

# **TOTAL QUALITY MANAGEMENT UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN**

**Sunarso**

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Suatu [perusahaan/ rombongan] [perlu] menghasilkan dan melayani produk dan jasa mutu tinggi dengan murah oleh suatu promosi efektif dan suatu [jasa;layanan] lebih baik yang dibandingkan dalam rangka kembang;kan atau genap survive di (dalam) suatu kompetisi.

Banyak perusahaan di (dalam) Jepang mencapai sukses global sebagai hasil produk mutu tinggi mereka. Untuk memperoleh laba tinggi di (dalam) suatu kompetisi [sulit/keras], bagaimanapun, tidak ada lain [jalan/cara] kecuali penerapan total Manajemen Berkwalitas untuk [perusahaan/ rombongan].

Ada suatu hubungan dekat di (dalam) mutu barang ( baik dan jasa), kepuasan pelanggan, dan laba [perusahaan/ rombongan]. Makin baik produk berkwalitas, akan memberi kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Dalam pada itu, [itu] secara otomatis menaikkan harga [itu], yang [yang] kelihatannya produksi hanya memerlukan biaya rendah. Seperti itu, program peningkatan berkwalitas dimaksud untuk menaikkan laba [perusahaan/ rombongan].

Kata kunci: TQM, jasa kwalitas, kepuasan pelanggan, capaian managerial.  
Sunarso

## **ABSTRACT**

*A company should produce and serve high quality products and services with low prices by an effective promotion and a better service compared in order to develop or even survive in a competition.*

*Many companies in Japan achieve global success as a result of their high quality products. To obtain high profit in a hard competition, however, there is no other way but applying Total Quality Management for the company.*

*There is a close relation in quality of products (good and services), customer satisfaction, and company's profit. The better quality product, will give the higher customer satisfaction. In the meantime, it automatically raises the price, which apparently the production only needs low cost. Thus, quality improvement program is purposed to raise company's profit.*

**Keywords:** TQM, quality service, customer satisfaction, managerial performance.

Situasi persaingan ekonomi global saat ini sudah sedemikian tajam dan ketat, negara-negara maju yang mendominasi perekonomian dunia seperti Amerika, negara-negara Eropa, Jepang bahkan negara-negara baru seperti Singapore, Korea, Taiwan sudah tidak sabar lagi mempercepat terwujudnya liberalisasi ekonomi dan

pasar bebas. Dalam situasi persaingan ekonomi yang demikian tajam seperti ini, pendekatan *Total Quality Management* (TQM) semakin banyak digunakan dengan filosofi mencapai keunggulan berbagai aspek operasi usaha untuk mencapai keunggulan atau daya saing usaha secara total. TQM memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan cepat perubahannya.

TQM mengarahkan perusahaan pada *continous improvement* yang dapat mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Proses yang berorientasi pada konsumen ini menggabungkan praktek manajemen dasar dengan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta peralatan-peralatan dan teknik yang handal. TQM dapat diterapkan untuk setiap perusahaan raksasa maupun perusahaan kecil, industri manufaktur atau jasa, dan organisasi publik atau swasta.

Penelitian mengenai penggunaan Teknik *Total Quality Management* (TQM) dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif yang mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi salah satu topik yang menarik, karena TQM merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Selain itu teknik TQM juga telah diakui dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas (Wollner 1992).

Perusahaan-perusahaan manufaktur yang berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik TQM atau JIT. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka, namun demikian sedikit sekali bukti empiris yang menguji alasan atau faktor-faktor penyebab ketidak konsistenan hasil penerapan teknik TQM ini (Powel, 1995). Kenyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi pada setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor kondisional yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, ukuran-ukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Kaplan 1990; Banker et.al. 1993). Peneliti lain yang melakukan pengujian untuk melihat faktor-faktor penyebab ketidak efektifan penerapan TQM, misalnya, Wruck dan Jensen (1994), menyatakan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau *punishment*. Walau demikian temuan Ittner dan Larcker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Peneliti lain yaitu Khim dan Larry (1998); Retno (2000) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh interaktif (bersama-

sama) antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja.

Lingkungan ekonomi yang dihadapi banyak perusahaan dewasa ini telah menuntut adanya pengembangan terhadap praktik-praktik akuntansi manajemen yang inovatif dan relevan. akhir-akhir ini tekanan persaingan global telah mengubah lingkungan ekonomi, yang memaksa banyak perusahaan di Amerika Serikat untuk mengubah secara dramatis cara mereka mengoperasikan bisnis. Perubahan ini menyebabkan terciptanya lingkungan baru pada akuntansi manajemen, setidaknya-tidaknya untuk sejumlah besar organisasi, karena lingkungan berubah, maka akuntansi manajemen tradisional tidak digunakan lagi. Bagi beberapa perusahaan, manfaat sistem akuntansi manajemen kontemporer dapat mempresentasikan pembebanan biaya yang lebih rinci dan akurat melebihi biayanya. Faktor-faktor kunci dari perubahan ini adalah sebagai berikut : orientasi kepada pelanggan, perspektif lintas fungsional, persaingan global, manajemen mutu terpadu (TQM), waktu sebagai unsur kompetitif, kemajuan dalam teknologi informasi, kemajuan lingkungan manufaktur, pertumbuhan dan deregulasi dalam industri jasa, manajemen berdasarkan aktivitas, (Mowen & Hansen, 2000).

