

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Total Quality Management (TQM)

2.1.1 Pengertian Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen yang terfokus pada peningkatan kualitas produk atau layanan, serta mempertahankan kepuasan pelanggan. TQM dianggap sebagai suatu pendekatan yang berkelanjutan dan mencakup seluruh organisasi, dari bagian produksi hingga manajemen puncak. Menurut Nursya'bani dalam Muzaki (2019) adalah sebagai berikut :

- a. Total: Semua individu terkait dengan organisasi yang terlibat dalam upaya perbaikan berkelanjutan.
- b. Kualitas: TQM menyesuaikan produk atau layanan dengan permintaan yang telah ditentukan oleh konsumen.
- c. Manajemen: TQM adalah pendekatan manajemen yang melampaui pendekatan teknik pengendalian kualitas terbatas. Dalam artian ini, eksekutif perusahaan memiliki komitmen penuh terhadap kualitas.

Menurut Tjiptono dalam Anwar (2018) Total quality management merupakan suatu strategi yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing organisasi dengan melakukan perbaikan berkelanjutan pada produk, layanan, sumber daya manusia, proses, dan lingkungannya. Jadi TQM mengharuskan partisipasi dari seluruh anggota organisasi dan memperhatikan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

Total Quality Management (TQM) menekankan pada pengendalian kualitas secara terus menerus. Menurut Tjiptono dalam Mulyadi (2022) Kualitas terdiri dari aspek desain dan kesesuaian, di mana keduanya memiliki beberapa elemen yang serupa, seperti usaha untuk memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan. Kualitas mencakup produk dan layanan, faktor manusia, serta faktor-faktor proses dan lingkungan. Kualitas adalah kondisi yang terus berubah; apa yang

dianggap sebagai kualitas saat ini mungkin akan dianggap sebagai kurang berkualitas di masa depan.

Tjiptono dalam Mulyadi (2022) menyatakan bahwa Kualitas merupakan gabungan dari berbagai karakteristik produk, termasuk karakteristik yang secara langsung memenuhi keinginan konsumen dan karakteristik menarik yang memberikan kepuasan dalam penggunaan produk tersebut. Kualitas mencakup semua hal yang tidak memiliki kekurangan atau kerusakan.

Salah satu karakteristik TQM adalah fokus pada kepuasan pelanggan. Menurut Falahi, aban dalam Juhri, dkk (2023), *Total quality management* adalah prinsip nilai yang mendasar dan holistik dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang dengan fokus pada memenuhi kepuasan pelanggan serta memperhatikan kebutuhan semua pihak yang terkait, di mana kualitas menjadi tanggung jawab bersama seluruh anggota organisasi.. TQM juga melibatkan penerapan metode-metode statistik dan kualitas. Menurut Menurut Suharyanto, Hadrinayu, dan Agus dalam Tira et al (2017), *Total quality management* adalah suatu budaya yang mencakup komitmen yang kuat terhadap kualitas dan melibatkan semua individu secara berkelanjutan dalam setiap aspek produksi produk dan layanan, dengan menggunakan metode ilmiah yang inovatif.

Total Quality Management memandang pengendalian kualitas sebagai suatu proses yang berlangsung sepanjang waktu untuk memastikan kualitas yang konsisten. Menurut Rivai (2017:62), *Total quality management* adalah ide yang memerlukan dedikasi dan partisipasi dari manajemen dan semua pihak yang mengelola perusahaan secara berkelanjutan memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan. Sedangkan menurut Nasution dalam Mulyadi, (2022) *Total quality management* adalah penggabungan semua fungsi manajemen, semua divisi perusahaan, dan seluruh anggota tim ke dalam suatu

pendekatan holistik yang didasarkan pada prinsip-prinsip kualitas, kerjasama tim, produktivitas, serta kepuasan pelanggan.

Menurut penjelasan di atas, *Total Quality Management (TQM)* adalah konsep manajemen yang mendorong partisipasi semua anggota organisasi dalam usaha terus-menerus untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, proses, dan lingkungan, dengan fokus pada memenuhi kepuasan pelanggan. Yang lebih esensial bukanlah bagaimana TQM didefinisikan, melainkan bagaimana mengimplementasikannya dengan menggunakan prinsip-prinsip TQM agar memberikan hasil positif bagi perusahaan, karyawan, dan pelanggan.

2.1.2 Prinsip-prinsip *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) adalah gagasan yang bertujuan untuk menerapkan sistem manajemen kualitas tingkat dunia. Dan memerlukan perubahan signifikan dalam budaya dan nilai-nilai organisasi. Menurut Hensler dan Brunel dalam Mulyadi (2022) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan

Kualitas produk dalam *Total Quality Management (TQM)* berfokus pada memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama. Manajemen dalam TQM berusaha untuk mencapai kepuasan pelanggan dengan mengkoordinasikan seluruh aktivitas perusahaan.

