

## **PENERAPAN TOTAL QUALITY SERVICE SEBAGAI UPAYA MENCAPAI LOYALITAS CUSTOMER**

**Siti Ai Fajar**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta  
Jalan Seturan Yogyakarta 55281  
Telepon +62 274 486160, 486321, Fax. +62 274 486155  
E-mail: syech\_said@yahoo.com

### **ABSTRACT**

Globalization has created business environment that cause necessariness reoverview of management system which used by organization to get survive and prosper. Globalization create a big change to the way organization to compete. Although that in essence still same, it means only organization which give the higher value to customers which will survive and grow. So that, organization have to deliver the higher value to customers in order to the organization can give the satisfaction to customers so emerges trust from customers. It is will emerge the highest of level of confidence so result appearence sense of belonging for customers. Finally, will create customers loyalty is the highest form of the customer satisfaction. To get there, the application of Total Quality Service is needed. The Total Quality Service has five dimensions: customer focus, total involvement, measurement, systematic support, and continual improvement.

**Keywords:** customer loyalty, total quality service, value, and the customer satisfaction.

### **PENDAHULUAN**

Abad 21 diawali dengan globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia. Dalam sejarah umat manusia belum pernah ada pergantian abad yang

sekaligus merupakan pergantian *millennium*. Globalisasi ekonomi dimungkinkan karena semakin luasnya penerapan teknologi informasi (komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik) dalam semua arena dan kemajuan yang pesat dalam bidang transportasi. Proses globalisasi akan menuntut setiap perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Globalisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat hidup dan berkembang.

Globalisasi memberikan perubahan yang besar terhadap cara perusahaan untuk berkompetisi. Walaupun demikian, esensinya tetap sama, yaitu hanya perusahaan yang dapat memberikan nilai yang lebih tinggi bagi para *customer* yang akan tetap bertahan dan tumbuh. Dengan demikian, perusahaan harus dapat mengantarkan nilai yang lebih kepada *customer* agar mendapatkan kepercayaan *customer*. Hal ini akan menimbulkan tingkat kepercayaan *customer* yang semakin tinggi dan selanjutnya mengakibatkan munculnya *sense of belonging* bagi *customer*, sehingga akan tercipta loyalitas *customer*. Oleh karena itu, penerapan *Total Quality Service* sangat diperlukan. *Total Quality Service* adalah sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki proses organisasi secara berkesinambungan agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer* (Stamatis, 1996). Zeithalm dan Bitner (1996) berhasil

mengidentifikasi lima dimensi *Total Quality Service*, yang mencakup 1) *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan, misalnya memberikan garansi selama tiga tahun setelah terjadi transaksi jual beli; 2) *Responsiveness*, yaitu keinginan staf untuk membantu *customer* dan memberikan layanan terbaik, misalnya sebuah hotel menyediakan makanan dan minuman bagi tamu dalam jangka waktu 6 menit; 3) *Assurance*, mencakup kemampuan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan melalui pengembangan karyawan, misalnya mengizinkan para karyawannya untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kepuasan *customer*; 4) *Empathy*, yaitu berusaha menempatkan diri kita pada diri orang lain, maksudnya berbagi perhatian kepada *customer*, misalnya setiap bertemu dengan *customer* karyawan selalu memberikan senyuman manis dan pandangan keramahan; peduli terhadap *customer* (*caring*), misalnya berusaha menjawab pertanyaan *customer* secara cepat; keberanian untuk mengambil keputusan dengan cepat (*daring*), misalnya mengantisipasi kebutuhan tamu dan berusaha memecahkan persoalan yang tengah dihadapinya; dan 5) *Tangibles*, mencakup fasilitas fisik (*equipment, personal, dan communication materials*), misalnya hotel selain menyediakan kamar tidur bagi para tamu juga menyediakan fasilitas lain, seperti restoran terutama yang dibutuhkan oleh kalangan bisnis. Kelima dimensi tersebut saling berinteraksi dan terkait satu sama lain dengan intensitas yang berbeda pada masing-masing individu.

