

# **IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DI PT. MITRABUANA CITRA ABADI**

## **IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON SERVICE OF QUALITY IN PT. MITRABUANA CITRA ABADI**

Oleh:

Ahmad Fajar Fachrurrozi dan Lilik Chaerul Yuswono  
Pendidikan Teknik Otomotif, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Yogyakarta  
Email: Fajar.prof@gmail.com

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan, (2) tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan, dan (3) faktor-faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM). Desain penelitian ini adalah deskriptif. Populasi pada penelitian ini adalah Manager Servis, foreman, staf administrasi, dan mekanik sebanyak 10 orang, serta konsumen pengguna jasa servis sebanyak 20 orang. Uji validitas dengan konstruk berdasarkan *expert judgment*. Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi *product moment*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) dalam kategori baik (60,0%), (2) tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) masuk pada kategori puas (100,0%), dan (3) faktor pendukung dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* pada aspek kualitas pelayanan adalah respek terhadap setiap orang (*respect for people*) dan faktor penghambat adalah kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*), manajemen berdasarkan fakta (*management be based facts*), dan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*).

Kata kunci: *Total Quality Management* (TQM), Kualitas Pelayanan

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine: (1) Total Quality Management (TQM) implementation related to efforts to improve service quality at PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja), (2) the level of customer satisfaction on service quality at PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja); and (3) the supporting and inhibiting factors that exist in the implementation of Total Quality Management (TQM) in PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja). The design of this study is descriptive. The population in this research is the Manager Service, foreman, administrative staff, and mechanics as many as 10 people, and consumer service users as much as 20 people. Test validity with constrains based on expert judgment. Data analysis technique used is product moment correlation. The results of this study indicate that: (1) total quality management implementation on the aspect of service quality at PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) in good category (60,0%), (2) level of customer satisfaction to service quality at PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) is categorized as satisfied (100,0%), and (3) supporting factor in implementing Total Quality Management on the aspect of service quality is respect for people and inhibiting factor is customer satisfaction customers satisfaction), fact-based management (management be based facts), and continuous improvement.*

Keywords: *Total Quality Management* (TQM), *Service of Quality*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan perekonomian di dunia saat ini sangat pesat mengingat betapa banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang mulai tumbuh dan berkembang tidak hanya di dalam negaranya

saja, tetapi juga sudah mengepakkan sayap ke kancah internasional. Dari perkembangan perekonomian tersebut sudah pasti terdapat persaingan ekonomi di dunia dan antar perusahaan untuk menjadi perusahaan yang pertama dan mendapatkan perhatian konsumen di dunia. Hal ini

mau tidak mau menuntut para pekerja yang ada di dalam sebuah perusahaan untuk berkembang atau mengembangkan ide pikiran mereka untuk bisa menjadi perusahaan yang semakin berkembang. Pekerja tersebut menuntut sebagian besar pada manajemen dalam mengantisipasi perkembangan perekonomian dunia.

Untuk menghasilkan kualitas terbaik dibutuhkan usaha perbaikan yang terus-menerus dalam kemampuan karyawan, proses dan lingkungan. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan para pesaing (Tjiptono dan Diana, 2001:64).

Dalam melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, Kotler (2000:38) menyatakan beberapa cara diantaranya adalah: (1) *Complaint and Suggestion system* (sistem keluhan dan saran), informasi dari saran dan keluhan ini akan dijadikan data dalam melakukan antisipasi dan pengembangan perusahaan. (2) *Customer satisfaction surveys* (Survei kepuasan pelanggan), tingkat keluhan konsumen dijadikan data dalam mengukur tentang kepuasan, hal itu bisa melalui survei, pos, *telponfrend*, atau angket. (3) *Ghost shopping* (pembeli bayangan), dengan mengirimkan orang untuk melakukan pembelian di perusahaan orang lain maupun diperusahaan sendiri untuk melihat secara jelas keunggulan dan kelemahan pelayanannya. (4) *Lost customer analysis* (analisis pelanggan yang beralih), yaitu kontak yang dilakukan kepada pelanggan yang telah beralih pada perusahaan lain untuk dijadikan perbaikan kinerja dalam meningkatkan kepuasan. Secara umum dapat dikatakan bahwa timbulnya ketidakpuasan dari konsumen dikarenakan (1) tidak sesuai harapan dengan kenyataan yang dialaminya, (2) ketidakpuasan dalam pelayanan selama proses menikmati jasa, (3) perilaku personil kurang memuaskan, (4) suasana dan kondisi fisik lingkungan tidak menunjang, (5)

*cost* terlalu tinggi, karena jarak, waktu dan harga terlalu tinggi, (6) promosi tidak sesuai dengan kenyataan.