2. Respek terhadap setiap orang

Di dalam setiap organisasi, setiap anggota tim dihargai sebagai individu yang memiliki bakat dan kreativitas unik, menjadikan mereka aset berharga bagi organisasi. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi dihargai dan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, perusahaan juga harus menghormati pelanggan dengan memenuhi permintaan mereka.

3. Manajemen berbasis fakta

Perusahaan yang berkualitas mengutamakan pendekatan berdasarkan fakta, artinya, setiap keputusan didasarkan pada data konkret daripada hanya mengandalkan perasaan. Dengan pendekatan ini, data statistik dapat memberikan gambaran dan meramalkan hasil dari setiap tindakan atau keputusan yang diambil.

4. Perbaikan berkesinambungan

Perbaikan berkelanjutan bertujuan untuk meningkatkan kualitas dengan menghilangkan ketidaksesuaian dalam semua aspek perusahaan. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, memotivasi karyawan, meningkatkan profitabilitas, dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wibowo (2011) Prinsip-prinsip TQM mengandung beberapa prinsip umum yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Quality leadership*: Kepemimpinan tingkat tinggi dalam hal kualitas
2. *Stakeholder focus*: Menitikberatkan perhatian pada kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pemasok, konsumen, dan masyarakat umum.
3. *Integrated business strategy*: Strategi bisnis yang telah mengintegrasikan filosofi dan perencanaan kualitas.
4. *Teamwork*: Memelihara kolaborasi yang efektif dalam tim.
5. *Empowerment*: Memberikan kepercayaan dan kewenangan kepada individu atau tim.
6. *Process management*: Manajemen proses yang memfokuskan pada kualitas tinggi dalam pengelolaan operasional.
7. *Asset management*: Pengelolaan asset yang mengutamakan efisiensi.
8. *Continuous improvement*: Upaya terus-menerus untuk meningkatkan kualitas.
9. *Learning organization*: Organisasi yang berkomitmen untuk pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan.

10. *Measurement*: Proses pengukuran semua tahapan dalam operasi untuk menentukan kapan dan di mana perbaikan diperlukan guna mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan.
11. *Added value*: Menciptakan nilai tambah dalam produk atau layanan yang bermanfaat bagi konsumen dan menguntungkan bagi produsen.

2.1.3 Konsep Total Quality Management

Menurut Nasution (2015:24) Total Quality Management adalah sebuah sistem manajemen yang berorientasi pada semua individu atau karyawan yang memiliki peran dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menyediakan kualitas sesuai standar perusahaan, tetapi dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai produk atau layanan yang diberikan.

Ahli mutu Deming, menggunakan 14 langkah dalam menentukan perbaikan mutu, dan langkah tersebut dikembangkan menjadi 5 konsep efektif yang dikemukakan oleh Heizer dan Render dalam Mulyadi (2022) yaitu:

1. Perbaikan terus menerus

Perbaikan yang berkelanjutan adalah salah satu elemen dari TQM. Ide perbaikan diterapkan pada proses produksi dan individu yang terlibat dalamnya. Keberhasilan dalam menerapkan konsep ini bergantung pada keterlibatan sumber daya manusia yang sesuai.

2. Pemberdayaan Karyawan

Karyawan diberdayakan dalam manajemen perusahaan untuk setiap proses produksi. Pendekatan untuk memfasilitasi pemberdayaan karyawan mencakup langkah-langkah seperti mendukung komunikasi yang melibatkan karyawan, mendorong keterbukaan dan motivasi, serta menciptakan organisasi dengan tingkat kematangan mental yang tinggi.

3. Perbandingan kinerja (*Benchmarking*)

Dalam rangka pemberdayaan karyawan, penting untuk mengembangkan target kerja yang sesuai dengan standar dan tolak ukur sebagai alat untuk menilai kinerja individu, yang disebut sebagai benchmarking kinerja sendiri.

4. Penyedia kebutuhan yang tepat (*Just in time*)

Konsep penyediaan kebutuhan tepat waktu (*just in time*) adalah pendekatan yang memecahkan masalah pengukuran kinerja sesuai dengan target kerja dengan cepat.

5. Pengetahuan mengenai peralatan *total quality management*

Pemahaman tentang alat-alat TQM adalah bagian dari upaya manajemen yang melibatkan seluruh fungsi manajemen dan berkontribusi pada pembentukan kebijakan kualitas, tujuan, dan tanggung jawab.

