

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Total Quality Management (TQM)

TQM terkenal sebagai salah satu penentu keberhasilan setiap organisasi bisnis, baik itu organisasi jasa atau manufaktur. Teori dan konsepnya diadopsi di banyak industri untuk menjadi sukses di pasar dengan memperoleh keunggulan kompetitif. Untuk tujuan ini, dunia usaha menginvestasikan sumber daya yang besar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui penerapan dan penerapan manajemen kualitas total (TQM).

Total Quality Manajemen (TQM) adalah filosofi manajemen yang berfokus pada harapan dan kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan produk, layanan dan perbaikan proses. Perusahaan yang menerapkan TQM dapat menghasilkan banyak manfaat seperti produk yang berkualitas, kepuasan pelanggan, biaya yang berkurang, kinerja keuangan, kualitas dan inovasi yang lebih baik, selain itu kinerja karyawan yang meningkat (Asmawiyah, 2021) TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengikut sertakan semua unsur perusahaan baik atasan, staff dan pelaksanaan teknis lapangan

Itulah sebabnya TQM dianggap sebagai sumber inovasi (Singh dan Smith, 2004), keunggulan kompetitif (Douglas dan Judge, 2001) serta peningkatan budaya organisasi (Irani et al., 2004) di banyak organisasi. Namun, gagasan tentang kualitas bervariasi dari satu industri ke industri lainnya.

Menurut Edward Sallis *“Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set own agendas for dealing with the plethora of new external pressures”*, Artinya management mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda

masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan dari faktor eksternal. Sebagai ukuran kualitas ada standarisasi. Standar kualitas menurut Lesley dan Malcom, (2000:47), yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasamencakup (1) spesifikasi; (2) kebermanfaatan; (3) penghindaran kesalahan; (4) kebenaran; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (customer), mencakup (1) kepuasan pelanggan (satisfaction); (2) melebihi ekspektasi pelanggan; (3) mencerahkan pelanggan.

2.1.2 Prinsip dan Unsur -unsur TQM

Surya Prawirosentono (2004:91-94) dalam bukunya Filosofi Baru Tentang TQM mengungkapkan beberapa hal yang menjadi prinsip-prinsip MMT atau TQM antara lain: (1) tanggung jawab utama management puncak; (2) mutu harus di fokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen; (3) desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai keesuaian mutu produk; (4) setiap karyawan bertanggung jawab atsa tercapainya mutu produk yang baik; (5) mutu tidak boleh di nilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal. (sejak membuat komponen); (6) temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula; (7) organisasi harus berusaha keras (strive) dalam melaksanaka perbaikan mutu produk secara terus menerus; (8) perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM.

Lingkungan yang berfokus pada mutu adalah sebuah organisasi dimana pengadaan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keperluan pelanggan dan dengan biaya terjangkau menjadi konsensus di kalangan anggota organisasi tersebut. Inti pendekatan semacam ini adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan, yang dengan sendirinya menunjukkan efektifitas pelayanan. Kunci untuk mengatasi tantangan tersebut di atas adalah mempromosikan perubahan pada sistem manajemen dan perilaku organisasi penyedia pelayanan. Hal ini mencakup membangun komitmen untuk perubahan, mempromosikan partisipasi semua pihak terkait dan memberdayakan tim kerja. Komitmen untuk merubah pendekatan organisasi

dalam hal pengadaan pelayanan bermula dari tingkat manajer senior, tetapi perubahan itu sendiri dimanifestasikan oleh seluruh staf pada semua lapisan.

2.1.3 Latar Belakang Teoritis *Total Quality Management* (TQM)

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan, tidak seperti pengendalian manajemen internal, merupakan tugas manajemen untuk memelihara dan menerapkan visi organisasi yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan. Contoh kepemimpinan visioner adalah “visi yang jelas, fokus jangka panjang, gaya manajemen yang dilatih, perubahan partisipatif, pemberdayaan karyawan, perencanaan dan implementasi organisasi perubahan organisasi” (Anderson et al., 1994, hal. 480).

Efektivitas seorang pemimpin tidak bergantung pada posisinya, melainkan pada rasa hormat dan pengaruh yang telah ia kembangkan dalam organisasi. Menurut Deming, manajemen dan kepemimpinan berbeda, siapa pun yang memiliki visi dan dapat memimpin orang lain menuju visi tersebut dapat menjadi seorang pemimpin (Gluckman dan Roome, 1993; Goetsch dan Davis, 2006).

