, dan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, peneliti telah menyusun kerangka teoritis, dan memanfaatkan literatur subjek, kemudian memilih jumlah bank di kota Erbil untuk melakukan dan memperoleh data empiris. Sampel penelitian termasuk (53) manajer bank, juga kuesioner didirikan untuk mengumpulkan data, untuk menganalisis data kami menggunakan beberapa metode statistik, dan hipotesis diuji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, manajemen staf, informasi, dan analisis, dan perhatian pelanggan telah ditemukan menjadi prediktor kuat keunggulan kompetitif bank di Erbil / Irak.

Singha, Kumar, dan Singh (2018) melakukan penelitian tentang penerapan Total Quality Management (TQM) di industri India dan untuk mempelajari pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Penelitian telah dilakukan di lima pabrik dan tiga perusahaan jasa di India utara. Perusahaan yang dipilih terdaftar di Confederation of Industri India (CII). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan data primer dan sekunder serta data fokusnya adalah memeriksa sejauh mana implementasi TQM di industri India. Hipotesis dan konseptual kerangka kerja dirancang sesuai dengan konteks di India dengan 236 sampel yang dikumpulkan dari delapan perusahaan manufaktur dan jasa India (UKM) kecil dan menengah. Datanya diklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu Manajer dan Pekerja. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan SPSS-AMOS 24. Semua data Hipotesis secara positif sesuai dengan model konseptual dan karenanya menunjukkan dampak positif dari TQM terhadap kinerja organisasi (OP).

Anil (2016) melakukan penelitian tentang dampak signifikan dari praktik TQM terhadap kinerja kualitas dan tingkat kepuasan pelanggan suatu organisasi melalui pendekatan empiris. Makalah ini juga memperluas penelitian untuk mengeksplorasi efek mediasi dari kinerja kualitas pada hubungan antara praktik TQM dan tingkat kepuasan pelanggan. Data empiris dikumpulkan dari survei terhadap 260 organisasi manufaktur di India menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Setelah memastikan reliabilitas dan validitas variabel laten dengan analisis faktor eksplorasi dan konfirmatori, hipotesis diuji dengan menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural. Temuan mendukung hipotesis yang diajukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara praktik TQM dan kinerja kualitas serta tingkat kepuasan pelanggan secara bersamaan. Hasil penelitian juga mendukung hipotesis bahwa kinerja kualitas secara parsial memediasi hubungan antara praktik TQM dan tingkat kepuasan pelanggan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Mutu dan Perkembangannya**

Menurut Gasperz (2016) pengertian sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang/jasa)

terhadap kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan atau organisasi.

Menurut Prihanto (2012) manajemen mutu merupakan aktivitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu dan peningkatan mutu didalam system mutu”.

Menurut Ismail dan Prawironegoro (2016) dalam TQM (*total quality management*) terdapat unsur-unsur penting seperti perbaikan secara terus-menerus (*continoeus improvement*) dan berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Revolusi mutu yang dimulai sejak paruh kedua abad ke-20 di Jepang, sebetulnya sudah dimulai jauh sebelumnya, dan Edwards Deming (1900-1994) dianggap telah memberikan sumbangan terbesar terhadap gerakan mutu. Deming juga sering dikenal dengan konsep *Plan-Do-Check-Action*, yang dilaksanakan dalam *continuous quality improvement*.

### **2.2.2 Pengertian Umum *Total Quality Management***

Dalam perkembangan manajemen kualitas, ternyata bukan hanya fungsi produksi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kualitas. Dalam hal ini, tanggung jawab terhadap kualitas tidak cukup hanya dibebankan kepada suatu bagian tertentu, tetapi sudah menjadi tanggung jawab seluruh individu seluruh individu di perusahaan. Pola inilah yang disebut *Total Quality Management* yang berkembang kurang lebih pada tahun 1985. Sebenarnya, perkembangan konsep kualitas secara menyeluruh atau terpadu (*total quality*) sudah dimulai sejak awal tahun 1990-an oleh Frederick Taylor, yang dikenal dengan sebutan *Father of Scientific Management* dan dikenal dengan teorinya *Time and Motion Studies*.

Total Quality Management secara harfiah berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan ”management” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “Total Quality Management” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.



## Model TQM

Sumber : Oakland (2014)

Gambar 2.1

Oakland (2014:27-28) memberikan sebuah model untuk TQM. Oakland mengatakan ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kualitas untuk sukses yaitu *planning, process, people* dan *performance*.

- *Planning* - pengembangan dan penerapan kebijakan dan strategi; menyiapkan kemitraan dan sumber daya yang tepat; dan mendesain untuk meningkatkan kualitas.
  - Komitmen jangka panjang, usaha peningkatan atau perbaikan kualitas bukan merupakan loncatan (*quantum leap*), melainkan merupakan suatu proses panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan *total quality*, perhatian kita berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan maju jauh kedepan, bukan hanya jangka pendek.
  - Keseragaman tujuan. Dengan adanya kesamaan tujuan maka segala kegiatan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.
- *Performance* – menetapkan kerangka kerja yang seimbang untuk organisasi, mengevaluasi, dan benchmarking.
  - Fokus pada pelanggan (internal dan eksternal). Pelanggan yang dimaksudkan disini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan yang dimaksud dengan pelanggan adalah proses selanjutnya yang menikmati output dari proses kita.
  - Terobsesi dengan kualitas, yaitu dengan menjadikan kualitas sebagai pegangan/pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau perusahaan.
  - Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