2.1.4 Unsur- unsur *Total Quality Management*

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Astuti (2018), ada 10 unsur utama yaitu sebagai berikut ini:

1. Fokus pada pelanggan

Fokus pada pelanggan adalah aspek paling penting dalam TQM. Untuk mencapai ini, organisasi harus mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Kunci untuk menjaga fokus pelanggan adalah dengan menjalin komunikasi yang terus-menerus baik dengan pelanggan internal maupun eksternal. Dalam kerangka *Total Quality Management (TQM)*, baik pelanggan internal maupun eksternal memiliki peran penting. Pelanggan eksternal memiliki peran dalam menentukan kualitas produk atau jasa yang mereka terima, sementara pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, serta lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang dihasilkan.

2. Obsesi terhadap kualitas

Obsesi terhadap kualitas mengimplikasikan bahwa setiap anggota tim dengan tekun bekerja menuju pencapaian standar kualitas demi memenuhi harapan pelanggan. Dengan standar kualitas yang telah ditetapkan, suatu organisasi harus memiliki dorongan kuat untuk memenuhi atau bahkan melampaui standar tersebut. Artinya, semua karyawan di semua tingkatan berusaha menjalankan tugas mereka dengan fokus pada upaya perbaikan yang berkelanjutan.

3. Pendekatan ilmiah

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* memerlukan penggunaan metode ilmiah, terutama dalam perancangan pekerjaan serta saat mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan yang telah dirancang.

4. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management (TQM) mewakili pendekatan bisnis yang revolusioner. Oleh karena itu, diperlukan komitmen jangka panjang untuk mengubah budaya organisasi agar penerapan TQM dapat berjalan dengan efektif dan berhasil.

5. Kerjasama tim

Dalam perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, kolaborasi tim menjadi kunci, dengan hubungan yang baik dan berkelanjutan dibangun antara karyawan, pemasok, lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya. Keberhasilan kerjasama tim sangat tergantung pada komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, komunikasi menjadi faktor krusial dalam organisasi untuk memastikan kelancaran semua kegiatan perusahaan.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan (*continuous improvoment*)

Setiap produk atau layanan dibuat melalui serangkaian proses dalam sebuah sistem atau lingkungan tertentu. Oleh karena itu, penting untuk terus-menerus memperbaiki sistem tersebut agar kualitas produk atau layanan yang dihasilkan dapat meningkat. Konsep

perbaikan berkelanjutan adalah salah satu elemen kunci *dalam Total Quality Management (TQM)*. Perbaikan ini dilakukan karena tuntutan pelanggan yang selalu berubah dan untuk tetap bersaing di pasar global, dengan tujuan agar organisasi selalu dapat menghasilkan yang lebih baik.

7. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan bagi setiap individu di perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi yang menerapkan manajemen. Diharapkan bahwa setiap anggota perusahaan terus meningkatkan keterampilan dan keahliannya, sehingga mereka dapat lebih profesional dalam menjalankan tugas mereka. Dalam konteks penerapan *Total Quality Management (TQM)*, pendidikan dan pelatihan menjadi faktor kunci untuk pertumbuhan dan daya saing organisasi, terutama dalam era persaingan global saat ini.

8. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang dihasilkan melalui keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah hasil dari pengelolaan yang terencana dan efektif.

9. Kesatuan tujuan

Keselaran tujuan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena dengan adanya tujuan yang sama, setiap upaya dan kegiatan dalam organisasi dapat diarahkan ke arah yang seragam. Kesamaan tujuan di antara anggota-anggota organisasi akan membantu menciptakan kualitas yang unggul dalam perusahaan tersebut.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan

Melibatkan dan memberdayakan karyawan meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka. Tujuan dari keterlibatan dan pemberdayaan ini adalah untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam memberikan nilai kepada pelanggan.

2.1.5 Elemen *Total Quality Management*

Ada beberapa elemen-elemen pendukung didalam Total Qaulity Management, dan berikut ini adalah elemen-elemen pendukung dalam *Total Qaulity Management* menurut Tenner dan Torro (2016:97), adalah:

1. Kepemimpinan (leadarship)

Definisi kepemimpinan dalam total quality manajemen menurut Goestch dan Davis dalam Nasution (2015:200) Pentingnya kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang lain sehingga mereka dengan sukarela mengambil tanggung jawab penuh dalam usaha mencapai atau bahkan melebihi tujuan organisasi. Pemimpinan tidak terbatas pada jabatan tertinggi dalam struktur perusahaan, melainkan juga mencakup berbagai tingkat di dalam organisasi.

