



ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PADA OPERASIONAL BANK BJB (STUDI KANTOR CABANG PATROL)

Triana Lasifa¹, Rediawan Miharja²

^{1,2} Universitas Singaperbangsa Karawang

Email: 2110631020050@student.unsika.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Total Quality Management at Bank BJB Patrol branch office in an effort to improve service quality and management performance. The approach used in this study is descriptive qualitative, data collected through interviews, direct observation, and documentation. The results showed that Bank BJB has implemented ten main elements of Total Quality Management, such as customer focus, continuous improvement, education and training, and employee empowerment. The implementation of Total Quality Management has a positive impact on improving efficiency, customer satisfaction, and employee motivation and performance. In conclusion, the implementation of Total Quality Management at Bank BJB Patrol branch office is effective, although continuous innovation is needed to maintain service quality and company competitiveness.

Keywords: *Total Quality Management; Service Quality; Performance Management; Bank BJB; Customer Satisfaction.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Total Quality Management (TQM) pada Bank BJB Kantor Cabang Patrol dalam upaya meningkatkan kualitas layanan dan kinerja manajemen. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan deskriptif kualitatif, data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BJB telah menerapkan sepuluh unsur utama Total Quality Management (TQM), seperti fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan. Implementasi Total Quality Management (TQM) berdampak positif terhadap peningkatan efisiensi, kepuasan nasabah, serta motivasi dan kinerja karyawan. Kesimpulannya, penerapan Total Quality Management (TQM) di Bank BJB Kantor Cabang Patrol berjalan efektif, meskipun dibutuhkan peningkatan inovasi berkelanjutan untuk mempertahankan kualitas layanan dan daya saing perusahaan.

Kata kunci: *Total Quality Management; Kualitas Layanan; Kinerja Manajemen; Bank BJB; Kepuasan Pelanggan.*

PENDAHULUAN

Dunia yang terglobalisasi dengan persaingan yang ketat, sehingga produsen perlu bekerja sama untuk menyediakan barang atau jasa terbaik kepada pelanggan. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan kualitas terbaik, yang mencakup informasi yang jelas dan ringkas tentang spesifikasi dan karakteristik produk atau layanan serta penjelasan tentang penggunaan, pemeliharaan, dan perbaikan. Selain itu, perlu untuk memastikan bahwa kualitas produk atau layanan ditentukan dengan mengikuti pedoman yang ditetapkan (Firdausiyah, 2020).



Kesehatan suatu perusahaan menurut Banker dan Schroeder (1993) dievaluasi berdasarkan berbagai aspek, seperti kualitas pemberian layanan dan kinerja manajer dan karyawan perusahaan. Kinerja manajemen dan karyawan menjadi tolak ukur bagi perusahaan untuk menentukan kelangsungan hidup perusahaan di masa depan dalam (Hikma et al., 2020). Hasil evaluasi kinerja sistem diperlukan sebagai masukan dan umpan balik dalam mempertimbangkan kenaikan gaji dan kompensasi serta tindakan disipliner. Hal ini tidak hanya digunakan untuk meningkatkan motivasi dan melakukan perbaikan langsung, namun juga dimasukkan kembali ke dalam rencana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berikutnya (Hikmah, 2023). Hal-hal ini juga dilakukan oleh setiap perusahaan yang telah melakukan evaluasi kinerja karyawannya, menunjukkan bahwa mereka menginginkan perubahan dan kemajuan baik bagi perusahaan maupun karyawan yang bekerja di dalamnya. Menerapkan *Total Quality Management* (TQM) terus menjadi cara terbaik untuk meningkatkan komponen manusia, proses, dan lingkungan (Gumolili et al., 2021).

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajerial yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi secara menyeluruh melalui upaya perbaikan berkelanjutan. Prinsip ini mencakup peningkatan kualitas dalam berbagai aspek, mulai dari proses kerja, layanan, produk, hingga pengelolaan sumber daya manusia dan lingkungan kerja. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) menekankan bahwa setiap bagian dalam struktur organisasi memiliki peran penting dalam proses peningkatan mutu secara konsisten, tanpa terkecuali. Dengan demikian, seluruh elemen organisasi diarahkan untuk bekerja secara terpadu dalam menciptakan standar kualitas yang tinggi dan berkelanjutan (Suyitno, 2016).

