

**ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN DENGAN  
MENERAPKAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 PADA  
BANK NAGARI PADANG**

*Skripsi*

*Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi Program Studi Manajemen Sebagai Salah  
Satu persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi*



*Oleh :*

**SYAMSUIR**  
**2008/05813**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN LULUS UJIAN SKRIPSI

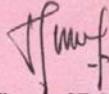
ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN DENGAN  
MENERAPKAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008  
PADA BANK NAGARI PADANG

Nama : Syamsuir  
TM/NIM : 2008/05813  
Jenjang Program : Strata 1 (S1)  
Program Studi : Manajemen  
Keahlian : Operasional  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Negeri Padang

Padang, Agustus 2015

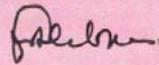
Disetujui Oleh :

Pembimbing I



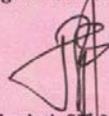
Firman, SE, M.Sc.  
NIP.19800206 200312 1 004

Pembimbing II



Gesit Thabrani, S.E, M.T  
NIP. 19760606 200212 1 005

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen



Rahmiati, SE, M.Sc  
NIP. 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

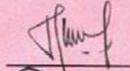
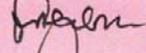
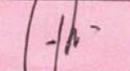
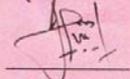
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN DENGAN  
MENERAPKAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 PADA  
BANK NAGARI PADANG

Nama : Syamsuir  
TM/NIM : 2008/05813  
Program Studi : Manajemen  
Keahlian : Operasional  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Negeri Padang

Padang, Agustus 2015

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	<u>Firman, SE, M.Sc.</u> NIP.19800206 200312 1 004	
2.	Sekretaris	<u>Gesit Thabrani, S.E, M.T</u> NIP. 19760606 200212 1 005	
3.	Anggota 1	<u>Perengki Susanto, SE, M.Sc</u> NIP.19810404 200501 1 002	
4.	Anggota 2	<u>Muthia Roza Linda, SE, MM</u> NIP. 19800325 200812 2 002	

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Syamsuir  
NIM/ Th. Masuk : 05813/2008  
Tempat/Tanggal Lahir : Lubuk Aro/ 01 Januari 1989  
Program Studi : Manajemen  
Keahlian : Manajemen Operasional  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Lubuk Aro Tapakis Kec. Ulakan Tapakis  
No. Hp/Telepone : 085766066277  
Judul Skripsi : Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Dengan Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Bank Nagari Padang.

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditandatangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua program studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, 2015

Yang membuat pernyataan.



**Svamsuir**

NIM : 05813/2008

## ABSTRAK

**Syamsuir, 2008/05813: Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan dengan Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Bank Nagari Padang.**

**Pembimbing : 1. Firman, SE, M.Sc**

**2. Gesit Thabrani, SE, MT**

Dinamika dalam dunia perbankan menyebabkan berbagai macam tantangan yang di hadapi oleh perusahaan, diantaranya persaingan bisnis dan setiap perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas pelayanannya kepada nasabah salah satunya dengan cara menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Sistem manajemen mutu mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan kepercayaan nasabah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kualitas pelayanan pada Bank Nagari Padang.

Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah Bank Nagari Padang itu sendiri. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Accidental Sampling*. Di ambil dengan menggunakan rumus *Slovin*, dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan angket/kuisisioner. Analisis data menggunakan analisis kuantitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sangat berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada Bank Nagari Padang, dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO nasabah meningkat.

*Kata Kunci : Sistem Manajemen Mutu dan Kualitas Pelayanan.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: **”Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan dengan Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Bank Nagari Padang”**. Skripsi ini adalah salah satu syarat dalam menyelesaikan studi strata 1 (S1) pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan, dorongan, dan petunjuk baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Sehingga dengan itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Firman, SE, M.Sc selaku pembimbing I yang selalu sabar memberikan bimbingan dan arahan serta masukan yang sangat berharga dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Gesit Thabrani, SE, MT selaku pembimbing II yang penuh perhatian dan kesabaran dalam memberikan arahan sehingga dapat membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs. M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku ketua prodi Manajemen serta pembimbing akademik Ibu Rosyeni Rasyid, SE, ME dan Bapak Sopan selaku staf tata usaha program studi Manajemen yang telah memberikan bantuan

administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu staf pengajar fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta pada karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam bidang administrasi.
6. Bapak dan Ibu staf perpustakaan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan skripsi.
7. Warga Pulau Setan yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam mengerjakan skripsi
8. Ajo Mayulis, S.Pd yang selalu meminjamkan laptopnya kepada penulis karena berhubung penulis tidak mempunyai laptop untuk mengerjakan skripsi ini.
9. Teristimewa penulis ucapkan pada Ayahanda Labai Munaf dan Ibunda Jainan yang telah memberikan kasih sayang, doa, semangat, dan dukungan baik materil maupun moril kepada penulis demi menyelesaikan Strata 1 (S1) ini.
10. Seluruh rekan-rekan seperjuangan, mahasiswa program studi manajemen angkatan 2008 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, dan kepada semua pihak yang ikut memberikan dorongan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan yang di ridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis ucapkan terima kasih.

Padang, Agustus 2015

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>Halaman</b>	
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>KATA PENGANTAR</b>	ii
<b>DAFTAR ISI</b>	v
<b>DAFTAR TABEL</b>	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
<b>BAB II. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL</b>	
A. Kajian Pustaka	9
1. Kualitas Pelayanan	9
a. Pengertian Kualitas Pelayanan	9
b. Faktor-faktor Kualitas Pelayanan	21
c. Konsep Kualitas Pelayanan	23
d. Strategi Kualitas Pelayanan	24
e. Komponen Kualitas Pelayanan	25
2. Sistem Manajemen Mutu	26
a. Pengertian Mutu	26
b. Manajemen Mutu Terpadu	27
c. ISO 9001	30
d. Sistem Manajemen Mutu	32
e. Jenis-jenis Sistem manajemen Mutu ISO	33
f. Pengertian ISO 9001:2008	33
g. Hubungan Prinsip Sistem Manajemen Mutu dengan ISO	37
h. Klausul-klausul ISO 9001:2008	39
i. Syarat ISO 9001:2008	41
j. Proses Setifikasi ISO 9001:2008	42
k. Model Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008	43
l. Manfaat Penerapan ISO 9001:2008	45
m. Proses Mendapatkan ISO	45
B. Penelitian Terdahulu	46
C. Kerangka Konseptual	46
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian	48
B. Tempat Penelitian	48
C. Populasi dan Sampel	48
D. Jenis dan Sumber Data	49

E. Teknik Pengumpulan Data	50
F. Uji Reliabilitas dan Validitas	50
1. Uji Validitas	51
2. Uji Reliabilitas	52
G. Teknik Analisis	53
H. Definisi Operasional Variabel	54
I. Instrumen Penelitian	55
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Objek	57
1. Sejarah Bank Nagari	57
2. Pemegang Saham	58
3. Visi dan Misi	58
4. Kegiatan Bank Nagari	59
5. Struktur Organisasi Bank Nagari	62
B. Analisis Deskriptif	63
1. Karakteristik responden	63
a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelain	63
b. Karakteristik responden berdasarkan pendapatan	63
c. Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan	63
d. Karakteristik responden berdasarkan umur	63
C. Deskripsi Hasil Penelitian	65
1. Sistem Manajemen Mutu	65
2. Tanggung Jawab Manajemen	66
3. Pengelolaan Sumber Daya	67
4. Realisasi Produk	68
5. Pengukuran dan Peningkatan	69
D. Pembahasan	69
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN</b>	73
A. Simpulan	73
B. Saran	74
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	75
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Nasabah Bank Nagari Padang	6
Tabel 2 Hubungan antara 8 prinsip manajemen mutu ISO 9001:2008	37
Tabel 3 indikator penelitian	55
Tabel 4 karakteristik responden berdasarkan umur	63
Tabel 5 karakteristik responden berdasarkan pendapatan	63
Tabel 6 karakteristik responden berdasarkan pekerjaan	64
Tabel 7 karakteristik responden berdasarkan umur	64
Tabel 8 Distribusi Frekuensi Sistem Manajemen Mutu	65
Tabel 9 Distribusi Frekuensi tanggung Jawab Manajemen	66
Tabel 10 Distribusi Frekuensi pengelolaan sumber daya	67
Tabel 11 Distribusi Frekuensi realisasi produk	68
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Pengukuran dan peningkatan	69
Tabel 13 Distribusi Frekuensi keseluruhan indikator	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 proses sertifikasi ISO	43
Gambar 2 model proses sistem manajemen mutu ISO 9001	44
Gambar 3 kerangka konseptual	47
Gambar 4 struktur organisasi	62

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Permohonan Penelitian
2. Kuisisioner Penelitian
3. Tabel Tabulasi 30 responden
4. Hasil analisis validitas dan reliabilitas penelitian
5. Tabel Tabulasi 100 responden
6. Tabel Distribusi Frekuensi



## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kualitas pelayanan merupakan hal yang mendasar dalam menetapkan keunggulan yang kompetitif untuk persaingan jangka panjang. Dengan pengelolaan kualitas pelayanan akan mempermudah menembus persaingan perbankan yang begitu ketat pada saat ini. Kurangnya kualitas pelayanan yang ada pada Bank menyebabkan mudahnya nasabah berpindah ke Bank lain. Padahal usaha untuk mempertahankan dan menambah nasabah selalu diperhatikan dan dilakukan oleh manajemen Bank.