- Kerja tim (*teamwork*). Ada prinsip yang mengatakan bahwa pemikiran sekumpulan orang lebih baik daripada hanya satu orang. Sehingga hasil yang diperoleh akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama. Pemberian upah dan penghargaan pun tidak dilaksanakan secara individu, melainkan juga merupakan penilaian kelompok.
- *Procces* – pemahaman, manajemen, berinovasi, kualitas sistem manajemen, dan perbaikan terus menerus.
  - *Continual process improvement*. Kualitas hanya bisa dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil. Hal ini sesuai dengan prinsip Kaizen “*little better everyday*”
- *People* – mengelola sumber daya manusia, perubahan budaya, kerja sama tim, komunikasi, inovasi dan pembelajaran.
  - Pendidikan dan pelatihan. Karena untuk menciptakan sesuatu yang berkualitas, maka orang harus mau belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan.
  - Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pendekatan *total quality* hanya akan terlaksana bila ada kepuasan dari para karyawan. Bila karyawan merasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka mereka pun akan memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Kepuasan karyawan ini akan tercapai bila mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau kegiatan.

Untuk melengkapi ketiga faktor tersebut, terdapat tiga faktor yaitu *communication*, *commitment*, dan *culture*.

- *Communication* – Perusahaan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, agar spesifikasi produk yang diinginkan konsumen bisa dimengerti dengan baik oleh perusahaan.
- *Commitment* - Komitmen untuk menyediakan produk atau layanan yang efisien dan mengutamakan kepentingan pelanggan. Mengambil resiko untuk mencapai tujuan,

dengan bekerja secara sistematis dengan memanfaatkan peluang untuk inovasi dan pengembangan.

- *Culture* - Inovasi merupakan sesuatu yang bernilai tinggi. Pengembangan, belajar dan berlatih dilihat sebagai suatu jalur yang bekesinambungan. Pemberdayaan merupakan suatu tantangan yang merupakan pengembangan berkelanjutan sebagai motivasi diri secara internal.

Faktor- faktor tersebut merupakan cara bagi perusahaan untuk membantu meningkatkan kualitas dari organisasinya.

### 2.2.3. Elemen-Elemen Penting Dalam TQM

Persaingan dalam dunia usaha sangat ketat sehingga untuk mampu bertahan harus dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Hanya dengan cara demikian bisnis mampu mempertahankan *competitiveness*, yaitu suatu kemampuan untuk menghadapi pesaingnya.

Dengan kemampuan tersebut, diharapkan bisnis dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pelanggan yang terpuaskan akan menjadi pelanggan yang loyal terhadap produk atau jasa yang ditawarkan bisnis. Pada gilirannya hal tersebut akan mendatangkan peningkatan keuntungan bagi bisnis.

Deming menekankan bahwa kepuasan pelanggan merupakan inti dalam roda *total quality management*. Kepuasan pelanggan merupakan fokus dalam *total quality management*.

Untuk mencapai kepuasan pelanggan, diperlukan perbaikan dan keterlibatan pekerja dalam setiap proses kegiatan organisasi. Tanpa kedua kegiatan tersebut, keinginan memberikan kepuasan kepada pelanggan akan sulit dicapai.

Sementara itu, dilingkaran luarnya dijamin oleh adanya *problem-solving tools* (alat pengambilan keputusan), *product/service design* (desain produk dan jasa), *process design* (desain proses), *purchasing* (pembelian), dan *benchmarking* (*benchmarking*).

Dalam melaksanakan filosofi TQM, selain memperhatikan masalah perubahan budaya yang akan terjadi dengan penerapan filosofi tersebut, perusahaan atau organisasi

harus memperhatikan elemen-elemen penting dalam penerapan atau pelaksanaan filosofi tersebut. Pentingnya penerapan TQM dalam berbagai organisasi, antara lain:

1. *Accounting*, untuk mengukur dan memperkirakan biaya sebagai konsekuensi kualitas buruk dan mengusahakan data benar;
2. *Finance*, perlu mengukur implikasi aliran dana pada program TQM dan menyediakan laporan keuangan tanpa salah;
3. *Human resources*, dalam merekrut pekerja yang menghargai kualitas kerja dan memotivasi serta melatih;
4. *Management information system*, diperlukan dalam mendesain system untuk melacak kualitas dan kuantitas kinerja.
5. *Marketing*, dalam menggunakan data kualitas dan kinerja untuk tujuan promosi;
6. *Operations*, dalam mendesain dan melaksanakan program TQM.

Goetsch dan Davis (2014) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) Total Quality Management (TQM), sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan (internal dan eksternal). Pelanggan yang dimaksudkan disini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan yang dimaksud dengan pelanggan adalah proses selanjutnya yang menikmati output dari proses kita.
2. Terobsesi dengan kualitas, yaitu dengan menjadikan kualitas sebagai pegangan/pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau perusahaan.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.
4. Komitmen jangka panjang, usaha peningkatan atau perbaikan kualitas bukan merupakan loncatan (*quantum leap*), melainkan merupakan suatu proses panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan *total quality*, perhatian kita berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan maju jauh kedepan, bukan hanya jangka pendek.
5. Kerja tim (*teamwork*). Ada prinsip yang mengatakan bahwa pemikiran sekumpulan orang lebih baik daripada hanya satu orang. Sehingga hasil yang diperoleh akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama. Pemberian upah dan