Bank BJB Kantor Cabang Patrol adalah bisnis yang berorientasi pada layanan. Salah satu kesulitan yang dihadapi oleh Bank BJB Kantor Cabang Patrol adalah semakin beragamnya nasabahnya dan kebutuhan mereka akan layanan semakin tinggi. Oleh karena itu, harus terus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya agar dapat mengantisipasi dan bersiap. Organisasi perlu meningkatkan kualitas layanan dan kinerja manajemennya untuk memenuhi kewajibannya memberikan layanan terbaik guna menilai sejauh mana peningkatan kinerja yang telah dilakukan sejak Bank BJB menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dengan harapan penerapan *Total Quality Management* (TQM) menggunakan komponen yang sudah ada akan membantu bisnis mencapai tujuannya.

Berdasarkan tantangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan *Total Quality Management* (TQM) telah dilaksanakan di Bank BJB Kantor Cabang Patrol. Fokus utama penelitian adalah menganalisis efektivitas implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kualitas layanan dan kinerja manajemen, serta menilai apakah komponen-komponen utama *Total Quality Management* (TQM) telah diterapkan secara konsisten dan sesuai dengan prinsip-prinsip dasar. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai keberhasilan serta area yang masih perlu ditingkatkan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lingkungan kerja Bank BJB Kantor Cabang Patrol. Penelitian ini terbatas pada satu kantor cabang dan tidak mencerminkan kondisi seluruh jaringan Bank BJB.

Salah satu pemahaman mengenai *Total Quality Management* (TQM) menyebutkan bahwa konsep ini merupakan pendekatan manajerial yang menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian. Tujuan utamanya adalah menciptakan perbaikan berkelanjutan dalam setiap aspek organisasi baik proses, layanan, maupun produk melalui pengelolaan yang dilakukan secara terstruktur dan menyeluruh. Dalam hal ini, pelanggan berperan sebagai titik tolak sekaligus tujuan akhir dari seluruh upaya peningkatan mutu yang dilakukan organisasi (Maulidiyah et al., 2022).

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajerial yang tidak hanya terbatas pada struktur organisasi formal, tetapi juga mencakup berbagai aspek penting lainnya. Pendekatan ini menitikberatkan pada orientasi terhadap pelanggan, peningkatan kepuasan konsumen, penghargaan terhadap peran dan martabat karyawan, penggunaan data serta analisis sebagai dasar pengambilan keputusan, kepemimpinan yang bersifat partisipatif, serta komitmen terhadap evaluasi dan perbaikan proses secara berkelanjutan (R Undap et al., 2023).

Seluruh karyawan perusahaan terlibat dalam *Total Quality Management* (TQM), suatu pendekatan manajemen yang mengutamakan kualitas sebagai strategi bisnis dan berkonsentrasi pada kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menjamin kebahagiaan klien dengan barang dan jasa yang ditawarkan sambil memastikan tidak ada yang dirugikan. Meskipun ada beberapa definisi *Total Quality Management* (TQM), secara umum dipahami sebagai mengintegrasikan semua operasi bisnis ke dalam filosofi komprehensif yang didasarkan pada gagasan kualitas, produktivitas, kerja tim, dan pengetahuan serta kepuasan pelanggan (Rizkia et al., 2024).

Adapun unsur-unsur yang ada dalam *Total Quality Management* (TQM) meliputi : Menurut Goetsch dan Davis dalam (Ardyanfitri et al., 2023) disebutkan terdapat sepuluh karakteristik dalam *Total Quality Management* (TQM), antara lain:

1. Fokus pada pelanggan atau pelanggan (internal dan eksternal)
Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya dalam memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan, baik individu maupun organisasi lain, merupakan faktor utama yang menentukan keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, perhatian yang besar perlu diberikan terhadap pelayanan yang diberikan, dengan tujuan utama menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui pelayanan yang optimal dan berorientasi pada kebutuhan mereka.
2. Terobsesi dengan kualitas
Kualitas menjadi nilai inti dalam setiap aktivitas organisasi. Obsesi terhadap kualitas bukan hanya berarti memenuhi standar yang ada, melainkan menjadikan kualitas sebagai budaya kerja yang diterapkan secara konsisten. Setiap proses, produk, dan layanan harus mencerminkan upaya maksimal dalam memberikan hasil terbaik kepada pelanggan internal maupun eksternal.
3. Pengambilan keputusan dengan pendekatan ilmiah atau pemikiran logis
Keputusan dalam organisasi hendaknya tidak didasarkan pada asumsi atau intuisi semata. Diperlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis data agar perencanaan, pemecahan masalah, serta pengambilan keputusan berjalan lebih rasional dan tepat sasaran. Penggunaan metode ilmiah memungkinkan organisasi mengidentifikasi masalah secara akurat dan merancang solusi yang efektif.
4. Komitmen dalam jangka panjang
Transformasi menuju manajemen mutu total memerlukan dedikasi yang tidak hanya bersifat sementara. Dibutuhkan perubahan dalam pola pikir, budaya organisasi, dan strategi jangka panjang. Komitmen dari seluruh lapisan organisasi, terutama dari tingkat pimpinan, menjadi pondasi utama agar implementasi *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan secara berkelanjutan.
5. Kerja sama tim (*teamwork*)
Sinergi antarindividu dan antar unit menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang solid dan adaptif. Kerja sama tidak hanya terbatas di internal organisasi, namun juga mencakup mitra eksternal seperti pemasok, pemangku kepentingan, dan masyarakat.