Penelitian ini dilakukan pada industri yang bergerak di bidang otomotif khususnya pada pelayanan jasa *service and maintenance*. Hasil observasi yang dilakukan penulis pada bulan Juli 2016, nampak kualitas pelayanan terhadap konsumen belum maksimal terlihat dari adanya keluhan pelanggan terhadap kualitas pelayanan dengan persentase sebanyak 19,34% ditahun 2015 (sumber staf DCRC PT. Mitrabuana Citra Abadi Ford Yogyakarta). Bentuk data yang didapat peneliti pada saat observasi langsung berupa data keluhan pelanggan yang ada pada *Database* pelanggan. Dalam penelitian ini, penulis akan menyoroti tentang penerapan *Total Quality Management* di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford cabang Jogja) yang berkaitan dengan manajemen mutu kualitas. Alasan peneliti memilih obyek ini karena mengingat isu yang beredar akhir-akhir ini tentang rencana perusahaan Ford Motor Company menarik perusahaan dari Indonesia dan Jepang. Seperti yang diungkapkan Tribunnews dalam Situsnya (<http://www.tribunnews.com/bisnis/2016/01/26/ini-alasan-ford-henggang-dari-indonesia>), dari data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GIKBI), Penjualan mobil Ford memang terus tergerus, di tahun 2015 kemarin total penjualannya hanya sebanyak 4.986 unit, menurun 58,4% dari capaian 2014 sebanyak 12.008 unit. Sebagai informasi, PT Ford Motor Indonesia memiliki 44 jaringan *dealer* dan *service center* diseluruh Indonesia. Dan pekerja *nondealer* PT Ford Motor Indonesia ada sebanyak 35 karyawan. PT Ford Motor Indonesia pun sempat berencana untuk membangun pabrik pada tahun 1996 lalu, namun karena kebijakan pemerintah menjadi kendala rencana itu terealisasi. Darisini peneliti ingin menganalisis tentang Implementasi TQM terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, maka penelitian ini mengambil judul **“Implementasi Total Quality**

## **Management(TQM) terhadap Kualitas Pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja)”.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Menurut Suharsimi Arikunto (Suharsimi Arikunto, 2000:309) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada”. Suharsimi juga menegaskan bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang sesuatu variabel, gejala, atau keadaan.

Hasil penelitian difokuskan untuk mendeskripsikan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti yaitu komitmen pimpinan dalam mengimplementasikan TQM di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja), kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra abadi (Ford Jogja), hambatan yang terjadi dalam mengimplementasikan TQM serta usaha yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

#### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Mitra Buana Citra Abadi (Ford Jogja) yang beralamatkan di Jln. Raya Jogja-Solo Km.12 Cupuwatu-Kalasan, Sleman, Yogyakarta. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei 2017.

#### **Subjek Penelitian**

Penentuan subjek penelitian ini menggunakan teknik *purposivesampling* dan *incidental sampling*. Teknik *purposive sampling* yaitu teknik pemilihan subjek penelitian secara sengaja oleh peneliti berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat subjek penelitian yang diketahui sebelumnya (Sanapiah Faisal, 2001:67). Selanjutnya subjek penelitian menunjuk pada orang atau individu atau kelompok yang dijadikan unit

satuan yang diteliti. Dalam penelitian ini dipilih beberapa informan yang berkoordinasi dan merupakan penanggung jawab implementasi TQM di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja), Peneliti menetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian terdiri dari *key informan* (informan kunci/utama) dan informan tambahan. *Key Informan* dalam penelitian ini adalah Manager Servis selaku pimpinan dari divisi servis di perusahaan. Informan tambahan dalam penelitian ini, meliputi: *foreman*, staf administrasi, dan mekanik.

