

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TEHADAP KINERJA
KARYAWAN DAN KEPUASAN KONSUMEN DI TSTJ JEBRES KOTA SURAKARTA**

NASKAH PUBLIKASI



Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Kelulusan
Pada Jenjang Strata Satu (S1) Program Studi
Manajemen

NAMA : RETNO PURBO ASMORO
NIM : C0117035

Pembimbing 1 : Drs. Trio Handoko, M.M

Pembimbing 2 : Drs. Syahri Ahlusin, M.S

FAKULTAS EKONOMI BISNIS
UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
2022



**UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

PERNYATAAN PENULISAN

Judul : Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen di TSTJ Jebres Kota Surakarta

**NAMA : Retno Purbo Asmoro
NIM : C0117035**

1. Saya menyatakan dan bertanggung jawab sebenarnya bahwa penelitian ini adalah hasil karya sendiri. Jika suatu saat ada pihak yang mengklaim bahwa penelitian ini sebagai karyanya yang disertai bukti yang cukup, maka saya bersedia membatalkan gelar saya beserta hak dan kewajiban yang melekat pada gelar tersebut.
2. Saya menyatakan bahwa hasil penelitian ini diperbolehkan untuk disebarluaskan dan dipublikasikan secara umum oleh Universitas Tunas Pembangunan Surakarta bersama dengan dosen pembimbing.

Surakarta, 6 Juli...2022





**UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

LEMBAR PERSETUJUAN NASKAH PUBLIKASI

**Judul : Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan
dan Kepuasan Konsumen di TSTJ Jebres Kota Surakarta**

**NAMA : Retno Purbo Asmoro
NIM : C0117035**

Naskah publikasi ini telah memenuhi syarat sebagai artikel ilmiah dan dapat diajukan dalam jurnal ilmiah, berdasarkan atas hasil karya/ ilmiah/penelitian Yang telah peneliti lakukan

Surakarta, 6 Juli... 2022

Disetujui dan diterima baik
untuk dipertahankan

Pembimbing I

(Drs. Trio Handoko, M.M)
NIDN : 0630055901

Pembimbing II

(Drs. Syahrulhusin, M.S)
NIDN : 0628016201



UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

LEMBAR PENGESAHAN NASKAH PUBLIKASI

**Judul : Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dan
Kepuasan Konsumen Di TSTJ Jebres Kota Surakarta**

Nama : Retno Purbo Asmoro

NIM : C0117035

Naskah Publikasi ini telah diujikan di depan dewan penguji

pada hari/tanggal: Rabu, 20 Juli 2022

Ketua Penguji : Dra. Sri Wijastuti, M.M.

Sekretaris : Drs. Darsono, M.Si.

Anggota ; Drs. Trio Handoko, M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Drs. Trio Handoko, M.M.)

NIDN. 0630055901

Ketua Program Studi Manajemen

(Kurniawati Darmaningrum, S.E., M.M.)

NIDN. 0621019302

PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TEHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KONSUMEN DI TSTJ JEBRES KOTA SURAKARTA

Retno Purbo Asmoro, Trio Handoko, Syahri Ahlusin
Program Studi Manajemen, Universitas Tunas Pembangunan Surakarta
Jl. Walanda Maramis No. 31 Surakarta
e-mail: retnopa35@gmail.com

ABSTRAKSI: Adanya *Total Quality Management* (TQM) akan membuat perusahaan lebih berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat dilakukan dengan baik maka seharusnya penerapan kinerja operasional pada organisasi juga dijalankan dengan baik. Tujuan penelitian ini yaitu (1) Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh TQM terhadap kepuasan pelanggan (2). Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh TQM terhadap kinerja operasional karyawan (3). Untuk menguji dan menjelaskan dampak kinerja operasional dalam memediasi pengaruh TQM terhadap kepuasan pelanggan

Penelitian ini dilakukan di Taman Satwa Taru Jebres (TSTJ) Kota Surakarta. dengan subjek penelitian adalah para karyawan dan para pelanggan. Mengingat masih dalam kondisi pandemic covid 19, maka dalam penelitian ini digunakan sampel karyawan sebanyak 40 dan pelanggan sebanyak 40 orang. Adapun ketentuan pengambilan sampel berdasarkan pada teori Roscoe.