#### MASALAH DAN PEMBAHASAN

Parasuraman (1994) menyebutkan bahwa ada tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related, process-related, dan image-related criteria*. Ketiga kriteria tersebut masih dapat dijabarkan menjadi enam unsur, yaitu 1) *Professionalism and Skills*. Kriteria ini merupakan *outcome-related criteria*, yaitu *customer* menyadari bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, serta sumberdaya fisik memiliki pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah *customer* secara profesional; 2) *Attitudes dan Behavior*, merupakan *process-related criteria*, yaitu *customer* merasa karyawan menaruh perhatian terhadap mereka

dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka secara spontan dan dengan senang hati; 3) *Accessability dan Flexibility*, merupakan *process-related criteria*, yaitu *customer* merasa bahwa penyedia jasa, karyawan, jam kerja, lokasi, dan sistem operasionalnya dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga *customer* dapat melakukan akses dengan mudah. Selain kemudahan akses, perancangan juga dimaksudkan agar dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan *customer*; 4) *Reliability dan Trustworthiness*, merupakan *process-related criteria*, yaitu *customer* memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya; 5) *Recovery*, merupakan *process-related criteria*, yaitu *customer* menyadari bahwa apabila ada kesalahan atau terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat; dan 6) *Reputation dan Credibility*, merupakan *image-related criteria*, yaitu *customer* meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

Stamatis (1996), menegaskan bahwa *Total Quality Service* berfokus pada lima bidang, yaitu 1) *Customer focus*. Manajemen mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer*. Manajemen perlu merancang sistem yang dapat memberikan jasa tertentu yang memenuhi tuntutan tersebut. Selain itu, organisasi juga wajib menjalin hubungan kemitraan dengan para pemasok kunci atas dasar *win-win situation*; 2) *Total involvement* yang mengandung arti komitmen. Manajemen harus memberikan peluang perbaikan kualitas bagi semua karyawan dan menunjukkan kualitas kepemimpinan yang dapat memberikan inspirasi positif melalui partisipasi aktif dan tindakan nyata bagi organisasi yang dipimpinnya. Manajemen juga harus mendelegasikan tanggungjawab dan wewenang penyempurnaan proses kerja kepada karyawan yang secara aktual melaksanakan pekerjaan. Manajemen juga dituntut untuk memberdayakan para karyawannya. Untuk itu perlu diciptakan iklim yang kondusif dan mendukung tim kerja multidisipliner dan lintas fungsional agar dapat berperan aktif dalam merancang dan memperbaiki barang, jasa, proses, sistem, dan lingkungan perusahaan; 3) *Measurement*.

Dalam hal ini, kebutuhan pokoknya adalah menyusun ukuran-ukuran dasar, baik internal maupun eksternal. Unsur-unsur sistem pengukuran tersebut meliputi a) menyusun ukuran proses dan hasil; b) mengidentifikasi *output* dari proses kerja kritis; c) mengukur kesesuaiannya dengan tuntutan *customer*; dan d) mengoreksi penyimpangan dan meningkatkan kinerja; 4) *Systematic support*. Manajemen bertanggungjawab dalam mengelola proses kualitas dengan cara menghubungkan kualitas dengan sistem manajemen yang ada, seperti perencanaan strategik, manajemen kinerja, pengakuan, penghargaan, komunikasi, dan promosi karyawan; dan 5) *Continual improvement*. Setiap orang bertanggungjawab untuk a) memandang semua pekerjaan sebagai suatu proses; b) mengantisipasi perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer*; c) melakukan perbaikan secara berkelanjutan; d) mengurangi waktu siklus; dan e) senang hati menerima umpan balik tanpa rasa takut atau khawatir.

Untuk melakukan *continual improvement* diperlukan langkah-langkah berikut ini: 1) Mengidentifikasi layanan bernilai tambah yang disediakan untuk *customer*. Hal ini dilihat dari kontribusinya pada kepuasan *customer*; 2) Mengidentifikasi *customer* dan menentukan harapannya seteliti mungkin. Langkah ini berfokus pada mengidentifikasi *customer* yang dijadikan sasaran penawaran jasa layanan. *Customer* memiliki kebutuhan, keinginan, harapan, dan prioritas yang berbeda. Oleh karena itu, perlu upaya yang lebih atau tindakan yang beragam untuk memuaskan *customer*, misalnya sikap responsif yang diperlihatkan kalau ada pertanyaan atau keluhan *customer*, mudah dihubungi, dan menepati janji; 3) Mengidentifikasi kebutuhan kritis organisasi yang memungkinkan untuk memuaskan *customer*; 4) Menentukan aliran proses atau peta proses untuk melaksanakan pekerjaan; 5) Mencermati kekeliruan proses dan mengeliminasi usaha yang sia-sia. Kinerja proses perlu dievaluasi berdasarkan beberapa ukuran, seperti waktu siklus mulai dari pesanan sampai pesanan dipenuhi, masalah penanganan rekening, dan sejumlah masalah *customer* yang tidak terpecahkan pada kesempatan pertama. Dengan demikian, organisasi dapat menentukan sebaiknya menyempurnakan jasa yang sudah ada, menciptakan jasa baru, ataukah menghentikan jasa yang ada saat ini; 6) Menjamin