#### **Teknik PengumpulanData dan Teknik Analisis Data**

Kuesioner yang dipakai pada penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu kuesioner implementasi *Total Quality Management* dan kuesioner Kualitas Pelayanan. Pada kuesioner implementasi *Total Quality Management*, responden dapat memberi tanda *check* (√) pada pilihan pernyataan yang dirasa sudah terlaksana. Sedangkan pada kuesioner kualitas pelayanan merupakan kuesioner dengan skala pengukuran *Semantic Differential* adalah pengukuran dilakukan dengan menggunakan tiga faktor utama, yaitu dimensi evaluatif (*evaluative*), misalnya “baik-buruk”, “bersih-kotor”, dimensi potensi misalnya “Luas-sempit”, “tinggi-rendah”, dimensi aktivitas misalnya “cepat- lamban”, “aktif-pasif”.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis deskriptif. Dalam menganalisis data penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif. Analisis deksriptif dilakukan dengan pengkategorian skor yang diperoleh dari masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria penelitian

<b>Interval Nilai</b>	<b>Kategori</b>
$X \geq Mi + 1,8 (SDi)$	Sangat baik
$Mi + 0,6 (SDi) \leq X < Mi + 1,8 (SDi)$	Baik
$Mi - 0,6 (SDi) \leq X < Mi + 0,6$	Kurang Baik

(SDi)	
$Mi - 1,8 (SDi) \leq X < Mi - 0,6 (SDi)$	Tidak Baik
$X \geq Mi - 1,8 (SDi)$	Sangat Tidak Baik

Sumber: Saifudin Azwar (2003: 163)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hasil analisis data penelitian akan diuraikan dengan analisis frekuensidan disajikan sebagai berikut:

#### 1. Implementasi *Total Quality Management* pada Aspek Kualitas Pelayanan

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel implementasi *Total Quality Management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Kategorisasi TQM pada Aspek Kualitas Pelayanan

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Baik	$X > 20,00$	0	0,0
Baik	$15,00 < X \leq 20,00$	6	60,0
Kurang Baik	$10,00 < X \leq 15,00$	4	40,0
Tidak Baik	$5,00 < X \leq 10,00$	0	0,0
Sangat Tidak Baik	$X \leq 5,00$	0	0,0
Jumlah		10	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) yang menilai pada kategori baik sebanyak 6 orang (60,0%) dan yang menilai pada kategori kurang baik sebanyak 4 orang (40,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) mayoritas mendapatkan penilaian pada kategori baik (60,0%).

Adapun untuk mengetahui indikator pembentuk implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana

Citra Abadi (Ford Jogja) yang terdiri dari empat indikator yang meliputi: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang, (3) manajemen berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan berkesinambungan, disajikan sebagai berikut:

#### a. Kepuasan Pelanggan

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator kepuasan pelanggan disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. Kategorisasi Indikator Kepuasan Pelanggan

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Puas	$X > 4,80$	1	10,0
Puas	$3,60 < X \leq 4,80$	4	40,0
Kurang Puas	$2,40 < X \leq 3,60$	5	50,0
Tidak Puas	$1,20 < X \leq 2,40$	0	0,0
Sangat Tidak Puas	$X \leq 1,20$	0	0,0
Jumlah		10	100,0

Berdasarkan tabel dan histogram di atas diketahui bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator kepuasan pelangganyang menilai pada kategori sangat puas sebanyak 1 orang (10,0%), yang menilai pada kategori puas sebanyak 4 orang (40,0%), dan yang menilai pada kategori kurang puas sebanyak 5 orang (50,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator kepuasan pelanggan mendapatkan penilaian pada kategori kurang puas (50,0%).

#### b. Respek terhadap Setiap Orang

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator respek terhadap setiap orang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. Kategorisasi Indikator Respek terhadap Setiap Orang

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Baik	$X > 4,00$	7	70,0
Baik	$3,00 < X \leq 4,00$	2	20,0
Kurang Baik	$2,00 < X \leq 3,00$	1	10,0
Tidak Baik	$1,00 < X \leq 2,00$	0	0,0
Sangat Tidak Baik	$X \leq 1,00$	0	0,0
Jumlah		10	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator respek terhadap setiap orang yang menilai pada kategori sangat baik sebanyak 7 orang (70,0%), yang menilai pada kategori baik sebanyak 2 orang (20,0%), dan yang menilai pada kategori kurang baik sebanyak 1 orang (10,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator respek terhadap setiap orang mendapatkan penilaian pada kategori sangat baik (70,0%).