Kepemimpinan bukanlah hanya terkait dengan karisma. Oleh karena itu, seseorang tidak bisa hanya mengandalkan karisma mereka untuk memimpin sebuah kelompok. Jika seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan karismanya sebagai satu-satunya sarana untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, melainkan *missleader* (Nasution dalam Mulyadi 2022)

2. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and training*)

Pendidikan adalah komponen dari proses pendidikan. Pendidikan cenderung lebih bersifat konseptual dan teoretis. Meskipun begitu, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang serupa, yaitu pembelajaran. Dalam pembelajaran, terdapat pemahaman yang diperoleh secara tersirat. Melalui pemahaman ini, karyawan dapat menjadi inovator, mengambil inisiatif, dan mengatasi masalah dengan kreativitas. Selain membuat karyawan lebih efisien dalam melaksanakan tugas mereka, tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, dengan akhirnya meningkatkan kualitas dan produktivitas

keseluruhan organisasi sehingga organisasi tersebut menjadi lebih kompetitif (Tjiptono, 2015:105).

3. Struktur pendukung (*supportive structure*)

Manajer senior mungkin memerlukan bantuan untuk menerapkan perubahan yang dianggap diperlukan dalam rangka mencapai tujuan kualitas yang telah ditetapkan. Dukungan seperti ini dapat ditemukan dalam organisasi itu sendiri. Sebuah tim pendukung yang kecil dapat berperan sebagai penyedia sumber informasi dan penasihat untuk manajer mutu di berbagai bagian organisasi, terkait dengan aspek-aspek yang berkaitan dengan kualitas (Tenner dan Toro, 2016:99).

4. Komunikasi (*Communication*)

Dalam filosofi *Total Quality Management (TQM)*, komunikasi menjadi faktor yang sangat krusial. Petunjuk yang diberikan oleh manajemen merupakan elemen kunci untuk memastikan bahwa tindakan pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Setiap anggota dalam organisasi perlu mendorong terjaganya aliran komunikasi yang efektif. Terhambatnya komunikasi dalam organisasi dapat menyebabkan kesulitan dalam melaksanakan *Total Quality Management*.

5. Penghargaan dan pengakuan (*Reward dan Recognition*)

Banyak individu cenderung meninggalkan pekerjaan bukan hanya karena upah atau gaji, tetapi lebih karena tingkat kepuasan kerja. Ini terkait dengan sejauh mana upaya mereka dihargai dan diperhatikan. Program peningkatan kualitas memperkuat keterlibatan seluruh staf dalam tugas mereka dan memberikan peluang untuk meningkatkan efisiensi kerja. Banyak perusahaan juga menerapkan bentuk pengakuan atas kontribusi terhadap peningkatan kualitas. Sebenarnya, nilai finansial dari penghargaan tersebut umumnya bukan yang paling penting. Hal yang lebih penting adalah bahwa proses pemberian penghargaan memberikan isyarat kepada semua staf bahwa penghargaan mereka diakui sebagai insentif untuk lebih berprestasi dalam pekerjaan mereka.

6. Pengukuran (*Measurement*)

Pengukuran memiliki peranan penting dalam menilai sejauh mana kebutuhan pelanggan terpenuhi dan sejauh mana pengetahuan pelanggan tentang hal ini. Pengukuran kepuasan pelanggan juga menjadi elemen yang sangat krusial bagi setiap perusahaan atau organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*. Ini karena tindakan ini memberikan umpan balik dan masukan yang sangat dibutuhkan untuk pengembangan dan pelaksanaan strategi peningkatan kepuasan pelanggan (Tjiptono, 2015:106).

2.1.6 Indikator *Total Quality Management*

Menurut Nasution (dalam I Made 2018: 22), mengungkapkan beberapa indikator *Total Quality Manajemen* (TQM), yaitu:

1. Fokus pada pelanggan

Pada TQM, baik pelanggan eksternal maupun internal merupakan asset penting sebuah perusahaan. Pelanggan eksternal adalah penilai dalam kualitas produk yang mereka konsumsi, sedangkan pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas dalam memproses berproduksi.

2. Obsesi terhadap kualitas

Perusahaan harus mempunyai obsesi untuk melebihi atau bahkan melebihi apa yang ditentukan, sehingga kualitas yang diinginkan pelanggan dapat terpenuhi.

3. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Perbaikan dalam budaya perusahaan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama, melainkan dilakukan secara berkala. Sehingga budaya yang baru dapat diterima dengan baik oleh semua anggota perusahaan.

Untuk keberhasilan penerapan TQM tersebut memang tidak mudah, oleh karena itu perlu adanya kejelasan secara sistematis dalam memberikan kewenangan. Jika manajemen ini diterapkan sesuai dengan ketentuan yang ada dengan segala dinamika dan fleksibilitasnya, maka akan menjadi perubahan yang cukup efektif bagi pengembangan dan peningkatan mutu perusahaan.