Dalam rangka membangun kepuasan nasabah, kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan bank sebagai perusahaan jasa dan tidak dapat dipungkiri dalam dunia bisnis saat ini, karena tidak ada yang lebih penting lagi bagi suatu perusahaan perbankan menempatkan masalah kepuasan terhadap nasabah melalui pelayanan sebagai salah satu komitmen bisnis. Kepuasan pelanggan sebelumnya akan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyedia jasa. Kepuasan akan timbul setelah seseorang telah mengalami pengalaman dengan kualitas jasa yang diberikan oleh penyedia jasa tersebut Bloemer et al. (1998).

Menurut Schnoor, dalam Tjiptono, (2002), pelayanan yang berkualitas akan memberikan kepuasan kepada pelanggan yang akan memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan serta adanya rekomendasi kepada orang lain dari mulut ke mulut, sehingga akan tercipta pelanggan baru.

Kualitas pelayanan yang baik akan memberikan dampak positif bagi setiap nasabah. Nasabah yang mengalami kepuasan dalam bertransaksi dengan perbankan akan melakukan transaksi ulang sehingga menimbulkan loyalitas, sebaliknya nasabah yang tidak puas akan meninggalkannya dan beralih menjadi nasabah bank pesaing, akibatnya bank mengalami penurunan pendapatan. Dengan kata lain perusahaan perbankan harus terus menerus membangun citra perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan sehingga perusahaan memiliki reputasi yang baik, karena reputasi perusahaan merupakan bagian dari konsep citra perusahaan dan bagian dari konsep kualitas total jasa (Tjiptono, 1999).

Mutu dan kualitas pelayanan yang baik dan kemampuan untuk merespon nasabah dan juga bagaimana nasabah tetap loyal dengan produk dan layanan yang diberikan. Semua adalah hal-hal yang dapat dipengaruhi oleh kualitas layanan yang baik. Kualitas pelayanan harus selalu ditingkatkan oleh setiap bank. Kualitas pelayanan sangat penting supaya nasabah tetap loyal dengan perusahaan. Keinginan nasabah akan kualitas pelayanan yang baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh nasabah supaya nasabah tidak mudah berpindah ke Bank lain.

Sebagaimana halnya dengan Bank-Bank lain, Bank Nagari Padang tidak lepas dari masalah pelayanan. Ini dikarenakan oleh faktor persaingan yang semakin tinggi. Untuk di Sumbar saat ini terdapat beberapa lembaga perbankan yang siap bersaing dengan Bank-Bank lainnya. Namun untuk Bank yang dipegang oleh pemerintah daerah hanya Bank Nagari satu-satunya Bank

Pembangunan Daerah Sumbar. Masing-masing Bank Nagari tersebar di cabang-cabang yang hampir merata di Kabupaten/kota di Sumatera barat. Awalnya Bank Nagari merupakan Bank Pembangunan Daerah Sumbar yang pada akhirnya berganti menjadi Bank Nagari.

Untuk menjaga prestasi yang telah mereka capai pada saat ini, maka salah satu upaya yang dilakukan oleh Bank Nagari pusat adalah dengan menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan pada Nasabah supaya nasabah tidak mau berpindah pada Bank lain. Kualitas pelayanan yang bagus akan membuat nasabah nyaman dan menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan dan apabila lalai dalam melayani nasabah maka nasabah yang selama ini memiliki loyalitas tinggi akan dengan mudah berpindah ke Bank lain. Agar hal-hal yang tidak diinginkan itu bisa terjadi maka kinerja harus ditingkatkan dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan pada Bank. Perhatian utamanya adalah pengelolaan manajemen kualitas. Selama ini manajemen kualitas belum dikelola dengan baik, sering terjadi kurangnya pelayanan terhadap nasabah dan itu akan berakibat tidak baik akan perkembangan Bank.

Perbaikan yang dilakukan meliputi keseluruhan aktivitas organisasi yang penekanannya kepada fleksibilitas dan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaan pelayanan dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan perbankan dalam mendorong peningkatan kualitas layanan mereka.

Peningkatan kualitas layanan pada yang terfokus pada memberikan pelayanan terbaik pada nasabah dan kualitas dengan wawasan global dapat

tercermin dari sistem manajemen mutu yang dijalankan oleh Bank Nagari. Banyak perusahaan atau organisasi berusaha untuk memiliki standar kualitas yang berkualifikasi internasional, seperti ISO 9001:2008. Bank Nagari Padang mulai menerapkan ISO pada Mei 2010. Keberhasilan maupun kegagalan penerapan ISO tergantung penerapan kualitas pelayanan pada Bank Nagari dan sebagian dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi. Studi tentang sistem manajemen mutu dengan standar ISO yang dikaitkan dengan faktor budaya organisasi di Indonesia yang selama ini masih terbatas, sehingga menarik untuk diketahui apakah penerapannya dalam organisasi perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap pelayanan terhadap nasabah. Hal ini karena setiap organisasi perusahaan di Indonesia memiliki karakteristik budaya yang berbeda satu dengan lainnya. Persaingan dan perubahan yang begitu cepat dan global, telah memacu industri perbankan Indonesia untuk dapat dan harus beradaptasi dengan mengembangkan program sistem manajemen mutu yang dapat meningkatkan kompetensi bersaing dengan efektif.

Bank Nagari adalah salah satu Bank yang berada di Sumatera Barat yang mana telah lama menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 sebagai komitmen perbankan untuk menjaga kualitas layanannya. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di Bank Nagari diterapkan dari proses awal, mulai dari proses penerimaan nasabanya.

Proses penerapan ISO pada Bank Nagari Padang berlangsung melalui proses yang panjang yang dilakukan selama dua tahun. Dimulai dengan memperbaiki acuan sesuai dengan ISO, yaitu setiap karyawan di Bank Nagari

Padang harus menjalankan tugas pokok dan fungsi secara profesional. Selain itu juga dilakukan pembenahan proses pelaksanaan kegiatan pelayanan, membenahi sistem pelayanan pengarsipan sesuai dengan acuan ISO. Bank Nagari Padang menggunakan jasa konsultan ISO yang bertugas meninjau kegiatan yang ada dalam Bank Nagari Padang, hal ini dilakukan untuk mempermudah proses sertifikasi ISO pada Bank Nagari Padang.

Setelah adanya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Bank Nagari, belum pernah dilakukan penelitian mengenai dampak penerapannya terhadap kualitas layanannya. Hal ini menyebabkan tidak dapat diketahui dampaknya secara nyata terhadap kualitas dari pelayanan dari Bank Nagari tersebut. Penilaian kualitas layanan akibat penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 diperlukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat pencapaian antara rencana kerja yang ditetapkan dengan hasil kerja. Jika dilihat data dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2014, nasabah tabungan Bank Nagari tidak selalu mengalami peningkatan. Peningkatan terjadi pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, dan pada tahun 2012 nasabah tabungan Bank Nagari mengalami penurunan. Adapun data-data yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1. Jumlah Nasabah Bank Nagari Padang Tahun 2009 s/d 2014.**

<b>Tahun</b>	<b>Giro</b>	<b>Deposito</b>	<b>Tabungan</b>	<b>Total</b>
2009	2.963	1.926	155.264	160.153
2010	3.153	1.990	174.363	179.506
2011	3.239	2.103	181.272	186.614
2012	3.279	2.141	151.961	157.381
2013	3.247	2.231	171.731	177.209
2014	3.207	2.586	165.414	171.207

*Sumber : Bank Nagari Padang.*

Tabel 1 menunjukkan adanya peningkatan nasabah tabungan yang cukup signifikan yakni pada tahun 2009. Pada tahun 2010 nasabah tabungan Bank Nagari mencapai 181.272, akan tetapi pada tahun 2011 nasabah Bank Nagari hanya mencapai 151.961. Selanjutnya pada tahun 2013 Nasabah Bank Nagari juga mengalami peningkatan, yakni dari 151. 961 pada tahun 2012 menjadi 171.731 pada tahun 2013, tapi pada tahun 2014 jumlah nasabah kembali menurun menjadi 165.414 orang.