perbaikan berkesinambungan dengan cara mendukung umpan balik terus menerus. Langkah terakhir ini berfokus pada memantau secara terus menerus setiap perubahan tuntutan *customer*. Untuk itu pengumpulan dan analisis data harus dilakukan secermat dan seakurat mungkin. Di samping itu, organisasi juga dituntut untuk benar-benar berupaya mengukur dan memantau proses yang telah disempurnakan.

*Total Quality Service* sangat diperlukan organisasi antara lain karena adanya perubahan. Globalisasi ekonomi mengakibatkan karakteristik perubahan sangat berbeda dengan sebelumnya. Perubahan telah menjadi persuasif, dalam arti menembus ke semua aspek bisnis dan terjadi secara terus menerus. Perubahan menjadi suatu yang normal terjadi. Sebagai contoh, adanya perubahan pada aspek teknologi, yaitu sebelum manusia mengenal alat-alat pertanian, manusia belum menetap, mereka belum bercocok tanam ataupun beternak. Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, mereka hanya memetik dan berburu. Kalau pada suatu ketika, sesuatu yang dipetik dan diburu sudah habis, maka mereka akan berpindah tempat. Manusia seperti ini untuk memenuhi kebutuhan kehausannya, barangkali hanya membutuhkan air kelapa yang dipetik dengan cara memanjat pohon. Kemudian beralih ke era pertanian, ketika ditemukannya alat-alat pertanian, kemudian beralih ke era industri, ketika alat-alat industri mulai digunakan.

Globalisasi menjadikan lingkungan bisnis sangat bergolak, penuh dengan perubahan. Perubahan mau tidak mau harus dihadapi. Meskipun sejak dahulu perubahan senantiasa terjadi, namun perubahan dalam era globalisasi ini sangat berbeda sifatnya dengan era sebelumnya. Menurut Kartajaya (1996), ada tiga alasan mengapa perubahan yang terjadi pada kali ini benar-benar luar biasa. Pertama, perubahan yang terjadi pada saat ini bersifat diskontinu, tidak berada dalam suatu pola tertentu. Kedua, perubahan sekecil apapun yang terjadi akan menyebabkan perbedaan yang besar pada seluruh umat manusia termasuk cara bekerja dan bahkan cara hidup. Ketiga, perubahan yang diskontinu akan memerlukan orang berpikir terbalik. Apa yang dulu benar jadi salah, begitu pula sebaliknya.

Situasi persaingan yang kacau, pesaing sudah datang dari mana-mana, termasuk yang tidak kelihatan. Artinya, pesaing dapat datang dari wilayah manapun. Pada saat itu, sulit mengenali pesaing secara langsung.

Teknologi informasi telah mengubah secara dramatis karakteristik persaingan yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya oleh banyak perusahaan. Teknologi informasi memperluas hal yang mungkin dilaksanakan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, yang akhirnya meningkatkan tuntutan *customer* terhadap perusahaan-perusahaan yang memenuhi kebutuhannya. Perubahan lingkungan bisnis yang tidak dapat diduga sebelumnya, semuanya berjalan penuh kejutan, tidak dapat diprediksi, apalagi dievaluasi *trend*-nya. Hal-hal yang demikian dapat membuat situasi persaingan jadi kacau.