2.2 Kualitas Layanan

2.2.1 Pengertian Kualitas Layanan

Kualitas layanan adalah suatu konsep yang menggambarkan seberapa baik suatu layanan dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas layanan sering kali menjadi faktor penting dalam keputusan pembelian pelanggan dan dapat mempengaruhi kesetiaan pelanggan serta reputasi perusahaan. Menurut Tjiptono, dalam Karlina, Rosanto, dan Saputra (2019), memberikan definisi kualitas pelayanan sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, sekaligus menjaga konsistensi dalam penyampaian agar sejalan dengan harapan konsumen.

Menurut Arianto (2018:83), kualitas layanan bisa dijelaskan sebagai upaya memenuhi kebutuhan dan persyaratan pelanggan dengan tepat waktu, sesuai dengan harapan mereka.. Dari sudut pandang pelanggan, kualitas layanan berarti kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Dari sudut pandang organisasi, kualitas layanan berarti kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang efektif dan efisien. Aria dan Atik (2018:16) menegaskan bahwa kualitas layanan adalah faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan dalam memberikan pelayanan berkualitas tinggi. Kualitas layanan menjadi fokus utama bagi perusahaan karena memiliki dampak langsung pada kepuasan pelanggan, yang hanya dapat tercapai melalui pemberian layanan yang berkualitas.

Dzikira (2020) juga mengemukakan bahwa kualitas pelayanan adalah sebuah sistem strategis yang melibatkan seluruh tingkatan dan unit organisasi, mulai dari kepemimpinan hingga karyawan, dengan tujuan memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh konsumen.. Kualitas layanan juga dapat dilihat dari berbagai dimensi, seperti keandalan, daya tanggap, kejelasan, empati, dan tangibles. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan adalah suatu kemampuan untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan dengan memperhatikan berbagai dimensi layanan yang berbeda. Kualitas layanan juga dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, seperti sudut pandang pelanggan atau sudut pandang organisasi.

2.2.2 Konsep Kualitas Layanan

Konsep kualitas layanan mengacu pada kemampuan sebuah layanan untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan dalam hal kinerja, keandalan, ketepatan waktu, kemudahan penggunaan, respon, dan komunikasi yang efektif. Konsep ini juga mencakup aspek-aspek seperti profesionalisme staf, kebersihan dan tata letak tempat layanan, dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah pelanggan dengan cepat dan efisien. Menurut Rahmat dan Efendi (2018:25) mengartikan kualitas layanan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dengan memberikan layanan yang berkualitas dan terpercaya.

Kualitas layanan yang baik dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pelanggan, termasuk kepuasan, kesetiaan, dan kepercayaan. Hal ini dapat membantu meningkatkan citra merek dan reputasi perusahaan, serta dapat meningkatkan kemungkinan pelanggan untuk merekomendasikan bisnis tersebut kepada orang lain. Menurut Suharyanto (2021:48) mendefinisikan kualitas layanan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang berkualitas, efektif, dan efisien.

Namun, konsep kualitas layanan sangat subjektif dan dapat berbeda-beda tergantung pada persepsi individu. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami perspektif pelanggan dan memperhatikan umpan balik mereka agar dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Menurut Putri (2020), kualitas pelayanan adalah pelayanan yang disampaikan kepada pelanggan dengan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan sebagai panduan dalam memberikan layanan.

2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Layanan

Menurut kartasasmita G (2018:98) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas jasa layanan yaitu

1. Motivasi kerja karyawan adalah faktor penting, karena ketika seorang karyawan memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mereka akan menunjukkan kinerja yang unggul dalam memberikan pelayanan
2. Sistem kerja dan sistem pelayanan yang konsisten, berubah sesuai kebutuhan, dan fleksibel di perusahaan tersebut akan mempermudah karyawan dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan.
3. Diperlukan suasana kerja yang kondusif dan nyaman di perusahaan untuk memberikan dukungan kepada karyawan dalam melayani nasabah.
4. Kemampuan kerja karyawan merujuk pada kapabilitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan, termasuk kemampuan intelektual dan fisik.

Sedangkan menurut Tjiptono dalam Maya Shella Andhiny (2017) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat memperlancar dan menghambat pelayanan yang berkualitas, yaitu:

1. Sumber daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor kunci dalam perkembangan sebuah perusahaan. Kualitas pelayanan suatu perusahaan sangat

dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan SDM (sumber daya manusia) yang ada. Ketidakmampuan atau kurangnya kompetensi dalam SDM dapat berdampak negatif pada kualitas layanan, sementara SDM yang kompeten dan berpengetahuan tinggi dapat meningkatkan kualitas layanan, asalkan mereka bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan. Karyawan harus memiliki keterampilan dan pengetahuan teknis yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka. Diharapkan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di dalam perusahaan. Karyawan memegang peran yang sangat signifikan dalam kemajuan perusahaan, dan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan meliputi: Deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan kejelasan peran dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Rekrutmen dan seleksi karyawan, yang melibatkan pemilihan individu dengan potensi, pengetahuan, dan kemampuan teknis yang sesuai. Pelatihan dan pengembangan, yang mencakup program pelatihan untuk meningkatkan potensi dan pengetahuan karyawan. Sistem kompensasi, yang harus mempertimbangkan imbalan atau balasan jasa yang pantas bagi karyawan. Jalur karir, yang mengatur tahapan perkembangan pekerjaan bagi karyawan.