Melalui kerja tim yang harmonis, produktivitas dan efisiensi kerja dapat ditingkatkan secara signifikan.

6. Perbaikan proses yang berkesinambungan

Organisasi yang unggul senantiasa terbuka terhadap perubahan dan selalu berupaya melakukan perbaikan dalam setiap aspek operasionalnya. Proses yang berlangsung tidak boleh stagnan, melainkan harus ditinjau dan ditingkatkan secara berkala agar kualitas hasil kerja semakin baik dan relevan dengan perkembangan zaman.

7. Pendidikan dan pelatihan

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan aspek krusial dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan profesional. Melalui program pelatihan dan pendidikan yang terarah, individu dapat meningkatkan keterampilan teknis maupun kemampuan manajerial, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

8. Bebas dari kendali

Karyawan perlu diberikan ruang untuk berpendapat dan mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaannya. Kebebasan ini bukan berarti tanpa batas, melainkan disertai dengan tanggung jawab dan pengawasan yang proporsional. Ketika karyawan merasa dipercaya, mereka cenderung memiliki rasa kepemilikan dan lebih terlibat dalam proses perbaikan organisasi.

9. Keseragaman dalam menetapkan tujuan

Agar seluruh elemen organisasi dapat bergerak dalam satu arah, dibutuhkan kejelasan tujuan dan kesatuan visi. Dengan menyatukan fokus dan prioritas, setiap kegiatan dan keputusan yang diambil akan lebih terkoordinasi dan efektif dalam mencapai target bersama yang telah ditetapkan.

10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan aktif karyawan dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan kegiatan organisasi menjadi unsur penting dalam *Total Quality Management* (TQM). Melalui pemberdayaan ini, karyawan tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga kontributor ide dan solusi. Hal ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, kepemilikan, serta motivasi untuk terus memberikan yang terbaik bagi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif, karena penulis ingin memahami secara mendalam situasi yang terjadi di lapangan. Dalam pendekatan ini, data dikumpulkan melalui interaksi langsung seperti wawancara, pengamatan, serta penelusuran dokumen-dokumen yang relevan, baik formal maupun pribadi. Menurut Nawawi (1994) proses penelitian tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga menyaring informasi secara bertahap untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan bermakna. Peneliti menggunakan pendekatan ini karena topik yang diangkat berkaitan dengan dinamika dan kondisi spesifik di lingkungan kerja Bank BJB Kantor Cabang Patrol, yang tidak bisa dijelaskan hanya dengan angka (Maesaroh et al., 2021).

Objek analisis dilakukan pada Bank BJB Kantor Cabang Patrol. Dasar penelitiannya adalah untuk memahami bagaimana penggunaan *Total Quality Management* sesuai ambang batas yang ditetapkan bank. Masalah ini bersifat sementara dan akan terus berkembang setelah uji di lapangan. Bank BJB Kantor Cabang Patrol dipilih sebagai objek analisis dasar



karena bank tersebut dikatakan mudah diakses oleh penulis. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan untuk memperoleh seluruh data yang dibutuhkan dengan rentang waktu selama 4 (empat) bulan dari bulan Februari hingga bulan Mei 2024.

Dalam penelitian ini, sumber data berasal dari data primer diperoleh secara langsung oleh peneliti melalui wawancara dan observasi lapangan yang dilakukan sendiri tanpa bantuan perantara. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang akurat dan mendalam karena berinteraksi langsung dengan responden di lingkungan kerja yang sedang diteliti. Data utama yang dikumpulkan bersumber dari wawancara dengan pihak manajemen, karyawan, serta pengamatan terhadap aktivitas operasional perusahaan secara langsung. Interaksi ini memberikan gambaran nyata mengenai kondisi dan penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Bank BJB Kantor Cabang Patrol.