*Customer* yang semakin *informationlised*, *enlightened*, dan *empowered*. Perubahan teknologi informasi yang demikian dahsyat mengakibatkan informasi lebih mudah diolah dan disalurkan kemanapun. Dunia seolah-olah menjadi sangat transparan, sehingga tidak ada lagi yang disembunyikan, yang mengakibatkan *customer* menjadi *informationlised* dan memiliki banyak pilihan. *Customer* tanpa informasi adalah *customer* yang terbelenggu dan tidak punya pilihan. *Customer* seperti ini mau tidak mau hanya dapat menerima produk yang sudah ada saja. *Customer* yang *enlightened* adalah *customer* yang tidak hanya memiliki visi, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain supaya ikut percaya pada visinya. *Customer* yang *enlightened* lebih sadar terhadap masalah lingkungan atau paling tidak sadar akan kesehatan. *Customer* seperti ini sikapnya berbeda dengan *customer* yang tradisional dalam pengambilan keputusan, karena *value* dalam pandangannya sudah berubah menjadi semakin luas dan maju. Demikian juga *customer* yang *empowered* memiliki kekuatan untuk merealisasikan keputusan yang diambilnya. Oleh karena itu, secara keseluruhan perilakunya jadi berubah. *Customer* yang semakin *informationlised*, *enlightened*, dan *empowered* akan semakin tinggiuntutannya, maka hal terpenting yang diperhatikan organisasi adalah *customer value*.

Sukses tidaknya suatu perusahaan sangat ditentukan oleh *customer*. Seluruh kegiatan perusahaan yang diwujudkan dalam produk bermuara pada ketentuan akhir ditentukan *customer*. Kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer* adalah kunci pokok dalam menjalankan bisnis. *Customer* adalah satu-satunya alasan setiap karyawan berada dalam usaha penyediaan barang dan jasa. Karyawan memiliki

kebutuhan dasar untuk menerima umpan balik positif dari siapa saja yang dilayani. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memiliki obsesi untuk memuasi *customer*, memungkinkan mereka untuk menyediakan produk bermutu yang bernilai bagi *customer*. Obsesi terhadap *customer* merupakan visi pemersatu yang memberikan panduan bagi usaha karyawan dalam menuju tujuan yang ditetapkan bersama. Apabila *customer* mengetahui dan merasakan bahwa semua organisasi memiliki obsesi untuk memuasi kebutuhan *customer*, *customer* akan memiliki kebanggaan dan kesetiaan kepada perusahaan.

Unsur yang sekarang merupakan pemuas kebutuhan *customer* bukan lagi diterima *customer* sebagai pemuas kebutuhannya jika semua perusahaan lain telah menyediakannya, unsur tersebut telah berubah menjadi sesuatu yang diharapkan. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa harus memantau perubahan kebutuhan *customer* untuk memacu perubahan dalam sistem yang digunakan perusahaan dalam melayani kebutuhan *customer*. Manajemen perusahaan harus membantu karyawan untuk belajar, berkembang, berkontribusi, dan menjadi unggul. Manajemen perusahaan harus berkeyakinan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan *customer* yang puas, karena karyawan yang bahagia akan lebih memperdulikan kebutuhan *customer*. Manajemen perusahaan harus berkeyakinan bahwa mutu produk yang disediakan oleh perusahaan sangat tergantung oleh karyawan yang diberdayakan, dilatih, dan diakui serta puas dengan pekerjaannya sehingga perusahaan akan menghasilkan *customer value*.

*Customer value concept* menyatakan bahwa *customer* berkaitan dengan *benefit*, *sacrifice*, dan *relationship* (Bounds et al., 1994). *Benefit* menunjukkan besarnya manfaat yang diperoleh *customer* dengan mengkonsumsi suatu produk berdasarkan kesukaan dan harapan mereka, sedangkan *sacrifice* adalah pengorbanan yang dikeluarkan untuk memperoleh dan mengkonsumsi produk tersebut. Selisih antara *benefit* dan *sacrifice* merupakan salah satu penentu besarnya *customer value*. Unsur lain sebagai penentu adalah *relationship* yang menunjukkan bagaimana perusahaan berhubungan dengan *customer*. Semakin baik hubungan antara perusahaan dengan *customer* semakin tinggi pula *customer value*-nya.

Perubahan lingkungan yang terjadi secara terus

menerus dan dramatis mengakibatkan perusahaan perlu menyesuaikan konsep pemasaran yang diterapkannya. Perubahan yang terjadi mengakibatkan perusahaan mulai mengubah cara pandang atau paradigma terhadap *customer*. Konsep yang dianut mulai digeser menuju paradigma pemasaran yang berfokus pada *customer* (Dharmmesta, 1997) yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan, keinginan, dan harapan *customer* sehingga *customer* merasa puas dan akhirnya loyalitas *customer* tercipta. Loyalitas yang tinggi memungkinkan terjadinya pembelian kembali dan penggunaan produk tersebut dalam jangka panjang.