2. Organisasi/struktur

Dalam lingkungan perusahaan, karyawan harus berkoordinasi dan berinteraksi sehingga mereka membentuk satu kesatuan yang solid. Tugas dan fungsi mereka harus dijalankan dengan terstruktur, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Organisasi adalah tempat di mana anggota harus bekerja bersama untuk mencapai visi dan misi bersama serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hal ini, kerjasama yang baik antar anggota organisasi, khususnya pegawai yang melayani publik, dan struktur pekerjaan yang jelas sangat diperlukan. Jika pegawai perusahaan tidak menjalankan tugas dan fungsi mereka secara

terstruktur, maka hal ini bisa menghambat penyediaan pelayanan berkualitas.

3. Pengukuran

Pengukuran merupakan proses untuk mengevaluasi sejauh mana kinerja dan mengepahui keluhan serta kepuasan pelanggan. Ketika hasil evaluasi menunjukkan kesesuaian antara penyedia layanan dan harapan pelanggan, ini menandakan bahwa pelayanan yang disediakan adalah berkualitas. Sebaliknya, jika evaluasi tidak mencerminkan kesetaraan antara penyedia layanan dan harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dianggap rendah.

4. Pendukung Sistem

Komponen sistem dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, baik dengan mendukung atau menghambatnya. Sebagai contoh, dalam konteks penggunaan komputer, jika terjadi kesalahan baik dari pengguna atau perangkat komputer itu sendiri, pelayanan dapat melambat dan kualitasnya menjadi buruk. Dengan adanya sistem komputer yang beroperasi lancar tanpa hambatan serta dukungan dari database yang efisien, suatu perusahaan akan lebih efektif dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Ini disebabkan oleh kemampuan sistem database untuk secara otomatis menyimpan dan mengorganisir data pelayanan tanpa perlu intervensi manual. Selain itu, beberapa alat pendukung sistem seperti internet banking dan customer care online juga dapat memperkuat kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

5. Program

Serangkaian aktivitas dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan melibatkan berbagai aspek, seperti pengelolaan keluhan pelanggan, alat penjualan dan promosi, serta berbagai elemen manajemen termasuk sumber daya manusia, biaya pelayanan, metode pelayanan pelanggan yang digunakan, dan perangkat atau mesin penunjang pelayanan seperti komputer, kapal, motor, mobil, dan alat transportasi lainnya.

6. Komunikasi Internal

Komunikasi internal merujuk pada semua kegiatan yang secara khusus ditujukan kepada seluruh anggota di dalam perusahaan penyedia layanan. Ini mencakup prosedur dan kebijakan perusahaan yang digunakan untuk membentuk layanan kepada pelanggan, serta saluran umpan balik yang ada di dalam organisasi. Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk memberikan janji kepada pelanggan yang menarik perhatian mereka, dan kemudian memenuhi janji tersebut. Hal ini akan membangun kepercayaan pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan.

7. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah jenis komunikasi yang ditujukan kepada pelanggan dengan tujuan mencakup edukasi pelanggan, manajemen ekspektasi atau harapan pelanggan, serta pembentukan citra positif perusahaan. Edukasi pelanggan merupakan cara perusahaan memberikan pemahaman kepada pelanggan, seperti mengajarkan cara mengisi formulir pelayanan atau mengikuti prosedur pembayaran dengan benar. Sementara dalam manajemen ekspektasi pelanggan dan pembentukan citra positif perusahaan, perusahaan mungkin menggunakan berbagai sarana seperti iklan, brosur, atau pamflet yang berisi tentang keunggulan perusahaan dan janji pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas layanan kepada para pelanggan bahwa faktor manusia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas layanan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan terlatih dengan baik akan mampu memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian yang cukup dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia mereka, baik melalui pelatihan dan pengembangan karyawan maupun

dalam memilih karyawan yang memiliki kualitas yang sesuai untuk bekerja dalam bidang layanan.