- penghargaan pun tidak dilaksanakan secara individu, melainkan juga merupakan penilaian kelompok.
6. *Continual process improvement*. Kualitas hanya bisa dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil. Hal ini sesuai dengan prinsip Kaizen “*little better everyday*”
  7. Pendidikan dan pelatihan. Karena untuk menciptakan sesuatu yang berkualitas, maka orang harus mau belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan.
  8. Tidak ada pengendalian (*freedom from control*). Perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada *total quality* tidak lagi menggunakan pengendalian atau inspeksi yang hanya merupakan penilaian produk akhir, melainkan setiap karyawan harus mengendalikan dirinya sendiri untuk membuat atau memberikan atau menerima produk yang benar-benar bebas cacat.
  9. Keseragaman tujuan. Dengan adanya kesamaan tujuan maka segala kegiatan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.
  10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pendekatan *total quality* hanya akan terlaksana bila ada kepuasan dari para karyawan. Bila karyawan merasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka mereka pun akan memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Kepuasan karyawan ini akan tercapai bila mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau kegiatan.

#### **2.2.4. Hambatan Dalam Penerapan *Total Quality Management***

Penerapan *Total Quality Management* bukannya tanpa hambatan. Menurut Prihanto (2012), ada beberapa hambatan dalam melaksanakan penerapan manajemen mutu tersebut, antara lain :

1. Kurangnya komitmen
2. Kurangnya sumber daya
3. Kurangnya partisipasi
4. Keterbatasan waktu
5. Kurangnya pemahaman
6. Kurangnya pemantauan

#### 7. Pembatasan eksternal

Untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan sistem manajemen mutu ini, dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Mengukur infrastruktur untuk implementasi
2. Mengadakan pelatihan
3. Member indicator kinerja
4. Menyediakan sumber daya yang cukup

Suksesnya implementasi dapat dicapai dengan adanya budaya kerja mutu dalam perusahaan, komunikasi yang baik internal dan eksternal, serta adanya komunikasi dari seluruh komponen/personel perusahaan.

#### **2.2.5. Total Quality Management Pada Bank Central Asia**

Kegiatan di BCA lebih mengutamakan kepentingan dan kenyamanan nasabah. Hal ini dilakukan BCA untuk mempertahankan nasabahnya maupun untuk menarik nasabah yang lain. BCA adalah bank swasta terbesar di Indonesia dimana dalam melaksanakan fungsinya sebagai lembaga intermediasi, BCA tidak hanya menghimpun dana dari masyarakat tetapi juga menyalurkan dana kembali dalam bentuk kredit, selain itu BCA juga memberikan fasilitas kemudahan pada nasabah. Adapun fasilitas yang diberikan BCA diluar simpanan masyarakat adalah kemudahan dalam pembayaran rekening listrik, telepon, fax, telex. Dengan adanya fasilitas tersebut, nasabah tidak perlu datang ke kantor yang bersangkutan tetapi cukup datang ke BCA untuk membayar kewajiban-kewajiban tersebut sehingga nasabah dapat menghemat waktu.

BCA menerapkan program agar tampil lebih profesional daripada bank-bank yang lain sebagai bank pesaing BCA. Upaya meningkatkan kualitas pelayanan nasabah merupakan komitmen utama BCA untuk meningkatkan kepuasan nasabah dalam upaya menarik nasabah baru. Dimana strategi yang dilakukan BCA guna mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan tersebut melalui pengaktifan program front liner (CS dan Teller). Pada dasarnya segala upaya yang dilakukan guna meningkatkan kualitas keamanan pelayanan yang telah dilaksanakan dan dikembangkan bertitik tolak dari

keyakinan teguh bahwa bisnis perbankan tidak mungkin berjalan tanpa dukungan nasabah.

Seiring dengan komitmen tersebut BCA telah bertekad menjadi bank dengan layanan terbaik, untuk mencapai komitmen tersebut dapat diwujudkan melalui berbagai upaya peningkatan kemampuan layanan pada front office yang salah satunya adalah Customer Service. Pengetahuan dan ketrampilan dasar yang perlu dimiliki oleh front office adalah telah dirumuskan secara singkat, padat dan lengkap dalam istilah “SMART” yang menjadi cermin identitas para front liner BCA. Sikap dalam bertugas di bidang lain agar siklus layanan baik internal maupun eksternal dapat berjalan dengan baik, terpadu, dan berkesinambungan. Disamping SDM yang dimiliki, sarana/fasilitas khususnya gedung juga ditata dengan rapi dan bersih serta dilengkapi dengan sarana informasi yang menarik dalam menunjang terwujudnya sikap “SMART”.

Adapun program layanan SMART BCA terdiri dari :

S. Sigap artinya :

- Cekatan dalam melakukan pekerjaan
- Tunjukkan sikap siap membantu
- Antisipatif dan tanggap terhadap kebutuhan nasabah
- Dapat diandalkan dalam melaksanakan kepercayaan
- Berikan informasi dengan jelas dan tepat
- Disiplin dan konsisten dalam menjalankan tugas

M. Menarik artinya :

- Tampilkan diri dengan sopan, formal, rapi, bersih dan serasi
- Tunjukkan bahasa tubuh dan perilaku yang baik dan sopan
- Tunjukkan percaya diri yang positif
- Memiliki kemampuan berinteraksi yang baik
- Tunjukkan kredibilitas dan reputasi yang dapat dipercaya

A. Antusias artinya :

- Tunjukkan semangat dalam melayani nasabah
- Miliki inisiatif untuk segera melayani, bukan menunggu (proaktif)
- Miliki pandangan bahwa nasabah harus dilayani sebaik mungkin

R. Ramah artinya :

- Berikan senyum dengan tulus
- Lakukan kontak mata saat berbicara dengan nasabah
- Gunakan nada suara yang enak didengar
- Berperilaku sopan dan santun sesuai budaya

T. Teliti artinya :

- Mampu bekerja dengan akurat
- Cermat dan seksama
- Konsentrasi penuh setiap memproses transaksi.