Fredricks dan James (1995) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan loyalitas *customer* perusahaan memerlukan proses terpadu yang akan 1) Menyiapkan informasi akurat tentang *customer value requirement* yang mendorong loyalitas dan pengetahuan tentang bagaimana kemampuan perusahaan memberikan *value* relatif dibandingkan dengan pesaing; 2) Membangun *customer value package* yang terdiri dari bauran pemasaran, inovasi, kualitas layanan, dan citra perusahaan; 3) Menghubungkan informasi *customer requirements* ke dalam sistem manajemen dan kultur organisasi; dan 4) Konsep *customer value* merupakan konsep penting yang memfokuskan keputusan-keputusan strategik dengan *continuous improvement*. Keputusan strategik merupakan keputusan manajemen puncak yang melibatkan seluruh unsur organisasi dalam jangka panjang untuk menghasilkan *customer value*. Dengan demikian, kualitas produk harus diperhatikan.

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali mendengar orang membicarakan kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan luar negeri yang lebih baik daripada produk dalam negeri. Kualitas memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Meskipun demikian kualitas dapat dirinci. Sebagai contoh, seseorang yang makan di restoran akan mudah menyebutkan aspek-aspek apa saja yang dinilai dalam menentukan kualitas restoran tersebut, misalnya layanan, kecepatan menghadirkan makanan, suasana, dan harga. Kualitas ini menggambarkan salah satu aspek dari kualitas, yaitu aspek hasil. Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk yang terdiri atas kualitas desain atau kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifik produk,

sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Kualitas sering didefinisikan sebagai kecocokan penggunaan, kesesuaian pada kebutuhan, bebas dari penyimpangan, dan sebagainya. Menurut *American Society for Quality Control* (Kotler, 1997), kualitas didefinisikan sebagai keseluruhan ciri serta sifat barang dan jasa yang berpengaruh pada kemampuannya memenuhi kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Pernyataan tersebut jelas merupakan definisi kualitas yang berpusat pada *customer*. *Customer* memiliki kebutuhan dan harapan tertentu. Perusahaan dikatakan telah mengantarkan kualitas apabila produk dan layanan memenuhi atau melebihi harapan *customer*. Perusahaan yang dapat memuaskan sebagian besar kebutuhan *customer* hampir sepanjang waktu adalah perusahaan yang berkualitas. Sering terdengar bahwa ada hubungan antara kualitas produk dengan kepuasan *customer* serta keuntungan perusahaan. Kualitas yang lebih tinggi menghasilkan kepuasan *customer* yang lebih tinggi pula.

Lovelock (1994) mengidentifikasi ada lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan. Adapun kelima alternatif tersebut adalah 1) *Transcendental Approach*. Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan atau dioperasionalkan. Sudut pandang biasanya diterapkan dalam seni musik, seni drama, seni tari, dan seni rupa. Di samping itu, ada juga pernyataan-pernyataan seperti, tempat berbelanja yang menyenangkan (misal *supermarket*); produknya elegan (misal mobil); kelembutan dan kehalusan kulit (misal sabun mandi); dan lain-lain; 2) *Product-based Approach*. Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat obyektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual; 3) *User-based Approach*. Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang. Perspektif yang subyektif dan berorientasi pada permintaan ini juga menyatakan bahwa *customer* yang berbeda memiliki kebutuhan dan

keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan; 4) *Manufacturing-based Approach*. Perspektif ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perekayasaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas yang sama dengan persyaratannya. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar yang ditetapkan perusahaan, bukan *customer* yang menentukan; dan 5) *Value-based Approach*. Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga, dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja dan harga. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Namun yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat dibeli.