2.2.4 Peningkatan Kualitas layanan

Peningkatan kualitas layanan dapat diartikan sebagai sebuah usaha untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap produk dan layanan yang disediakan. Menurut Tjiptono dalam Meithiana Indrasari, (2019), kualitas layanan merupakan kondisi yang selalu berubah yang erat kaitannya dengan produk, layanan, tenaga kerja, proses, dan lingkungan, yang setidaknya mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan kualitas layanan yang diharapkan.

Menurut Fandy (2014:269) menyatakan bahwa peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan dengan membangun budaya pelayanan yang kuat di perusahaan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara teratur, dan menetapkan standar pelayanan yang jelas dan terukur.

Menurut Sayogo dan Sulistiowati (2016:129) menyatakan bahwa peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan dengan menyediakan infrastruktur yang memadai, memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara teratur, meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses operasional, dan memberikan layanan pelanggan yang responsif dan terpercaya.

Pendapat-pendapat ahli tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti meningkatkan kualitas produk atau jasa, meningkatkan proses pelayanan, meningkatkan sumber daya manusia, dan mengadopsi teknologi yang tepat. Selain itu, penting juga untuk membangun budaya pelayanan yang kuat di perusahaan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait layanan pelanggan.

2.2.5 Dimensi Kualitas Layanan

Aspek-aspek yang digunakan untuk menilai dan mengukur kualitas layanan jasa adalah elemen-elemen yang membantu kita memahami pentingnya kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Menurut Sutikno Dan Arha 2018 ada lima dimensi yang memengaruhi kualitas jasa layanan antara lain:

1. Dimensi *Tangibles* (bukti fisik) melibatkan elemen fisik atau materi dalam *layanan*, termasuk fasilitas fisik, peralatan, penampilan staf, bukti transaksi, dan materi promosi. Aspek ini mencerminkan citra visual dan kesan awal yang diterima oleh pelanggan mengenai mutu layanan.
2. Dimensi *Reability* (keandalan) mencerminkan kemampuan penyedia layanan untuk secara konsisten memberikan pelayanan yang akurat dan sesuai dengan janji atau komitmen yang telah diberikan. Keandalan ini melibatkan aspek seperti waktu penyelesaian layanan, ketepatan informasi, keteraturan waktu, dan kehandalan dalam pelayanan.
3. Dimensi *Responsiveness* (responsif) menggambarkan seberapa cepat dan *efektifnya* penyedia layanan dalam merespons permintaan, pertanyaan, atau masalah yang diajukan oleh pelanggan.
4. Dimensi *Assurance* (jaminan) mencerminkan tingkat kompetensi, *keahlian*, dan kepercayaan yang dirasakan oleh pelanggan terhadap staf atau penyedia layanan.
5. Dimensi *Empathy* (empati) merujuk pada kemampuan staf atau *penyedia* layanan untuk memahami, mengidentifikasi, dan menanggapi perasaan, kebutuhan, serta keinginan pelanggan dengan empati dan perhatian.

Sedangkan Menurut Zeithaml dkk. Dalam Hardiansyah (2017) dapat dikembangkan menjadi sepuluh dimensi sebagai berikut :

1. *Tangible*, melibatkan unsur-unsur fisik seperti fasilitas, peralatan, personil, dan sistem komunikasi.

2. *Reliable*, mencakup kemampuan unit pelayanan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dengan konsistensi.
3. *Responsiveness*, melibatkan sikap positif untuk membantu konsumen dan bertanggung jawab terhadap kualitas layanan yang disediakan.
4. *Competence*, berkaitan dengan tuntutan atas pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh staf dalam memberikan layanan yang baik.
5. *Courtesy*, mencakup sikap ramah, bersahabat, dan tanggap terhadap keinginan konsumen, serta kemauan untuk menjalin kontak atau hubungan pribadi.
6. *Credibility*, melibatkan sikap jujur dalam segala usaha untuk memenangkan kepercayaan masyarakat.
7. *Security*, berarti jasa pelayanan harus menjamin keamanan dan bebas dari potensi bahaya serta risiko.
8. *Access*, mencerminkan ketersediaan akses yang mudah dan kemudahan dalam berinteraksi.
9. *Communication*, melibatkan kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan, dan aspirasi pelanggan, serta kesediaan untuk secara berkala menyampaikan informasi terbaru kepada masyarakat.
10. *Understanding the customer*, merujuk pada upaya maksimal untuk memahami kebutuhan pelanggan dengan baik.

2.2.6 Indikator Kualitas Layanan

Menurut Fitzsimmons dalam Zaenal Mukarom dan Muhibudin (2017:108), mengemukakan lima indikator Kualitas Pelayanan yaitu:

1. Reliability yang ditandai dengan pemberian Kualitas Pelayanan yang tepat dan benar.
2. Tangibles yang ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya lainnya.