#### c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator manajemen berdasarkan fakta disajikan sebagai berikut:

Tabel 5. Kategorisasi Indikator Manajemen Berdasarkan Fakta

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Baik	$X > 5,60$	0	0,0
Baik	$4,20 < X \leq 5,60$	3	30,0
Kurang Baik	$2,80 < X \leq 4,20$	5	50,0

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Tidak Baik	$1,40 < X \leq 2,80$	1	10,0
Sangat Tidak Baik	$X \leq 1,40$	1	10,0
Jumlah		10	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator manajemen berdasarkan faktayang menilai pada kategori baik sebanyak 3 orang (30,0%), yang menilai pada kategori kurang baik sebanyak 5 orang (50,0%), yang menilai pada kategori tidak baik dan sangat tidak baik masing-masing sebanyak 1 orang (10,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator manajemen berdasarkan fakta mendapatkan penilaian pada kategori kurang baik (50,0%).

#### d. Perbaikan Berkesinambungan

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator perbaikan berkesinambungan disajikan sebagai berikut:

Tabel 6. Kategorisasi Indikator Perbaikan Berkesinambungan

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Baik	$X > 5,60$	0	0,0
Baik	$4,20 < X \leq 5,60$	3	30,0
Kurang Baik	$2,80 < X \leq 4,20$	7	70,0
Tidak Baik	$1,40 < X \leq 2,80$	0	0,0
Sangat Tidak Baik	$X \leq 1,40$	0	0,0
Jumlah		10	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator perbaikan berkesinambungan yang menilai pada kategori baik sebanyak 3 orang (30,0%) dan yang menilai pada

kategori kurang baik sebanyak 7 orang (70,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator perbaikan berkesinambungan mendapatkan penilaian pada kategori kurang baik (70,0%).

**2. Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan pada Aspek Kualitas Pelayanan**

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) disajikan sebagai berikut:

Tabel 7. Kategorisasi Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Puas	$X > 127,60$	0	0,0
Puas	$101,20 < X \leq 127,60$	20	100,0
Kurang Puas	$74,80 < X \leq 101,20$	0	0,0
Tidak Puas	$48,40 < X \leq 74,80$	0	0,0
Sangat Tidak Puas	$X \leq 48,40$	0	0,0
Jumlah		36	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa secara keseluruhan responden menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) masuk pada kategori puas sebanyak 20 orang (100,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) masuk pada kategori puas (100,0%).

Adapun untuk mengetahui indikator pembentuk tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) yang terdiri dari lima indikator yang meliputi: (1) *tangibles*, (2) *reliability*, (3) *responsiveness*, (4) *assurance*, dan (5) *empathy*, disajikan sebagai berikut:

a. *Tangibles*

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator *tangibles* disajikan sebagai berikut:

Tabel 8. Kategorisasi Indikator *Tangibles*

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Puas	$X > 29,00$	2	10,0
Puas	$23,00 < X \leq 29,00$	18	90,0
Kurang Puas	$17,00 < X \leq 23,00$	0	0,0
Tidak Puas	$11,00 < X \leq 17,00$	0	0,0
Sangat Tidak Puas	$X \leq 11,00$	0	0,0
Jumlah		36	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *tangibles* masuk pada kategori sangat puas sebanyak 2 orang (10,0%) dan yang masuk pada kategori puas sebanyak 18 orang (90,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *tangibles* mendapatkan penilaian pada kategori puas (90,0%).

b. *Reliability*

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator *reliability* disajikan sebagai berikut:

Tabel 9. Kategorisasi Indikator *Reliability*

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Puas	$X > 23,20$	2	10,0
Puas	$18,40 < X \leq 23,20$	16	80,0
Kurang Puas	$13,60 < X \leq 18,40$	2	10,0
Tidak Puas	$8,80 < X \leq 13,60$	0	0,0
Sangat Tidak Puas	$X \leq 8,80$	0	0,0
Jumlah		36	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari

indikator *reliability* yang masuk pada kategori sangat puas sebanyak 2 orang (10,0%), yang masuk pada kategori puas sebanyak 16 orang (80,0%), dan yang masuk pada kategori kurang puas sebanyak 2 orang (10,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *reliability* mendapatkan penilaian pada kategori puas (80,0%).

