

BAB II

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KEPUASAN KONSUMEN

2.1 *Total Quality Management* (TQM)

2.1.1 Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2010:22). Penerapan TQM membutuhkan komitmen yang kuat dalam melakukan perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. TQM juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan konsumen (Ishikawa dalam Nasution, 2010:22).

Dilber et al., (2005) mendefinisikan TQM sebagai sebuah aksi dalam perencanaan produksi dan menyediakan komoditas atau jasa, secara konsisten dengan memenuhi keperluan konsumen dan memenuhi persyaratan lebih baik, lebih murah, lebih cepat, lebih aman, mudah untuk digunakan daripada barang yang disediakan pesaing dengan melibatkan partisipasi semua karyawan dibawah kepemimpinan *top management*. Adapun Joseph et al., (1999)

mendefinisikan TQM adalah suatu filofofi manajemen yang terintegrasi yang bertujuan meningkatkan kualitas produk dan proses secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen. TQM juga dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses agar tercapai penyempurnaan mutu produk secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen (Supriyono, 1999:179). Harvey & Brown (2001, dalam Agus, 2004) mendefinisikan TQM sebagai strategi organisasi terhadap komitmen untuk meningkatkan kepuasan konsumen dengan mengembangkan prosedur-prosedur dalam mengatur kualitas pada hasil akhir secara teliti.

Berdasarkan uraian diatas, secara umum terlihat TQM merupakan sistem manajemen terintegrasi yang berfokus pada peningkatan kualitas sebagai strategi perusahaan, dan bertujuan pada kepuasan konsumen dengan melibatkan seluruh bagian organisasi. TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi (Nasution, 2010:30).

2.1.2 Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dalam (dalam Nasution 2010: 30-31 serta Tjiptono & Diana 1995: 13-15), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan Konsumen

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan konsumen diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh konsumen. Konsumen itu sendiri meliputi konsumen internal dan konsumen eksternal. Kebutuhan konsumen diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para konsumen.

Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para konsumen. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan konsumen.

b. Respek terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, pertama yaitu prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.3 Komponen *Total Quality Management*

Menurut Goetsch dan Davis (dalam Nasution 2010: 22-24 serta Tjiptono & Diana 1995: 15-18),komponen TQM yang harus diperhatikan dalam menjalankan program pengelolaan kualitas dengan baik adalah sebagai berikut:

a. Fokus Pada Konsumen

Dalam TQM, baik konsumen internal maupun eksternal merupakan driver. Konsumen eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan konsumen internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, konsumen internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip ‘*good enough is never good enough*’.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan

keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja Sama Tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering kali diciptakan persaingan antardepartement yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting untuk dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Dalam hal ini, karyawanlah yang melakukan standarisasi proses dan

mereka pula yang mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

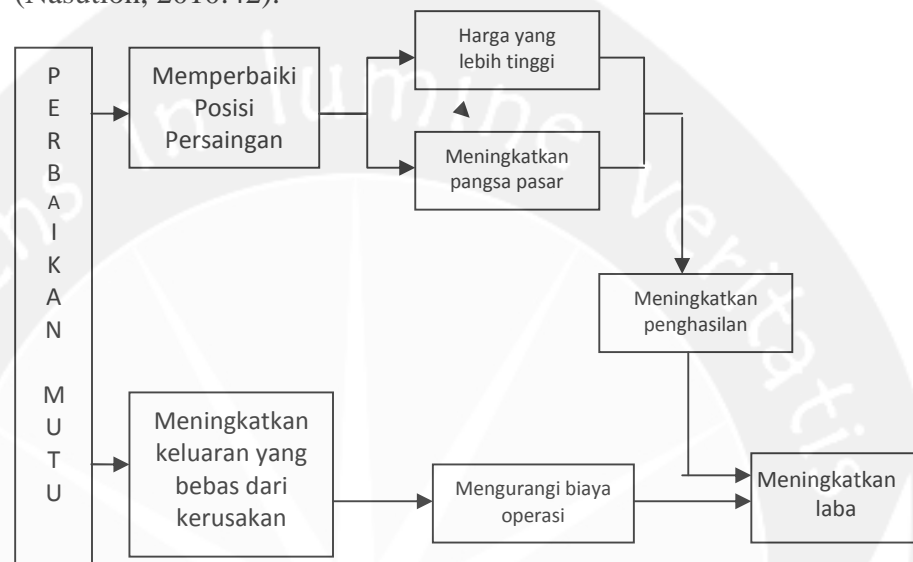
j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekadar melibatkan karyawan, melainkan juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu untuk meningkatkan perencanaan dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.1.4 Manfaat *Total Quality Management*