3. Responsiveness ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat.
4. Assurance yang ditandai tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan Kualitas Pelayanan.
5. Empati yang ditandai tingkat kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.

2.3 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang mendasari peneliti atau salah satu pedoman dalam membuat proposal ini yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul (Variabel Penelitian)	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nur Atri Annisa, (2015)	Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) PADA PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Bulukumba	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran total quality management dalam meningkatkan mutu pelayanan nasabah pada PT. Pegadaian (Persero)	Berdasarkan penelitian yang digunakan oleh penelitian yaitu kualitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan berupa informasi secara lisan maupun tertulis. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan wawancara. Hasil kuisioner yang dilakukan penulis terhadap delapan puluh orang nasabah PT. Pegadaian (Persero) Cabang Bulukumba ternyata pelayanan yang diberikan oleh karyawan secara umum dapat memuaskan pada nasabah, dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh penulis terbukti atau hipotesis dapat diterima. Untuk menilai kepuasan nasabah, maka penulis menggunakan analisa lima dimensi sebagai alat ukur, yaitu dimensi keandalan, ketanggapan, keyakinan, empaty, dan dimensi berwujud.
2.	Andi Rahma, (2022)	Analisis Pelaksanaan Total Quality Management Sebagai Upaya Peningkatan	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan	Berdasarkan Data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Melakukan pendekatan manajemen, psikologis dan sosiologis. Data

		Kualitas Pelayanan di Perpustakaan SMAN 2 Bone	Total Quality Management, untuk mengetahui bagaimana kontribusi Total Quality Management dalam meningkatkan kualitas pelayanan di perpustakaan SMAN 2 Bone	yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dengan tiga tahap yaitu tahap reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada pelaksanaan Total Quality Management di perpustakaan SMAN 2 Bone dapat memberikan kepada pemustaka baik dari segi pelayanan maupun etika dengan mengedepankan sikap sopan santun dan menanamkan sifat jujur dan rasa tanggung jawab serta berusaha melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan membuat perencanaan program kerja. Dengan pelaksanaan TQM di perpustakaan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas pelayanan di perpustakaan, khususnya dapat memberikan nilai-nilai yang positif karena dengan diterapkannya TQM proses manajemen di perpustakaan lebih terarah dengan melibatkan seluruh jajaran untuk mencapai tujuan.
3.	Nuinaya, Gusnar, dan Abdur Muttalib (2017)	Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan mutu pelayanan pada PT. Pegadaian Cabang Soppeng	Maksud dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana penerapan Manajemen Kualitas Total berkontribusi dalam meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan di Cabang Soppeng dari perusahaan PT. Pegadaian.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management berpengaruh positif dalam meningkatkan mutu pelayanan nasabah pada PT. Pegadaian Soppeng, karena dengan adanya Total Quality Management yang tinggi akan memperbaiki kinerja dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan.
4.	Nur Atri Annisa (2015)	Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan pada PT.	Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui peran Total Quality Management dalam	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, hasil kuisioner yang dilakukan penulis terhadap delapan puluh orang nasabah PT. Pegadaian Cabang Bulukumba ternyata

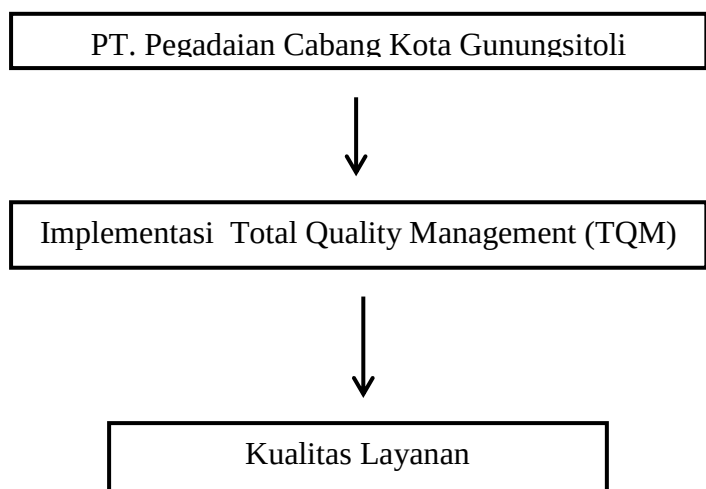
		Pegadaian (Persero) Cabang Bulukumba	meningkatkan mutu pelayanan nasabah pada PT. Pegadaian (Persero).	pelayanan yang diberikan oleh karyawan secara umum dapat memuaskan para nasabah.
--	--	--------------------------------------	---	--

Sumber : Olahan peneliti (2023)

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2019:95) mengatakan bahwa kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukakn peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variabel yang diteliti.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Olahan peneliti (2023)