#### c. Responsiveness

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator *responsiveness* disajikan sebagai berikut:

Tabel 10. Kategorisasi Indikator *Responsiveness*

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Puas	$X > 29,00$	0	0,0
Puas	$23,00 < X \leq 29,00$	18	90,0
Kurang Puas	$17,00 < X \leq 23,00$	2	10,0
Tidak Puas	$11,00 < X \leq 17,00$	0	0,0
Sangat Tidak Puas	$X \leq 11,00$	0	0,0
Jumlah		36	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *responsiveness* yang masuk pada kategori puas sebanyak 18 orang (90,0%) dan yang masuk pada kategori kurang puas sebanyak 2 orang (10,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *responsiveness* mendapatkan penilaian pada kategori puas (90,0%).

#### d. Assurance

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator *assurance* disajikan sebagai berikut:

Tabel 11. Kategorisasi Indikator *Assurance*

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Puas	$X > 23,20$	0	0,0
Puas	$18,40 < X \leq 23,20$	17	85,0

Kurang Puas	$13,60 < X \leq 18,40$	3	15,0
Tidak Puas	$8,80 < X \leq 13,60$	0	0,0
Sangat Tidak Puas	$X \leq 8,80$	0	0,0
Jumlah		20	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *assurance* yang masuk pada kategori puas sebanyak 17 orang (85,0%) dan yang masuk pada kategori kurang puas sebanyak 3 orang (15,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *assurance* mendapatkan penilaian pada kategori puas (85,0%).

#### e. Empathy

Hasil perhitungan kategorisasi pada variabel indikator *empathy* disajikan sebagai berikut:

Tabel 12. Kategorisasi Indikator *Empathy*

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat Puas	$X > 23,20$	0	0,0
Puas	$18,40 < X \leq 23,20$	13	65,0
Kurang Puas	$13,60 < X \leq 18,40$	7	35,0
Tidak Puas	$8,80 < X \leq 13,60$	0	0,0
Sangat Tidak Puas	$X \leq 8,80$	0	0,0
Jumlah		20	100,0

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *empathy* yang masuk pada kategori puas sebanyak 13 orang (65,0%) dan yang masuk pada kategori kurang puas sebanyak 7 orang (35,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) ditinjau dari indikator *empathy* mendapatkan penilaian pada kategori puas (65,0%).

### **3. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan *Total Quality Management***

Hasil perhitungan dari implementasi *Total Quality Management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja).

Berdasarkan pada hasil penelitian dapat diketahui bahwa faktor pendukung dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah respek terhadap setiap orang (*respect for people*) dan faktor penghambat dari implementasi *Total Quality Management* pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*), manajemen berdasarkan fakta (*management be based facts*), dan perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*).

## **Pembahasan**

### **1. Implementasi *Total Quality Management* pada aspek kualitas pelayanan**

Hasil analisis deskriptif diketahui bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) yang menilai pada kategori baik sebanyak 6 orang (60,0%) dan yang menilai pada kategori kurang baik sebanyak 4 orang (40,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) mayoritas mendapatkan penilaian pada kategori baik (60,0%).

Indikator pembentuk implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) terdiri dari empat indikator meliputi: (1) kepuasan pelanggan mendapat penilaian dalam kategori kurang puas (50,0%), (2) respek terhadap setiap

orang mendapat penilaian dalam kategori sangat baik (70,0%), (3) manajemen berdasarkan fakta mendapat penilaian dalam kategori kurang baik, dan (4) perbaikan berkesinambungan mendapat penilaian dalam kategori kurang baik (70,0%).