Sistem akuntansi manajemen kontemporer berkembang sebagai reaksi terhadap perubahan signifikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi baik perusahaan jasa, maupun perusahaan manufaktur. Tujuan keseluruhan sistem akuntansi manajemen kontemporer adalah untuk meningkatkan kualitas, kepuasan, relevansi, dan dan penetapan waktu informasi biaya (Steven, 1993 dalam Mowen & Hansen, 2000). Praktek TQM dan/atau JIT yang efektif memerlukan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen, komponen penting sistem akuntansi manajemen dalam perubahan-perubahan ini antara lain adalah pengumpulan informasi baru, diseminasi informasi lintas hirarki organisasional dan perubahan sistem reward, tujuan kinerja, ukuran kerja (Khim dan Larry, 1998)

Untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut memerlukan penelitian-penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah interaksi praktik penerapan TQM dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan replikasi dan ekstensi penelitian Retno (2000) yang melakukan replikasi dan ekstensi temuan Ittner dan Larcker (1995), Khim dan Larry (1998). Retno (2000) menguji apakah praktik-praktik pemanufakturan TQM dan sistem akuntansi manajemen secara interaksi mempengaruhi kinerja manajerial. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah : Ittner dan Larcker (1995) hanya mengfokuskan pada TQM, tiga komponen utama sistem akuntansi manajemen, antara lain: sasaran-sasaran kinerja, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan pada tingkat organisasional serta kinerja berdasarkan pada kualitas dan keuangan. Khim dan Larry (1998) mengfokuskan pada TQM/JIT, tiga komponen sistem akuntansi manajemen sama dengan Ittner dan Larcker yang diterapkan pada tingkat operasi produksi. Retno (2000) mengfokuskan pada pemanufakturan TQM, komponen sistem akuntansi manajemen yang digunakan meliputi: sistem pengukuran kinerja, dan *reward* kinerja karyawan, dan diterapkan pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Sebagaimana saran Retno (2000) bahwa masih perlu diteliti pengaruh faktor kondisional yang mempengaruhi keefektifan penerapan TQM, yang diterapkan pada manajer perusahaan jasa dimana responden berasal dari fungsional yang relatif homogen, karenanya penelitian ini ingin menguji kembali apakah penerapan TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan/*reward* secara interaksi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yang diterapkan pada perusahaan jasa perhotelan di Indonesia.

Kebanyakan penelitian yang telah dilakukan adalah mengenai penerapan TQM diperusahaan manufaktur, masih sedikit yang melakukan penelitian pada perusahaan jasa perhotelan. Pada persaingan global dimana terjadi perkembangan teknologi modern, deregulasi ekonomi dan pasar bebas sehingga tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha pendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara. Karakteristik unik produk hotel yang berorientasi pada masyarakat, pelayanan menurut selera pelanggan, perlunya hubungan langsung antara manajer dan karyawan dengan pelanggan, karenanya kepuasan pelanggan merupakan faktor kunci kesuksesan sebuah hotel, sehingga dapat dikatakan semua hotel sangat menekankan pada *high Quality* pelayanan pada pelanggan, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa perhotelan, (Mia, 2002). Dalam penelitian ini hotel yang dijadikan sampel adalah hotel berbintang tiga, empat dan lima di Indonesia. Dengan asumsi bahwa hotel berbintang tiga keatas memiliki fasilitas pelayanan dan kualitas pelayanan yang kompetitif, karena pada era globalisasi sekarang ini dalam usahanya untuk menarik konsumen dan mempertahankan pelanggan, hotel-hotel berbintang tiga keatas hampir semuanya telah menerapkan *praktek Total Quality Management*. Selain itu penelitian Deborah.B & Priscilla (1998) menyimpulkan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar.

