

---

## PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) SEBAGAI UPAYA MEMBANGUN KEPUASAN PELANGGAN

Indri Hastuti Listyawati

Akademi Manajemen Administrasi YPK Yogyakarta

---

### ABSTRAK

*Total quality management (TQM) atau manajemen mutu terpadu menggambarkan penekanan mutu yang memacu seluruh organisasi, mulai dari pemasok sampai pada konsumen. TQM menjadi sebuah keharusan bagi setiap perusahaan yang ingin memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Berbicara mengenai TQM maka terkait dengan kualitas yang akan diberikan kepada pelanggan. Dalam hal ini kualitas merupakan aktivitas perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang dilakukan untuk memenangkan persaingan. Selain itu, kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dengan adanya kualitas ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dimana perusahaan dapat meningkatkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Untuk itu, agar penerapan TQM memperoleh keberhasilan, perusahaan harus memiliki pedoman yang jelas dan terarah sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.*

**Kata Kunci :** *Quality , Total Quality Management, Kepuasan Pelanggan.*

---

### PENDAHULUAN

Salah satu alternatif pendekatan yang saat ini yang banyak digunakan oleh perusahaan atau organisasi adalah berupaya mengimplementasikan *total quality management (TQM)*, yaitu manajemen mutu terpadu yang menggambarkan penekanan mutu yang memacu seluruh organisasi, mulai dari pemasok sampai pada konsumen (Render dan Heizer, 2001). TQM adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profi-tabilitas.

*Total quality management* telah berkembang menjadi paradigma baru bagi strategi bisnis dan strategi pemasaran. Cakupannya meliputi tuntutan manajemen mutu terpadu secara global untuk menghadapi kebutuhan bisnis pelanggan dengan lebih agresif. Strategi bisnis difokuskan pada kelanggengan dan pemuasan pelanggan serta bekerja untuk mengantisipasi kebutuhan serta penyesuaian hasil produk.

Konsumen mengharapkan untuk memperoleh pelayanan yang maksimal dari para penyedia jasa dengan menyediakan pelayanan yang memuaskan ekspektasi mereka atau bahkan melebihi ekspektasi mereka. Pengharapan konsumen ini ditunjukkan kepada seluruh produsen dari produk atau jasa yang digunakan oleh konsumen. Dengan adanya kepuasan pada konsumen diharapkan hubungan antara perusahaan dengan konsumen tetap selalu terjaga.

Adanya perbaikan kualitas dari periode ke periode, dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen. Hal ini memerlukan sistem manajemen kualitas yang terarah yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Diyakini bahwa untuk memenangkan persaingan, perusahaan perlu berfokus pada kualitas atau dengan penerapan TQM (Domingo, 1994) sudah menjadi tuntutan bagi perusahaan agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas tinggi untuk dapat bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang ketat. Dengan demikian, untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi perusahaan perlu komitmen dan upaya yang terus menerus dalam hal pengembangan kualitas.

### **Kualitas**

Persoalan kualitas dalam dunia bisnis kini sepertinya sudah menjadi “harga yang harus di bayar” oleh perusahaan agar ia dapat tetap survive dalam bisnisnya. Apabila dahulu, kualitas masih dapat menjadi senjata agar perusahaan dapat memenangkan persaingan, namun kini bila hampir semua perusahaan lebih-lebih perusahaan jasa dapat menghasilkan kualitas yang sama. Nilai yang diberikan pelanggan, seperti yang disebutkan di atas, sangat kuat didasari oleh factor kualitas jasa. Dimana kualitas suatu produk/jasa adalah sejauh mana produk/jasa memenuhi spesifikasi-spesifikasinya. Menurut American Society for Quality Control, kualitas adalah keseluruhan cirri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk/jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten.