Teori TQM berpendapat bahwa dengan komitmen penuh terhadap manajemen kualitas total, manajer dapat mengatur dan mengkoordinasikan aktivitas orang untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

2. Pelatihan

Topik pelatihan dalam pengaturan kualitas total melibatkan keterampilan teknis (proses statistik/metode pengendalian kualitas seperti diagram kendali dan diagram Pareto, alat desain seperti desain eksperimen, dan penerapan fungsi kualitas), keterampilan pengawasan (alat pemecahan masalah manajerial), komunikasi, prosedur kerja baru (kerja tim), dan hubungan pelanggan (Flynn et al., 1994; Goetsch dan Davis, 2006).

3. Manajemen Karyawan

Deming mengatakan bahwa orang-orang yang bekerja di bidang penelitian, desain, penjualan, dan manufaktur harus bekerja secara saling bergantung sebagai sebuah tim dalam fungsi organisasi tradisional, daripada bekerja secara mandiri sesuai fungsi mereka, untuk mengantisipasi kemungkinan masalah produksi dan meningkatkan kualitas produksi produk atau jasa saat ini dan masa depan. Kerja sama tim dalam desain merupakan hal mendasar karena hilangnya waktu dan penjualan dapat terjadi jika departemen tidak bekerja sebagai tim sejak awal (Deming, 1986; Walton, 1986; Hackman dan Wageman, 1995). Fungsi bekerja sebagai sebuah tim untuk mencapai tujuan bersama dan mencegah optimalisasi subunit (menempatkan kebutuhan unit di atas kebutuhan perusahaan) (Dean dan Bowen, 1994; Johston dan Daniel, 1991). Karyawan nonmanajerial dapat memberikan kontribusi yang signifikan ketika mereka diberdayakan, sehingga saran dan partisipasi karyawan didorong dalam pengaturan kualitas total.

4. Informasi dan Analisis

Manajer harus mengambil keputusan berdasarkan analisis data dan informasi yang relevan. Organisasi mengukur, menganalisis, dan meninjau data dan informasi untuk mencapai tujuan strategisnya dan untuk mengantisipasi serta merespons setiap perubahan organisasi atau eksternal. Manajer Lingkungan Kualitas Total memberikan data dan informasi yang andal, berkualitas tinggi, dan tepat waktu kepada semua pengguna utama, termasuk karyawan dan pemasok, untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan efektivitas inovasi dan efisiensi organisasi. Kebutuhan dan strategi bisnis menentukan langkah-langkah yang akan menyediakan data dan informasi penting untuk pengambilan keputusan (National Institute of Standards and Technology, 2006).

5. Manajemen Pemasok

Pemasok dan pembelian dalam lingkungan TQM bekerja sama untuk mengurangi biaya dan terus meningkatkan kualitas karena tim membawa konsistensi upaya dan pengetahuan. Deming menunjukkan keuntungan

bekerja dengan satu pemasok dan membangun hubungan jangka panjang yang ditandai dengan kepercayaan dan loyalitas (Deming, 1986; Walton, 1986). Pembeli harus memilih pemasok berdasarkan kualitas, bukan hanya berdasarkan biaya, dan harus bekerja sama dengan mereka untuk meningkatkan praktik kualitas mereka (Hackman dan Wageman, 1995).

6. Proses Manajemen

Manajemen proses menekankan aktivitas, bukan hasil, melalui serangkaian praktik metodologis dan perilaku. Manajemen proses mencakup pendekatan preventif dan proaktif terhadap manajemen kualitas, seperti merancang jadwal produksi dan distribusi kerja yang mudah dan stabil untuk mengurangi variasi dan meningkatkan kualitas produk dalam tahap produksi (Kaynak, 2003; Flynn et al., 1995; Saraph., 1989).