### **2.1.1. Konsep *Total Quality Management***

Banyak artikel telah mencoba membahas mengenai masing-masing pengertian *Total Quality Management* (TQM). Namun masing-masing penulis mempunyai kerangka sendiri dalam merumuskan definisi TQM. Misalnya, Diepitro (1993), Greg et al (1994) mendefinisikan TQM sebagai sumber konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen. Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Menurut Johnson dan Kaplan (1987), aspek TQM meliputi : kesederhanaan desain produk, interaksi dengan pemasok, dan pemeliharaan peralatan produksi secara berkesinambungan. Youg et al (1988) menunjuk aspek

tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk ditentukan oleh karyawan yang bekerja di pabrik. Dengan menyadari berbagai perbedaan pendapat tentang definisi TQM, dalam penelitian ini definisi TQM yang digunakan diambil dari Deborah. B & Pricilla (1998) yang menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan, pada bagian *shopfloor* untuk perusahaan manufaktur, atau dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk usaha jasa.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Banker dan Schroeder (1993) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan baru (TQM, JIT dan *Teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien. Sebelumnya Voss (1987) dalam Retno (2000) yang melakukan penelitian pada pabrik-pabrik komponen-komponen automobil dan beberapa industri lain, memberikan gambaran mengenai praktik pemanufakturan tradisional cenderung bergantung pada fungsi atau proses mesin, personalia lini terpisah dengan rekan kerja mereka, karyawan menjadi ahli dibidangnya karena proses pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dalam suatu jumlah yang besar dengan bahan yang sama. Produk yang dihasilkan dikeluarkan melalui sistem pengawasan kualitas yang dilakukan oleh departemen pengendalian kualitas pada akhir produksi.

TQM lebih menekankan pada produk dan pelanggan (*customer*) bukan produksi massa, karyawan bertanggung jawab pada peningkatan kemampuan pabrik dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas, namun tanggung jawab untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang tidak sesuai dengan departemen pengendalian kualitas merupakan wewenang personalia lini (Khim dan Larry, 1998).

Filosofi TQM membuat masing-masing karyawan bertanggung jawab untuk mengontrol kualitas dan menghentikan produksinya ketika terjadi masalah dalam pabrik, Monden (1989) dalam Khim dan Larry (1998). Karyawan didorong untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses (Siegel et al, 1997), karenanya penting bagi para manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawannya untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan tersebut dapat meningkatkan proses produksi (Ichniowski et al, 1997; Sarkar 1997).

Praktik manajemen kerja terkini menekankan pada keterlibatan karyawan, para karyawan bekerja sambil belajar Sehingga kemampuan karyawan untuk mengatasi masalah akan meningkat. Laporan informasi produktivitas dan kualitas akan memberikan umpan balik bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan pembelajaran produksi (Banker et al, 1993).

..

Selanjutnya sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan (Alles et al, 1995).

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, Budi I (2000) yaitu : (1) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah, (2) suatu focus terus-menerus kepada konsumen internal dan eksternal, (3) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, (4) perbaikan terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, (5) melibatkan para pemasok (*supplier*) sebagai mitra kerja, (6) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

Sistem TQM ditentukan oleh CEO/ pimpinan puncak yang harus terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, karena CEO dan manajer senior organisasi perusahaan yang menentukan strategi usaha, produk/jasa apa yang akan diproduksi dan menentukan pasar konsumen yang akan memakai produk atau jasa tersebut. Artinya ialah bahwa kebijaksanaan aplikasi sistem TQM secara mendasar ditentukan dalam ruang rapat direksi (*boardroom*) dan bukan tingkat lantai kerja (*floor*) karyawan. Dengan demikian jelas bahwa strategi mencapai tujuan TQM secara mendasar sejak awal harus dilaksanakan dengan komitmen penuh oleh para CEO beserta seluruh eselon manajemen puncak, kemudian menyusul semua tingkat manajemen madya dan manajemen operasional, (Budi. I, 2000).

### **2.1.2. Konsep TQM Pada Industri Hotel**

Tahun 1982 The American Hotel & Motel Association (AH & MA) melakukan penelitian mengenai status jaminan kualitas pada industri hotel dan motel Amerika membuat definisi kualitas adalah sebagai "Peningkatan standar perorangan yang konsisten". Hall dan Collins mengartikan ungkapan ini dengan "..... menetapkan, mengkomunikasikan dan mempertahankan standar saudara" (Deborah.B & Priscilla.B, 1998).

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM harus kongruen dengan iklim budaya yang dibangun diatas asumsi-asumsi bersama dedikasi karyawan dan manajemen pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ketika Top manajemen memutuskan mengembangkan budaya TQM, tiap hotel bekerja untuk mengkomunikasikan misi baru itu ke seluruh organisasi, Pergantian budaya ke TQM meminta Top manajemen untuk membagi semua informasi yang relevan pada karyawan, walaupun hal ini kadang-kadang membuat takut orang yang menerima informasi, manajemen hotel-hotel TQM percaya bahwa komunikasi yang sering, jujur dan terbuka dengan para karyawan dibutuhkan untuk memperkuat budaya kualitas (Chares.G.P, 1996)

Beberapa studi kasus manajemen kualitas pada era 80-an mengalami kesuksesan, namun Walker dan Salameh (1990) dalam Deborah.B & Priscilla.B (1998) hanya menemukan persentasi kecil dari hotel-hotel di AS dalam hal manajemen kualitas, kemudian melakukan penelitian mengenai kualitas di tahun 90-

an. Hotel-hotel yang telah memakai konsep manajemen kualitas dilaporkan operasi labanya dan kepuasan karyawannya meningkat secara statistik.