Sementara itu, data sekunder digunakan sebagai pelengkap untuk memperkuat hasil dari data primer. Data sekunder tersebut mencakup jurnal ilmiah, catatan hasil observasi, serta sumber tertulis lainnya yang relevan. Tujuannya adalah untuk memberikan konteks tambahan dan perbandingan terhadap temuan lapangan, sehingga hasil analisis menjadi lebih komprehensif dan objektif.

Metode pengumpulan data yang dilakukan, penulis menggunakan strategi penelitian berikut untuk mendapatkan data yang dibutuhkan agar dapat memenuhi tujuan penulisan: Wawancara saat melakukan penelitian, teknik pengumpulan data diterapkan secara menyeluruh dan metodis dengan narasumber penelitian meliputi manajer operasional, karyawan operasional, karyawan pelayanan nasabah dan karyawan bidang lainnya, menggunakan aturan wawancara yang telah ditetapkan. Melalui wawancara ini, peneliti memperoleh data yang berkaitan dengan pelaksanaan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM), kendala yang dihadapi dalam proses implementasi, serta strategi dan solusi yang telah dilakukan oleh pihak internal bank untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi serta solusi yang ditemukan selama proses ini.

Observasi langsung, dalam rangka menghimpun informasi yang berkaitan dengan topik penelitian yang terstruktur dengan baik, metode observasi langsung dalam penelitian ini melibatkan pengamatan langsung terhadap fenomena yang akan diteliti. Penggunaan *Total Quality Management* (TQM) dan sistem evaluasi kerja, serta tantangan apa pun yang mungkin muncul dan jawaban perusahaan terhadapnya, semuanya akan terlihat secara langsung dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan bahan dokumentasi sebagai sumber data sekunder untuk melengkapi data primer. Informasi tambahan tentang perusahaan dan publikasi yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan merupakan dokumen untuk penelitian ini metodologi evaluasi.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode analisis deskriptif untuk menggambarkan secara sistematis dan mendalam bagaimana penerapan sepuluh unsur utama *Total Quality Management* (TQM) (Hondro et al., 2021) di Bank BJB Kantor Cabang Patrol berkaitan dengan peningkatan kinerja manajerial. Data diperoleh melalui wawancara langsung, observasi lapangan, serta dokumentasi terkait aktivitas pelayanan dan manajemen di kantor cabang tersebut. Seluruh informasi yang terkumpul kemudian disusun, diklasifikasikan, dan dikelompokkan berdasarkan kategori unsur *Total Quality Management* (TQM) dan aspek-aspek manajerial yang relevan.

Untuk memperkuat data penelitian, sumber data sekunder digunakan bersama dengan sumber data primer, yang dalam hal ini adalah wawancara dan observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti, untuk mengumpulkan data yang telah terkumpul (Dwijoko & Marleen, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Implementasi *Total Quality Management* pada Bank BJB Kantor Cabang Patrol berdasarkan Unsur Utama *Total Quality Management* (TQM).

1. Fokus pada pelanggan

Salah satu pendekatannya adalah dengan membangun hubungan yang lebih dekat dan terbuka dengan konsumen, memanfaatkan informasi yang mereka berikan secara maksimal, serta memberikan informasi yang jujur dan relevan agar ekspektasi pelanggan tetap realistis. Penting bagi perusahaan untuk benar-benar memahami siapa target pasarnya, mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan atau produk yang ditawarkan, serta secara aktif mendengarkan kritik, saran, dan masukan. Langkah-langkah ini tidak hanya akan mendorong inovasi produk ke depan, tetapi juga membantu mempertahankan loyalitas pelanggan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan (Runtunuwu et al., 2024). Pada saat melakukan pelayanan pada nasabah, tahap yang pertama dalam fokus pelanggan yaitu dengan melakukan *Know Your Customer* dimana dalam pengaplikasiannya harus mengidentifikasi terlebih dahulu siapa nasabah yang akan dilayani lalu produk seperti apa yang nasabah butuhkan dari Bank BJB, dengan langkah tersebut menjadikan Bank BJB lebih efisien dalam pemenuhan kebutuhan nasabah dan memberikan nilai tambah terhadap nasabah.