Hasil penelitian ditemukan bahwa 1) penerapan TQM berpengaruh terhadap kepuasan konsumen dan kinerja operasional karyawan 2) kinerja operasional berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan 3) Kinerja operasional memediasi pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan konsumen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang lebih baik dari penerapan TQM terhadap kepuasan konsumen apabila melalui mediasi kinerja operasional karyawan.

Kata kunci: TQM, kinerja operasional, dan kepuasan konsumen.

ABSTRACT: The existence of total Quality Management (TQM) will make the company more oriented to customer satisfaction. The application of Total Quality Management (TQM) can be done well, the implementation of operational performance should also be implemented properly. The purpose of this study is (1) to test and explain the effect of TQM on customer satisfaction (2). To test and protect the influence of TQM on employee operational performance (3). To test and explain the impact of operational performance in mediate TQM with customer satisfaction

This research was conducted at Surakarta City Taru Jebres (TSTJ). With the research subjects are employees and customers. Given the condition of Pandemic Covid 19, so in this study, employees were used as many as 40 and pelangnes as many as 40 people. The sampling provisions are based on Roscoe's theory.

The results of the study found that 1) the application of TQM influences consumer satisfaction and employee operational performance 2) Operational performance has an effect on customer satisfaction 3) Operating performance mediates the effect of TQM's implementation of customer satisfaction. Thus it can be concluded that there is a better indirect effect of the application of TQM on customer satisfaction if through the mediation of employee operational performance

Keywords: TQM, operational performance, and customer satisfaction

PENDAHULUAN

Dewasa ini sektor pariwisata Indonesia mengalami banyak kemajuan dan merupakan industri populer terlihat dari banyaknya wisatawan mancanegara yang tertarik untuk berkunjung. Indonesia sebagai negara kepulauan memiliki potensi pariwisata dengan keindahan alam pegunungan, pedesaan, alam bawah laut maupun pantai serta keragaman budayanya. Berdasarkan UU No 9 Tahun 1990 diganti dengan UU No 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan tentang Kepariwisataan, pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah.

Seiring dengan perkembangan pariwisata, Indonesia saat ini sedang menggenjot sektor pariwisata sehingga mampu memberikan anggaran pendapatan untuk pembangunan nasional maupun daerah. Pembangunan kepariwisataan merupakan kerjasama antara pemerintah dan instansi terkait kepariwisataan, dengan acuan tersebut tentunya setiap daerah secara simultan melaksanakan pembangunan kepariwisataan melalui pelaksanaan penelitian dan pengembangan kepariwisataan daerah berdasarkan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Nasional (RIPPARNAS), yaitu Rencana Induk Pembangunan Pariwisata Nasional (RIPPARNAS). Pemerintah Pusat, lalu menolak dalam rencana induk pembangunan pariwisata provinsi dan akhirnya daerah dilaksanakan berdasarkan rencana induk pengembangan pariwisata kabupaten atau kota (BAB IV Pasal 8). Apalagi saat ini telah ada sistem otonomi daerah yang memberikan keunggulan tersendiri dalam pengelolaan potensi masing-masing daerah sehingga mampu memaksimalkan potensinya dan meminimalisir segala ancaman atau tantangan yang ada. Salah satunya adalah Kota Surakarta atau yang dikenal dengan Kota Solo.