Penelitian Deborah.B & Priscilla.B (1998) yang memasukan prinsip-prinsip orientasi proses, elemen manusia dan perspektif budaya kualitas dalam sistem manajemen, menunjukkan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar, temuan ini berlawanan dengan industri lain yaitu perusahaan ukuran kecil dan menengah lebih condong menaikan kualitas daripada kompetitor besar mereka.

Karakteristik unik dari suatu industri jasa/pelayanan yang sekaligus membedakannya dengan industri manufaktur/barang antara lain (Dorothea, 1999) : pelayanan merupakan output tidak berbentuk (*intangible output*); pelayanan merupakan output variable (tidak standar); pelayanan tidak dapat disimpan dalam *inventory*, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi; terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan; pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan; ketrampilan personil “diserahkan’ atau “diberikan” secara langsung kepada pelanggan; pelayanan tidak dapat diberikan secara massal; membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan, pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subyektif

Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh, ada beberapa langkah yang harus ditempuh untuk dapat meningkatkan mutu pelayanan atau jasa yang ditawarkan, antara lain (Dorothea, 1999) : mengidentifikasi penentu utama mutu pelayanan; mengelola harapan pelanggan; mengelola mutu jasa; mengembangkan budaya mutu. Budaya mutu meliputi filosofi, keyakinan, sikap, nilai, norma, tradisi, prosedur yang akan meningkatkan mutu, oleh karenanya agar budaya mutu tercipta perlu dukungan dan komitmen menyeluruh dari seluruh anggota organisasi.

## **Pendahuluan**

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang sangat tajam terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar internasional/global. Agar perusahaan dapat berkembang dan paling tidak bisa bertahan hidup, perusahaan tersebut harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harganya lebih murah, promosi lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat, dan dengan pelayanan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan para pesaingnya.

Kondisi demikian mempunyai arti, bahwa perusahaan yang akan memenangkan persaingan dalam segmen pasar yang telah dipilih harus mampu mencapai tingkat mutu, bukan hanya mutu produknya, akan tetapi mutu ditinjau dari segala aspek, seperti mutu bahan mentah dan pemasok harus bagus (bahan

..

baku yang jelek akan menghasilkan produk yang jelek pula), mutu sumber daya manusia (tenaga kerja) yang mampu bekerja secara efisien sehingga harga produk bias lebih murah dari pada harga pesaingnya, promosi yang efektif (bermutu), sehingga mampu memikat para pembeli sehingga pada gilirannya akan meningkatkan jumlah pembeli. Mutu distribusi yang mampu menyerahkan produk sesuai dengan waktu yang dikehendaki oleh pembeli, serta mutu karyawan yang mampu melayani pembeli dengan memuaskan. Inilah yang dimaksud mutu terpadu secara menyeluruh (total quality).

Banyak perusahaan Jepang yang memperoleh sukses global, karena memasarkan produk yang sangat bermutu. Bagi perusahaan/organisasi ingin mengikuti perlombaan bersaing untuk meraih laba/manfaat tidak ada jalan lain kecuali harus menerapkan Total Quality Management. Philip Kotler (1994) mengatakan : *“Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path to sustain growth and earnings”*.

Ada hubungan yang erat antara mutu produk (barang dan jasa), kepuasan pelanggan, dan laba perusahaan. Makin tinggi mutu suatu produk, makin tinggi pula kepuasan pelanggan dan pada waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dan seringkali biaya rendah. Oleh karena itu program perbaikan mutu bertujuan menaikkan laba. Dari penelitian membuktikan ada korelasi yang kuat antara mutu dengan laba yang dapat diraih oleh perusahaan.

Sesuai dengan judul di atas tulisan ini akan membahas tentang Total Quality Management atau Manajemen Mutu Terpadu dan hal-hal yang berkaitan dengannya, yang akan terlihat pada tulisan berikut.

## **Sejarah Tentang Mutu**

Pada mulanya mutu produk ditentukan oleh produsen. Pada perkembangan selanjutnya, mutu produk ditentukan oleh pembeli, dan produsen mengetahuinya bahwa produk itu bermutu bagus yang memang dapat dijual, karena produk tersebut dibutuhkan oleh pembeli dan bukan menjual produk yang dapat diproduksi.

Perkembangan mutu terpadu pada mulanya sebagai suatu system, perkembangan di Amerika Serikat. Buah pikiran mereka pada mulanya kurang diperhatikan oleh masyarakat, khususnya masyarakat bisnis. Namun beberapa dari mereka merupakan pemegang kunci dalam pengenalan dan pengembangan konsep mutu. Sejak 1980 keterlibatan mereka dalam manajemen terpadu telah dihargai di seluruh dunia. Adapun konsep-konsep mereka tentang mutu terpadu secara garis besar dapat dikemukakan berikut ini.