Kualitas pelayanan pada Bank Nagari Padang sudah baik karena jumlah nasabah tiap tahun cenderung meningkat, hal ini dapat dilihat dari jumlah nasabah yang setiap tahun selalu mengalami peningkatan. Bank Nagari Padang selalu berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh nasabahnya, dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Bank Nagari Padang maka kualitas pelayanan juga meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang dituangkan dalam bentuk skripsi yang berjudul **“Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan dengan Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Bank Nagari Padang”**

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana cara meningkatkan kualitas pelayanan pada Bank Nagari Padang dengan menerapkan manajemen mutu ISO 9001:2008.
2. Penerapan SMM ISO pada Bank Nagari Padang menimbulkan dampak positif, namun ada beberapa layanan yang belum optimal.

### **C. Batasan masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka pembatasan masalah ini terfokus pada bagaimana pengelolaan kualitas pelayanan dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Bank Nagari Padang.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Bank Nagari Padang?
2. Apakah Penerapan yang dilakukan Bank Nagari Padang untuk meningkatkan kualitas pelayanan nasabah telah sesuai dengan persyaratan dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008?

### **E. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Bank Nagari Padang.
2. Menganalisis kesesuaian persyaratan dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dengan apa yang telah diterapkan oleh Bank Nagari Padang.

### **F. Manfaat penelitian**

Adapun manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis sendiri sebagai salah satu dari syarat untuk menyelesaikan studi, serta menambah wawasan dan ilmu pengetahuan.
2. Bagi Bank Nagari Padang sebagai masukan dan bahan pertimbangan layanan yang terus dilakukan melalui perbaikan-perbaikan mutu dengan berbasis sistem informasi.
3. Bagi ilmu pengetahuan sebagai sumbangan ilmiah untuk dunia pendidikan khususnya dalam bidang Manajemen Operasional mengenai kajian kinerja manajemen kualitas.
4. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam pengembangan pendidikan yang terus dilakukan melalui perbaikan mutu dengan berbasis sistem informasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Kualitas Pelayanan**

###### **a. Pengertian Kualitas Pelayanan**

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi mulai dari yang konvensional hingga yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk seperti : kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Menurut Goetsh dan Davis (dalam Tjiptono, 2005:51) kualitas adalah kondisi yang berhubungan dengan produk dan jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi dan memiliki harapan. Menurut *American Society for Quality Control* (dalam Lupiyoadi, 2001:144) kualitas adalah “keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik dari suatu produk/jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten”. Sedangkan dalam definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (1997) dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok yaitu kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Menurut Juran, Kualitas adalah kecocokan pengguna produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Crosby kualitas adalah *conformance to requirement* yaitu dengan standar yang disyaratkan atau distandarkan.

Kata kualitas banyak mengandung definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikan secara berlainan, tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaiannya saja biasanya terdapat pada elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Pada bagian lain Gaspersz (1997) memberikan definisi manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkualitas dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen.
2. Sasaran kualitas dimasukkan ke dalam rencana bisnis.
3. Jangkauan sasaran diturunkan dari benchmarking.
4. Pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi di sana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
5. Sasaran disebarakan ke tingkat mengambil tindakan.
6. Pelatihan ditetapkan pada setiap tingkat.
7. Pengukuran ditetapkan seluruhnya.

8. Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran.
9. Penghargaan diberikan untuk kinerja terbaik. Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.

Kualitas adalah menjaga janji pelayanan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diuntungkan. Meningkatkan kualitas merupakan pekerjaan semua orang adalah pelanggan. Tanggung jawab untuk kualitas produksi dan pengawasan kualitas tidak dapat didelegasikan kepada satu orang, misalnya staf pada sebuah kantor. Parasuraman et.al (1985) mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expective service* (pelayanan yang diharapkan) dan *perceived service* (pelayanan yang diterima). Karena kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Sedangkan kualitas menurut ISO 9000 adalah “*degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements*” (derajat yang dicapai oleh karakteristik yang inheren dalam memenuhi persyaratan). Persyaratan dalam hal ini adalah :”*need or expectation that is stated, generally implied or obligatory*” (yaitu, kebutuhan atau harapan yang dinyatakan, biasanya terdirat atau wajib). Jadi, kualitas sebagaimana yang diinterpretasikan ISO 9000 merupakan perpaduan antara sifat dan karakteristik yang menentukan sejauh mana keluaran dapat memenuhi persyaratan kebutuhan pelanggan. Pelanggan yang menentukan dan menilai sampai seberapa jauh sifat dan karakteristik itu memenuhi kebutuhannya.

Konsep kualitas adalah ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan.

Banyak pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001:2-4). Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut :

1. *Performance to the standard expected by the customer*
2. *Meeting the customer's needs the first time and every time*
3. *Providing our customers with products and services that consistently meet their needs and expectations.*
4. *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer*
5. *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines.*
6. *The meaning of excellence*
7. *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers*
8. *The best product that you can produce with the materials that you have to work with.*
9. *Continous good product which a customer can trust.*
10. *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating.*

Meskipun tidak ada definisi kualitas yang diterima secara universal, dari beberapa definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis (1994,p.4) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya. Definisi tersebut adalah “kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Layanan konsumen pada pemasaran jasa lebih dilihat sebagai hasil dari kegiatan distribusi dan logistik, dimana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. Layanan konsumen meliputi aktivitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat termasuk pelayanan pra transaksi, saat transaksi, dan pasca transaksi.

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Pengertian kualitas ditinjau dari definisi konvensional pada umumnya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: keandalan, mudah dalam penggunaan, dan sebagainya. Sedangkan pengertian kualitas ditinjau dari definisi strategis

menyarankan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. (Gasperz, 2001).

Terdapat beberapa karakteristik umum dari manajemen kualitas antara lain (Gasperz, 2001):

1. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja.
2. Sistem manajemen kualitas berlandaskan pada pencegahan terhadap kesalahan kesalahan yang akan timbul.
3. Sistem manajemen kualitas mencakup: Klausul-Klausul: tujuan (*objectives*), pelanggan (*customer*), hasil-hasil (*output*), proses-proses (*processes*), masukan-masukan (*input*), pemasok (*suppliers*), dan pengukuran umpan balik dan umpan maju (*measurements for feedback and feed forward*).

Dalam sistem manajemen kualitas sering terdengar istilah *Quality Control* dan *Quality Assurance*. *Quality Control* adalah kegiatan teknik dan kegiatan memantau, mengevaluasi dan menindaklanjuti agar persyaratan yang telah ditetapkan tercapai, sedangkan istilah *Quality Assurance* berarti semua tindakan terencana dan sistematis yang diterapkan, untuk meyakinkan pelanggan bahwa proses hasil kerja kontraktor akan memenuhi persyaratan.

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan

seseorang. Kep. MenPan No. 81/93 menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat / daerah, BUMN/BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ada beberapa karakteristik yang dimiliki oleh pelayanan menurut Zemke (dalam Ratminko dan Atik, 2005:3) yaitu:

1. Konsumen memiliki kenangan atau memori atas pengalaman menerima pelayanan, yang tidak bisa dijual atau diberikan kepada orang lain.
2. Tujuan penyekenggaraan pelayanan adalah keunikan, setiap konsumen dan setiap kontak adalah dianggap sesuatu yang “spesial”.
3. Suatu pelayanan terjadi pada saat tertentu, ini tidak dapat disimpan digudang atau dikirimkan barang contohnya.
4. Konsumen melakukan kontrol kualitas dengan cara membandingkan harapan dan pengalaman yang diperolehnya.
5. Jika terjadi kesalahan, satu-satunya cara yang bisa dilakukan karyawan untuk memperbaiki adalah minta maaf.
6. Moral karyawan sangat menentukan untuk kelancaran memberikan pelayanan.

Dalam memberikan pelayanan kepada konsumen, karyawan perlu memahami faktor rasional dan emosional konsumen agar dapat dapat memberikan kepuasan. Dalam hal ini, beberapa aspek yang perlu dicermati dari konsumen adalah karyawan menurut Tjiptono (2005:117):

1. Suasana lingkungan yang bisa membuat konsumen nyaman dan senang

2. Pelatihan dan pengembangan serta pemberdayaan karyawan agar dapat memahami dan menangani respon emosional pelanggan.
3. Sistem penanganan keluhan yang responsif, empatik, fair, dan efektif.
4. Menggunakan pendekatan komunikasi yang berbeda untuk kategori individu yang berlainan.
5. Menawarkan nilai sosial dan emosional tertentu.
6. Mendirikan kelompok konsumen eksklusif yang mengelola aktifitas khusus.
7. Menerapkan pengalaman untuk menciptakan kegembiraan kepada konsumen.