Menurut Kotler (2003) kualitas adalah seperangkat gambaran produk yang dapat menimbulkan kepuasan pada pelanggan dan kualitas juga dapat memberikan nilai tambah pada produk. Atau dengan kata lain kualitas merupakan kemampuan sebuah produk atau jasa untuk memuaskan kebutuhan atau tuntutan dari pelanggan. Menurut Lovelock (2005) mendefinisikan kualitas sebagai proses dari sebuah produk. Dalam sebuah proses terdapat input data output, tetapi dalam hal ini input dan output dari pelayanan adalah orang atau pelanggan sebagai obyeknya.

Sedangkan mengacu pada pendapat Deming, Crosby dan Juran dalam Yamit, (2005), mendefinisikan kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Crosby mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi, jika dilihat dari sudut

pandang produsen. Sedangkan menurut Tjiptono (1997) secara sederhana kualitas dapat diartikan sebagai produk yang bebas cacat atau produk sesuai dengan standar (target, sasaran atau persyaratan yang bisa didefinisikan, diobservasi dan diukur). Kualitas mencerminkan semua dimensi penawaran produk yang menghasilkan manfaat (*benefit*) bagi pelanggan. Istilah nilai (*value*) seringkali digunakan untuk mengacu pada kualitas relatif suatu produk dikaitkan dengan harga produk bersangkutan.

Konsep kualitas sendiri pada dasarnya bersifat relatif, yaitu tergantung dari perspektif yang digunakan untuk menentukan ciri-ciri dan spesifikasi. Pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain: 1) persepsi konsumen, 2) produk/jasa, dan 3) proses. Untuk yang berwujud barang, ketiga orientasi ini hampir selalu dapat dibedakan dengan jelas, tetapi tidak untuk jasa. Untuk jasa, produk dan proses mungkin tidak dapat dibedakan dengan jelas, bahkan produknya adalah proses itu sendiri.

Pada definis berbeda, kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase *et al.*, 2005). Kualitas telah menjadi salah satu aspek penting dalam persaingan di pasar global. Setiap perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, yakni meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Karena itu, kualitas dan pengelolaannya selalu dikaitkan dengan aktivitas perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) guna memenangkan persaingan.

### **Total Quality Management**

*Total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu menggambarkan penekanan mutu yang memacu seluruh organisasi, mulai dari pemasok sampai pada konsumen (Render dan Heizer, 2001). *Total quality management* melibatkan koordinasi secara penuh untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan terus menerus mengadakan perbaikan pada setiap perusahaan.

Tobin (1990) dalam Evans dan Laskin (1994) menjelaskan bahwa fokus dari *total quality management* adalah meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan pendekatan kualitas, menggunakan banyak dimensi kualitas, melibatkan dan memberdayakan pegawai untuk mencari cara melakukan tindakan yang lebih baik, dan memiliki orientasi proses.

Implementasi praktik TQM dalam suatu organisasi saat ini sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Peranan TQM disamping sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja inovasi sebagai intervening dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Karena itu, tinggi rendahnya kinerja

karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktek TQM. Tjiptono dan Anastasia (2003) mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

TQM (*total quality management*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. *Total Quality Management* adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. TQM (*total quality management*) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Beberapa karakteristik TQM adalah sebagai berikut : (1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; (2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; (3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; (4) Memiliki komitmen jangka panjang; (5) Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*); (5) Memperbaiki proses secara berkesinambungan; (6) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali; (7) Memiliki kesatuan tujuan; dan (8) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Iswanto, 2009).

Menurut Purnama (2006) terdapat empat pilar dasar dalam penerapan TQM yaitu: (1) Kepuasan konsumen. Untuk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhan dan keinginan mereka; (2) Perbaikan terus menerus. Konsumen akan selalu memahami dinamika seiring lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen. (3) Hormat terhadap setiap orang. Setiap orang dalam organisasi merupakan individu yang memiliki kontribusi bagi pencapaian kualitas yang diharapkan. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan; dan (4) Manajemen berdasarkan fakta. Setiap konsumen yang diambil akan memberikan hasil yang memuaskan jika didasarkan pada data dan informasi objektif, lengkap dan akurat

### **Customer Satisfaction**

Produk jasa berkualitas mempunyai peranan penting untuk membentuk kepuasan pelanggan (Kotler, 2003). Semakin berkualitas produk dan jasa yang diberikan, maka kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan semakin tinggi. Bila kepuasan pelanggan semakin tinggi, maka dapat menimbulkan

keuntungan bagi badan usaha tersebut. Pelanggan yang puas akan terus melakukan pembelian pada badan usaha tersebut. Demikian pula sebaliknya jika tanpa ada kepuasan, dapat mengakibatkan pelanggan pindah pada produk lain.