..



## 1. F.W. Taylor (1856-1915)

Seorang insinyur mengembangkan satu seri konsep yang merupakan dasar dari pembagian kerja (*division of work*).

Analisis dengan pendekatan gerak dan waktu (*time and motion study*) untuk pekerjaan manual, memperoleh gelar “Bapak Manajemen Ilmiah” (*The Farther of Scientific Management*). Dalam bukunya tersebut Taylor menjelaskan beberapa elemen tentang teori manajemen, yaitu :

- Setiap orang harus mempunyai tugas yang jelas dan harus diselesaikan dalam satu hari.
- Pekerjaan harus memiliki peralatan yang standar untuk menyelesaikan tugas yang menjadi bagiannya.
- Bonus dan intensif wajar diberikan kepada yang berprestasi maksimal.
- Penalti yang merupakan kerugian bagi pekerjaan yang tidak mencapai sasaran yang telah ditentukan (*personal loss*).

Taylor memisahkan perencanaan dari perbaikan kerja dan dengan demikian memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kerja.

## 2. Shewhart (1891-1967)

Adalah seorang ahli statistik yang bekerja pada “Bell Labs” selama periode 1920-1930. Dalam bukunya “*The Economic Control of Quality Manufactured Products*”, merupakan suatu kontribusi yang menonjol dalam usaha untuk memperbaiki mutu barang hasil pengolahan. Dia mengatakan bahwa variasi terjadi pada setiap segi pengolahan dan variasi dapat dimengerti melalui penggunaan alat statistik yang sederhana. Sampling dan probabilitas digunakan untuk membuat control chart untuk memudahkan para pemeriksa mutu, untuk memilih produk mana yang memenuhi mutu dan tidak. Penemuan Shewhart sangat menarik bagi Deming dan Juran, dimana kedua sarjana ini ahli dalam bidang statistik.

## 3. Edward Deming

Lahir tahun 1900 dan mendapat Ph. D pada 1972 sangat menyadari bahwa ia telah memberikan pelajaran tentang pengendalian mutu secara statistik kepada para insinyur bukan kepada para manajer yang mempunyai wewenang untuk memutuskan. Katanya : “*Quality is not determined on the shop floor but in the executive suite*”. Pada 1950, beliau diundang oleh, “*The Union to Japanese*

”

*Scientists and Engineers (JUSE)*” untuk memberikan ceramah tentang mutu. Pendekatan Deming dapat disimpulkan sebagai berikut :

- *Quality is primarily the result of senior management actions and not the results of actions taken by workers.*
- *The system of work that determines how work is performed and only managers can create system.*
- *Only manager can allocate resources, provide training to workers, select the equipment and tools that workers use, and provide the plant and environment necessary to achieve quality.*
- *Only senior managers determine the market in which the firm will participate and what product or service will be solved.*

Hal ini berarti bahwa tanpa keterlibatan pimpinan secara aktif tidak mungkin tercapai manajemen mutu terpadu.

#### **4. Prof Juran**

Mengunjungi Jepang pada tahun 1945. Di Jepang Juran membantu pimpinan Jepang di dalam menstrukturisasi industri sehingga mampu mengekspor produk ke pasar dunia. Ia membantu Jepang untuk mempraktekkan konsep mutu dan alat-alat yang dirancang untuk pabrik ke dalam suatu seri konsep yang menjadi dasar bagi suatu “management process” yang terpadu. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial untuk mengelola keuangan suatu organisasi yang dikenal dengan trilogy Juran yaitu, *Finance Planning, Financial control, financial improvement*. Adapun rincian trilogy itu sebagai berikut :

- *Quality planning*, suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.
- *Quality control*, suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.
- *Quality improvement*, suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

..

Uraian tokoh-tokoh mutu di atas sekedar menggambarkan secara singkat saja. Masih banyak para sarjana di bidang mutu yang tidak sempat ditulis pada kesempatan ini. Yang jelas para sarjana tersebut sependapat bahwa konsep : “pentingnya perbaikan mutu secara terus menerus bagi setiap produk walaupun tehnik yang diajarkan berbeda-beda”. Kini sampailah pada pengertian mutu yang diambil dari America Society for Quality Control yang mengatakan : *Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs* (Kotler : 1994).

Definisi di atas berkonotasi kepada pelanggan. Produk bermutu kalau dapat memuaskan para pelanggan yang mengkonsumsi produk tersebut.

