

DILARANG MENGUTIP SEBAHAGIAN ATAU KESELURUHAN ISI
JURNAL INI TANPA SEIZIN REDAKSI



Jurnal Ilmiah "Manajemen & Bisnis"
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Vol. 01 No. 01 Oktober 2001

Halaman 11-24

MENCIPTAKAN KEPUASAN PELANGGAN MELALUI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

*Oleh: Muis Fauzi Rambe^{*1)}*

Abstrak: Pemasaran modern tidak lagi menjadikan pencapaian laba sebagai tujuan utama yang harus dicapai, namun kepuasan pelanggan adalah orientasi yang menjadi pilar utama menjalankan bisnis. Pelanggan-pelanggan yang terpuaskan oleh perusahaan menjadi aset besar untuk kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu upaya menciptakan kepuasan pelanggan ini adalah menciptakan *total quality manajemen* (TQM) atau kualitas mutu terpadu yang telah digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia.

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

1. ^{*)} H. Muis Fauzi Rambe, SE., MM., adalah Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Pendahuluan

Era globalisasi yang kini kita hadapi menimbulkan dampak tersendiri dalam tatatan perekonomian pada seluruh lapisan masyarakat. Sebagai konsekuensinya kita harus siap menghadapi perkembangan dan tuntunan era global tersebut secara bijak dan jeli sebab jika tidak maka kita bukan saja tidak dapat memberikan keuntungan dari perkembangan tersebut tetapi justru lebih buruk dampaknya yakni akan tergilas oleh kemajuan dan tuntunan global tersebut.

Langkah mutlak yang harus disiasati ialah dengan meningkatkan kualitas, sebab ciri utama yang dituntut oleh era global itu ialah adanya iklim kompetitif yang makin tajam dengan mengabaikan factor-faktor proteksi. Dengan kondisi demikian kita tidak dapat berlindung di balik kebesaran nama, kedekatan informal dan mentalitas sejenisnya melainkan harus ikut menghadapi persaingan yang makin tajam tersebut. Upaya untuk memenangkan persaingan itu tidak lain adalah mengharuskan kita untuk meningkatkan kualitas kemampuan untuk bersain dengan pihak-pihak lain secara objektif. Kondisi demikian mengharuskan kita untuk berfikir dan bertindak secara dewasa dengan melihat kenyataan secara wajar dan tidak berlindung dibalik kekuatan tertentu.

Untuk menyikapi tuntunan global di atas memaksa kita untuk meningkatkan terus kualitas di segala bidang, sebab ketergantungan dan intrik-intrik proteksi akan terkikis habis dalam era ini. Dalam suatu seminar internasional, Dharma (1996) menyatakan bahwa dalam menghadapi era global ini terjadi suatu pergeseran orientasi ke "*Comparative competitive*" yang meninggalkan keunggulan rendahnya "*labour cost and acess labour*" serta "*unskilled labour intensive*". Kondisi tersebut jelas membawa dampak khusus terhadap iklim persaingan yang semakin ketat dan semakin tajam.

Dalam lingkup mikro yang, permasalahan yang dihadapi berkenaan dengan makin tajamnya persaingan tersebut. Untuk itulah tulisan ini dibuat agar dapat membahas secara lebih spesifik mengenai berbagai trik dan strategi untuk memenangkan persaingan.

Arti Kepuasan

Pada umumnya orang kurang konsern dengan kata "kepuasan" jika itu dikaitkan dengan persoalan bisnis, sebab sebagian besar orang lebih mengindikasikan kepada persoalan subjektivitas pribadi masing-masing. Oleh karena itu kepuasan dinilai sebagai sesuatu yang memiliki standar relatif, artinya saling berbeda bagi setiap orang atau kelompok.

Kepuasan pelanggan memiliki makna yang beragam. Day (Tse dan Wilton, 1998) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan respons pelanggan terhadap evaluasi ketidak sesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (norma kinerja lainnya) dengan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Selain itu Wilkie (1990) juga mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi dari suatu produk dan jasa yang dipakainya.