2. Terobsesi dengan kualitas

Dalam suatu organisasi, penerapan prinsip *Total Quality Management* (TQM) menekankan bahwa kualitas tidak hanya ditentukan oleh pihak internal, tetapi juga oleh pengalaman dan persepsi pihak eksternal, termasuk pelanggan dan mitra kerja. Tuntutan terhadap kualitas yang tinggi mendorong setiap individu dalam organisasi, tanpa terkecuali, untuk memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian standar yang telah ditetapkan. Obsesi terhadap kualitas menjadi landasan utama, bukan sekadar untuk memenuhi target, tetapi untuk terus melampaui ekspektasi yang ada. Dalam konteks ini, filosofi yang dipegang adalah bahwa "cukup baik" tidak pernah benar-benar cukup. Semua aspek pekerjaan dipandang dari sudut pandang perbaikan terus-menerus, sehingga organisasi mampu berkembang secara berkelanjutan dalam menghadapi tantangan yang dinamis (Maulidiyah et al., 2022).

Metode Bank BJB untuk mempertahankan kinerja yang sudah baik, memperbaiki kinerja yang kurang baik dan konsistensi kualitas perusahaan dalam pelayanan nasabah dengan melakukan *Role Play* rutin dua kali dalam seminggu dimana para pegawai akan bergantian dalam bertukar peran sebagai nasabah agar ketika langsung menghadapi nasabah bisa melayani dengan baik. Alat yang digunakan dalam pelayanan nasabah dengan Kertas Kerja untuk mengatur layanan dari awal nasabah datang sampai selesai, penerapan kertas kerja agar karyawan tetap konsisten dalam melakukan pekerjaan.

3. Pengambilan keputusan dengan pendekatan ilmiah atau pemikiran logis

Penerapan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) telah menjadi bagian penting dalam sistem kerja banyak organisasi, terutama dalam upaya meningkatkan efisiensi dan konsistensi operasional. Tujuan utama dari penyusunan SOP adalah untuk memastikan bahwa setiap bagian dalam suatu organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan cara yang cepat, tepat, terstruktur, dan responsif terhadap perubahan. Dengan adanya *Standar Operasional Prosedur* (SOP), proses kerja menjadi lebih terarah sehingga mampu memperlancar kegiatan sehari-hari dan mengurangi potensi kesalahan (Rizkia et al., 2024).

Pengambilan keputusan yang diterapkan terlebih dahulu melihat bagaimana *Standard Operational Procedure* (SOP) pada Bank BJB, sebagaimana aturan yang sudah

ditetapkan dan akan dijalankan sebagaimana mestinya. Jika ada beberapa hal yang memang tidak diatur dalam ketentuan tersebut, maka akan dimusyawarahkan dengan tim dan mencari solusi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku pada Bank BJB.

4. Komitmen dalam jangka panjang

Visi dan tujuan perusahaan saat ini, tentu saja merupakan contoh dedikasi jangka panjang. Oleh karena itu, manajer dan staf termotivasi untuk bekerja dengan mempertahankan perbaikan untuk pembangunan guna memenuhi visi dan misi, sesuai dengan visi dan tujuan yang telah ditetapkan (R Undap et al., 2023).

Bentuk komitmen jangka panjang yang ada pada Bank BJB dengan standar kinerja layanan yang penilaian setiap triwulannya minimal 96,53%. Penentuan tersebut agar penilaian dapat berkaca pada triwulan sebelumnya agar kinerja perusahaan terus mengkat dan target-target yang ditentukan dapat tercapai.

5. Kerja sama tim (*teamwork*)

Keberhasilan bekerja pada suatu tugas sangat dipengaruhi oleh kekompakan dan sinergi antar anggota tim. Ketika sebuah tim mampu membangun hubungan kerja yang saling menghargai, saling mendukung, dan menjunjung tinggi kejujuran dalam membagi tanggung jawab, maka proses kerja tidak hanya menjadi lebih efisien, tetapi juga lebih menyenangkan. Setiap anggota merasa dihargai perannya, sehingga mendorong keterlibatan aktif dan rasa memiliki terhadap hasil akhir pekerjaan. Kolaborasi yang terjalin dengan baik memungkinkan tim menyelesaikan tugas secara lebih efektif, karena setiap individu tidak hanya fokus pada tugasnya sendiri, tetapi juga peduli terhadap keberhasilan tim secara keseluruhan (Nasution & Syahriza, 2020) dalam (Aslami, 2024). Keterampilan dalam berkomunikasi menjadi hal yang sangat penting untuk dibentuknya tim kerja pada Bank BJB untuk kelancaran dalam menjalankan pekerjaan, tidak ada diskriminasi pada karyawan dan gap yang ada pada tim kerja tidak terlalu jauh agar tetap menyenangkan dan tetap menghormati antar sesama karyawan.