Dalam melakukan pelayanan. Setidaknya kita sebagai pemberi dalam pelayanan haruslah (perilaku dalam bekerja) sebagai berikut :

1. Tepat waktu dalam jadwal bekerja.
2. Memiliki rasa hormat pada diri sendiri, rekan kerja dan kepada atasan.
3. Menjalankan tugas sesuai dengan *Job Description* yang telah diatur oleh suatu perusahaan.
4. Memiliki loyalitas pada tugas kita sendiri dan pada perusahaan.
5. Dapat dipercaya.
6. Mempunyai rasa aman dan nyaman dalam bekerja.
7. Kita haruslah memiliki motivasi dalam bekerja untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan.

Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sebaiknya mengetahui dan memahami delapan (8) hal dasar dalam pelayanan, terutama yang menyangkut pelayanan dalam usaha pariwisata yaitu :

1. Pertama sekali pusatkan perhatian pada kebutuhan pelanggan atau keinginan pelanggan.
2. Memberikan pelayanan yang efisien kepada pelanggan/customer.
3. Menaikkan harga diri pelanggan dan jangan sekali-kali mengabaikan pelanggan
4. Bina hubungan baik dan harmonis dengan pelanggan.
5. memberikan informasi, penjelasan sebaik mungkin kepada pelanggan.
6. Mengetahui apa yang jadi keinginan pelanggan.
7. Memberikan penjelasan kepada pelanggan, yaitu pelayanan apa saja yang bisa kita berikan kepada pelanggan/customer.
8. Bila kita tidak mampu memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan pelanggan, alihkan tugas tersebut kepada rekan kerja yang lebih mampu.

Ada pun berbagai pendapat tentang pelayanan yang didefinisikan oleh para ahli terkemuka dibidangnya yang berpendapat mengenai pelayanan sebagai berikut:

Menurut Dr. Philip Kotler, Profesor Pemasaran Universitas Northwestern, menyatakan bahwa :“Pelayanan (*service*) adalah suatu aktivitas yang memberikan manfaat dan ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak yang lain dalam bentuk tidak nyata (*intangible*) dan tidak menimbulkan pemindahan kepemilikan”. Menurut H.A.S.Moenir mendefinisikan pelayanan “sebagai

suatu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain” lebih lanjut dikatakan pelayanan umum adalah “ kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dengan landasan faktor material, melalui sistem prosedur, dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.”

Menurut Kotler, pelayanan adalah pemberian jasa kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhannya. Dikatakan pula bahwa jasa dapat didefinisikan sebagai kegiatan atau manfaat yang dapat diberikan oleh satu pihak kepada pihak lainnya yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak pula berakibat pemilikan sesuatu dan produksinya dapat atau tidak dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik.

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga menyatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering.

Kualitas pelayanan yang baik akan memberikan dampak positif bagi setiap nasabah. Nasabah yang mengalami kepuasan dalam bertransaksi dengan

perbankan akan melakukan transaksi ulang sehingga menimbulkan loyalitas, sebaliknya nasabah yang tidak puas akan meninggalkannya dan beralih menjadi nasabah bank pesaing, akibatnya bank mengalami penurunan pendapatan. Dengan kata lain perusahaan perbankan harus terus menerus membangun citra perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan sehingga perusahaan memiliki reputasi yang baik, karena reputasi perusahaan merupakan bagian dari konsep citra perusahaan dan bagian dari konsep kualitas total jasa (Tjiptono, 1999).

Menurut Parasuraman et al. (1988) yang mengembangkan konsep *SERVQUAL*, mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dengan harapan para nasabah atas layanan yang mereka terima. Unsur utama dalam kualitas jasa yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa yang dipersepsikan sebagai kualitas yang baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan nasabah, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika kualitas jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas jasa akan dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan.

Menurut Tjiptono (2001) kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan

konsumen serta ketepatan menyampaikannya dalam meimbangi harapan konsumen (Tjiptono 2007). Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima/peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan /inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan.

Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima/peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Hubungan antara produsen dan konsumen menjangkau jauh melebihi dari waktu pembelian ke pelayanan purna jual, kekal abadi melampaui masa kepemilikan produk. Perusahaan menganggap konsumen sebagai raja yang harus dilayani dengan baik, mengingat dari konsumen tersebut akan memberikan keuntungan kepada perusahaan agar dapat terus hidup.

Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan apa yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

## **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan**

Menurut Parasuraman, dkk (1998) untuk mengevaluasi kualitas pelayanan umumnya menggunakan lima dimensi adalah sebagai berikut:

### a. *Tangibles*/bukti langsung

*Tangibles* adalah bukti nyata dari kepedulian dan perhatian yang diberikan oleh penyedia jasa pada konsumen. Pentingnya dimensi *Tangibles* ini akan menumbuhkan image penyedia jasa terutama bagi konsumen baru dalam mengevaluasi kualitas jasa. Perusahaan yang tidak memperhatikan fasilitas fisiknya akan menimbulkan kebingungan atau bahkan merusak image perusahaan.

### b. *Reliability*/keandalan

Merupakan kemampuan perusahaan untuk melaksanakan jasa sesuai dengan apa yang telah dijanjikan secara tepat waktu. Pentingnya dimensi ini adalah kepuasan konsumen akan menurun bila jasa yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan. Jadi komponen atau unsur dimensi *Reliability* ini merupakan kemampuan perusahaan dalam menyampaikan jasa secara tepat dan pembebanan biaya secara tepat.

### c. *Responsiveness*/Ketanggapan

Merupakan kemampuan perusahaan yang dilakukan langsung oleh karyawan untuk memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap. Daya tanggap dapat menumbuhkan persepsi yang positif terhadap kualitas jasa yang diberikan. Termasuk didalamnya jika terjadi kegagalan atau keterlambatan dalam menyampaikan jasa, pihak penyedia berusaha memperbaiki atau meminimalisir kerugian konsumen dengan

segera. Dimensi ini menekankan pada perhatian dan kecepatan karyawan yang terlibat untuk menanggapi permintaan, pertanyaan, dan keluhan konsumen dengan segera. Jadi komponen atau unsur dari dimensi ini terdiri dari kesiapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam melayani karyawan dan penanganan pelanggan.

d. *Assurance/Jaminan*

Merupakan pengetahuan dan perilaku employee untuk membangun kepercayaan dan keyakinan pada diri konsumen dalam mengonsumsi jasa yang ditawarkan. Dimensi ini sangat penting, karena melibatkan persepsi konsumen terhadap resiko ketidakpastian yang tinggi terhadap kemampuan penyedia jasa. Perusahaan membangun kepercayaan dan kesetiaan konsumen melalui karyawan yang terlibat langsung menangani konsumen. Jadi komponen dari dimensi ini terdiri dari kompetensi karyawan yang meliputi keterampilan, pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk melakukan pelayanan dan kredibilitas perusahaan yang meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan konsumen kepada perusahaan seperti, reputasi perusahaan, prestasi dan lain-lain.

e. *Emphaty/Empati*

Merupakan kemampuan perusahaan yang dilakukan langsung oleh karyawan untuk memberikan perhatian kepada konsumen secara individu, termasuk juga kepekaan terhadap kebutuhan konsumen. Jadi komponen dari dimensi ini merupakan gabungan dari akses (*access*) yaitu kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, komunikasi

merupakan kemampuan untuk menyampaikan informasi kepada konsumen atau memperoleh masukan dari konsumen dan pemahaman merupakan usaha untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan konsumen.

### **c. Konsep Kualitas Pelayanan**

Konsep kualitas pelayanan pada dasarnya bersifat relatif, yaitu bergantung pada perspektif yang digunakan untuk menentukan ciri-ciri spesifikasi. Pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas pelayanan yang seharusnya konsisten satu sama lainnya, yaitu persepsi pelanggan, produk dan pelayanan, dan proses. Ketiga orientasi ini dapat dibedakan dengan jelas bahkan produknya adalah proses itu sendiri (Lupiyoadi,2001:144).

Konsep kualitas pelayanan selalu berkembang dari waktu ke waktu. Pada dasarnya kualitas pelayanan merupakan hasil dari perbandingan yang dibuat oleh konsumen (nasabah) antara pengharapan akan jasa yang mereka terima dengan persepsi nasabah ketika suatu jasa telah diterima ( Caruana et al. 2000, p.1339). Kualitas pelayanan menjadi suatu keharusan agar mampu bertahan dan tetap mendapat kepercayaan nasabah.