TQM di BCA memiliki karakteristik :

1. Fokus Pada Pelanggan, Indikator:
  - Keluhan pelanggan
  - Interaksi karyawan dengan pelanggan
  - Interaksi saat memberikan informasi produk
  - Memberikan solusi
2. Obsesi Terhadap Kualitas, Indikator:
  - Keamanan dan kenyamanan dalam transaksi
  - Produk yang mampu bersaing
  - Keramahan dan kesopanan karyawan
  - Teliti dalam bertransaksi
3. Pendekatan Ilmiah, Indikator:
  - Mencari data untuk mengatasi masalah
  - Perusahaan menggunakan teori/konsep-konsep
4. Kerja Sama Tim (Teamwork), Indikator:
  - Pembagian tugas yang terstruktur
  - Adanya koordinasi antar tim
  - Bertanggung jawab atas semua transaksi
  - Keseragaman jawaban
5. Perbaikan Secara Berkesinambungan, Indikator:
  - Masukan dari konsumen dipertimbangkan
  - Inovasi

- Mengikuti perkembangan teknologi

BCA sendiri telah melengkapi standar operating procedure/manual kerja yang merinci prosedur kerja setiap transaksi operasional perbankan yang dilakukan di BCA terkait produk dan aktivitas baru termasuk mitigasi risiko operasional terkait. Pembuatan prosedur kerja tersebut dilakukan oleh Divisi Strategi dan Pengembangan Operasi-Layanan (DPOL) dan telah di-REVIEW oleh berbagai unit kerja yang terkait untuk memastikan bahwa risiko operasional yang mungkin ada pada aktivitas tersebut telah dimitigasi dengan baik.

Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) akan dapat tercapai bila perusahaan atau organisasi dapat melaksanakan kegiatannya dengan berpedoman pada atribut efisiensi, atribut efisiensi tersebut meliputi :

1. Dukungan (*commitment*)

Organisasi atau perusahaan harus mendukung pada penyediaan jasa untuk mengembangkan organisasi. Manajemen juga harus mendukung para penyediaan jasa tersebut secara efisien dan menguntungkan.

2. Konsistensi (*consistency*)

Jasa atau pelayanan bukan merupakan jenis usaha yang semata-mata hanya dipengaruhi permintaan pelanggan dan menyesuaikan dengan karakteristik pelanggan. Jasa harus mempunyai konsistensi dalam kinerja, misalnya ketepatan waktu, kebersihan ruangan, kesabaran dalam memberikan pelayanan, dan sebagainya.

3. Kemampuan (*competence*)

Sebagai organisasi di mana kualitas jasa atau pelayanan yang ditawarkan sangat dipengaruhi keahlian karyawan, organisasi atau perusahaan memang sangat membutuhkan karyawan yang ahli.

4. Hubungan (*contact*)

Sesuai dengan karakteristik organisasi atau perusahaan yang mengutamakan kebutuhan dan harapan pelanggan dalam membuat jasanya, harus mengadakan hubungan atau kontak langsung dengan pelanggan. Oleh karena itu, masalah menjaga

hubungan yang baik dengan pelanggan perlu mendapatkan prioritas. Hubungan yang baik ini perlu dijalin selain antara karyawan pemberi jasa dengan penerima jasa juga antar bagian dalam organisasi jasa itu sendiri.

5. Komunikasi (*communication*)

Spesifikasi jasa atau pelayanan yang diinginkan pelanggan yang perlu dicapai untuk dapat mewujudkan kualitas jasa atau pelayanan tersebut, harus didukung dengan komunikasi yang baik antara pelanggan dengan pihak pemberi jasa. Hal ini disebabkan kualitas jasa atau pelayanan yang ditawarkan juga sangat tergantung dari spesifikasi pelanggan tersebut.

6. Kepercayaan (*credibility*)

Organisasi atau perusahaan harus dapat dipercaya, dan antara pihak organisasi atau perusahaan dengan pelanggan juga harus ada rasa saling percaya. Hal ini akan memperlancar komunikasi dan menjalin hubungan baik yang akan memudahkan organisasi atau perusahaan merealisasikan keinginan dan harapan pelanggan tersebut.

7. Perasaan (*compassion*)

Perasaan yang dimaksud di sini adalah perasaan simpati akan kebutuhan dan harapan pelanggan, selain itu juga perasaan dari pihak manajemen kepada karyawan organisasi yang memberikan jasa atau pelayanan secara langsung pada pelanggan.

8. Kesopanan (*courtesy*)

Adanya hubungan langsung antara personil organisasi atau perusahaan dengan pelanggan tersebut menuntut adanya sikap sopan santun dari pihak organisasi atau perusahaan. Pelanggan akan lebih menyukai pemberi jasa yang memperhatikan sopan santun dalam memberikan pelayanan.