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001:4). Menurut J. Paul Peter dan H. Donnelly (Wibowo, 2007:150) TQM adalah komitmen di dalam organisasi untuk memenuhi kepuasan konsumen dengan melanjutkan perbaikan dalam proses bisnis dan produk dan layanan jasa. TQM adalah alat bantu manajemen dalam perbaikan kualitas di dalam sebuah perusahaan untuk memaksimalkan daya saing organisasi secara berkelanjutan dalam produk, jasa, orang (pekerja), proses dan lingkungan dalam seluruh aspek penting dalam produk dan jasa untuk para konsumen.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tanjung Indraswar (2015), yang berjudul "Evaluasi Implementasi Total Quality Management (TQM) Pada Bagian Frontliner PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.Kantor Kas Surabaya Kusuma Bangsa". Hasil penelitian diperoleh temuan bahwa PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk telah menyampaikan dan mengimplementasikan dimensi TQM kepada kinerja frontliner. Sehingga kinerja frontliner menjadi meningkat dengan adanya penerapan TQM tersebut. Kemudian untuk perhitungan menggunakan IPA didapatkan hasil tingkat kesesuaian sebesar 91,3% terhadap kinerja frontliner. Secara keseluruhan TQM diimplementasikan dengan baik dan memberikan dampak positif pada bagian frontliner PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk kantor kas Surabaya Kusuma Bangsa.

### **2. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja)**

Hasil analisis deskriptif diketahui bahwa secara keseluruhan responden menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) masuk pada kategori puas sebanyak 20 orang (100,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) masuk pada kategori puas (100,0%). Indikator pembentuktingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) terdiri dari lima indikator meliputi: (1) *tangibles* mendapat penilaian dalam kategori puas (90,0%), (2) *reliability* mendapat penilaian dalam kategori puas (80,0%), (3) *responsiveness* mendapat penilaian dalam kategori puas (90,0%), (4) *assurance* mendapat penilaian dalam kategori puas (85,0%), dan (5) *empathy* mendapat penilaian dalam kategori puas (65,0%).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan. Baik tidaknya kualitas pelayanan barang atau jasa tergantung pada kemampuan produsen dalam memenuhi harapan konsumen secara konsisten. Kualitas pelayanan dikatakan memuaskan jika layanan yang dirasakan sama atau melebihi kualitas layanan yang diharapkan. Pelayanan yang seperti inilah yang dipersepsikan sebagai pelayanan berkualitas dan ideal. Harapan konsumen tersebut tercermin pada dimensi kualitas pelayanan seperti *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). Pelayanan yang baik, ramah tamah, sopan santun, ketepatan waktu, dan kecepatan dalam pengiriman barang menjadi nilai penting yang diharapkan oleh para konsumen. Oleh karena itu, kualitas pelayanan harus menjadi fokus utama perhatian perusahaan karena dapat menciptakan kepuasan konsumen.

### 3. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan Total Quality

#### Management pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja)

Faktor pendukung dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah respek terhadap setiap orang (*respect for people*) dan faktor penghambat dari implementasi *Total Quality Management* pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*), manajemen berdasarkan fakta (*management be based facts*), dan perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*). Sementara itu, faktor pendukung ditinjau dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan tidak ada faktor penghambat ditinjau dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja).

TQM adalah pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk dan pelayanan suatu organisasi. Elemen-elemen *pendukung* yang harus dikelola agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dan pelanggan merasakan kepuasan terhadap mutu pelayanan adalah respek terhadap setiap orang (*respect for people*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator respek terhadap setiap orang (*respect for people*) merupakan faktor pendukung dari implementasi TQM. Perusahaan perlu membina hubungan baik dalam perusahaan sehingga akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu mereka untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat dengan tetap menanamkan sikap saling menghormati.

Sementara itu, hasil penelitian diketahui bahwa faktor penghambat dari implementasi *Total Quality Management* pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*), manajemen berdasarkan fakta (*management be based facts*), dan perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*). Perusahaan perlu melakukan pengelolaan pada ketiga indikator ini agar tercipta kepuasan pelanggan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) yang menilai pada kategori baik sebanyak 6 orang (60,0%) dan yang menilai pada kategori kurang baik sebanyak 4 orang (40,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) mayoritas mendapatkan penilaian pada kategori baik (60,0%). Indikator pembentuk implementasi *total quality management* pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) terdiri dari empat indikator meliputi: (1) kepuasan pelanggan mendapat penilaian dalam kategori kurang puas (50,0%), (2) respek terhadap setiap orang mendapat penilaian dalam kategori sangat baik (70,0%), (3) manajemen berdasarkan fakta mendapat penilaian dalam kategori kurang baik, dan (4) perbaikan berkesinambungan mendapat penilaian dalam kategori kurang baik (70,0%).
2. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) masuk pada kategori puas sebanyak 20 orang (100,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) masuk pada kategori puas (100,0%). Indikator pembentuk tingkat kepuasan

pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) terdiri dari lima indikator meliputi: (1) *tangibles* mendapat penilaian dalam kategori puas (90,0%), (2) *reliability* mendapat penilaian dalam kategori puas (80,0%), (3) *responsiveness* mendapat penilaian dalam kategori puas (90,0%), (4) *assurance* mendapat penilaian dalam kategori puas (85,0%), dan (5) *empathy* mendapat penilaian dalam kategori puas (65,0%).