7. Fokus Pada Pelanggan

Orientasi pelanggan, yang merupakan bagian terpenting dalam manufaktur, berarti memproduksi dan menyediakan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan saat ini dan masa depan. Fokus pelanggan juga mengacu pada melebihi harapan pelanggan untuk memastikan keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang (Deming, 1986; Dean dan Bowen, 1994). Dalam pengaturan kualitas total, kontak rutin dengan pelanggan dipertahankan untuk mengidentifikasi perubahan kebutuhan dan persyaratan mereka melalui metode seperti kelompok focus dan kunjungan lokasi pelanggan, dan kinerja terus diukur berdasarkan persyaratan tersebut (Deming, 1986; Johnston dan Daniel, 1991; Hackman dan Wageman, 1995; Bullington, 2002). Faktanya, banyak perusahaan menggunakan indikator layanan pelanggan dalam evaluasi kinerja karyawan (Wilkinson et al., 1993). Pelanggan internal, yang pekerjaannya bergantung pada pekerjaan karyawan lain, juga penting, dan karyawan harus memandang diri mereka sebagai pelanggan dan pemasok bagi karyawan lain (Evans dan Lindsay, 1993; Dean dan Bowen, 1994).

8. Peningkatan Keberlanjutan

Perbaikan berkelanjutan mengacu pada pencarian perbaikan berkelanjutan dan pengembangan proses untuk menemukan metode yang lebih baik dalam mengubah masukan menjadi keluaran. Dengan meningkatkan proses yang saling terkait, perusahaan dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan (Stevenson, 1996; Dean dan Bowen, 1994). Pada poin kelima, Deming mengusulkan penurunan proporsi cacat dan terus meningkatkan desain produk/jasa (Deming, 1986). Dalam pengaturan kualitas total, proses kerja ditinjau dan ditingkatkan terus-menerus (Spencer, 1994), dan heuristik manajemen proses digunakan untuk meningkatkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan tim (Hackman dan Wageman, 1995). Pengurangan variasi meningkatkan output, kebutuhan pengerjaan ulang, kesalahan, dan pemborosan staf, waktu mesin, dan material (Anderson et al., 1994; Walton, 1986; Johnston dan Daniel, 1991)

2.1.2 Sejarah Perkembangan *Total Quality Management* (TQM)

TQM berasal dari Amerika Serikat selama Perang Dunia II, ketika ahli statistik Amerika W. Edward Deming membantu para insinyur dan teknisi menggunakan teori statistik untuk meningkatkan kualitas produksi. Setelah perang, perusahaan-perusahaan Amerika membenci teorinya.

Deming kemudian pergi ke Jepang dan mengajarkan pengendalian kualitas statistik kepada para pemimpin bisnis terkemuka, memberi tahu mereka bahwa jika mereka mengikuti nasihatnya, mereka dapat mengembangkan negara mereka. TQM muncul selama dan setelah Perang Dunia II sebagai respons terhadap kesulitan menggabungkan pendekatan kualitas teknis dengan meningkatnya jumlah pekerja tidak terampil atau semi-terampil dengan cepat. Meskipun banyak dari ide-ide ini berasal dari Amerika Serikat, perusahaan-perusahaan Jepang lah yang menerapkan dan menyempurnakannya mulai tahun 1950an.

Seperti pendekatan kualitas teknis, TQM menekankan pentingnya masukan, namun memperluasnya dari kemampuan teknis hingga pentingnya kemampuan memotivasi orang dan memecahkan masalah dalam tim. Proposal TQM mencontoh *Malcolm Baldrige Quality Award* (MBQA) di Amerika Serikat dan pendahulunya, Deming Prize di Jepang, dan digunakan oleh *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Perkembangan gerakan manajemen kualitas total (TQM) dimulai pada tahun 1920 dengan studi tentang waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah, Frederick Winston Taylor, dan mengarah pada aspek paling mendasar dari manajemen ilmiah: pemisahan perencanaan dan implementasi. fokus.

Dasar dari TQM adalah pengendalian proses statistik (SPC). Ini adalah model manajemen manufaktur yang pertama kali diperkenalkan oleh Edward Deming dan Joseph Juran untuk membantu membangun kembali infrastruktur Jepang setelah Perang Dunia II. Joseph Juran dan pakar Amerika berkunjung ke Jepang dalam waktu yang sama disaat Deming mencoba membuka pola pikir pelaku Industri Jepang. Kemudian Jepang mengkombinasikan atas ide dari Deming dan Juran yang mereka sebut dengan "*Total Quality Control*". Mereka mampu melakukan perubahan yang berarti dalam mutu, dimulai dari pihak pabrik diikuti oleh industri-industri jasa dan bank. Selain terdapat perubahan yang baik terhadap mutu, Jepang juga mampu menjadi singa pasar dunia.