Organisasi perlu meraih *customer* yang loyal akan produknya agar dapat hidup dalam jangka waktu yang panjang. Untuk itu perlu adanya penerapan *Total Quality Service*. Stamatis (1996) telah menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menerapkan *Total Quality Service*. Adapun langkah-langkah yang dimaksud adalah 1) menyemangati organisasi dengan kesadaran akan kualitas; 2) mengubah kultur organisasi; 3) menentukan jangkauan komitmen terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan; 4) mengidentifikasi proses kunci dan variabel-variabel produk; 5) menerapkan *statistical process control*; dan 6) menyertakan kegaitan-kegiatan perbaikan proses ke dalam organisasi. Langkah-langkah tersebut akan menjadi efektif apabila organisasi memiliki kemauan untuk melibatkan sumberdaya manusia dalam tim-tim proyek yang berkinerja tinggi yang dapat membentuk level keunggulan jauh melebihi konsep sinergi. Artinya 1) tim dapat menghasilkan produk yang bernilai dan berkualitas tinggi; 2) tim secara konsisten menentukan standar eksternal dan internal yang baik; 3) tim menggunakan sumberdaya yang lebih sedikit daripada yang diharapkan; 4) tim menghasilkan rasa antusiasme di antara anggota dan sekaligus bagi siapa saja yang berhubungan dengan mereka; dan 5) tim dapat membagi ide dan inspirasi kepada orang-orang lain. Untuk meraih kinerja seperti itu, perusahaan

harus melakukan perubahan misalnya dengan melakukan pemberdayaan terhadap karyawan.

Penerapan *Total Quality Service* apabila dilakukan dengan baik akan memberikan manfaat (Stamatis, 1996). Manfaat utama yang diperoleh adalah 1) meningkatnya indeks kepuasan kualitas; 2) meningkatnya produktivitas dan efisiensi; 3) meningkatnya profit; 4) meningkatnya pangsa pasar; 5) meningkatnya moral karyawan; dan 6) meningkatnya kepuasan *customer* yang akhirnya menciptakan loyalitas *customer*.

## SIMPULAN

Konosuke Matsushita (1993) seperti yang dikutip dalam Keraf (1998) menyebutkan bahwa hal yang terpenting dalam bisnis adalah kontribusi dalam penciptaan nilai pada masyarakat luas. Keuntungan perusahaan akan datang dengan sendirinya apabila perusahaan memiliki komitmen dalam kontribusi kegiatan tersebut. Pendapat bijak tersebut mungkin ada benarnya apabila perusahaan memiliki pola pikir jangka panjang, karena pada dasarnya bisnis adalah sangat sederhana: menciptakan dan memelihara *customer* dengan berupaya menciptakan *value* kepada *customer* dan melakukan terobosan inovasi sesederhana atau sekecil apapun yang benar-benar memiliki arti bagi *customer*. Salah satu terobosan inovasi yang perlu dilakukan adalah dengan cara menerapkan *Total Quality Service*. Dalam menerapkan *Total Quality Service*, agar penerapannya efektif maka salah satu hal yang perlu dilakukan adalah membentuk tim proyek yang berkinerja tinggi yang dapat menghasilkan keunggulan jauh melebihi konsep sinergi. Untuk mendapatkan hasil tersebut, maka perusahaan harus mau melakukan perubahan. Salah satu perubahan yang harus dilakukan adalah di bidang pemberdayaan karyawan. Perusahaan yang ingin menjadi terbaik sebaiknya menerapkan *Total Quality Service*.

## DAFTAR PUSTAKA

Bounds, G., Lyle Y., Mel A., & Gipsie R. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. Tokyo: McGraw Hill.

Dharmmesta, B.S. (1997). Pergeseran Paradigma dalam Pemasaran: Tinjauan Manajerial dan Perilaku Konsumen. *Kelola*, No. 15/VI: 12-14.

Fredericks, J.O. & James M.S. (1995). Beyond Customer Satisfaction. *Management Review*, May: 29-32.

Goetsch, D.L. & Davis (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, Inc.

Kartajaya, H. (1996). *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.

Keraf, S. (1998). *Etika Bisnis: Tuntutan dan Relevansinya*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Kotler, Philips. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Lovelock, C. (1994). *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. New York: Mc Graw Hill, Inc.

Parasuraman, A. (1994). Reassessment of Expectations as A Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implication for Further Research. *Journal of Marketing*, Vol.58 (January): 111-124.

Ross, J.E. (1994). *Total Quality Mngement: Text, Cases, and Readings*, 2<sup>nd</sup> ed. London: Kogan Page Limited.

Stamatis, D.H. (1996). *Total Quality Service: Principles & Implementation*. Singapura: SSMB Publishing Division.

Zeithalm, V.A. & Bitner (1996). *Services Marketing*. New York: The Mc Graw Hill Companies, Inc.