3. Faktor pendukung dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah respek terhadap setiap orang (*respect for people*) dan faktor penghambat dari implementasi *Total Quality Management* pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) pada aspek kualitas pelayanan di PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*), manajemen berdasarkan fakta (*management be based facts*), dan perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*). Sementara itu, faktor pendukung ditinjau dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) adalah *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan tidak ada faktor penghambat ditinjau dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan pada PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja).

### Saran

1. Terkait indikator kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*) PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) disarankan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara memperhatikan setiap kebijakan yang akan diambil dengan mempertimbangkan dampak terhadap pelanggan, mempertimbangkan kebutuhan pelanggan agar masuk ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas, dan sebaiknya perusahaan memberikan

kemudahan ke setiap proses pelayanan *customer* (pelanggan).

2. Terkait manajemen berdasarkan fakta (*management be based facts*) PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) disarankan untuk meningkatkan kembali manajemen berdasarkan fakta dengan cara melakukan pengembangan teknologi sebagai salah satu cara peningkatan perbaikan, melakukan perbaikan manajemen agar mendapatkan hasil yang positif bagi perusahaan, pimpinan selalu melakukan pengecekan secara langsung dan rutin, dan manajemen mengidentifikasi akar-akar penyebab kualitas yang jelek.
3. Terkait perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) PT. Mitrabuana Citra Abadi (Ford Jogja) disarankan untuk melakukan perbaikan berkesinambungan dengan cara: membuat kebijakan berkualitas berlandaskan pada kebutuhan untuk perbaikan terus-menerus dan selalu melakukan perbaikan mencakup manajemen perusahaan.
4. Penelitian berikutnya disarankan adanya kajian baru terhadap implementasi *Total Quality Management* dan kualitas pelayanan dengan melibatkan beberapa variabel, seperti motivasi karyawan, keterlibatan manajemen dengan cakupan perusahaan yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Emir, Yanwardhana. (2016). Ini Alasan Ford Hengkang. Diakses dari <http://www.tribunnews.com/bisnis/2016/01/26/ini-alasan-ford-hengkang-dari-indonesia>. Pada tanggal 18 Desember 2016, Jam 14.30 WIB.
- Fandy, Tjiptono dan Diana, Anastasia. (2001). *Total Quality Management* (edisi revisi) 3. Yogyakarta: ANDI.
- Fandy, Tjiptono dan Diana, Anastasia. (2003). *Total Quality Management* (edisi revisi) 5. Yogyakarta: ANDI.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management*. Jakarta: Vinchristo Publication.
- Gunadi. (2008). Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Jasa Service di Bengkel Prototipe Honda Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta, JPTK, Vol. 17 No. 2, 241-245.
- Hansen & Mowen. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Buku 1 edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Haris, Herdiansyah. (2013). *Wawancara Observasi dan Fokus Groups Sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press.
- Hilmiyatul Mardiyah. (2016). *Implementasi TQM (Total Quality Management) Melalui Kualitas Pelayanan Di PT. Tur Silaturahmi Nabi (TURSINA) Jakarta Selatan*. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kotler, Philip. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Prenhallindo

- Rinawati. (2008). Kepuasan Konsumen terhadap Produk dan Layanan Makanan Restoran "Student Corner" Jurusan Pendidikan Teknik Boga dan Busana (PTBB) Fakultas Teknik UNY, JPTK, Vol.17 No.1, 126-127.
- Sanapiah, Faisal. (2001). Format-Format Penelitian Sosial. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Suharsimi, Arikunto. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Pratik. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2007). Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia.
- Supranto, J. (2006). Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: *Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta
- Tanjung Indraswari. (2015). Evaluasi Implementasi Total Quality Management (TQM) Pada Bagian Frontliner PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.Kantor Kas Surabaya Kusuma Bangsa. *Skripsi*. Universitas Airlangga.
- Wirawan. (2012). Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.