Selain pendapat-pendapat di atas ada pakar lain yang juga sejalan dengan pemikiran sebelumnya, diantaranya adalah Engel (1990) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau

melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan. Demikian juga dengan Kotler (1994) yang menegaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah “*the level of a person’s felt state resulting from comparing a product’s perceived performance in relation to the person’s expectations*”.

Dengan mencermati berbagai pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah sebagai suatu kondisi terpenuhinya kebutuhan pelanggan dalam arti semua yang ia butuhkan dapat dia terima sesuai dengan kriteria yang diinginkannya. Makin tinggi kapasitas kebutuhan yang terpenuhi maka makin tinggi pula kepuasan yang diterimanya.

Kepuasan tidak selamanya diukur dengan uang, tetapi lebih didasarkan kepada pemenuhan perasaan tentang apa yang dibutuhkan seseorang. Kartono (1987) menyatakan, uang tidak selamanya menjadi motif primer bagi seorang, tetapi kebanggaan dan minat yang besar terhadap sesuatu akan memberi kepuasan tersendiri baginya. Kepuasan juga dapat dipandang sebagai suatu perbandingan apa yang dibutuhkan dengan apa yang diperolehnya. Berdasarkan teori, seseorang akan terpenuhi kepuasan jika perbandingan tersebut cukup adil. Adanya ketidakseimbangan perbandingan khususnya yang merugikan akan menimbulkan ketidakpuasan. Perbandingan yang tidak seimbang dapat juga menimbulkan kepuasan bagi seseorang apabila dinilai menguntungkan mereka, akan tetapi tidak demikian halnya bagi orang-orang moralitas atau idealis.

Pentingnya Kepuasan Pelanggan

Pelanggan, yakni seseorang atau sekelompok orang atau suatu organisasi yang bertindak sebagai pembeli atau pengguna jasa suatu perusahaan/organisasi perlu diperhatikan kebutuhannya. Identifikasi semua kebutuhan pelanggan harus dilakukan secara cermat dan diupayakan dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Jika tidak, maka pelanggan akan lari ke perusahaan lain yang dalam hal ini dapat dikatakan sebagai perusahaan saingan.

Prinsip utama dalam suatu “penjualan” adalah makin meningkatnya dominasi (penguasaan) pasar sehingga perusahaan produsen akan makin kokoh (Feigenbaum, 1992). Dalam hal ini pelanggan baik itu konsumen individu, perusahaan, badan atau lembaga makin menekankan kepuasan yang mereka cari dalam barang atau jasa yang mereka beli dalam suatu konsep “nilai total” mutu per unit dari harga yang mereka bayar dengan konsentrasi baru pada ekonomi produk dan jasa terbaik, keamanan, kamampulayanan serta keterandalannya. Kehati-hatian dalam membeli dari pihak pelanggan semakin meningkat melebihi faktor-faktor lainnya.

Pada dasarnya yang harus kita pertahankan dan tingkatkan adalah besarnya pelanggan. Artinya, adanya pelanggan akan menyebabkan produk yang dihasilkan dapat digunakan oleh pelanggan tanpa pelanggan maka produk tersebut tidak laku. Untuk itu tidak ada alternatif lain bagi pihak produsen untuk memahami kebutuhan pelanggan yang dalam hal ini dikonotasikan kepada standar mutu. Semua usaha manajemen harus diarahkan pada tujuan utama, yakni terciptanya kepuasan pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat. Menurut Tjiptono (1994) manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan antar perusahaan dan para pelanggannya menjadi lebih harmonis.
- b. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang.
- c. Mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
- d. Membentuk suatu rekomendasi informal dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang akan sangat menguntungkan bagi perusahaan.
- e. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan
- f. Laba yang diperoleh dapat meningkat.