Manfaat yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Gambar 2.1

adalah suatu model kualitas/laba yang menunjukkan interaksi pengaruh berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program, dan prosedur kualitas perusahaan (Nasution, 2010:42).



Sumber: Nasution, M.N., (2010), *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Management*

Hubungan-hubungan dalam gambar 2.1 (Stephen, 1994:8 dalam Nasution, 2010:42-43) dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup konsumen-konsumen dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.
- b. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas
- c. Konsumen menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas daripada pesaingnya

- d. Karena dianggap lebih berkualitas, konsumen bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi daripada harga pesaing.
- e. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.
- f. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
- g. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi konsumen lebih baik daripada para pesaing.
- h. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
- i. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing.
- j. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.

Manfaat TQM menurut Rad (2006 dalam Arumugam & Mojtahedzadeh 2011) adalah meningkatkan *profit*, kepuasan pelanggan, mengembangkan *market share* dan menciptakan *competitive advantage*.

2.1.5 Faktor-faktor Penyebab Kegagalan *Total Quality Management*

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau

bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai obat ajaib atau alat penyembuh yang cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus (Tjiptono & Diana, 1995:18-19).

Menurut Tjiptono & Diana (1995:18-21) beberapa kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan TQM adalah:

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

- b. *Team mania*

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif,

sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran

d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

f. *Empowerment* yang bersifat prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Teori-teori dan praktik-praktik manajemen yang disfungsi adalah penyebab kegagalan TQM (Supriyono: 1999:183) adalah:

- a. Manajemen birokratis. Manajemen birokratis mendasarkan arahan “*The Boss*”, bawahan harus patuh.
- b. Pelarangan konsumen protes. Pelarangan konsumen protes berdasarkan asumsi bahwa protes konsumen merepotkan dan merusak citra perusahaan.
- c. MBO dan MBR. MBO (*management by objectives*) mengaitkan tujuan, strategi dan operasi melalui hierarki organisasi. MBR (*management by results*) adalah manajemen yang mengutamakan hasil-hasil atau keluaran dan bukanlah pada masukan-proses-keluaran.
- d. Persaingan internal. Persaingan internal mendorong setiap bagian ingin menjadi nomor satu.
- e. Strategi stabilitas organisasi. Strategi stabilitas organisasi mendasarkan pandangan “jika tidak rusak, jangan urus (bikin betul).”
- f. Antagonisme (permusuhan) dengan serikat pekerja. Antagonisme serikat pekerja didasarkan pada asumsi perbedaan kepentingan para pekerja dengan para manajer, atau tidak ada keselarasan tujuan.
- g. Driven lini bawah. Driven lini bawah menggunakan laba sebagai uji pertama untuk setiap keputusan dan tindakan.

2.2 Identifikasi Konsumen

Konsumen adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan (Nasution, 2010:45-46). Manajemen perusahaan L.L. Bean, Freeport Maine (dalam Nasution, 2010:46), memberikan beberapa definisi tentang konsumen, yaitu:

- a. Konsumen adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
- b. Konsumen adalah orang yang membawa kita kepada apa keinginannya.
- c. Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan konsumen.
- d. Konsumen adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.

Untuk memberikan kepuasan konsumen, perlu diidentifikasi jenis-jenis konsumen. Gasperz (1997 dalam Nasution, 2010:46) mengidentifikasi tiga macam konsumen dalam sistem kualitas modern yaitu:

a. Konsumen Internal

Konsumen Internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (atau perusahaan) kita. Bagian-bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutment, dan karyawan merupakan contoh dari konsumen internal.

b. Konsumen Antara

Konsumen antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk. distributor yang

mendistribusikan produk-produk, agen-agen perjalanan yang memesan kamar hotel untuk pemakai akhir, merupakan contoh dari konsumen antara.

c. Konsumen Eksternal

Konsumen eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai konsumen nyata. Konsumen eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan.