6. Perbaikan proses yang berkesinambungan

Penerapan perbaikan berkelanjutan menjadi dorongan penting bagi perusahaan dalam menemukan cara yang lebih efisien dan kompetitif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Praktiknya, peningkatan pada kualitas ini juga melibatkan pengembangan sumber daya manusia (Nuur Rasyidah et al., 2022).

Perbaikan yang dilakukan pada layanannya berupa diskusi yang masih kurang dalam kualitasnya dengan melakukan pembahasan dengan tim operasional terkait perbaikan layanan. Sedangkan untuk produk-produk yang diluncurkan kantor pusat seperti aktivasi BJB digi dan lainnya, kantor cabang akan memberikan *feedback* pada kantor pusat agar mengoptimalkan perbaikan pada sistem yang masih kurang dalam pengaplikasiannya.

7. Pendidikan dan pelatihan

Penelitian Serang et al., (2023) menekankan pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk meminimalkan kesalahan kerja serta meningkatkan mutu produk dan layanan perusahaan. Pelatihan karyawan menjadi salah satu langkah strategis dalam mengurangi *human error*.

Dalam penerapan pendidikan dan pelatihan, Bank BJB melakukan bimbingan berkala dan konseling seperti sosialisasi ketika ada ketentuan terbaru atau ada produk terbaru, dengan adanya pelatihan bagi karyawan yang akan mempromosikan hal tersebut dengan *Sharing Moment* yang dilakukan satu bulan sekali. Lalu ada *Morning Breafing* dengan intensitas satu minggu sekali yang membahas berbagai macam hal yang berkaitan dengan kinerja kantor cabang.

8. Kebebasan yang terkendali



Setiap karyawan memiliki peran dalam menjaga kualitas organisasi, namun ruang gerak mereka tetap dibatasi oleh kebijakan dan struktur jabatan yang berlaku. Kebebasan dalam mengambil keputusan harus disesuaikan dengan tanggung jawab masing-masing posisi agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang. Ketika semua karyawan dilibatkan dalam kegiatan strategis seperti pencarian pelanggan atau peningkatan layanan, hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan memperluas jangkauan organisasi. Namun, tanpa koordinasi yang baik, keterlibatan ini juga dapat menimbulkan salah komunikasi dan ketidakefisienan. Oleh karena itu, pengaturan yang seimbang antara otonomi dan kontrol menjadi kunci agar kolaborasi tetap efektif dan selaras dengan tujuan organisasi (Ardyanfitri et al., 2023).

Karyawan diberikan hak oleh manajer untuk menyuarakan pendapat mereka dan bertindak percaya diri dalam menerapkan kebijakan untuk memberikan layanan pelanggan yang optimal. Namun, hak ini dibatasi oleh tujuan yang tepat dan tetap berada di bawah pengawasan manajer melalui uraian tugas saat ini. Konsep kebebasan terbatas dapat membantu pekerja merasa lebih bertanggung jawab dan mengendalikan pilihan yang mereka buat.

9. Keseragaman dalam menetapkan tujuan

Keseragaman dalam menetapkan tujuan merupakan aspek fundamental dalam membangun koordinasi dan kerja tim yang efektif di lingkungan kerja. Dalam praktiknya, setiap individu dalam organisasi perlu memiliki pemahaman yang selaras terhadap visi dan arah yang ingin dicapai bersama, meskipun mereka memegang tanggung jawab dan target individu yang berbeda. Penyamaan tujuan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh masing-masing anggota tetap mengarah pada pencapaian hasil akhir yang telah ditetapkan secara kolektif. Nilai seperti kolaborasi menjadi sangat penting dalam proses ini, karena melalui sinergi dan pemanfaatan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, organisasi dapat bergerak secara lebih terarah, efisien, dan berdaya saing (Ardyanfitri et al., 2023).

Orientasi pada hasil yang menjadikan penetapan tujuan lebih jelas dan pemahaman karyawan yang lebih menyatu dengan cara karyawan yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan tetapi dengan tujuan yang sama/tujuan yang sudah ditetapkan, pentingnya atmosfer lingkungan pekerjaan yang baik agar saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan dan hubungan antar karyawan juga lebih baik.