### **Manajemen mutu terpadu**

Kita sependapat bahwa mutu tidak ditentukan oleh pekerjaan di bengkel atau oleh teknis pemberi jasa yang bekerja melayani pelanggan akan tetapi ditentukan oleh para manajer senior suatu organisasi yang berkat posisi yang dimilikinya bertanggung jawab kepada pelanggan, karyawan, pemasok dan pemegang saham untuk keberhasilan suatu usaha. Manajer senior ini mengalokasikan implementasi proses manajemen yang memungkinkan perusahaan memenuhi visi dan misi mereka. Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang mutu oleh para ahli dengan pengalaman praktek telah dicapai pengembangan suatu model sederhana akan tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Model tersebut terdiri dari komponen-komponen berikut :

- |         |   |  |
|---------|---|--|
| Tujuan  | : | Perbaikan terus menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan. |
| Prinsip | : | Fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total.   |
| Elemen  | : | Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran.                                 |

Model di atas dibentuk berdasarkan tiga prinsip mutu terpadu yaitu :

- Fokus kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- Fokus pada perbaikan proses kerja untuk memproduksi secara konsisten produk yang dapat diterima.
- Fokus yang memanfaatkan bakat para karyawan.

### **Tiga prinsip mutu**

Tiga prinsip mutu yang di atas yaitu :

“

### **1. Fokus pada pelanggan**

Mutu berdasarkan pada konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat kalau organisasi/perusahaan secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal (pembeli).

### **2. Perbaikan proses**

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

### **3. Keterlibatan total**

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (competitive advantage) di pasar yang dimasuki. Karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes (fleksibel) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerjasama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan organisasi/perusahaan. Pada waktu yang sama keterlibatan pimpinan bekerjasama dengan karyawan yang telah diberi kuasa tersebut.

### **Kesimpulan**

Menghadapi era globalisasi sekarang ini, setiap perusahaan/organisasi harus mampu menghasilkan produk dengan mutu yang baik, harga lebih murah dan pelayanan yang lebih baik pula dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan perbaikan mutu semua aspek yang berkaitan produk tersebut yaitu : bahan mentah, karyawan yang terlatih, promosi yang efektif

..

dan pelayanan memuaskan bagi pembeli, sehingga pembeli akan menjadi pelanggan yang setia. Mutu yang tercipta dengan kondisi seperti itulah yang disebut mutu terpadu secara menyeluruh (Total Quality).

Untuk keberhasilan pengembangan mutu di atas, diperlukan juga elemen pendukung seperti : kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan, serta pengukuran. Keberhasilan manajemen Jepang karena negeri ini secara konsekuen melaksanakan prinsip-prinsip mutu terpadu seperti di atas, yang kemudian di contoh oleh Amerika Serikat, Eropa dan negara-negara di Timur Tengah. Di Indonesia menerapkan Manajemen Mutu Terpadu akan berhasil kalau secara konsekuen pula mengikuti prinsip-prinsip dasar mutu terpadu, serta dilengkapi dengan karakteristik bumi Indonesia, seperti budaya, adat-istiadat dan lain sebagainya.

Pengendalian Mutu Terpadu (TQM) merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang atau "*good product*" maupun sektor jasa atau "*services*". Tujuan dari penerapan Sistem TQM di lingkungan dunia usaha/industri adalah untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya.

Dalam mengantisipasi pasar global AFTA yang telah berlaku sejak awal 2003 salah satu program strategis dalam peningkatan penerapan standar di Indonesia adalah penerapan sistem TQM kepada UKM/IKM secara nasional. Sebagian besar industri UKM/ IKM saat itu telah membentuk kelompok kerja di lingkungan perusahaan masing-masing yang disebut sebagai Gugus Kendali Mutu (GKM). Gugus Kendali Mutu merupakan salah satu elemen dari penerapan sistem TQM, dengan tugas dan fungsi menganalisa semua permasalahan yang terjadi pada saat produksi selama satu hari dan mencari penyelesaian masalahnya.

Sistem TQM merupakan dasar manajemen dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 series tahun 1994 dan ISO 9001 versi tahun 2000 serta dasar untuk penerapan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 tahun 1996. Oleh karena itu bagi perusahaan yang telah menerapkan sistem TQM bila ingin disertifikasi untuk Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 atau Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 lebih mudah dan lebih cepat dalam proses penyiapan dokumentasinya dan sertifikasinya, apabila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak pernah menerapkan sistem TQM, sehingga hal ini merupakan suatu keuntungan yang positif karena terjadi penghematan biaya untuk kegiatan konsultasi dan penulisan dokumentasi.

BSN dalam program pengembangan TQM, meningkatkan penerapan sistem TQM kepada UKM/IKM secara nasional, yaitu mempersiapkan materi TQM yang

"

sifatnya sangat teknis dan mudah diterapkan di lingkungan UKM/ IKM antara lain meliputi : pembuatan materi baku TQM yaitu diawali dengan materi 5-S (Five S) dalam bahasa Jepang yaitu: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke yang diartikan dalam bahasa Indonesia menjadi : Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Disiplin.

Prinsip dari pada Pengendalian Mutu Terpadu (TQM) adalah bahwa Sistem Manajemen TQM melibatkan semua elemen karyawan mulai dari top pimpinan atau “Top Management” sampai dengan pelaksana teknis/ operator “button up Management”. Sistem TQM harus dimengerti, dipahami dan diterapkan secara sinergis, efisien dan efektif dalam semua aktivitas di lingkungan perusahaan demi tercapai-nya tujuan, sasaran dan target produktivitas sesuai dengan kebijakan Pimpinan Puncak.