2.3 Pengertian Kepuasan Konsumen

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para konsumen. Pada pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh konsumen. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan konsumen (Tjiptono & Diana, 1995: 101-102). Tse & Wilton (1998 dalam Tjiptono & Diana, 1995:102) mendefinisikan kepuasan konsumen adalah respons konsumen terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie (1990 dalam Tjiptono & Diana, 1995:102) mendefinisikan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Band (1971 dalam Nasution 2010:49) mendefinisikan kepuasan konsumen sebagai berikut:

Satisfaction is the state in which customer needs, wants and expectations, through the transaction cycle, are not or exceeded, resulting in repurchase and continuing loyalty. In other words, if customer satisfaction could be expressed as a ratio, it would look like this: customer satisfaction = perceived quality needs, wants and expectations.

Hunt (1991 dalam Nasution 2010: 49) mendefinisikan kepuasan konsumen ke dalam lima perspektif yaitu:

- a. *Normative deficit definition* (perbandingan antara hasil (outcome) aktual dengan hasil yang kultural dapat diterima).
- b. *Equity definition* (perbandingan perolehan atau keuntungan yang didapatkan dari pertukaran sosial bila perolehan tersebut tidak sama, maka pihak yang dirugikan akan tidak puas).
- c. *Normative standard definition* (perbandingan antara hasil aktual dengan harapan standar konsumen yang dibentuk dari pengalaman dan keyakinan mengenai tingkat kinerja yang seharusnya ia terima dari merek tertentu).
- d. *Atributional definition* (kepuasan tidak hanya ditentukan oleh ada tidaknya diskonfirmasi harapan, namun juga oleh sumber penyebab diskonfirmasi).
- e. *Procedural fairness definition* (kepuasan merupakan fungsi dari keyakinan atau persepsi konsumen bahwa ia telah diperlakukan secara adil).

Nasution (2010:50) menyimpulkan definisi kepuasan konsumen adalah tanggapan perilaku, berupa evaluasi purnabeli konsumen terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan atau ekspektasi terhadap produk atau jasa tersebut.

2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi dan Harapan Konsumen

Kepuasan konsumen sangat tergantung dari persepsi dan ekspektasi mereka. Oleh karena itu, Gasperz (1997 dalam Nasution 2010:50) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan konsumen sebagai berikut:

- a. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan konsumen ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginannya besar, harapan atau ekspektasi konsumen akan tinggi, demikian pula sebaliknya.
- b. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya.
- c. Pengalaman dari teman-teman, di mana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli oleh konsumen itu. Hal ini jelas mempengaruhi persepsi konsumen terutama pada produk-produk yang dirasakan berisiko tinggi.
- d. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi konsumen. Orang-orang di bagian penjualan dan periklanan tidak membuat kampanye yang berlebihan melewati tingkat ekspektasi konsumen. Kampanya yang berlebihan dan secara aktual tidak mampu memenuhi ekspektasi konsumen akan mengakibatkan dampak negatif terhadap persepsi konsumen tentang produk itu.

2.5 Manfaat Kepuasan Konsumen

Fandy Tjiptono (1994 dalam Tjiptono & Diana, 1995:102) menyatakan kepuasan konsumen dapat memberi beberapa manfaat yaitu:

- a. Hubungan antara perusahaan dan para konsumennya menjadi harmonis
- b. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang
- c. Dapat mendorong terciptanya loyalitas konsumen

- d. Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan
- e. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata konsumen
- f. Laba yang diperoleh dapat meningkat