Dengan segala potensi dan tantangan yang dimiliki, Surakarta dituntut untuk mampu mengembangkan sektor pariwisata. Salah satu potensi wisata yang dimiliki Kota Surakarta adalah Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ). Mengenai

pengertian Taman Satwa menurut Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.53 / Menhut-II / 2006 tentang Lembaga Konservasi pada BAB I Pasal 1 menjelaskan bahwa taman satwa adalah kebun binatang yang memelihara dan membudidayakan spesies satwa yang dipelihara berdasarkan etika dan kaidah kesejahteraan satwa sebagai sarana perlindungan dan pelestarian jenis dan dimanfaatkan sebagai sarana pendidikan, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sarana rekreasi yang sehat.

Permasalahan yang terjadi di TSTJ adalah belum di kembangkannya potensi pariwisata semaksimal mungkin sehingga dapat menarik lebih banyak lagi para pengunjung baik lokal maupun pengunjung yang asalnya dari luar Kota Solo. Kemudian keterbatasan fasilitas yang masih perlu di kembangkan yang bisa menjadi penarik para pengunjung. Dimana keunikan dari TSTJ yaitu tempat yang diklasifikasikan sebagai Pariwisata Alam (*eko Tourism*) dengan menikmati pemandangan alam dan tumbuhan, serta berbagai jenis Satwa. Beberapa factor permasalahan yang di kemukakan mempengaruhi tingkat kepuasan para pengunjung/pelanggan menurut Kotler (2012) faktor tersebut di antaranya manajemen pengelolaan dan kinerja operasional perusahaan.

Untuk meningkatkan jumlah pengunjung yang datang dan meningkatkan kualitas pelayanan, pengelola pariwisata TSTJ harus mengetahui kelemahan dan kelebihan yang ada sehingga mengetahui prioritas yang harus ditingkatkan dan di-kembangkan guna meningkatkan ke-puasan pengunjung.

Untuk mencapainya maka perusahaan membutuhkan sebuah sistem manajemen yang baik dan juga untuk mendukung perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*) yakni dengan menggunakan *Total Quality Management* (TQM). Adanya *Total Quality Management* (TQM) akan membuat perusahaan lebih berorientasi kepada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas

tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen (Flynn, dn, Sakakibara, 2014).

Kinerja operasional menurut Ibrahim (2016) adalah mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pelayanan, dan meningkatkan produktivitas. Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (market share), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton dan Hofer, 2006 dalam Prayhoego, dan Devie, 2013). Sehingga ketika penerapan *Total Quality Management (TQM)* dapat dilakukan dengan baik maka seharusnya penerapan kinerja operasional pada organisasi juga dijalankan dengan baik.

Tujuan penelitian ini yaitu (1) Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh TQM terhadap kepuasan pelanggan (2). Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh TQM terhadap kinerja operasional karyawan (3). Untuk menguji dan menjelaskan dampak kinerja operasional dalam memediasi pengaruh TQM terhadap kepuasan pelanggan

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

➤ Tinjauan Pustaka

1. Total Quality Management

a. Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (Kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); Management (Tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah "sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan

(*continuous improvement*) dan memotivasi karyawan" menurut Yamit (2017: 181).

Namun seperti halnya kualitas, definisi TQM juga ada bermacam macam. Menurut Tjiptono dan Diana (2012: 4) "TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan"

Definisi lainnya menyatakan bahwa "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, 2012: 4).

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2001:14) ada empat pilar dasar utama dalam TQM, yaitu:

1) Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan 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 pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai kepuasan yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2) Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, respek terhadap setiap orang maksudnya adalah setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. 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.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Fakta adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia ber-

orientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4) Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana cara mencapainya. Menurut Tjiptono dan Diana (2014) komponen tersebut memiliki sepuluh unsur utama, yaitu:

1) Fokus pada pelanggan

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

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan eksternal dan internal. 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".

3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam

menyusun patokan duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4) 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.

5) Kerjasama tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen 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 eksternal.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk 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 meningkat.