Gronroos (1984) mengemukakan sebuah konsep yang menekankan pada dua dimensi utama dari kualitas pelayanan, yaitu *technical quality* yang mengacu pada apa yang sebenarnya dirasakan oleh pelanggan dari pelayanan yang didapatkannya dan *functional quality* yang mengacu pada bagaimana pelayanan tersebut disediakan. *Functional quality* merupakan aspek yang

sangat penting dan memiliki kaitan dengan interaksi psikologis yang sangat berperan ketika terjadi suatu proses transaksi.

Hal ini sangat tergantung pada persepsi konsumen dan bersifat subyektif serta ditujukan pada hal-hal yang diterima konsumen ketika terjadinya transaksi. *Functional quality* dan *technical quality* merupakan faktor yang penting dan tidak terpisahkan pada satu sektor industri jasa tertentu, misalnya pada sektor perawatan kesehatan.

Lehtinen (1982) dalam Caruana et al. (2000, p. 1339) memberikan pandangan yang agak berbeda mengenai kualitas pelayanan. Mereka melihat bahwa kualitas pelayanan terdiri dari kualitas suatu interaksi, fisik dan korporasi. Pada tingkat yang lebih tinggi dan terutama dari sudut pandang konsumen, mereka melihat bahwa kualitas pelayanan terdiri dari dua dimensi yaitu kualitas proses dan kualitas out put.

#### **d. Strategi Kualitas Pelayanan**

Tjiptono (2002) menerangkan strategi kualitas pelayanan sebagai berikut:

1. Atribut layanan pelanggan, yaitu bahwa penyampaian jasa harus tepat waktu, akurat dengan perhatian dan keramahan
2. Pendekatan untuk penyempurnaan kualitas jasa merupakan aspek penting dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Ini disebabkan oleh faktor biaya, waktu penerapan program dan pengaruh layanan pelanggan. Ketiga faktor ini merupakan pemahaman dan penerapan suatu sistem yang responsif terhadap pelanggan dan organisasi guna mencapai kepuasan yang optimum.

3. Sistem umpan balik dan kualitas layanan pelanggan, yaitu dengan memahami persepsi pelanggan terhadap perusahaan dan para pesaing. Mengukur dan memperbaiki kinerja perusahaan, mengubah bidang-bidang terkuat perusahaan menjadi faktor pembeda pasar, menunjukkan komitmen perusahaan pada kualitas dan pelanggan.
4. Implementasi, adalah strategi yang paling penting sebagai bagian dari proses implementasi, pihak manajemen perusahaan harus menentukan cakupan cakupan jasa dan level pelayanan.

**e. Komponen Kualitas Pelayanan**

Lebih lanjut menurut Hutt dan Spech dalam Ellitan, (2001) ada tiga komponen, kualitas pelayanan yaitu:

1. Kualitas teknik, merupakan komponen yang berkaitan dengan kualitas output jasa yang diterima pelanggan.
2. Kualitas fungsional, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa.
3. Citra perusahaan, yaitu profil, reputasi, citra umum dan daya tarik perusahaan. Kualitas pelayanan berpusat pada suatu kenyataan yang ditentukan oleh pelanggan.

Interaksi strategi pelayanan, sistem pelayanan dan sumber daya manusia serta pelanggan akan sangat menentukan keberhasilan dari manajemen perusahaan. Oleh karena itu perlu menerapkan strategi untuk membentuk kualitas pelayanan yang terbaik.

Dari definisi-definisi tentang kualitas pelayanan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau service yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen.

## **2. Sistem Manajemen Mutu**

### **a. Pengertian Mutu**

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI), mutu adalah ukuran, derajat, atau taraf tentang baik buruknya suatu produk barang atau jasa. Mutu bukanlah harga atau biaya, tetapi kesamaan terhadap standar yang telah ditetapkan. Suatu barang atau jasa dikatakan bermutu apabila barang atau jasa tersebut mempunyai derajat kesempurnaan yang sesuai dengan standar yang ada. Dalam istilah lain dapat dikemukakan bahwa mutu adalah perpaduan sifatsifat dan karakteristik produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pemakai atau pelanggan.

Deming (1980) mengemukakan bahwa mutu dapat dilihat dari aspek konteks, persepsi pelanggan, serta kebutuhan dan keinginan peserta:

1. Dari aspek konteks, mutu adalah suatu karakteristik atau atribut dari suatu produk atau jasa.
2. Dari aspek persepsi pelanggan, mutu adalah penilaian subjektif pelanggan. Persepsi pelanggan dapat berubah karena pengaruh berbagai hal seperti iklan, reputasi produk atau jasa yang dihasilkan, pengalaman dan lain-lain.

3. Dari aspek kebutuhan dan keinginan pelanggan, mutu adalah apa yang dikehendaki dan dibutuhkan oleh pelanggan.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, maka mutu dapat diartikan sebagai gambaran atau karakteristik suatu barang atau jasa yang dikehendaki dan dibutuhkan oleh pelanggan.

#### **b. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Manajemen*)**

Manajemen mutu terpadu adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan (Ishikawa dalam pawitra, 1993, p.135). Definisi lainya menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p.33). Dari kedua definisi tersebut maka manajemen mutu terpadu dapat diartikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.

Pada konsep manajemen mutu terpadu melibatkan semua jajaran organisasi dan seluruh anggota organisasi, serta lebih menekankan pada terlibatnya unsur-unsur manajer mulai dari atas (top manager) sampai manajer yang paling bawah (*lower manager*).

Terdapat tiga kunci dalam manajemen mutu terpadu, yaitu :

1. Manajemen

Manajemen adalah bagian yang penting sekali dari konsep manajemen mutu terpadu, oleh karena itu dorongan untuk manajemen mutu terpadu harus datang dari unsur pimpinan puncak.

2. Mutu (*quality*)

Mutu (*quality*) adalah inti dari manajemen mutu terpadu. Apabila kita mengadopsi manajemen mutu terpadu, maka mutu didasarkan pada kebutuhan pelanggan, bukan atas dasar ukuran atau parameter dari suatu produk. Mutu dirancang ke dalam produk dari proses, mutu mengalir dari proses, dan membudaya dalam organisasi. Mutu bukan hasil dari pengawasan atau memperbaiki kesalahan.

3. Terpadu (total)

Terpadu (total) berarti mutu menjadi bagian integral dari setiap fase atau proses dalam organisasi, dengan tumbuhnya saling keterkaitan dan ketergantungan satu sama lain.

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen mutu kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana dalam bukunya (*Total Quality Management*, 2001:14-15) mengemukakan pendapat Hensler dan Brunel (dalam Scheuing dan Cristopher, 1993, pp. 165-166) tentang empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu, keempat prinsip itu adalah :

1. Kepuasan pelanggan

Dalam manajemen mutu terpadu, konsep mengenai mutu dan pelanggan diperluas. Mutu tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi mutu tersebut ditentukan pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan/instansi harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Mutu yang dihasilkan suatu perusahaan/instansi sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan mutu hidup pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan/instansi yang mutunya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas sendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan/instansi kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (feeling). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama,

prioritasi (prioritization) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan

sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

#### 4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan/instansi perlu melakukan proses yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

### c. ISO 9001

ISO 9001 merupakan suatu standar internasional dalam bidang sistem manajemen mutu. Suatu lembaga/organisasi yang telah mendapatkan pengakuan atau akreditasi dari ISO tersebut berarti bahwa lembaga/organisasi tersebut telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal penjaminan mutu. ISO 9001 menetapkan persyaratan - persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan ( Vincent Gasperz,2001). ISO 9001 bukan merupakan standar produk tetapi hanya standar sistem manajemen mutu. Hal

ini dikarenakan ISO 9001 tidak menyatakan persyaratan – persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk sehingga kita tidak dapat menginspeksi suatu produk dengan standar tersebut.

Apabila ada lembaga/organisasi yang mengiklankan bahwa produknya telah memenuhi standar internasional merupakan hal yang salah karena manajemen lembaga/organisasi hanya boleh menyatakan bahwa sistem manajemen mutunya yang telah memenuhi standar internasional bukan produk yang berstandar internasional.

Tanggung jawab dan wewenang pemberian akreditasi dan sertifikasi secara internasional dilakukan oleh suatu badan dunia, yaitu *International Accreditation Forum* (IAF). IAF merupakan badan dunia federasi, badan akreditasi nasional lebih dari 30 negara didunia, diantaranya komite akreditasi nasional (KAN) Indonesia. Menurut Gaspersz (2005), ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk SMM. Definisi dari Standar ISO 9000 untuk SMM (*Quality Management Sistem* atau QMS) adalah struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen mutu. ISO 9001 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu SMM, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan jasa) yang memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan.