Ajaran Deming dan Juran terus berkembang hingga diberi nama TQM oleh Angkatan Laut AS pada tahun 1985. Kita tahu bahwa TQM terus berkembang dan menjadi lebih canggih dan beragam dalam penerapannya di bidang manufaktur, jasa, perawatan kesehatan, dan sekarang pendidikan.

Oleh karena itu, mengikuti ajaran Deming, Juran, dan Philip Crosby diperlukan, namun tidak cukup, ketika menerapkan TQM. Karena TQM terus berkembang, untuk mengevaluasi keunggulan TQM, penting juga untuk mengetahui kontribusi manajemen dan efektivitas organisasi dalam membangun TQM sebagai dimensi lain. Kontribusi bidang ini merupakan dimensi lain yang dapat dikatakan menjadi dasar TQM dan terdiri dari dinamika kelompok, pengembangan organisasi (OD), sistem sosio-teknis, dll. TQM yang kita kenal

saat ini mencakup berbagai teknik yang berbeda dengan yang dikembangkan di Jepang pada tahun 1950an atau pertama kali dikembangkan di Amerika Serikat pada tahun 1980an. Penerapan TQM di berbagai bidang memerlukan kerangka unik dalam manajemen mutu.

2.2 Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)

2.2.1 Pengertian Kepuasan Pelanggan

Kotler (2004:40), mendefinisikan “*Satisfaction is a person’s feeling of pleasure or disappointment resulting from comparing a product’s perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectation*“, bahwa kepuasan adalah sebuah tingkatan tentang perasaan seseorang setelah merasakan perbandingan hasil dari kinerja dengan harapannya. Kepuasan pelanggan tersebut tergantung pada kinerja produk dalam memberikan nilai dalam hitungan relatif terhadap harapan pembeli.

Kepuasan pelanggan sebagai keseluruhan sikap yang ditunjukkan konsumen atas barang atau jasa setelah mereka mendapatkannya. Kepuasan pelanggan dapat ditentukan dengan dua variabel kognitif. Variabel pertama yaitu harapan pra pembelian (*pre purchase expectation*). Artinya, keyakinan tentang kinerja yang diduga dari suatu produk atau jasa. Variabel kedua yaitu *disconfirmation*. Artinya, perbedaan antara harapan pra pembelian dan persepsi purna pembelian (*post purchase perception*). Saat proses pembelian, konsumen sudah memiliki ekspektasi / harapan tertentu terhadap jasa atau produk yang akan digunakannya.

Setelah selesai melakukan pembelian, maka konsumen akan melakukan suatu penilaian (evaluasi pasca pembelian). Dari hasil banding antara harapan yang ada pada benak konsumen dengan persepsi konsumen terhadap barang atau jasa yang dikonsumsinya adalah berupa konfirmasi (positif atau negatif). Kesimpulan dari proses tersebut dapat ditarik bahwa dasar dari pengertian kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan. Kepuasan pelanggan dipengaruhi

oleh kualitas pelayanan yang terdiri dari sarana fisik (*Tangibles*), kehandalan (*Reliability*), daya tanggap (*Responsiveness*), jaminan (*Assurance*), dan empati (*Empathy*). Jika kualitas pelayanan berada dibawah harapan, maka pelanggan tidak puas, jika kualitas pelayanan melebihi harapan, maka pelanggan akan merasa puas atau senang (Mowen dan Minor:2001).

2.2.2 Manfaat Kepuasan Pelanggan

Beberapa manfaat dari kepuasan pelanggan. Pertama, pelanggan yang puas akan menceritakan pengalamannya kepada orang lain seperti orang terdekatnya yaitu teman dan saudara.

Artinya telah terjadi *word of mouth* positif. Maka dari itu, pelanggan tersebut merupakan pengiklan yang baik bagi perusahaan, dengan tanpa perlu membayarnya. Kedua, pelanggan yang puas akan dengan ikhlas untuk membayar produk/ jasa yang dikonsumsi dengan harga lebih tinggi. Logikanya, pelanggan tidak mau berisiko mendapatkan pengalaman yang tidak memuaskan jika pindah mengkonsumsi produk/ jasa sejenis dari penyedia yang lain (Handy Irawan: 2002).