9. Kerjasama (*co-operation*)

Kerjasama dengan pelanggan akan membantu organisasi atau perusahaan untuk dapat menghasilkan jasa atau pelayanan yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Kerjasama ini juga perlu dibina secara terus-menerus antar personil organisasi atau perusahaan dengan pelanggan dan antar para personil dalam

organisasi atau perusahaan tersebut (antar karyawan dan antara manajer dengan karyawan).

#### 10. Kemampuan (*capability*)

Capability di sini diartikan, bahwa organisasi atau perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk mengambil tindakan atau keputusan yang berkaitan dengan jasa atau pelayanan yang ditawarkan. Sedangkan *competence* berarti kemampuan untuk melaksanakan tugas yang harus segera dilaksanakan.

#### 11. Kepercayaan (*confidence*)

Kepercayaan di sini berarti rasa percaya diri dari organisasi atau perusahaan bahwa organisasi atau perusahaan tersebut mampu memberikan jasa atau pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Kepercayaan diri ini penting karena dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Walaupun demikian, percaya diri juga harus disertai dengan mawas diri dan penyesuaian diri dengan lingkungan sekitarnya.

#### 12. Kritikan (*criticism*)

Kritikan, dalam hal ini berarti bahwa organisasi atau perusahaan tidak boleh menghindari kritikan yang bersifat membangun, apalagi kritikan itu berasal dari pelanggannya. Kritikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, misalnya pelanggan, pesaing, bagian atau departemen lain, pimpinan, bahkan bawahan atau karyawan.

### 2.2.6. Kepuasan pelanggan

Menurut Walker (2012) kepuasan pelanggan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Secara umum, kepuasan pelanggan dapat dikatakan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang dari perbandingan antara produk yang dibeli sesuai atau tidak dengan harapannya.

Kepuasan pelanggan sangatlah penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, agar pelanggan tetap setia membeli produk dan jasa kita. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepuasan diartikan sebagai perasaan senang yang diperoleh melalui pengorbanan.

Kepuasan pelanggan termasuk dalam pembahasan penelitian ini karena dengan adanya konsistensi terhadap TQM mempunyai dampak yang besar bagi kepuasan pelanggan dalam bertransaksi. Tjiptono (2016) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil tidak memenuhi harapan.

Pendapat yang dikemukakan diatas berkaitan dengan semakin disadari bahwa pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan aspek vital dalam rangka bertahan dalam bisnis dan memenangkan kompetisi perbankan. Namun demikian untuk mewujudkan kepuasan pelanggan secara menyeluruh bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, pentingnya menciptakan kepuasan pelanggan berkaitan dengan persaingan yang semakin keta, karena dalam hal ini juga mempengaruhi kesehatan bank itu sendiriserta tingkat kerugian dan keuntungan perusahaan.

Keputusan nasabah ditentukan oleh persepsi nasabah atas performance produk dan jasa dalam memenuhi harapan nasabah. Nasabah merasa puas apabila harapannya terpenuhi atau sangat puas jika harapan pelanggan terlampaui. Secara sederhana, tingkat kepuasan seorang nasabah terhadap produk tertentu merupakan hasil dari perbandingan yang dilakukan oleh nasabah bersangkutanatas tingkat manfaat yang dipersepsikan telah diterima setelah mengkonsumsi atau menggunakan produk dan tingkat manfaat yang diharapkan sebelum pembelian jasa. Jika persepsi sama atau lebih besar dibandingkan harapan, maka nasabah akan merasa puas.

Kotler dan Amstrong (2015) menyatakan bahwa terdapat empat perangkat untuk mengukur kepuasan pelanggan, sebagai berikut:

1. Sistem keluhan dan saran (complain and suggestion system).

Sebuah perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan biasanya mengedikan formulir/kotak saran/hot lines dengan nomor gratis sehingga memudahkan pelangganya untuk memberikan saran dan keluhan. Perusahaan juga mempekerjakan staf khusus untuk segera menangani keluhan pelangganya sehingga masalah dapat terselesaikan dengan cepat.

2. Survei kepuasan pelanggan (customer satisfaction survey).

Perusahaan melaksanakan survei secara berkala kepada pelanggan di berbagai tempat untuk mengetahui apakah mereka puas dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, melalui pembagian kuesioner atau dengan wawancara secara langsung, melalui telepon, atau melalui e-mail. Hal ini dilakukan untuk memperoleh umpan balik secara langsung dari pelanggan. Pelanggan akan lebih respek terhadap perusahaan karena merasa diperhatikan oleh perusahaan tersebut.

3. Menyamar berbelanja (ghost shopping).

Perusahaan menempatkan karyawannya bertindak sebagai pembeli potensial dengan tujuan untuk mengetahui apakah produk atau jasa yang diberikan sesuai dengan standar perusahaan dan melaporkan hasil temuan tentang kekuatan dan kelemahan ketika membeli produk atau jasa perusahaan bahkan yang dimiliki oleh pesaingnya.

4. Analisis pelanggan yang hilang (customer loss rate analysis). Perusahaan melakukan analisis penyebab dari para pelanggan yang berhenti membeli atau berganti ke perusahaan lainnya. Perusahaan menghubungi secara langsung pelanggannya untuk mengetahui penyebab hal tersebut sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan perbaikan di masa kini dan masa yang akan datang, serta tentu saja diharapkan pelanggannya selalu loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan adalah besarnya perbandingan antara harapan konsumen dengan apa yang dirasakan secara nyata dengan hasil kinerja yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan konsumen.