#### **d. Sistem Manajemen Mutu**

Sistem manajemen mutu (*quality management system*) adalah sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek – praktek standar untuk manajemen

sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk ( barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan oleh pelanggan dan organisasi. Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek – praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar (Vincent Gasperz,2001).

Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.SMM mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar.

Lembaga ISO yang berdiri sejak 1974 adalah organisasi yang merangkum sejumlah kepentingan dalam perumusan standar secara independen.Walau pun pada awalnya lembaga ISO tidak khusus merancang standar yang dipakai pada perdagangan, namun dalam perjalanannya kebutuhan standar tidak terlepas dari persyaratan dunia perdagangan. Keberhasilan ISO 9000 pada tahun 1987 menjadikan ISO sebagai standar yang dinilai paling fair dalam perdagangan dunia (Thaheer, 2005). Menurut LPJK (2005), sistem akreditasi dan sertifikasi ISO merupa-kan pengakuan atas konsistensi standar SMM.

#### **e. Jenis-jenis Sistem Manajemen ISO**

Badan Akreditasi ISO mengeluarkan sejumlah sistem manajemen iso yang banyak dipakai oleh industri dan perusahaan-perusahaan. Antara lain adalah:

- a. Sistem Manajemen ISO 9001
- b. Sistem Manajemen ISO 14001
- c. Sistem Manajemen Ohsas 18001
- d. Sistem Manajemen ISO 22000
- e. Sistem Manajemen ISO/TS 16949
- f. Sistem Manajemen ISO 17025
- g. Sistem Manajemen ISO 13485
- h. Sistem Manajemen ISO 28000

#### **f. Pengertian ISO 9001:2008**

Adalah sistem manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2008. secara garis besar ISO 9001:2008 tidak terlalu jauh berbeda dengan pendahulunya yaitu ISO 9001:2008. Adapun perbedaan antara versi 2000 dan 2008 secara signifikan lebih menekankan pada efektivitas proses yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut. (*Agus Syukur, 2010*). ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk, karena ISO 9001:2008 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Sistem manajemen mutu ISO 9001 setidaknya menyediakan 5 parameter yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Kelima parameter tersebut adalah:

### 1. Survey Kepuasan Pelanggan

Mengabaikan kepuasan pelanggan sama artinya membiarkan perusahaan di tepi jurang kehancuran. Banyaknya pesaing yang bermunculan, menuntut perusahaan untuk bisa memberikan produk atau pelayanan yang memiliki nilai tambah dibanding perusahaan pesaing. Oleh karena itu, ISO 9001 mewajibkan perusahaan untuk melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala demi mengetahui kualitas produk atau pelayanan kita di mata pelanggan. Dengan mengadakan survey, perusahaan bisa mengetahui strength dan weakness point perusahaan sehingga perusahaan bisa berbenah. Dengan membandingkan hasil survey tiap tahunnya, tentu perusahaan dapat membandingkan kinerja dari tahun ke tahun.

### 2. Keluhan Pelanggan

Parameter kedua yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah keluhan pelanggan. ISO 9001 mewajibkan perusahaan untuk mencatat, menindaklanjuti, dan memonitor keluhan pelanggan. Dengan begitu, perusahaan dapat dengan mudah mengevaluasi kinerja perusahaannya dan memberikan perbaikan yang memuaskan bagi pelanggan. Keluhan yang ditindaklanjuti sama saja membiarkan pelanggan setia Anda meninggalkan Anda.

### 3. Audit Internal

Tidak ada yang menjamin sistem yang Anda rancang dengan baik di awal akan berjalan mulus ketika sudah sampai pada level pelaksana. Oleh

karena itu, konsep PDCA (Plan-DO-Check-Action) sangat penting untuk diterapkan. ISO 9001 mewajibkan perusahaan melakukan kegiatan audit internal sebagai bentuk pelaksanaan “Check” dari konsep PDCA. Dengan melakukan audit internal, akan diketahui masalah apa yang sering dialami oleh masing-masing divisi termasuk divisi mana yang paling banyak bermasalah. Dengan demikian, perbaikan sistem dapat dilakukan secara menyeluruh.

#### 4. Pengendalian Produk Tidak Sesuai

Selama menjadi konsultan ISO untuk beberapa perusahaan, seringkali penulis mendapati pimpinan puncak yang hanya memikirkan hasil dan hasil. Baginya yang terpenting adalah target produksinya tercapai dan sampai tepat waktu di tangan pelanggan. Tidak peduli untuk mencapai target, berapa banyak barang reject yang dihasilkan dan pengulangan pekerjaan yang dilakukan. Hasilnya, produktifitas sangat jauh dari kata efisien. Sikap semacam ini tentu membuang banyak waktu, biaya, dan tenaga. ISO 9001 mewajibkan perusahaan membuat standar mutu produk untuk kemudian dibuatkan standar pemeriksaan produk. Ini harus dilakukan untuk memastikan produk yang dihasilkan benar-benar telah sesuai dengan spesifikasi yang diperyaratkan baik oleh perusahaan, regulasi, maupun pelanggan. Dengan menetapkan standar ini, pelaksana di lapangan dapat dengan mudah menetapkan mana produk yang lulus pemeriksaan dan yang ditolak. Selain itu, ISO 9001 juga mewajibkan untuk mencatat dan melaporkan semua jenis ketidaksesuaian produk untuk

kemudian direkapitulasi dan dianalisis agar bisa diketahui berapa persen efisiensi produksi.

#### 5. Pencapaian Sasaran Mutu

Sasaran mutu adalah target kerja yang ditetapkan untuk setiap divisi. Biasanya, perusahaan yang belum menerapkan sistem manajemen dengan baik cenderung hanya memberikan target untuk divisi tertentu saja, terutama divisi yang “menghasilkan uang” atau “menghabiskan uang”. Sebut saja misalnya divisi sales/ marketing dan divisi produksi. Divisi lain apalagi divisi supporting seperti HRD/SDM/Personalia dan Purchasing dibiarkan bekerja tanpa target, sedangkan ISO 9001 mewajibkan pimpinan puncak untuk menetapkan target untuk seluruh divisi. Karena perusahaan wajib memandang seluruh divisi yang ada sebagai satu kesatuan yang semuanya memiliki sumbangsih dalam memajukan perusahaan.

Dengan membandingkan 5 parameter di atas, maka manajemen puncak dapat mengukur kinerja perusahaannya secara meyakinkan.

#### **g. Hubungan Prinsip Manajemen Mutu dengan ISO 9001:2008**

Delapan prinsip manajemen mutu merupakan ruh dari standar ISO 9001:2008 yang dituangkan dalam bentuk klausul-klausul (persyaratan) sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang juga berjumlah 8 klausul. Adapun hubungan dari prinsip manajemen mutu dan ISO 9001:2008 tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2 Hubungan Antara 8 Prinsip manajemen mutu ISO 9001:2008**

No	Prinsip Manajemen Mutu	ISO 9001:2008
1.	Fokus pada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Komitmen manajemen</li> <li>b. Fokus pada pelanggan</li> <li>c. Masukan untuk tinjauan manajemen</li> <li>d. Keluaran tinjauan</li> <li>e. Peneyediaan sumber daya</li> <li>f. Perencanaan penetapan realisasi produk</li> <li>g. Penetapan persyaratan yang berkaitan dengan realisasi produk</li> <li>h. Tinjauan persyaratan yang berkaitan dengan produk</li> <li>i. Milik pelanggan</li> <li>j. Interanal audit</li> <li>k. Pengendalian produk tidak sesuai</li> <li>l. Analisis data</li> </ul>
	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Komitmen manajemen</li> <li>b. Sasaran mutu</li> <li>c. Perencanaan sistem manajemen mutu</li> <li>d. Tanggung jawab dan wewenang</li> <li>e. Wakil manajemen</li> <li>f. Komunikasi internal</li> <li>g. Umum</li> <li>h. Masukan tinjauan manajemen</li> </ul>
3	Keterelibatan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persyaratan Umum</li> <li>b. Komitmen manajemen</li> <li>c. Kebijakan mutu</li> <li>d. Tanggung jawab dan wewenang</li> <li>e. Wakil manajemen</li> <li>f. Komunikasi internal</li> </ul>
4	Pendekatan proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persyaratan umum</li> <li>b. Manual mutu</li> <li>c. Wakil manajemen</li> <li>d. Komunikasi internal</li> <li>e. Masukan untuk tinjauan</li> </ul>