Pelanggan adalah pihak yang menerima atau memakai produk atau jasa, oleh karena itu maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitas seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Setiap orang dalam perusahaan harus bekerja dengan pelanggan internal dan eksternal untuk menentukan kebutuhan mereka, dan bekerja sama dengan pemasok internal dan eksternal. Ada beberapa unsur yang penting di dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan yaitu :

- a. Pelanggan merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan .
- b. Perlu mengidentifikasi pelanggan yang dapat membeli berkali-kali (melakukan pembelian ulang) dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk atau jasa yang dibeli dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan, karena itu kepuasan pelanggan tersebut sangat penting untuk diperhatikan.
- c. Meningkatkan dan mempertahankan kualitas mutu untuk menjamin kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan berimplikasi kepada perbaikan terus menerus sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal.

Pihak manajemen perlu memfokuskan pada karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi unsure yang paling penting dalam membentuk focus pada pelanggan adalah interaksi antar karyawan dan pelanggan.

Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Berkaitan dengan kepuasan pelanggan tersebut, pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan untuk terus diperhatikan. Hasil pemantauan itu dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan itu dapat di ukur dengan berbagai macam metode dan tehnik. Menurut Kotler (1994) ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, diantaranya :

- a. Menangkap Keluhan dan Saran

Perusahaan yang berpusat pelanggan (*customer centered*) memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya

dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, customer hot lines, dan sebagainya. Informasi-informasi ini dapat membeikan ide-ide cemerlang bagi perusahaan dan memungkinkannya untuk bereaksi secara tanggap dan cepat untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.

b. *Ghost Shopping*

Untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah mempekerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai pembeli potensial, kemudian melaporkan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam membeli produk-produk tersebut. Selain itu para ghost shopper juga dapat mengamati cara penanganan setiap keluhan.

c. *Lost customer Analysis*

Alasan para pelanggan yang telah hijrah ke produsen lain perlu dikumpulkan. Hal ini dapat dijadikan sebagai evaluasi kelemahan yang mengabaikan terjadinya perpindahan pelanggan tersebut. Untuk itu pihak produsen sebaiknya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi.

d. Survei Kepuasan pelanggan

Penelitian atau survei tentang kepuasan pelanggan perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana reaksi atau tanggapan langsung para pelanggan terhadap produk atau jasa yang kita jual. Umumnya penelitian mengenai kepuasan pelanggan di lakukan dengan penelitian survei, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara langsung. Metode yang digunakan untuk penelitian kepuasan pelanggan tersebut dapat menggunakan beberapa cara seperti :

- 1). Pengukuran secara langsung dengan pertanyaan-pertanyaan yang didalamnya telah disediakan optio jawaban misalnya denan menggunakan skala Likert seperti sangat memuaskan, cukup memuaskan, kurang memuaskan dan tidak memuaskan.
- 2). Memberi kesempatan pelanggan responden untuk mengajukan pertanyaan mengenai seberapa besar mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan (*derived satisfaction*).
- 3). Meminta responden untuk menuliskan masalah-masalah yang mereka temui dengan penawaran dari perusahaan dan untuk menuliskan saran-saran perbaikan yang mereka anggap penting.
- 4). Memberi kesempatan kepada responden untuk meranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen (*importance/performance ratings*)

Apabila kita tinjau dari sisi keberhasilan pihak produsen dalam mempertahankan pelanggannya ada beberapa hal yang perlu dicermati. Menurut Peters (1989) dari penelitiannya sekian lama disimpulkan bahwa tujuh dari 10 kunci sukses dalam pengukuran kepuasan pelanggan perlu diperhatikan yaitu :

a. Frekuensi survei

Pihak produsen perlu melakukan survei kepada pelanggan dalam kurun waktu tertentu, baik yang bersifat formal maupun informal. Dengan cara ini kondisi kepuasan pelanggan dapat terus dideteksi sehingga produsen dapat menjaga dan mempertahankannya dengan baik

b. Format

Pihak yang melakukan survei sebaiknya independent dan tidak memihak kepada kelompok tertentu untuk keperluan yang tidak proporsional.