2.2.3 Peranan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu cara strategis yang dilakukan perusahaan dalam bersaing memperebutkan pelanggan dengan cara memaksimalkan kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkannya. Kotler et al (2006:185)

Perusahaan harus berfokus pada pembentukan keunggulan pelanggan. Setelah itu mereka akan memberikan nilai kepuasan pelanggan yang tinggi, yang dapat menghasilkan pembelian ulang yang tinggi dan akhirnya profitabilitas perusahaan yang tinggi juga. Kesimpulannya yaitu jika pelanggan merasa puas maka pelanggan tersebut akan membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan

dan pelanggan tersebut enggan membeli kepada produk perusahaan lain. Bahkan tidak sedikit pelanggan yang merasa terpuaskan, akan merekomendasikan produk tersebut kepada konsumen lainnya. Pembelian ulang serta promosi secara tidak langsung ini tentu saja akan meningkatkan jumlah penjualan produk perusahaan yang akhirnya juga meningkatkan laba atau profitabilitas perusahaan.

2.2.4 Cara Mengoptimalkan Kepuasan Pelanggan

Pelanggan adalah raja adalah istilah yang artinya keberadaan perusahaan dengan segala unsurnya harus diarahkan sepenuhnya untuk memuaskan pelanggan (Kotler:2007).

Setiap perusahaan harus membangun relasi akrab dan intim dengan pelanggan (*Customer Intimacy*). Perusahaan selalu mengupayakan untuk menyesuaikan produk dan jasa yang ditawarkannya mengikuti kebutuhan konsumen.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan antara lain:

1. Perusahaan harus mampu memberikan jasa yang telah dijanjikannya secara akurat dan terpercaya. Kinerja jasa harus sesuai bahkan melebihi harapan konsumen.
2. Perusahaan harus responsive (cepat tanggap) terhadap konsumen, memberi pelayanan yang cepat kepada pelanggan, bersikap proaktif, tidak menunggu sampai konsumen mengeluh. Kalau ada keluhan harus cepat ditanggapi secara simpati.
3. Karyawan harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas, ramah dan sopan kepada konsumen.

2.2.5 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya, yaitu seperti teori yang disebutkan sebagai berikut ;

Irawan (2002:37) mengatakan ada driver utama faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu kualitas produk, harga, service quality, kemudahan.

Lupiyoadi (2001:158) mengatakan Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu kualitas produk, kualitas pelayanan, emosional, harga, dan biaya.

Barnes (2003:69) mengatakan Faktor-faktor yang memicu kepuasan pelanggan meliputi: pelayanan dengan nilai tambah, tampilan produk atau jasa, dan aspek-aspek tertentu dari bisnis yang bersangkutan.

2.2.6 Mengukur Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler dalam Tjiptono (2008:34-35) ada beberapa metode yang bisa dipergunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggan yaitu:

1. Sistem Keluhan dan Saran Memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggan untuk menyampaikan saran, kritik, pendapat dan keluhan mereka. Media yang digunakan bisa berupa kotak saran, komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa dan lain-lain.
2. *Ghost Shopping* (Pelanggan Bayangan) Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang (*ghost shoppers*) untuk berperan sebagai pelanggan potensial jasa perusahaan dan pesaing.
3. Analisa Pelanggan yang Beralih Perusahaan semestinya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih pemasok untuk mengetahui penyebabnya (apakah harganya tinggi, pelayanan kurang baik, produknya kurang dapat diandalkan, sehingga dapat diketahui tingkat kehilangan pelanggan).
4. Survei Kepuasan Pelanggan Industri tidak dapat menggunakan tingkat keluhan sebagai ukuran kepuasan pelanggan. Industri yang responsif mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survei berkala yaitu

dengan mengirimkan daftar pertanyaan atau menelepon secara acak dari pelanggan untuk mengetahui perasaan mereka terhadap berbagai kinerja industri.