### **2.2.7 Dimensi Kepuasan Pelanggan**

Kotler dan Keller (2016) kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan konsumen akan kesenangan atau kekecewaan yang dihasilkan dari membandingkan kinerja produk yang dirasakan (atau hasil) dengan harapan mereka, dan menyatakan bahwa terdapat empat indikator yang utama dari kepuasan pelanggan yaitu :

1. Harga (price)
2. Kualitas layanan (service quality)
3. Kualitas produk (product quality)
4. Kemudahan (efficiency).

Pertama, dimensi “Harga (Price)” adalah menjadi faktor utama dan sumber kepuasan yang penting bagi pelanggan, untuk harga yang murah dari produk barang/jasa pelanggan mendapatkan value for money yang tinggi. Bagi pelanggan yang tidak sensitif terhadap harga tidak akan mementingkan hal ini.

Kedua, “Kualitas Layanan (Service Quality)” dari perusahaan harus ditanamkan mulai dari dasar yang menyangkut sistem, sumber daya manusia, dan teknologi. Kualitas layanan tidak bisa ditiru secara mentah karena menyangkut tentang attitude dan behaviour yang selaras dengan perusahaan. Kualitas layanan harus dibenahi mulai dari proses penerimaan kerja/rekrutmen, pelatihan, dan budaya kerja perusahaan/organisasi.

Ketiga, dalam dimensi pelanggan ada “Kualitas Produk (Product Quality)” dimana perusahaan harus mampu menciptakan kualitas produk yang baik untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan.

Keempat, dalam dimensi pelanggan ada “Kemudahan (Efficiency)” dimana dimensi ini membantu pelanggan untuk mendapatkan kemudahan dalam memperoleh produk barang/jasa yang diinginkan baik dalam akses mendapatkannya maupun pembayaran, tentu pelanggan akan merasa puas jika mendapatkan kemudahan, kenyamanan, dan efisiensi dalam memperoleh suatu produk barang/jasa.

### **2.2.8 Memperbaiki Kualitas Melalui TQM**

Memperbaiki kualitas dalam kerangka *total quality management* menurut W. Edwards Deming (2016) dapat dilakukan melalui :

#### *1. Branchmarking*

*Branchmarking* merupakan prosedur secara sistematis yang mengukur produk, jasa dan proses perusahaan terhadap pemimpin industri. Perusahaan menggunakan *bremchmarking* untuk lebih memahami bagaimana perusahaan yang *outstanding* melakukan demikian sehingga dapat memperbaiki operasinya sendiri.

*Branchmarking* terdiri dari 4 langkah dasar, yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu mengidentifikasi produk, jasa dan proses yang di *brenchmark* dan perusahaan yang dipergunakan sebagai perbandingan, mempertimbangkan ukuran kinerja untuk analisis, dan pengumpulan data.

- b. Analisis (*Analysis*), yaitu mempertimbangkan gap antara kinerja perusahaan saat ini dengan perusahaan yang menjadi benchmark dan mengidentifikasi gap yang signifikan.
- c. Penggabungan (*Integration*), yaitu menciptakan tujuan dan menjaga hubungan dengan manajer yang menyediakan sumber daya untuk menyelesaikan tujuan.
- d. Tindakan (*Action*), yaitu membangun cross-functional team yang terdiri dari mereka yang paling terpengaruh oleh perubahan, mengembangkan rencana tindak dan penugasan tim, menjalankan rencana, memonitor progress, dan mengkalibrasi benchmark apabila perbaikan sudah dilakukan.

## 2. *Product and Service Design*

Karena perubahan desain sering memerlukan perubahan dalam metode, materiil atau spesifikasi, maka dapat meningkatkan *defect rate*, tingkat produk cacat. Perubahan secara bervariasi meningkatkan resiko membuat kesalahan. Maka, desain produk dan jasa yang stabil dapat membantu menurunkan masalah kualitas internal. Akan tetapi, desain yang tetap tidak mungkin ketika produk dan jasa dijual dipasar global.

## 3. *Process Design*

Desain proses digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mempengaruhi kualitasnya. *Manajer First National Bank of Chicago* mencatat permintaan pelanggan *Letter of Credit* memerlukan empat hari melalui banyak langkah meyangkut Sembilan pekerja sebelum LC diterbitkan.

Untuk memperbaiki proses dan mempersingkat waktu tunggu pelanggan, bank melatih petugas penerbit LC untuk melakukan semua tugas yang diperlukan sehingga pelanggan dapat berhubungan hanya dengan satu orang saja. Selanjutnya, pelanggan diberi petugas pelayanan yang sama setiap kali mereka mengajukan LC. Sebagai hasilnya, mereka sekarang dapat menerbitkan LC dalam kurang dari satu hari.

## 4. *Quality Functional Deployment*

QFD mengusahakan cara menetapkan target dan mendiskusikan pengaruhnya pada kualitas produk. Bagian teknik menggunakan data yang memfokuskan pada tampilan desain produk yang penting. Marketing menggunakan untuk mempertimbangkan

strategi pemasaran. Operasi menggunakan informasi untuk mengidentifikasi proses yang krusial untuk memperbaiki kualitas produk seperti dipersepsikan pelanggan. Sebagai hasilnya, QFD mendorong komunikasi antar fungsi dengan tujuan memperbaiki kualitas produk dan jasa.