10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Pada praktik manajemen yang efektif, pelibatan karyawan menjadi aspek penting dalam setiap proses kerja yang berkaitan dengan operasional organisasi. Pemberdayaan karyawan biasanya dilakukan melalui penugasan yang jelas dan sesuai dengan kompetensi masing-masing individu, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan bertanggung jawab terhadap tugasnya. Selain itu, dalam proses pengambilan keputusan, pimpinan yang inklusif akan membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, saran, atau masukan yang konstruktif. Keterlibatan aktif ini tidak hanya membangun rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan nilai yang diberikan organisasi kepada pelanggan atau pengguna layanan (Hondro et al., 2021).

Salah satu bentuk pemberdayaan karyawan dapat terlihat pada Bank BJB yaitu dari sistem kompensasi yang diterapkan, yang mencakup dua jenis penghasilan, yaitu *Fixed Income* dan *Variable Income*. Komponen *Fixed Income* meliputi gaji pokok, tunjangan kesehatan, hak cuti, Tunjangan Hari Raya (THR), serta berbagai fasilitas kesejahteraan lainnya yang bersifat tetap dan rutin diberikan. Sementara itu, *Variable Income* mencakup insentif tambahan seperti uang lembur, biaya perjalanan dinas, serta bonus kinerja yang diberikan



sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kerja yang melebihi target atau ekspektasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong semangat dan produktivitas karyawan.

Di samping aspek finansial, motivasi non-material juga menjadi bagian penting dalam membangun suasana kerja yang positif. Hubungan antara atasan dan bawahan dijaga melalui pendekatan yang humanis, seperti sikap ramah, komunikasi yang terbuka, saling menyapa di lingkungan kerja, serta menciptakan suasana informal yang hangat tanpa menghilangkan rasa hormat terhadap struktur kepemimpinan. Strategi ini terbukti efektif dalam meningkatkan semangat kerja, menciptakan rasa nyaman di lingkungan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Bank BJB Kantor Cabang Patrol telah berjalan secara efektif dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berbagai indikator menunjukkan bahwa upaya peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional telah mendapatkan hasil yang positif, di mana prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) seperti fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan berkelanjutan, dan pelibatan karyawan telah diterapkan secara konsisten di berbagai lini operasional.

Bank BJB Kantor Cabang Patrol tidak hanya menjalankan *Total Quality Management* (TQM) sebagai bentuk kepatuhan prosedural, tetapi juga menjadikannya sebagai bagian integral dari budaya kerja dan strategi manajemen jangka panjang. Hal ini tercermin dari komitmen manajemen dalam mengevaluasi setiap komponen kunci *Total Quality Management* (TQM) secara berkala dan mendorong inovasi sebagai bagian dari proses peningkatan mutu layanan. Namun demikian, meskipun implementasi saat ini dapat dikatakan berhasil, masih terdapat ruang untuk pengembangan lebih lanjut, khususnya dalam hal pemanfaatan teknologi informasi, otomatisasi layanan, serta penguatan sistem pelatihan karyawan agar lebih adaptif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks.

Dengan terus mengevaluasi dan menyempurnakan praktik *Total Quality Management* (TQM) yang telah ada, Bank BJB Kantor Cabang Patrol memiliki peluang besar untuk tidak hanya mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga keuangan yang kredibel, tetapi juga untuk menjadi pionir dalam penerapan manajemen mutu terpadu di sektor perbankan. Oleh karena itu, keberlanjutan penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang ditopang oleh inovasi dan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) akan menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan kepuasan nasabah yang berkelanjutan di masa mendatang.