Menurut Selnes (1993) kepuasan adalah penilaian evaluatif pilihan terakhir dari transaksi tertentu. Dinyatakan lebih lanjut kepuasan dapat dinilai secara langsung sebagai perasaan keseluruhan. Maka seseorang dapat puas dengan produk atau jasa utama dan pada saat yang sama mengevaluasi hasil seperti rata-rata, dibandingkan yang seharusnya. Sedangkan definisi lain dijelaskan bahwa kepuasan konsumen merupakan akumulasi pengalaman pembelian konsumen dan pengalaman konsumsi (Andreassen, 1994).

Kepuasan konsumen dipengaruhi oleh dua faktor: pengharapan dan kinerja jasa yang dialami. Kinerja yang dirasakan dipengaruhi oleh persepsi konsumen terhadap kualitas layanan, campuran pemasaran, nama merek dan citra perusahaan. Karena konsumen yang puas cenderung untuk mempertahankan pola konsumsinya atau mengkonsumsi lebih banyak produk atau jasa yang sama, kepuasan konsumen telah menjadi indikator penting kualitas dan *revenue* mendatang. Fornell (1987) dalam Andreassen (1994) menyatakan kepuasan konsumen mempengaruhi perilaku pembelian: konsumen yang puas cenderung menjadi konsumen loyal, tetapi konsumen loyal bukan berarti puas.

Kepuasan pelanggan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan dapat terpenuhi yang akan mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut (Band, 1991). Faktor yang paling penting untuk menciptakan kepuasan konsumen adalah kinerja dari agen yang biasanya diartikan dengan kualitas dari agen tersebut (Mowen dan Minor, 2008). Tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan (Kotler, 2003). Dengan demikian, harapan pelanggan melatar belakangi mengapa dua organisasi pada jenis bisnis yang sama dapat dinilai berbeda oleh pelanggannya. Dalam konteks kepuasan pelanggan, umumnya harapan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Harapan mereka dibentuk oleh pengalaman pembelian dahulu, komentar teman dan kenalannya serta janji dari perusahaan tersebut. Harapan-harapan pelanggan ini dari waktu ke waktu berkembang seiring dengan semakin bertambahnya pengalaman pelanggan.

Menurut Tjiptono (1997) kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evolusi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan bahwa pada persaingan yang semakin ketat ini, semakin banyak produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga hal ini menyebabkan setiap badan usaha harus menempatkan orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama, antara lain dengan semakin banyaknya badan usaha yang menyatakan komitmen terhadap kepuasan pelanggan dalam pernyataan misi.

Sedangkan menurut Assael (1995) bahwa kepuasan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja/hasil suatu produk dan harapan. Dalam pasar yang tingkat persaingannya cukup tinggi, perusahaan mulai bersaing untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya agar pelanggan mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap jasa layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Menurut Jones dan Sasser (1994) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan suatu variabel endogen yang disebabkan oleh kombinasi dari kualitas yang melekat pada produk dan jasa tersebut, sehingga kualitas merupakan fungsi dari kepuasan. Jika hubungan antara kualitas dengan kepuasan pelanggan adalah positif, maka kualitas yang tinggi akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

### **Penerapan Total Quality Management**

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

Selain itu perusahaan juga dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui pemenuhan kualitas yang bersifat *customer driven*. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan *customer value*. *Customer value* merupakan kombinasi dari manfaat dan pengorbanan yang terjadi apabila pelanggan menggunakan suatu barang atau jasa guna memenuhi kebutuhan tertentu (Bounds, *et al*, 1994). Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar, maka profitabilitasnya terjamin. Jadi, kualitas dan profitabilitas berkaitan erat. Perusahaan yang menawarkan barang atau jasa berkualitas superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya yang menghasilkan kualitas inferior.