7) Pendidikan dan pelatihan

Dalam perusahaan 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 ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini karena unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

9) 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 berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

b. Manfaat Program TQM

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

- 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- 3) Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi institusi adalah:

- 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
- 2) Staf lebih termotivasi
- 3) Produktifitas meningkat
- 4) Biaya turun
- 5) Produk cacat berkurang
- 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:

- 1) Pemberdayaan
- 2) Lebih terlatih dan berkemampuan
- 3) Lebih dihargai dan diakui

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh

institusi di masa yang akan datang adalah:

- 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (leader) dan bukan hanya sekedar pengikut (follower)
- 2) Membantu terciptanya tim work
- 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
- 4) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
- 5) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah.

c. Faktor-Faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai alat penyembuh dengan cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada dua pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang dilakukan antara lain:

- 1) 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.
- 2) 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.

- 3) Proses penyebarluasan (*deployment*). Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukan 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 itu meliputi pemikiran mengenai struktur, peng-hargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.
- 4) 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 di situ. Padahal tidak ada satupun 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.

5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis. Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk ketrampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, meng-ilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan sering kali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

6) *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. Sering kali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan di-selesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu. Masih banyak kesalahan lain yang sering dilakukan berkaitan dengan program TQM dalam suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan benar-benar memahami konsep TQM sebelum mencoba menerapkannya, maka kesalahan-kesalahan tersebut dapat dihindari.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya. Menurut Srimindarti (2006) Kinerja adalah penentu-an secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Menurut Murdijanto (2015) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika". Selain itu menurut Widodo (2016: 78) me-ngatakan bahwa "Kinerja adalah me-lakukan suatu kegiatan dan me-nyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan". Sehingga dapat di-simpulkan bahwa pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau

standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

b. *Operational Performance* (Kinerja Operasi)

Pengertian operational performance menurut Daft (2017), adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah-masalah produksi. Adapun menurut Handoko (2014), "kinerja operasional (operational performance) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi". Dengan kata lain operational performance merupakan pengukuran dari performa perusahaan terhadap standar atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial seperti halnya: produktivitas, siklus dan kepatuhan terhadap peraturan dan secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan:

- 1) Efektifitas dan efisiensi dari kinerja sebuah perusahaan dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya.
- 2) Melindungi perusahaan dari kerugian.
- 3) Memastikan bahwa semua pegawai telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau berlebihan.
- 4) Berbagai pihak (pegawai, vendor, maupun pelanggan) menempatkan kepentingan mereka di belakang dan mendahulukan kepentingan perusahaan.

Biasanya setiap perusahaan mendefinisikan strategi dan tujuan perusahaan mereka, lalu mengidentifikasi obyektif operational performance yang harus dipenuhi guna mencapai strategi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan akan mendefinisikan alat ukur yang akan digunakan untuk menentukan apakah obyektif dari operational performance mereka terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya demi mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam *operational performance* yaitu dengan pelaksanaan fungsi-fungsi:

- 1) Perencanaan (planning)

Adalah keputusan-keputusan yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.

- 2) Pengorganisasian (organizing)

Adalah keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan keputusan-keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.

- 3) Pengarahan (actuating)

Adalah keputusan-keputusan yang dilakukan dalam system produksi berdasarkan perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional dan manajemen.

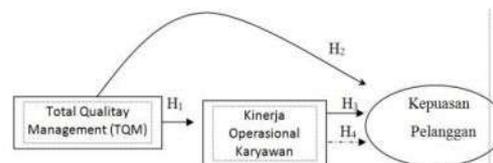
- 4) Pengawasan (*controlling*)

Adalah prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyediaan jasa.

Kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur manajemen perusahaan untuk menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan itu baik atau belum dapat dilihat dengan mengukur aspek-aspek yang ada, baik dari tinjauan keuangan maupun non keuangan. Kinerja operasi perusahaan merupakan salah satu aspek yang digunakan oleh investor untuk menjadi pertimbangan keputusan berinvestasi pada suatu perusahaan.