c. Isi (*content*)

Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan-pertanyaan standar yang dapat di kuantitatifkan sehingga mudah diinterpretasikan.

d. Desain isi

Pihak produsen perlu melakukan pendekatan sistematis dalam memperhatikan setiap pandangan yang ada. Untuk itu perlu dilakukan check terhadap informasi yang berhasil dikumpulkan untuk menjamin validitas informasi tersebut.

e. Melibatkan setiap orang

Perlu menyertakan semua pihak yang terkait sehingga dapat mewakili kepentingan semua pihak, semua level dan kelompok-kelompok pelanggan dan distributor untuk pengukuran kepuasan.

f. Mengukur kepuasan setiap orang

Semua pihak harus diukur kepuasannya, baik pelanggan langsung maupun pelanggan tidak langsung, pemakai akhir dan setiap anggota saluran distribusi, seperti dealer, pengecer, wholesaler, franchises, dan lain sebagainya.

g. Hubungan dengan kompensasi dan *reward* lainnya

Hasil pengukuran kepuasan pelanggan harus dikaitkan atau dihubungkan dengan system kompensasi dan reward lainnya. Hal itu dapat dijadikan sebagai variable utama dalam penentuan kompensasi insentif dalam penjualan.

Pengukuran kepuasan pelanggan harus mencakup puladeskripsi kualitatif yang secara kuantitatif susah dipastikan. Beberapa hal memang perlu diperhatikan dengan pendekatan kualitatif sebab mungkin akan lebih dapat diungkap secara lebih spesifik dan tidak bersifat pukul rata pada umumnya. Dengan pendekatan kualitatif ini factor-faktor esensial akan dapat terungkap mengenai kepuasan pelanggan yang antara satu pelanggan dengan pelanggan lain relatif tidak sama. Berdasarkan kajian ini selanjutnya diambil jalan tengah yang dapat mengakomodasikan berbagai kepentingan sehingga tuntutan semua pelanggan dapat terwakili.

Menerapkan TQM untuk Meningkatkan Kepuasan

TQM adalah singkatan dari *Total Quality Management*. Total artinya keseluruhan, tanpa kecuali, baik dalam arti abstraksi maupun dalam arti abstraksi maupun dalam arti konten atau isi. *Quality* merupakan dasar putusan akhir dari pelanggan (konsumen) tentang suatu produk dan jasa yang dinikmatinya. Menurut Doetsch dan Davis (1994) kualitas (*quality*) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Berdasarkan arti kata di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas bukan hanya sebatas pengetahuan "*the best*" atau yang terbaik dari produk sejenis, akan tetapi lebih merupakan pemberian kepuasan terhadap konsumen atau pelanggan dengan ukuran-ukuran tertentu. Hal ini merupakan suatu totalitas yakni sebagai keseluruhan dari sifat suatu produk atau jasa yang

mencakup keamanan, ketersediaan, terpelihara, tahan uji, kepatutan harga dan kepedulian lingkungan.

Manajemen merupakan kesatuan fungsi yang terikat, terpadu, simbiotik dan saling mengukuhkan. Dalam hal ini setiap fungsi menjadi sub system yang tidak berjalan sendiri-sendiri melainkan menjadi gerakan dinamis dari totalitas fungsional dimana keputusan ditetapkan dan di implementasikan sebagai upaya bersama dalam mencapai tujuan kolektif. Menurut Santoso (1992) TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Hal itu dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Dari pengertian di atas TQM dapat diartikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui berbagai perbaikan kontinu terhadap produk, jasa, manusia proses dan lingkungannya. Pendekatan manajemen kualitas dapat dicapai apabila kita koncern pada karakteristik TQM, yang menurut Tjiptono dan Diana (1995) perlu memperhatikan karakteristik mencapai manajemen kualitas yaitu :