Agar penerapan TQM memperoleh keberhasilan, perusahaan harus memiliki pedoman yang jelas dan terarah. Dalam penerapan TQM, perusahaan bisa mengacu pada atribut efisiensi yaitu: (1) *Commitment* (komitmen), komitmen untuk menyediakan produk atau layanan yang efisien dan menguntungkan harus ditunjukkan oleh manajemen dan perusahaan; (2) *Concistency* (konsisten), perusahaan harus menyediakan produk dengan kinerja yang konsisten, misalnya ketepatan spesifikasi, ketepatan jadwal, dan lain-lain; (3) *Competence* (kompetensi), perusahaan harus menyediakan pekerja dengan kemampuan atau kompetensi unggul untuk melaksanakan tugas-tugas

atau pekerjaan yang diberikan, sehingga mendukung pencapaian sasaran perusahaan; (4) *Contact* (hubungan), perusahaan harus mampu menjalin hubungan baik dengan konsumen, karena tujuan perusahaan adalah menyediakan produk yang sesuai dengan harapan dan keinginan konsumen; (5) *Communication* (komunikasi), perusahaan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, agar spesifikasi produk yang diinginkan konsumen bisa diterjemahkan dengan baik oleh perusahaan (Purnama, 2006).

## Penutup

Sudah menjadi tuntutan bagi perusahaan agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas tinggi untuk dapat bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang ketat. Sehingga penerapan *Total Quality Management* (TQM) menjadi sebuah keharusan bagi setiap perusahaan yang ingin memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Selain itu, implementasi praktik TQM dalam suatu organisasi saat ini sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Peranan TQM disamping sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai kinerja bisnis yang unggul. Dengan demikian, untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan mencapai kinerja perusahaan yang tinggi perusahaan perlu komitmen dan upaya yang terus menerus dalam hal pengembangan kualitas dalam hal ini adalah penerapan TQM.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderssen, T.W., 1994, "Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector," *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7, No.2, pp.16-34.
- Assael, Henry, 1995, *Consumer Behavior and marketing Action*, Fifth Edition, Boston Massacusete; PWS kent Publishing Company.
- Band, William A., 1991, *Creating value for customer: Designing and Implementation a Total Corporate Strategy*, John Walley and Sons Inc, Canada.
- Bounds, et al, 1994, *Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York: Mc-Graw Hill Book, Inc.
- Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacobs, 2005. *Operation Management for Competitive Advantage*, Eleventh Edition, McGraw-Hill Inc. USA.
- Dominggo, Rene T., 1994, *Global Competitiveness through Total Quality Management*. The Asian Manager.

- Evan, Joel R. and Laskin, R.L., 1994, "The Relationship Marketing Proses: A Conceptualization and Application, " *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, pp. 439-452.
- Ismanto, Kwat, 2009, *Manajemen Syariah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jones, Thomas, and W. Earl Sasser. Jr., 1994, *Marketing (Second Edition)*, United States of America: Me Grow Hill Inc.
- Kotler, Philip, 2003, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9<sup>th</sup> Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, Christoper, 2005, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Kelompok Gramedia, Indeks, Indonesia.
- Mowen J., C., dan Minor, 2008, *Perilaku Konsumen*, Erlangga, Jakarta.
- Purnama, Nursya'bani, 2006, *Manajemen Kualitas Perspektif Global*, Yogyakarta: EKONISIA.
- Render, B. and Heizer, J., 2001, *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Selnes, F., 1993, "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty," *Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 9, pp 19-35.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Management*, Edisi Ke-4, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, 1997, *Strategy Pemasaran*, penerbit: Andi offset, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta.
- Yamit, Zulian, 2005, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Ed. 1, Cet. 4. Yogyakarta: Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.