Beberapa Prinsip dalam penerapan sistem TQM adalah sebagai berikut :

- Pertama, adalah merupakan komitmen Pimpinan Puncak (Top Management).
- Prinsip yang kedua adalah pengertian dari “Total” yaitu terpadu yang berarti manajemen yang diterapkan melibatkan seluruh aparat di lingkungan perusahaan.
- Prinsip yang ketiga merupakan faktor penting, artinya apabila terjadi keku-rangan atau kelemahan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang sangat berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektivitas produksi, secara serius hal ini harus dicermati dan ditangani secara tuntas serta segera dicari titik permasalahannya dan dilakukan tindakan perbaikan (continues improvement) yang ber-kelanjutan, misalnya: meningkatkan kelompok diskusi tingkat supervisor untuk membahas dan menyelesaikan data/statistik pada sore hari (statis-tical activities and monitoring), pemecahan masalah yang diperoleh (solving problems), pendidikan dan pelatihan teknis langsung kepada staf yang berkepentingan menangani permasalahan di lapangan (training and education).
- Prinsip keempat yaitu ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai kebijakan tertulis dan merupakan alat atau “tools” dalam operasional sistem TQM.

Memperhatikan keempat prinsip dasar sistem TQM tersebut di atas dapatlah disimpulkan bahwa sistem TQM sangatlah bermanfaat, tepat dan positif untuk diterapkan di lingkungan perusahaan seperti Usaha Kecil dan Menengah atau Industri Kecil dan Menengah UKM/ IKM), selain itu juga bermanfaat bagi sistem kepemimpinan (Managerial) pada kondisi saat ini. (*Benny-Warta Standardisasi Vol. 29 No. 1, Maret 2003*)

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kualitas Pelayanan

..

Goetsch dan Davis dalam Tjiptono (1997) mengatakan Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi harapan. Juran dalam Wijono (1997) menyatakan kualitas merupakan perwujudan atau gambaran-gambaran hasil-hasil yang mempertemukan kebutuhan-kebutuhan dari pelanggan dalam memberikan kepuasan. Lebih lanjut menurut Juran dalam Parani (1997), ia menyampaikan bahwa dua hal yang berhubungan dengan kualitas suatu produk yaitu, produk harus mempunyai keistimewaan dan bebas defisiensi. Sedangkan pelayanan oleh Gasper didefinisikan sebagai aktivitas pada keterkaitan antara pemasok dan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.(Gasper:1997).

Parasuraman dalam Pujawan (1997) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan merupakan ukuran penilaian menyeluruh atas tingkat suatu pelayanan yang baik. Sedangkan Gronroos et al. dalam Pujawan (1997) mendefinisikan kualitas pelayanan (service quality) sebagai hasil persepsi dari perbandingan antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual pelayanan.

Dengan kata lain ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Dan jika kualitas jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas jasa akan dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan.

Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyediaan jasa dalam memenuhi harapan pemakainya secara konsisten. Selanjutnya Elhaitammy dalam Parani (1997), mengemukakan tentang pengertian pelayanan jasa yang unggul (*service excellence*) : yaitu suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Sasaran dan manfaat dari *service excellence* secara garis besar terdapat empat unsur pokok yaitu : Kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan. Keempat unsur pokok tersebut merupakan suatu kesatuan pelayanan yang terintegrasi, artinya pelayanan atau jasa menjadi tidak sempurna bila ada salah satu dari unsur tersebut diabaikan. Untuk mencapai hasil yang unggul, setiap karyawan harus memiliki keterampilan tersebut, diantaranya berpenampilan baik serta bersikap ramah, memperlihatkan gairah kerja dan selalu siap melayani, tenang dalam bekerja, tidak tinggi hati karena merasa dibutuhkan, menguasai pekerjaan dengan baik, maupun kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, bisa memahami bahasa

isyarat dan yang penting adalah mampu menangani keluhan pelanggan secara baik.

2. Faktor-faktor yang digunakan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan jasa

Menurut Parasuraman et al. (1991), didalam mengevaluasi jasa yang bersifat intangibles, pelanggan umumnya menggunakan beberapa atribut sebagai berikut :

1. Bukti langsung (tangibles), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (reliability), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
3. Daya tanggap (responsiveness), yaitu keinginan dari para staf dan karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (assurance), mencakup pengetahuan kemampuan kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
5. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan.

Lebih lanjut oleh Kotler (1995) disebutkan tentang kelima determinan kualitas jasa tersebut yaitu:

1. Keandalan, yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat waktu.
2. Responsif, yaitu kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat.
3. Keyakinan, yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan.
4. Empati, yaitu menunjuk pada syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi kepada pelanggan
5. Berwujud, yaitu menunjuk pada fasilitas fisik, peralatan, personil dan media komunikasi.