- a. Memfokuskan kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. Pendekatan ilmiah harus digunakan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Komitmen yang dirumuskan harus untuk keperluan jangka panjang
- e. Membutuhkan kerja sama tim
- f. Senantiasa memperbaiki proses secara berkesinambungan
- g. Menyamakan dan menyatukan visi, persepsi tentang tujuan yang hendak dicapai oleh setiap tingkat manajemen.
- h. Memberdayakan DM melalui diklat terprogram
- i. Memberikan kebebasan kepada setiap lapis manajemen dalam mengoptimalkan sasaran
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara konseptual

Prinsip dan Unsur TQM

Berdasarkan uraian di atas di temui beberapa prinsip dasar yang mencitrai kekhasan TQM. Menurut Hansler dan Brunell (Tjiptono dan Diana, 1995) dalam hubungan *total quality management* terdapat empat prinsip utama yakni :

- a. Kepuasan pelanggan

Manajemen mutu menempatkan kepuasan pelanggan pada porsi penting dan memperoleh perluasan dimensi arti, sebab kualitas bukan hanya bermakna sebagai hal kesesuaian dengan spesifikasi produk tertentu tetapi lebih diartikan sebagai memberi kepuasan kepada pelanggan. Aspek kepuasan pelanggan (*customer*) diantaranya mencakup harga, keamanan, ketepatan waktu jual beli dan waktu purna jual serta aspek lain yang mendukung kepuasan pelanggan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi nilai kualitas

yang diberikan oleh pihak produsen maka akan semakin besar pula nilai kepuasan yang akan diterima oleh pihak pelanggan.

Pemberian kepuasan pelanggan tidak boleh diartikan sebagai pemberian bonus reduksi, rabat, atau berupa janji sosial lainnya. Kepuasan pelanggan tetap pada koridor pemenuhan keperluan pelanggan dari dua aspek yakni fisi material yang ditimbulkan oleh benda produk yang dijual, dan kepuasan batin berupa jaminan keamanan, kenyamanan, kehalalan (misalnya kala makanan) kecukupan jumlah yang dibeli dan lebih dari itu kepuasan hati yang tak dapat terukur merupakan aspek utama yang harus diperhatikan.

b. Menghargai setiap orang

Setiap individu yang ada dalam organisasi memiliki potensi meski di batasi pemanfaatannya karena dinding jabatan, kewenangan, dan sebagainya. Namun demikian setiap karyawan menjadi faktor penting, dominan, dan menentukan bagi pemberdayaan fungsi-fungsi manajemen lainnya dalam sistem TQM. Dalam manajemen mutu setiap orang di hargai dan diperlakukan sama dalam arti kemanusiaan dan dalam arti hukum ekonomi. Dalam pengambilan keputusan Tim, setiap individu mendapat hak yang sama untuk memberi masukan, usul dan saan yang konkrit dan relevan dengan program kerja organisasi.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Dalam manajemen mutu dasar pertimbangan untuk pengambilan suatu keputusan atau pemecahan masalah harus didasarkan kepada fakta, seperti tergambar melalui angka-angka atau balok-balok statistika yang memformulasikan keadaan nyata situasi dan suatu kondisi organisasi.

d. Perbaikan berkesinambungan

Manajemen perlu menerapkan siklus PDCA (*Plan-do-check-act*), yakni berupa langkah-langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksana perencana, dan melakukan tindakan korektif pada tahap kegiatan yang di perlukan

Untuk perusahaan, manajemen harus terus menerus melakukan perbaikan dengan memeperhatikan segala perubahan perilaku konsumen. Sebagai misal, kalau memang pelanggan mereka bosan dengan kemasan produk, kenapa tidak diganti?. Ini merupakan poin kunci dan mampu memenuhi kepuasan pelanggan.

Sifat dari perbaikan yang dilakukan adalah lebih bersifat dinamis, elegan, realistik dan bisa memberikan dukungan kepada manajemen. Dalam hal ini manajemen tidak terkesan memiliki birokrasi yang berbelit-belit sehingga dapat mengurangi jalur kerja yang memang tidak diperlukan.