		<p>manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Keluaran tinjauan</li> <li>g. Prasarana</li> <li>h. Perencanaan realisasi produk</li> <li>i. Pengendalian produk dan penyedia jasa</li> <li>j. Validasi proses produksi yang menyediakan jasa</li> <li>k. Umum</li> <li>l. Pemantauan dan pengukuran proses</li> </ul>
5	Pendekatan sistem untuk pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persyaratan umum</li> <li>b. Sasaran mutu</li> <li>c. Perencanaan sistem manajemen mutu</li> <li>d. Umum</li> <li>e. Masukan untuk tinjauan manajemen</li> <li>f. Keluaran tinjauan</li> <li>g. Perencanaan realisasi produk</li> <li>h. Produksi dan penyediaan jasa.</li> </ul>
6	Peningkatan berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persyaratan umum</li> <li>b. Kebijakan mutu</li> <li>c. Wakil manajemen</li> <li>d. Umum</li> <li>e. Masukan untuk tinjauan manajemen</li> <li>f. Keluaran tinjauan.</li> </ul>
7	Pendekatan faktual pada pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Persyaratan umum</li> <li>b. Sasaran mutu</li> <li>c. Perencanaan manajemen mutu</li> <li>d. Umum</li> <li>e. Kepuasan pelanggan</li> <li>f. Audit internal</li> <li>g. Pemantauan dan pengukuran proses</li> <li>h. Pemantauan dan pengukuran produk</li> <li>i. Analisis data</li> <li>j. Perbaikan berkesinambungan</li> <li>k. Tindakan korektif</li> <li>l. Tindakan pencegahan.</li> </ul>

8	Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok	a. Pembelian.
---	---	---------------

Sumber: Zuhrawati (2009:11)

#### **h. Klausul - klausul ISO 9001:2008**

ISO 9001:2008 terdiri dari 8 Klausul sebagai berikut:

1. Klausul Ruang lingkup

Dalam klausul ini secara persyaratan persyaratan standar telah menekankan untuk memenuhi kepuasan pelanggan

2. Klausul Referensi Normatif

Klausul ini hanya memuat referensi-referensi yang harus dipersiapkan oleh kontraktor yaitu:

- a. Peraturan Pemerintah
- b. Buku-buku panduan tentang kualitas.

3. Klausul Istilah dan Definisi.

Klausul ini menyatakan bahwa istilah dan definisi-definisi yang diberikan dalam ISO 9001:2008 menetapkan, mendokumentasikan, melaksanakan, memelihara langkah – langkah untuk implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 dan kebutuhan peningkatan terus menerus.

4. Klausul Sistem Manajemen Mutu

Persyaratan umum dalam memimpin dan mengoperasikan organisasi perlu dilakukan pengelolaan yang sistematis dan dengan cara yang dapat.

5. Klausul Tanggung jawab Manajemen.

Klausul ini menekankan pada komitmen manajemen puncak (*top management commitment*). Dalam hal fokus pelanggan manajemen puncak

harus menjamin bahwa persyaratan pelanggan telah ditetapkan dan dipenuhi dengan tujuan peningkatan kepuasan pelanggan.

6. Klausul Manajemen Sumber Daya

Penyediaan sumber daya suatu organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat untuk menerapkan dan mempertahankan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 serta meningkatkan efektivitasnya terus menerus dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

7. Klausul Realisasi produk

Dalam hal perencanaan realisasi produk organisasi harus menjamin bahwa proses realisasi produk berada di bawah pengendalian, agar memenuhi persyaratan produk.

8. Klausul Pengukuran analisis dan peningkatan

Persyaratan umum dalam Klausul 8 tentang pengukuran analisis dan peningkatan, dimana organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis, dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk.

**i. Syarat ISO 9001:2008**

Persyaratan Sertifikasi ISO menurut Anonymous, 2010.

a. Persyaratan umum

Organisasi harus membangun sistem yang efektif dan dapat memenuhi persyaratan standar, dokumentasi, implementasi, dan pemeliharaan sistem

b. Persyaratan Manajemen

Manajemen harus terlibat dan berkomitmen pada FSMS. Manajemen membuat kebijakan keamanan dan harus dikomunikasikan dan diimplementasikan

c. Persyaratan sumberdaya

Perusahaan harus menjelaskan sumber daya manusia dan fisik yang dibutuhkan untuk membuat produk aman.

d. Persyaratan Validasi

Tetapkan dan dokumentasikan proses untuk validasi control measure sebelum di implementasikan.

e. Persyaratan verifikasi

Tetapkan dan dokumentasikan proses internal audit, training auditors, dan perencanaan internal audit untuk memastikan perusahaan berjalan efektif dan selalu diperbaharui.

f. Persyaratan perbaikan

Lakukan perbaikan berkelanjutan dengan menggunakan :

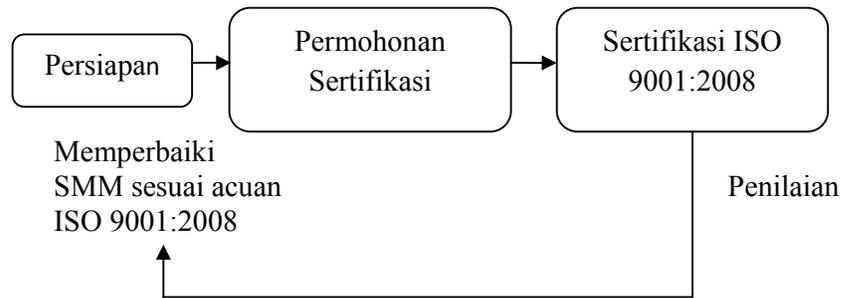
- a. Internal audits
- b. Tindakan perbaikan
- c. Hasil verifikasi
- d. Hasil validasi.

**j. Proses sertifikasi ISO 9001:2008**

ISO 9001:2008 adalah standar internasional yang diakui untuk sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM). Sertifikasi ISO akan diberikan kepada perusahaan-perusahaan yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan SMM yang telah ditetapkan, yaitu berupa kerangka kerja pada perusahaan dan seperangkat prinsip-prinsip dasar dengan pendekatan manajemen secara nyata dan aktivitas rutin perusahaan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Proses persiapan ISO pada Bank Nagari Padang berlangsung melalui proses yang sangat panjang yang dilakukan selama dua tahun. Dimulai dengan memperbaiki acuan sesuai dengan ISO, yaitu setiap orang di Bank Nagari Padang harus menjalankan tugas pokok dan fungsi secara profesional. Selain itu, dilakukan juga pembenahan proses pelaksanaan kegiatan pelayanan, membenahi sistem pelayanan pengarsipan sesuai acuan ISO. Bank Nagari Padang menggunakan jasa konsultan ISO yang bertugas meninjau kegiatan yang ada dalam Bank Nagari Padang, hal ini dilakukan untuk mempermudah proses sertifikasi ISO pada Bank Nagari Padang.

Adapun proses sertifikasi ISO 9001:2008 pada Bank Nagari Padang dapat digambarkan sebagai berikut:

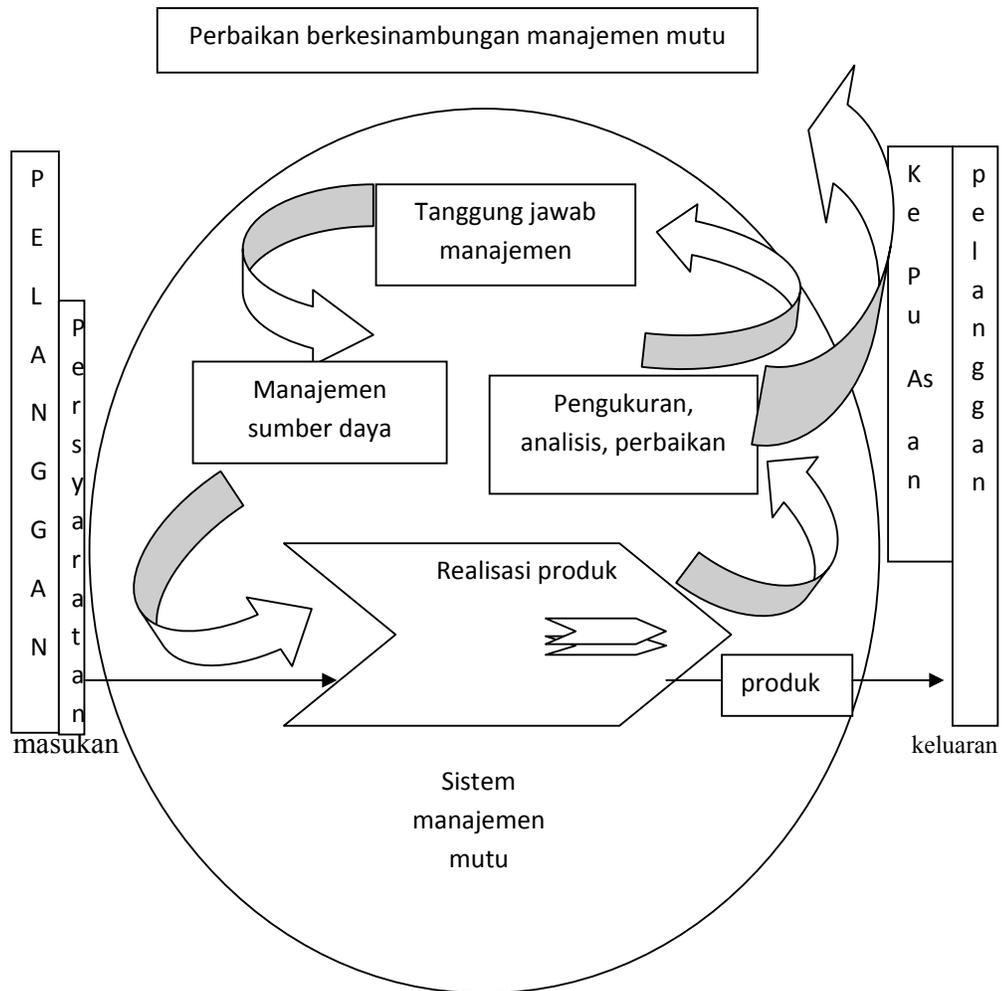


**Gambar 1. Proses sertifikasi ISO 9001:2008 pada Bank Nagari Padang.**

#### **k. Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008**

Agar dapat berfungsi secara efektif, organisasi harus menetapkan dan mengelola sejumlah kegiatan yang saling berhubungan. Kegiatan atau sejumlah kegiatan yang menggunakan sumberdaya dan dikelola sedemikian sehingga memudahkan transformasi masukan menjadi luaran yang dapat dipertimbangkan sebagai suatu proses. Gaspersz (2001) menyebutkan bahwa model proses ISO 9001 terdiri dari lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi, yaitu:

- a. Sistem Manajemen Mutu
- b. Tanggung jawab manajemen
- c. Manajemen sumber daya
- d. Realisasi produk
- e. Analisis, pengukuran dan peningkatan



**Gambar 2. model proses sistem manajemen mutu ISO 9001.**

Model sistem manajemen mutu berdasarkan proses yang ditunjukkan dalam gambar 3 menggambarkan hubungan proses yang disajikan dalam klausul 4 sampai klausul . Gambaran ini menunjukkan bahwa pelanggan memainkan peran yang berarti dalam menetapkan persyaratan sebagai masukan. Pemantauan kepuasan pelanggan menghendaki evaluasi informasi berkaitan dengan persepsi pelanggan tentang apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan. Model yang ditunjukkan gambar 3 mencakup semua

persyaratan standar yang ada dalam SMM ISO 9001, tetapi tidak menunjukkan proses secara rinci.

#### **l. Manfaat Penerapan ISO 9001:2008**

Manfaat dari penerapan ISO 9001:2008 telah diperoleh banyak perusahaan diantaranya sebagai berikut (*Gaspersz, 2001*):

1. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis.
2. Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2008 diijinkan untuk mengiklankan kepada media massa.
3. Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik.
4. Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan.

#### **m. Proses untuk Mendapatkan ISO 9001:2008**

Perusahaan yang ingin mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008 dapat mengikuti langkah-langkah yang secara garis besar sebagai berikut (*Gaspersz, 2001*):

1. Adanya komitmen dari pimpinan puncak
2. Membentuk komite pengarah atau koordinator ISO
3. Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008.
4. Mengimplementasikan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008.

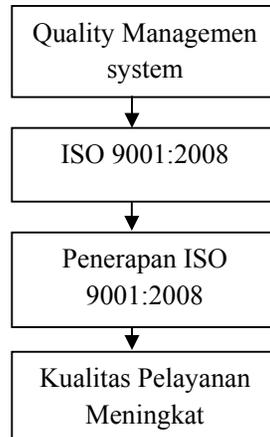
## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Penerapan standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 pada kontraktor PT. Tunas Jaya Sanur (Studi kasus : Proyek Pembangunan Apartment & Shopping Arcade Sea Sentosa Hotel) oleh Made Arya Wira Santosa.
2. Pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tentang pelaksanaan ujian akhir semester terhadap kompetensi karyawan pengujian di unit program belajar jarak jauh universitas terbuka pekanbaru. Oleh Tiwi Nurjannati Utami.

## **C. Kerangka Konseptual**

Sistem manajemen mutu merupakan sistem yang dijalankan untuk menjamin kualitas produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi untuk tetap memenuhi kebutuhan standart pelanggan. Dalam sistem manajemen mutu terdapat suatu standar internasional yang disebut dengan ISO 9001:2008. Dimana nantinya ISO 9001:2008 akan diterapkan pada instansi/perusahaan yang ingin mengadopsi ISO 9001:2008. Dan tujuan penerapan ISO 9001:2008 pada Bank Nagari Padang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan nantinya sesuai dengan keinginan nasabah.

Dalam proses penerapan ISO 9001:2008 nasabah memainkan peran berarti dalam menetapkan persyaratan sebagai masukan, pemantauan kepuasan nasabah menghendaki evaluasi informasi berkaitan dengan persepsi nasabah tentang apakah organisasi telah memenuhi persyaratan yang diinginkan nasabah. Adapun kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut.



**Gambar 3. Kerangka Konseptual**

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Bank Nagari Padang telah berjalan sejak Mei 2010, dimana seluruh klausul yang dipersyaratkan dalam standar tersebut telah dipenuhi dan dilaksanakan oleh Bank Nagari Padang, semua itu dapat dilihat dari Tabel Capaian Responden (TCR) mengenai kualitas pelayanan pada Bank Nagari Padang.
2. Pelayanan yang diberikan oleh Bank Nagari Padang yang telah menerapkan Sistem manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam manajemennya telah memenuhi standar, dimana hasil perhitungan dapat dilihat dari tingkat kualitas pelayanan yang diterima oleh nasabah di Bank Nagari Padang yang didasarkan atas lima klausul ISO 9001:2008, yakni nasabah merasa sangat puas dengan dengan nilai rata-rata 87,54%

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa penerapan sisten manajemen mutu sangat penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada Bank Nagari Padang, karena dengan adanya Sistem Manajemen Mutu kualitas pelayanan pada Bank Nagari Padang meningkat, semua itu dapat dilihat dari rata-rata indikator sebesar 87,54% (sangat puas).

## **B. Saran**

Untuk mempertahankan konsistensi dari kualitas yang telah diberikan tersebut dalam proses kerjanya. Bank Nagari Padang harus selalu melaksanakan prosedur mutu secara konsisten, mengidentifikasi secara dini ketidaksesuaian yang mungkin terjadi dan selalu melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus dengan harapan akan selalu terjadi peningkatan kualitas pelayanan secara terus menerus yang semakin bisa memuaskan keinginan nasabah. Namun, walaupun persyaratan ISO 9001:2008 telah dipenuhi tidak menutup kemungkinan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan tidak terpenuhi karena adanya faktor yang tidak dapat terukur misalnya faktor emosional pada karyawan. Oleh karena itu Bank Nagari Padang harus mempertimbangkan faktor tersebut dalam manajemennya sehingga harapan perusahaan dalam menerapkan ISO 9001:2008 yaitu meningkatkan mutu jasa pelayanan nasabah dalam rangka tercapainya kepuasan nasabah dapat optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 2010. *Tekno Pangan dan agrobisnis*. Vol 1. No 6. IPB. Bogor.
- Arikunto. 2006. *Prosedur penelitian suatu pendekatan publik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bloemer, J. Ruyter, and Wetzels, M. 1998. *On the relationship between perceived service quality, service loyalty, and swiching cost. International jurnal of industry management*. Vol 9/ No 5.
- Caruana, Robert, Arthur H. Money and Pierre R. Berthon. 2000. *Service Quality and Satisfaction-the modertaing role of value*, Eoupean Journal Of marketing.
- Deming, W,E. 1980. *Out of crisis*. Cambridge. Massachussetts Institute or Tecnology.
- Gaspers, Vincent, 1997. *Manajemen Kualitas dalam Industri jasa*. Gramedia. Jakarta.
- Gasper, Vincent, 1998. *Statistical Process Control*. Gramedia. Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, Dr. *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta 2001.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Goest dan Davis. 1994. *Quality Management*. Prentice-hall. Inc.
- Henry Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Husein Umar. 2003. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Idris. 2010. *Aplikasi model analisis data kuantitatif dengan program SPSS*. Edisi Revisi III. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.
- Ishikawa, Kaoru. 1993. *Pengendalian Mutu Terpadu*, Rosdakarya, Bandung.
- Lembaga pengembangan jasa konstruksi ([www.lpjk.or.id](http://www.lpjk.or.id)).