3. Metode dan Teknik Pengukuran Kualitas

Pada dasarnya kualitas itu dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. Kotler (1994) mengidentifikasi 4 metode untuk mengukur kualitas, yaitu sistem keluhan dan saran, ghost shopping, lost customer analysis dan survey kepuasan pelanggan.

Didalam penelitian ini metode yang akan digunakan adalah survey kepuasan pelanggan. Metode ini merupakan metode yang umum untuk dipakai didalam penelitian mengenai kepuasan pelanggan, yang bisa dilakukan melalui pos, telepon maupun wawancara pribadi (McNeal dan Lamb dalam



Tjiptono:1997). Melalui survey semacam ini perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan signal positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

Sedangkan Teknik yang digunakan didalam metode survey kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut : Pengukuran dapat dilakukan secara langsung dengan memberikan pertanyaan seperti ungkapan seberapa puas atau baik pelayanan yang diberikan oleh perusahaan ini, dengan skala 1 sampai 7 mulai sangat tidak puas atau sangat tidak baik sampai sangat puas atau sangat baik (Parasuraman:1991). Dalam penelitian ini, persepsi kualitas pasien atas pelayanan yang mereka peroleh diukur dengan cara membandingkan antara kinerja aktual yang telah direspon dengan tingkat harapan yang dimiliki pasien. Selanjutnya dihitung dengan teknik Gap Analysis untuk mengetahui seberapa jauh perbedaannya. Hasil dari gap analysis tersebut akan didistribusikan dalam empat kuadran yang terdapat dalam diagram hubungan antara kinerja aktual dengan tingkat harapan. Keempat kuadran tersebut merupakan ringkasan yang memberikan gambaran kualitas ideal atau kualitas kurang idel pada masing-masing variable beserta indika!  
tornya.

#### 4. Citra Perusahaan.

Citra terhadap perusahaan mempunyai beberapa makna, ada perusahaan yang dinilai baik, biasa saja dan ada yang dinilai kurang bahkan tidak baik. Itu semua merupakan hasil dari usaha perusahaan tersebut didalam memberikan pelayanan yang mampu memuaskan pelanggannya. Brown (1985) menunjukkan beberapa manfaat yang bisa diperoleh perusahaan yang telah memuaskan pelanggannya melalui penyampaian pelayanan yang berkualitas diantaranya ialah citra perusahaan. Citra suatu perusahaan bisa dibentuk melalui penyampaian produk (barang/jasa) yang mampu memuaskan pelanggan. Citra positif ini bisa merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan dalam kegiatan pemasarannya. Konsumen yang telah mempunyai penilaian positif terhadap perusahaan akan cenderung mempunyai loyalitas.

Image (citra) ini dibentuk berdasarkan kesan, pemikiran ataupun pengalaman yang dialami seseorang terhadap sesuatu obyek yang pada akhirnya akan membentuk sikap atau penilaian terhadap perusahaan yang bersangkutan. Selanjutnya sikap atau penilaian tersebut dapat dipakai oleh konsumen yang bersangkutan sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan pembelian selanjutnya. Hal ini karena citra/image dianggap bisa mewakili pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek.

## 5. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

Ada pengaruh variabel bukti langsung, kehandalan, daya tanggap, jaminan dan empati secara parsial maupun bersama-sama terhadap citra rumah sakit

## Referensi

Cronin, Joseph J. and S.A. Taylor (1992). "Measuring Service Quality: Reexamination And Extention". *Journal Of Marketing*, July (vol.56).

Fornel Claes, (1992), " A National Customer Satisfaction Baramoter", The Swedish Experience, *Journal Of Consumer Research*.

Jacobalis Samsi, (1989), *Menjaga Mutu Pelayanan Rumah Sakit ( Quality Assurance)*, Persi, Jakarta.

*Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, (1994), Universitas Indonesia, Jakarta.

Kotler Philip, (1995), "Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Pengendalian", Salemba Empat, Jakarta.

Parani Samsul Bahri, (1997), "Analisis Perilaku KUD Mandiri Terhadap Kualitas Pelayanan Usaha KUD", Tesis Universitas Brawijaya, Malang.

Parasuraman, Valerie, Zeithaml and Leonard L.Berry, (1985), "A Conceptual Model Of Service Quality and Tis Implication for Future Research", *Journal Of Marketing*.

Parasuraman, (1988), "SERQUAL, A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perception Of Servoce Quality". *Journal Of Marketing*. Vol 64.

Tjiptono Fandi, (1997), *Strategi Pemasaran*, Andi Offset, Yogyakarta.

Swasto Bambang, (1992), *Citra Perusahaan Dan Beberapa Faktor Yang Mempengaruhinya*.

## Bibliography:

Staf pengajar STIE Malangkeucecwara Malang

"