Untuk meningkatkan efektivitas penerapan *Total Quality Management* (TQM) di masa mendatang, Bank BJB Kantor Cabang Patrol disarankan untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan dan evaluasi, memperkuat program pelatihan karyawan, serta meningkatkan sistem evaluasi berbasis data guna mengidentifikasi area perbaikan secara lebih akurat. Selain itu, bank juga perlu mendorong inovasi yang berorientasi pada kebutuhan dan masukan nasabah, serta membangun budaya mutu secara menyeluruh di seluruh lini organisasi agar prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) benar-benar terinternalisasi dan diterapkan secara konsisten.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardyanfitri, H., Izaak, W. C., Sunan, U., & Surabaya, A. (2023). *Implementation Of Total Quality Management (Tqm) In Improving Managerial Performance In Post-Merger Syariah Bank Indonesia*.
<https://ebgc.upnjatim.ac.id/index.php/ebgc/article/view/246>
- Aslami, N. (2024). Penerapan Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang. In *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(01),
<https://ojspustek.org/index.php/SJR/article/view/803>
- Dwijoko, A., & Marleen, O. (2022). *Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Sistem Penilaian Kerja pada Perusahaan Distributor Peralatan Keamanan Teknologi Informasi*.
<https://ejournal.poltekharber.ac.id/index.php/smartcomp/article/view/4095>
- Firdausiyah, V. (2020). *Penerapan Total Quality Management Pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Kota Malang*, *JURNAL AL-HUKMI*, 1(02).
<https://journal.ibrahimy.ac.id/index.php/alhukmi/article/view/1180>
- Gumolili, S. O. P., Morasa, J., & Wokas, H. R. N. (2021). Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) Pada PT. Bank Sulutgo Manado Analysis Of The Implementation Of Total Quality Management (TQM) at PT. Bank Sulutgo Manado. In *1510 Jurnal EMBA*, 9(03)
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/35810>
- Hikma, N., Amin, M., Hatani, L., Jurusan Manajemen, M., Ekonomi dan Bisnis, F., Halu Oleo Kendari, U., & jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, D. (2020). Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada CV. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara. In *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 12(01), [www.http://ojs.uho.ac.id/](http://ojs.uho.ac.id/)
- Hikmah, P. (2023). Peran Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran dan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial pada BSI KC Kabanjahe. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(01), 1404–1410.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v9i1.8448>
- Hondro, D. L., Budiarmo, N., Mawikere, L. M., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Ratulangi, S., & Kampus, J. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring Dan Meeting Point) Manado. In *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 16(01).
- Maesaroh, I., & S Purnama. (2021). *Journal of Islamic Management Editorial Office: Analisis Total Quality Management (TQM) Dalam Manajemen Operasional di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya*.
<https://jurnalfdk.uinsa.ac.id/index.php/JIM/article/view/388>
- Maulidiyah, idatul, Aprissa UIN Sunan Ampel Surabaya, D. M., Ainiyah, F., & Huda UIN Sunan Ampel Surabaya, B. (2022). Implementasi Total Quality Manajemen Pada Bank Syariah Indonesia KCP Gresik Menganti. In *Journal of Islamic Accounting and Finance*, 2(02),
<https://jurnalfebi.iainkediri.ac.id/index.php/almuhasib/article/view/implementasiTQMpadaBSImenganti>
- Nuur Rasyidah, A., Bariroh, A., & Emi Rahmawati, D. (2022). Analisis Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Manufaktur Dan Jasa Pada PT. Dahana (Persero) Subang. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial*,



- Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(12), 2917–2926.
<https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i12.475>
- R Undap, M. H., Karamoy, H., Tirayoh, V. Z., R Undap, M. H., Karamoy, H., Tirayoh, V. Z., & Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, J. (2023). *Evaluasi Penerapan Total Quality Manajemen (TQM) Pada PT. PLN (Persero) UP2B Sistem Minahasa Evaluation Of The Implementation Of Total Quality Management (TQM) At PT. PLN (Persero) UP2B Sistem Minahasa*. 11(3), 698–705.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/48851>
- Rizkia, N. D., Mamat Hidayat, Yusi Roslina Suciati, Redi Setiyadi, Putie Nadya Pratiwi, & Mira Veranita. (2024). Analysis of the Implementation of Total Quality Management (TQM) in Improving Employee Performance at PT Permata Bank Cibubur Branch. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 3(1), 155–168. <https://doi.org/10.55927/modern.v3i1.7647>
- Runtunuwu, G., Palandeng, I., Karuntu, M., Clarisa Runtunuwu, G., Palandeng, I. D., Karuntu, M. M., Manajemen, J., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2024). *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (Business 8) Di Kota Manado The Effect Of Total Quality Management (TQM) Implementation On Operational Performance At PT. Jaka Propertindo Real Estate (Business 8) In Manado City*. 12(1), 60–70.
- Serang, S., Suriyanti, S., & Ramlawati, R. (2023). Analisis Total Quality Management (Studi Pada PT. Ukhuwah Umi Industri Th 2021). *Jesyia*, 6(1), 760–770.
<https://doi.org/10.36778/jesyia.v6i1.987>
- Suyitno. (2016). Peningkatan Sumberdaya Manusia Melalui Penerapan Total Quality Management. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(02), 150–157.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30871/jaemb.v4i2.72>