➤ **Kerangka Pemikiran**

Agar tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka dapat dibuat skema kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- Menunjukkan adanya pengaruh langsung
- .-.-> Menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung

➤ **Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. TQM berpengaruh langsung terhadap kinerja operasional karyawan TSTJ Jebres Kota Surakarta.

2. TQM berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan TSTJ Jebres Kota Surakarta
3. Kinerja operasional karyawan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan TSTJ Jebres Kota Surakarta.
4. Kinerja operasional karyawan memediasi pengaruh TQM terhadap kepuasan pelanggan TSTJ Jebres Kota Surakarta

METODE PENELITIAN

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Taman Satwa Taru Jebres (TSTJ) yang terletak di Kelurahan Jebres, Kecamatan Jebres, Kota Surakarta. dengan subjek penelitian adalah para karyawan dan konsumen

2. Variabel Penelitian

- a. Variabel terikat (dependen variabel)
Yang dimaksud variabel dependen (Y_2) adalah kepuasan konsumen TSTJ Surakarta.
- b. Variabel bebas (independen variabel)
Variabel bebas dalam penelitian ini adalah peneapan TQM (X_1).
- c. Variabel Mediasi yaitu kinerja operasional (X_2/Y_1)

3. Sumber Data

Sumber data yang peneliti kumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder.

- a. Data primer
- b. Data sekunder

4. Populasi dan Sampel

Mengingat masih dalam kondisi pandemic covid 19, maka dalam penelitian ini digunakan sampel karyawan sebanyak 40 dan pelanggan sebanyak 40 orang. Adapun ketentuan pengambilan sampel berdasarkan pada teori Roscoe

5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada beberapa cara adalah sebagai berikut :

- a. Kuesioner.
- b. Wawancara (*Interview*).

6. Metode Analisis Data

- a. Uji Instrumen Penelitian
- b. Uji Prasyarat Analisis/ Uji asumsi klasik
- c. Uji Regresi
- d. Uji Hipotesis

7. Hasil Analisis Data

a. Uji Instrumen Penelitian

Berdasarkan pada uji instrumen penelitian yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas diketahui bahwa tiap item pertanyaan valid dan reliabel memenuhi syarat untuk pengujian selanjutnya.

b. Uji Prasyarat Analisis/ Uji asumsi klasik

Telah lolos uji prasyarat analisis persamaan 1 dan persamaan 2. Oleh karena itu layak untuk memprediksi analisis berikutnya.

c. Uji Regresi jalur

1) Hasil uji persamaan 1

Tabel 1

| Model | Coefficients ^a | | | | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | | |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 4,802 | 4,554 | | 1,054 | ,298 |
| | TQM | ,577 | ,109 | ,653 | 5,315 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Sumber: Lampiran 7a. Hasil Olahan SPSS Th 2021

Diperoleh persamaan regresi jalur sebagai berikut: (diambil dari nilai *Standardized Coefficients Beta*).

$$Y_1 = 4,802 + 0,653 X_1 + \epsilon$$

Sig. (0.000)

Keterangan :

Y_1 adalah kinerja operasional.

X_1 adalah TQM

ϵ adalah *error of term*

Penjelasan dari persamaan pertama analisis regresi jalur

β_1 keefisien regresi variabel TQM sebesar 0,653, artinya apabila variabel lain tidak ada, besarnya peningkatan kinerja operasional sebesar konstanta ditambah 0,653.

b hasil uji persamaan 2

Tabel 2

| Model | Coefficients ^a | | | | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | | |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 8,288 | 3,659 | | 2,265 | ,029 |
| | TQM | ,227 | ,114 | ,270 | 2,000 | ,053 |
| | Kinerja Operasional | ,550 | ,128 | ,579 | 6,607 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Konsumen