Iklim persaingan mutu akan menerapkan kepada kita bahwa tidak dapat lagi bergantung pada orang lain, dalam arti ketergantungan primer (tidak dapat berbuat apa-apa tanpa bantuan pihak lain). Para bawahan harus didorong dan diarahkan untuk mengembangkan diri secara sukarela. Merupakan tugas seorang penyelia untuk tidak hanya melatih atau menyiapkan penggantinya, tetapi juga menunjukkan kepada mereka bagaimana mereka dapat mengembangkan diri mereka sendiri.

Menerapkan Budaya Kualitas

Kualitas tidak identik dengan perubahan, akan tetapi menjadi signifikan terhadap modernisasi perilaku organisasi. Oleh sebab itu, rencana pembentukan budaya kualitas di lingkungan organisasi sangat ditentukan oleh keahlian manajemen di dalam melihat berbagai hal yang cukup esensial seperti :

- a. Mengidentifikasi perubahan-perubahan
- b. Melakukan penilaian secara komprehensif
- c. Kerjasama tim dalam mengatasi masalah
- d. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan
- e. Menjaring masukan dari para pelanggan
- f. Mengembangkan komunikasi terbuka yang berkesinambungan
- g. Kemitraan internal yang saling menguat/terkait

Untuk menerapkan budaya kualitas, salah satu terobosan yang dilakukan ialah melakukan aksi pembaharuan. Dalam hal ini pola kerja, produksi dan semua aktivitas pihak produsen harus dilakukan inovasi ke arah yang lebih baik khususnya kepada orientasi pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi sasaran utama yang dijadikan sebagai acuan perubahan

Ada satu filosofi Jepang yang dapat dicermati dalam upaya menerapkan gugus mutu dalam lingkungan perusahaan yaitu pendekatan KAIZEN. Filosofi tersebut menawarkan gagasan perubahan dalam arti perbaikan dan peningkatan kualitas dengan cara terus menerus. Dalam hubungan ini yang menjadi sasaran KAIZEN terformulasi dalam rencana perubahan yang terus menerus tanpa mengenal terminal untuk berhenti, melainkan semua aspek organisasi mendapat perlakuan dalam hal perubahan. dalam hal ini berlaku prinsip "*good enough is never good enough*"

Konsep Kaizen ini merupakan penyempurnaan terhadap gagasan yang sama yang pernah ada dan diperkenalkan di lingkungan industriawan Jepang, misalnya pengendalian mutu terpadu, dan lain-lain. Unsur-unsur utama yang harus ada ialah :

- a. Difokuskan kepada pelanggan
- b. Bernuanasa pengontrolan kualitas secara terpadu
- c. Robotik
- d. Gugus kendali mutu
- e. Sistem saran
- f. Otomatisasi
- g. Disiplin di tempat kerja
- h. Pemeliharaan produktivitas terpadu
- i. Kanban
- j. Penyempurnaan kualitas
- k. Tepat waktu (*just in time*)
- l. Tanpa cacat (*zero defect*)
- m. Aktivitas kelompok kecil
- n. Hubungan kerja sama yang erat di antara karyawan dengan manajemen

o. Pengembangan produk baru tanpa behent.

Upaya meningkatkan kepuasan pelanggan tidak lain adalah mengupayakan agar pelanggan dapat menikmati produk atau jasa yang dijual suatu produsen. Tingkat kepuasan itu didasarkan kepada ketercapainya pemenuhan kebutuhan pelanggan berdasarkan kualitas produk atau jasa yang dibeli tersebut. Untuk itu tidak ada alternatif lain kecuali menjaga dan tetap meningkatkan mutu agar kepuasan pelanggan dapat dijamin.

Dimensi Kualitas

Kualitas dapat diklasifikasikan dalam beberapa dimensi. Menurut Garvin (Tjiptono dan Diana, 1995) ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan sebagai keangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur, yaitu :

- a. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- b. Sifat-sifat atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap
- c. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai
- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specification*), yaitu sejauhmana karakteristik desain dan operasi mampu memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- f. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah di reparasi, penagna keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika yaitu daya tarik produk
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya .

Dimensi-dimensi diatas lebih banyak di terapkan pada perusahaan manufaktur, dan dengan berdasarkan berbagai penelitian terhadap berbagai jenis jasa, Berry dan Parasuraman (1985) berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang sering digunakan oleh para pelanggan yang mengevaluai kualitas jasa, yaitu :

- a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi
- b. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan sangat memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan untuk menggeikan pelayanan dengan tanggap
- d. Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapatdi percaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko, atau keragu-raguan.
- e. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Dengan memahami berbagai tuntutan kebutuhan dari para pelanggan dan mengagendakan sebagai sesuatu yang harus direalisasikan dalam proses produksi maka tidak

disangkal lagi produk atau jasa yang dijual akan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan dan selera pelanggan. Setelah semua kebutuhan pelanggan terpenuhi maka tercapailah pemenuhan kepuasan pelanggan sehingga aktivitas penjualan akan lebih meningkat dan dapat dipertahankan pada titik optimal yang menguntungkan.

Penutup

Kepuasan pelanggan dapat dipenuhi apabila pihak produsen mampu menerapkan suatu pola kerja dengan orientasi kepada standar mutu. Mutu merupakan standar yang paling dituntut oleh pelanggan terhadap produk barang atau jasa yang mereka pakai, makin tinggi standar mutu yang diberikan pihak produsen maka akan semakin tinggi pula kepuasan pelanggan.

Banyak cara dan pola manajemen yang dapat diterapkan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Karena mutu menjadi focus tuntutan pemenuhan kepuasan pelanggan maka penerapan TQM merupakan alternatif yang paling tepat untuk dilaksanakan oleh perusahaan produsen.

TQM merupakan sistem manajemen yang menerapkan gugus mutu untuk menjadi standar produk. Untuk pepaduan ini ada tiga fokus perhatian yang utama yaitu : (1) memahami kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya. (2) menerjemahkan kebutuhan pelanggan itu kedalam perencanaan dan pemrosesan untuk menghasilkan produk serta (3) memadukan partisipasi aktif semua pihak terkait dalam usaha peningkatan mutu terus menerus, yang mengimplikasikan keharusan memberdayakan seluruh SDM organisasi dan adanya kepemimpinan yang andal (visioner, pemersatu, pemberdaya, terbuka, dan delegatif).

Untuk menjamin objektivitas standar mutu maka pihak produsen perlu membuat komitmen bersama dengan pelanggan berkenaan dengan standar yang diminta pelanggan dan berbagai hal yang berkaitan dengan itu. Kesepakatan ini menjadi dasar utama terhadap kemungkinan adanya klaim jika standar mutu tidak terpenuhi.

Keberhasilan system manajemen mutu akan menguntungkan kedua belah pihak. Konsep *win & win* menjadi landasan dalam sistem ini sehingga dapat dikatakan bahwa pihak produsen berkembang seiring dengan perkembangan pelanggannya

Daftar Pustaka

- Dharma, Surya. 1996. "Peranan Pendidikan Tinggi dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN 2003. Makalah "Seminar Internasional Antisipasi Pendidikan dan Penelitian Menghadapi Pasar Bebas ASEAN 2003", 16 Desember 1996 di IKIP Negeri Medan.
- Engel, James F. et. al. 1994. Perilaku Konsumen. *Terjemahan: Budiyanto. Binarupa Aksara. Jakarta.*
- Feigenbaum, A.V. 1992. *Kendali Mutu Terpadu*. Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Kartono, Kartini. 1987. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Rajawali. Jakarta.

Kotler, Philip. 1994. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*, Erlangga. Jakarta.

Tjiptono, Fandy. 1994. *Strategi Pemasaran*. Andi. Yogyakarta.

Tjiptono, Fandy dan Diana. 1995. *Total Quality Management*. Andi. Yogyakarta.