Terdapat sepuluh (10) kunci sukses mengukur kepuasan pelanggan menurut Tjiptono dan Diana (2004 : 106), yaitu :

1. Frekuensi, berapa kali perusahaan mengadakan survei untuk mengetahui kepuasan pelanggan ? Biasanya paling tidak setiap 70 sampai 80 hari sekali.
2. Format, Siapa yang melakukan survey kepuasan pelanggan ? sebaiknya yang melakukan survey formal kepuasan pelanggan adalah pihak ketiga di luar perusahaan dan hasilnya disampaikan kepada semua pihak dalam organisasi.
3. Isi (*content*), pertanyaan yang ditunjukkan adalah pertanyaan standar dan dapat dikuantitatifkan.
4. Desain isi, tidak ada satupun instrumen survei yang paling baik untuk setiap kondisi. Oleh karena itu perusahaan harus mendesain survey secara sistematis dan memperlihatkan setiap pandangan yang ada.
5. Melibatkan setiap orang, mereka yang mengunjungi pelanggan untuk melakukan survey adalah semua level dan semua fungsi yang ada dalam organisasi, mulai dari manajer puncak hingga karyawan.
6. Mengukur setiap kepuasan orang, perusahaan harus mengukur kepuasan semua pihak, tidak hanya pelanggan langsung seperti pemakai, tetapi juga pelanggan tidak langsung.
7. Kombinasi berbagai ukuran, ukuran yang digunakan dalam kepuasan pelanggan hendaknya dibatasi pada skor kuantitatif yang merupakan kombinasi dari berbagai unsur seperti individu atau kelompok.
8. Hubungan dengan kompensasi dan reward lainnya, hasil pengukuran kepuasan pelanggan harus dijadikan dasar dalam penentuan kompensasi insentif dalam penjualan.

9. Penggunaan ukuran secara simbolik, ukuran kepuasan pelanggan hendaknya dibuat dalam kalimat sederhana dan mudah diingat serta ditempatkan di setiap bagian perusahaan.
10. Bentuk pengukuran lainnya, deskripsi kualitatif mengenai hubungan karyawan dengan pelanggan harus mencakup penelitian sampai sejauh mana karyawan memiliki orientasi pada kepuasan pelanggan. Indikator Kepuasan Pelanggan Pengukuran kepuasan konsumen sangatlah penting untuk dilakukan karena memberikan informasi bermanfaat bagi perusahaan.

Berikut ini adalah indikator kepuasan pelanggan menurut Tjiptono (2004:107) :

1. Kepuasan pelanggan keseluruhan. Pelanggan langsung ditanya seberapa puas dengan produk atau jasa. Kepuasan diukur berdasar produk atau jasa berdasar produk atau jasa perusahaan bersangkutan dan membandingkan dengan tingkat kepuasan keseluruhan terhadap produk atau jasa pesaing.
2. Konfirmasi harapan. Kepuasan tidak diukur langsung, namun disimpulkan berdasarkan kesesuaian/ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual produk pada sejumlah atribut atau dimensi penting.
3. Minat pembelian ulang. Kepuasan pelanggan diukur berdasar perilaku dengan jalan menanyakan pelanggan apakah berbelanja atau menggunakan jasa perusahaan lagi.
4. Kesiediaan untuk merekomendasi. Kesiediaan pelanggan untuk merekomendasikan produk kepada teman atau keluarga.
5. Ketidakpuasan pelanggan. Ketidakpuasan pelanggan meliputi komplain, retur, biaya garansi, dan konsumen yang beralih ke pesaing.

2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya, disamping itu kajian terdahulu juga membantu peneliti terdahulu dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas penelitian.

Kajian yang mempunyai relasi atau keterkaitan dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Bhaskara (2018). Pengaruh penerapan TQM terhadap Kualitas Layanan Pada PT. PLN (Persero) Area Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian menunjukkan fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, kerjasama tim dan komitmen jangka panjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan dan terdapat pengaruh signifikan secara simultan TQM terhadap kualitas pelayanan.
2. Arifin al Amiri dan Kastawan Mandala (2019) Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kepuasan Pelanggan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa TQM secara persial (fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Secara simultan bahwa variabel sub TQM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.
3. Christal Valentino (2021). Analisis Efektivitas Total Quality Management (TQM) terhadap Kepuasan Pelanggan Pada PT Bank Central Asia. Hasil dari penelitian ini, diketahui bahwa (1) fokus pada pelanggan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan, (2) kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, (3) Obsesi terhadap kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, (4) pendekatan ilmiah berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan, (5) perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.