#### 5. *Purchasing Consideration*

Kebanyakan bisnis tergantung pada pemasok luar untuk materil, jasa atau peralatan yang digunakan dalam menghasilkan produk dan jasa. Kualitas input dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan perusahaan, dan barang berkualitas buruk yang dibeli dapat berpengaruh merusak.

Pembeli yang kompeten akan mengidentifikasi pemasok yang menawarkan produk dan jasa berkualitas tinggi pada harga yang pantas. Setelah mengidentifikasi pemasok, pembeli bekerja sama dengan mereka menjaga agar barang yang diterima tanpa cacat.

### **2.2.9. Hubungan antar variabel**

TQM memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. TQM memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dimana perusahaan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.

#### 1. Pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kepuasan pelanggan

Amin (2017) pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani dan diperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan harapannya. Setiap organisasi yang menerapkan TQM harus mengetahui, mengidentifikasi, serta menganalisis kebutuhan dan harapan para pelanggan. Hal ini berarti produk atau jasa yang diberikan harus sesuai dengan keinginan dan harapan para pelanggan.

Jaafreh (2016) strategi bisnis yang futuristik selalu mengedepankan posisi pelanggan sebagai dimensi yang lebih tinggi dan berkuasa. Layanan terbaik bukan lahir dari rumusan rapat para manajer dan direktur dari sebuah perusahaan. Layanan terbaik juga bukan rumusan strategi bisnis yang sudah direncanakan. Namun layanan terbaik adalah sejauh mana memahami keinginan pelanggan kemarin, saat ini, dan masa yang akan datang.

Penelitian yang dilakukan oleh Amin (2017) dan Jaafreh (2016), menyatakan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Hipotesis 1 : Fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan

## 2. Pengaruh obsesi pada kualitas terhadap kepuasan pelanggan

Kualitas produk atau jasa yang dihasilkan baik maka akan memberikan kesan baik pula pada pelanggan. Mutu perusahaan harus ditingkatkan agar produk atau jasa yang ditawarkan memiliki kualitas yang baik dan bisa memenuhi harapan atau keinginan pelanggan

Mosahab (2015) menyebutkan dengan kualitas yang telah ditetapkan perusahaan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip ‘good enough is never good enough’.

Penelitian yang dilakukan oleh Mosahab (2015), menyatakan bahwa obsesi terhadap kualitas berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Hipotesis 2 : Obsesi pada kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan

### 3. Pengaruh pendekatan ilmiah terhadap kepuasan pelanggan

Pendekatan ilmiah merupakan hal yang sangat penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk lebih memberikan kesan baik kepada pelanggan dan menciptakan kepuasan pelanggan. Memberikan pelayanan yang intensif adalah cara yang perlu dilakukan agar pelanggan lebih mengetahui produk atau jasa yang dipasarkan sehingga akan menimbulkan rasa ingin membeli dan rasa puas dibenak pelanggan. Mehra dan Ranganathan (2018) telah meneliti sebelumnya dan menemukan bahwa pendekatan ilmiah berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan, sehingga semakin perusahaan meningkatkan pendekatan pada pelanggan maka semakin tinggi kepuasan pelanggan.

Hipotesis 3 : Pendekatan ilmiah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan

### 4. Pengaruh kerja sama tim terhadap kepuasan pelanggan

Kerjasama tim merupakan bentuk kerja secara berkelompok dan saling melengkapi dengan ketrampilan masing - masing serta berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama yaitu untuk membuat pelanggan merasa puas. Zaman (2017), Mahami (2016), telah meneliti sebelumnya dan menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil empiris pada penelitian diatas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah,

Hipotesis 4 : Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

### 5. Pengaruh perbaikan secara terus menerus terhadap kepuasan pelanggan

Zaman (2017) perbaikan secara terus menerus dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam TQM, dengan berinovasi perusahaan dapat meningkatkan mutu layanann kualitas produk, kepercayaan diri, dan mengembangkan kemandirian.

Eksistensi perbaikan secara terus menerus dalam sebuah bisnis sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan stakeholders melalui proses perbaikan mutu secara berkesinambungan. Dengan berinovasi perusahaan mampu mencapai kinerja atau produktivitas yang diharapkan apabila dilakukan dengan adanya peranan dan tanggungjawab yang jelas, mampu melaksanakan manajemen konflik, adanya prosedur operasi yang jelas dan simpel, serta pencapaian misi tim.

Hipotesis 5 : Perbaikan secara terus menerus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan

Selain itu perusahaan juga dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui pemenuhan kualitas yang bersifat customer-driven. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan customer value. Customer value merupakan kombinasi dari manfaat dan pengorbanan yang terjadi apabila pelanggan menggunakan suatu barang atau jasa guna memenuhi kebutuhan tertentu. Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar, maka profitabilitasnya terjamin. Jadi, kualitas dan profitabilitas berkaitan erat. Perusahaan yang menawarkan barang atau jasa berkualitas superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya yang menghasilkan kualitas inferior. Kualitas juga dapat mengurangi biaya. Adanya pengurangan biaya ini pada ilirannya akan memberikan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan. Kemudian kedua factor ini dapat memberikan sarana dan dana bagi investasi lebih lanjut dalam hal penyempurnaan kualitas, misalnya untuk riset dan pengembangan.