2.6 Dimensi Kepuasan Konsumen

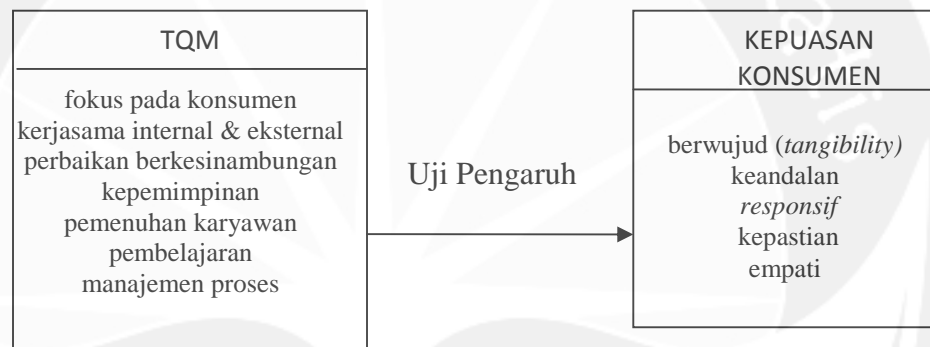
Pada organisasi jasa, penilaian kualitas dari jasa yang dilakukan selama memberikan pelayanan berhubungan dengan konsumen. Karunaratne & Jayawardena (2010), Parasuraman et al., (1985,1988,1991 dalam Pizam & Ellis, 1999) mengidentifikasi 5 dimensi *service quality* (SERVQUAL) yang menghasilkan kepuasan konsumen adalah sebagai berikut:

- a. *Reliability* (keandalan) – hotel harus mempunyai kemampuan untuk melakukan pelayan yang dijanjikan dengan andal dan akurat, baik menyangkut ketepatan waktu layanan, ketepatan fasilitas pada kamar hotel, dan sebagainya, sehingga konsumen dapat merasakan bahwa pelayanan hotel memang bisa dipercaya.
- b. *Responsiveness* (Responsif) - mencakup bagaimana tanggapan hotel atas keluhan konsumen mengenai pelayanan yang tidak atau kurang memuaskan, tindakan hotel terhadap keluhan-keluhan konsumen, serta bantuan para staf terhadap konsumen yang menyampaikan keluhan, ketanggapan staf terhadap permintaan konsumen dan kemauan untuk memberikan layanan yang cepat.
- c. *Assurance* (kepastian) – Pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan untuk menyampaikan kepercayaan dan keyakinan mereka.

- d. *Empathy* (empati) – penyediaan kepedulian dan perhatian individual kepada konsumen
- e. *Tangibles* (berwujud) – Proses pelayanan yang dilaksanakan oleh hotel terhadap konsumen harus tampak atau secara fisik dapat terlihat jelas mengenai mekanisme kerja berbagai fasilitas yang digunakan, baik penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan material komunikasi.

2.7 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Kerangka pemikiran



2.7.2 Pengembangan Hipotesis

Hasil akhir dari perbaikan kualitas pada keseluruhan proses penyediaan barang dan jasa adalah kepuasan konsumen. Perbaikan kualitas terus menerus akan membawa perbaikan pada segala bidang, misalnya menurunnya tingkat kerusakan, semakin berkurangnya komplain, semakin cepatnya proses pembuatan produk atau pelayanan jasa, meningkatnya kepuasan karyawan dsb. Hubungan ini menunjukkan manfaat yang akan diperoleh perusahaan setelah menerapkan TQM dalam perbaikan kualitas produknya.

Penelitian untuk melihat pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan konsumen sudah banyak dilakukan di negara maju seperti USA, EU, Jepang dan Australia (Chamchong & Wonglorsalchon, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Agus (2004) membuktikan penerapan TQM dapat mempengaruhi kepuasan konsumen di setiap transaksi. Penelitian yang dilakukan oleh Ingram & Chung (1997, dalam Chamchong & Wonglorsalchon, 2010) pada industri kesehatan menunjukkan bahwa penerapan TQM dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Mehra & Ranganathan (2008) pada berbagai industri dengan kebudayaan berbeda menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Fajarwati pada jasa kereta api menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Chamchong & Wonglorsalchon (2010) pada *convenience store* menunjukkan TQM mempunyai hubungan positif dengan kepuasan konsumen di industri jasa dan TQM dapat diterapkan pada negara berkembang.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

Ho: Penerapan *Total Quality Management* tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Ha: Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.