Lampiran 7b. Hasil Olahan SPSS Th 2021

Y_2 adalah Kepuasan Konsumen

X_1 adalah TQM

X_2 adalah Kinerja Operasional
 Berdasarkan Tabel 2. diperoleh persamaan regresi jalur sebagai berikut: (diambil dari nilai *Standardized Coefficients Beta*).
 $Y_2 = 8,288 + 0,270X_1 + 0,579X_2 + e$
 Sig. = (0,053) (0,000)

Penjelasan dari persamaan kedua analisis regresi jalur:

- β_1 koefisien regresi variabel TQM sebesar 0,270, artinya apabila kinerja operasional tidak ada, besarnya kepuasan konsumen adalah sebesar konstanta ditambah 0,270.
- β_2 koefisien regresi variabel kinerja operasional sebesar 0,579, Artinya apabila TQM tidak ada besarnya peningkatan kepuasan konsumen adalah konstanta ditambah 0,579.

8. Uji Hipotesis

a. Hasil uji t (persamaan pertama)

1) Pengaruh TQM terhadap kinerja operasional.

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa t hitung variabel TQM sebesar 5,315 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,01$ berarti variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional, sehingga hipotesis 1 diterima.

2) Pengaruh TQM terhadap Kepuasan konsumen.

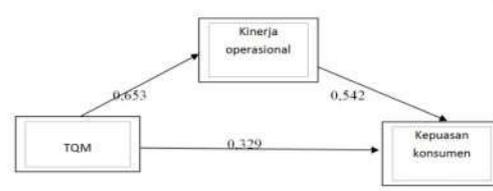
Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t hitung variabel TQM sebesar 2,529 dengan nilai signifikansi $0,016 < 0,05$ berarti variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen, sehingga hipotesis 2 terbukti.

(3) Pengaruh kinerja operasional terhadap kepuasan konsumen

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t hitung variabel kinerja operasional sebesar 4,145 dengan nilai signifikansi $0,00 < 1\%$ berarti variabel kinerja operasional berpengaruh terhadap kepuasan konsumen, sehingga hipotesis 4 terbukti.

9. Uji Mediasi

Variabel kinerja operasional dalam memediasi pengaruh TQM terhadap kepuasan konsumen



Karena $P_1 \times P_2 > P_3$

$$(0,653 \times 0,542 = 0,3539 > 0,329)$$

maka kinerja operasional memediasi pengaruh TQM terhadap kepuasan konsumen.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh TQM terhadap kinerja operasional.

Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja operasional. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik TQM maka akan makin baik/ tinggi pula kinerja operasional karyawan.

2. Pengaruh TQM terhadap kepuasan konsumen.

Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik TQM maka akan makin baik/ tinggi pula kepuasan konsumen.

3. Pengaruh kinerja operasional terhadap kepuasan konsumen

Hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kinerja operasional terhadap kepuasan konsumen. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik kinerja operasional maka akan makin baik/ tinggi pula kepuasan konsumen..

4. Variabel kinerja operasional dalam memediasi pengaruh TQM terhadap kepuasan konsumen.

Berdasarkan pada analisis data diketahui bahwa kinerja operasional memediasi pengaruh pada TQM terhadap kepuasan konsumen artinya terdapat pengaruh tidak langsung yang lebih baik dari TQM terhadap kepuasan konsumen dari pada tidak melalui mediasi yaitu pemediator kinerja operasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja operasional. Artinya dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik TQM maka akan makin baik/ tinggi pula kinerja operasional karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik TQM maka akan makin baik/ tinggi pula kepuasan konsumen.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja operasional terhadap kepuasan konsumen. Artinya dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik kinerja operasional maka akan makin baik/ tinggi pula kepuasan konsumen..
4. Kinerja operasional memediasi pengaruh pada TQM terhadap kepuasan konsumen artinya terdapat pengaruh tidak langsung yang lebih baik dari TQM terhadap kepuasan konsumen dari pada tidak melalui mediasi yaitu pemediator kinerja operasional.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ), Jebres Surakarta sebagai berikut:

1. Mengingat terdapat pengaruh yang positif TQM terhadap kinerja operasional, maka disarankan mempertahankan dan meningkatkan Total Quality Management secara berkesinambungan agar kinerja operasional berjalan dengan baik sehingga mampu meningkatkan kualitas perusahaan secara maksimal yang akhirnya dapat memberikan kepuasan pada pelanggannya.
2. Hendaknya perusahaan berupaya meningkatkan perilaku produktif karyawan, karena melalui perilaku produktif

tersebut maka implementasi TQM di perusahaan TSTJ akan memberikan hasil yang tinggi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Motivasi pada setiap kegiatan supervisi dan pengawasan dari manajer kepada karyawannya harus senantiasa dilakukan, termasuk menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka akan mendorong peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam seluruh kegiatan produksi dan operasional perusahaan.

3. Mengingat kinerja operasional memediasi TQM terhadap kepuasan konsumen, maka dalam penerapan Total Quality Management (TQM) kepuasan pelanggan tidak akan tercapai apabila kualitas produk yang dihasilkan rendah, kualitas produk yang baik tidak akan dapat tercapai apabila karyawan tidak bekerja secara optimal, dan karyawan tidak akan dapat bekerja secara optimal tanpa adanya manajemen yang dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Apabila pilar TQM dalam TSTJ dapat dioperasionalkan dengan baik, maka akan ditunjukkan pada meningkatnya kepuasan pelanggan, meningkatnya mutu dan kualitas produk secara berkelanjutan dan karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu perusahaan akan mendapatkan manfaat dengan meningkatnya kinerja operasional dalam perusahaan.
4. Hendaknya peneliti selanjutnya melakukan teknik penelitian survei yang disertai wawancara terstruktur kepada pihak manajemen TSTJ dan pihak pelanggan agar memperoleh crosscek hasil yang lebih mencerminkan keadaan yang sesungguhnya mengenai kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S., 2015. *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi Revisi, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Daft, R. L., 2017. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Flynn, B.B, S, RG, & Sakakibara, S., 2014. A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, 11: 339–366.
- Ibrahim, A., (2016). Analisis Implementasi Manajemen Kualitas Dari Kinerja Operasional Pada Industri Ekstraktif di Sulawesi Utara (Studi Komparasi Pada Pertanian, Perikanan, dan Peternakan). *Jurnal EMBA* Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal. 859-869
- Kotler, P. dan Gary A.. (2013). *Principles of Marketing*. 11th edition. Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Lasapoe Oksela Reynaldo dan Jessy J. Pondaag (2018) yang berjudul: Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara International Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1458 – 1467.
- Murdiyanto, A. 2015. Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi pada PT. Perusahaan Listrik Negera (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 1. Nomor 4.
- Musran M, Surachman U, S, dan Solimum (2012) Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). *JAM, Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No 3.
- Oltmann, S. (2016). Qualitative interviews: A methodological discussion of the interviewer and respondent contexts. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: *Qualitative Social Research*.
- Prayhoego, C dan Devie (2013). Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, VOL. 1, 2013
- Reksohadiprojo, S. dan Gitosudarmo, I., (2013). *Manajemen Produksi*, Edisi 4, Cetakan Kesebelas, Yogyakarta : BPFPE-UGM.
- Heizer dan Render, 2014. *Manajemen Operasi* : Edisi Sembilan. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, U dan Bougie, R., 2016. *Research Methods for Business*. (7th Ed). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Suharsimi, A., 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Tjiptono, F., dan Diana 2014, *Total Quality Management*., Yogyakarta: Andi Offset,
- Widodo, J., 2016. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jawa Timur: Bayumedia Publishing.
- Widjaya, O, H., dan Suryawan, I, N., (2014) Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Quality Management Information (QMI) Terhadap Kinerja Perusahaan. *E-Journal Universitas Tarumanagara*.
- Yamit, Z., 2017.. *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta: Ekonosia.