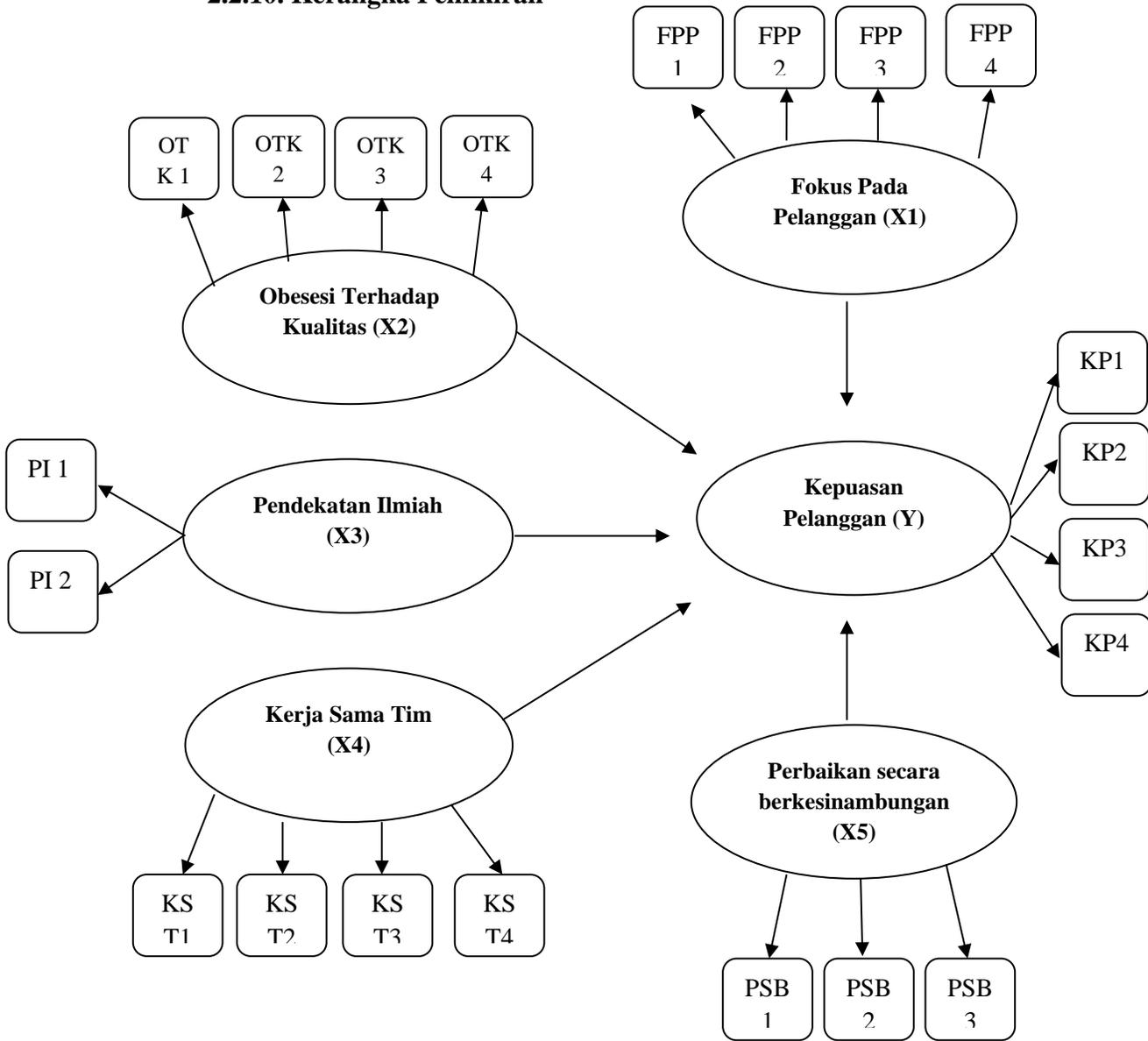
Secara ringkas manfaat dari kualitas dan superioritas antara lain berupa:

- 1.Loyalitas pelanggan yang lebih besar.
- 2.Pangsa pasar yang lebih besar.
- 3.Harga saham yang lebih tinggi.
- 4.Harga jual yang lebih tinggi.

#### 5. Produktivitas yang lebih besar.

Semua manfaat yang ada di atas pada gilirannya mengarah pada peningkatan daya saing berkelanjutan dalam organisasi yang mengupayakan pemenuhan kualitas yang bersifat customer driven. Dalam jangka panjang perusahaan demikian akan tetap survive dan menghasilkan laba.

### 2.2.10. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

FPP1 : Keluhan Pelanggan

FPP2 : Interaksi Karyawan

FPP3 : Memberikan informasi produk

FPP3 : Memeberikan Solusi

OTK 1 : Keamanan dan Kenyamanan

OTK 2 : Produk yang mampu bersaing

OTK 3 : Keramahan dan kesopanan karyawan

OTK 4 : Cepat dan Teliti dalam bertransaksi

PI 1 : Mencari data untuk mengatas masalah

PI 2 : Perusahaan menggunakan teori

KST 1 : Pembagian tugas yang terstruktur

KST 2 : Koordinasi antar tim

KST 3 : Bertanggung jawab atas semua transaksi

KST 4 : Keseragaman jawaban

PSB 1 : Kritik dan saran

PSB 2 : Inovasi

PSB 3 : Perkembangan Teknologi

