

## **PRAKTIK TQM, PERSEPSI KUALITAS LAYANAN DAN KEPUASAN PENGUNJUNG**

### **Suatu Analisis dengan Pendekatan Partial Least Square**

**Ratnaningrum dan Muh. Nasron**

Dosen STIE Trianandra di Kartasura  
Jl. Komplek Pendidikan Prawira Marta KrangganWirogunan  
Kartasura Telp (0271) 7018287  
E-mail: ratna\_msi@yahoo.co.id, nurulnyahuda@yahoo.co.id

***Abstract:** The purpose of this study are to confirm wether the dimensions of top management commitment, costumer focus, benchmarking, training, and employee focus can perform TQM practices variables and to analyze the influences of the perceived service quality to costumer satisfaction. The PLS output shows that TQM practices construct is performed by the dimensions of top management commitment, costumer focus, benchmarking, training, and employee focus. The other finding is that the perceived service quality influences positively to customer satisfaction.*

***Keywords:** TQM practices, perceived service quality, customer satisfaction.*

***Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi apakah dimensi komitmen manajemen puncak, folus pengunjung, benchmarking, pelatihan karyawan, fokus karyawan dapat mencerminkan variabel TQM,.dan menganalisis pengaruh persepsi kualitas layanan terhadap kepuasan pengunjung. Hasil output PLS menunjukkan bahwa konstruk praktik-praktikTQM dibentuk oleh lima dimensi yaitu: dimensi komitmen manajemen puncak, benchmarking, fokus karyawan, pelatihan, dan fokus pada pengunjung. Persepsi kualitas layanan terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan pengunjung.*

***Kata Kunci:** praktik-praktik TQM, persepsi kualitas layanan, kepuasan pelanggan*

## **PENDAHULUAN**

Taman Satwa Taru Juruq merupakan salah satu arena rekreasi bagi masyarakat Surakarta yang menawarkan koleksi berbagai macam binatang, keindahan taman, serta berbagai macam sarana permainan anak. Sekedar bernostalgia, dulu TSTJ merupakan tempat favorit untuk rekreasi dan wahana edukasi keluarga. Di sana, anak-anak bisa kita perlihatkan bagaimana kehidupan aneka flora, fauna seperti unggas, gajah, singa, harimau, kuda nil aneka macam burung dan lain-lain.

Kini nasib TSTJ sangat memprihatinkan. Hewan peliharaan kurang terawat sehingga ba-

nyak yang mati, begitupula dengan taman serta sarana dan prasarana yang sudah mulai usang dan tidak berfungsi. Tempat tersebut sudah mulai kehilangan ruhnya, dan tidak lagi berpijak pada konsep penataan taman zoologi, taman botani, dan taman kepujangan (perpustakaan). Riwayat kehebatan TSTJ, kini hanya tinggal bekas-bekasnya saja, yang selalu digembargemborkan untuk mengenang kembali citra budaya perkotaan yang pernah jaya di masa lalu.

Kondisi TSTJ yang memprihatinkan menyebabkan jumlah pengunjung yang kurang optimum kalau tidak bisa dikatakan sepi. Selain keadaan dari dalam, pengelola TSTJ juga harus menghadapi tantangan dari luar, antara lain situ-

asi persaingan antar wahana rekreasi yang kurang semakin tinggi, bisa dilihat dari bermunculannya *water boom*, arena pemancingan, area *outbond*, wisata belanja, wisata kuliner, dan sebagainya.

Taman jurug sebagai salah satu arena rekreasi yang cukup potensial, akan tetapi sangat membutuhkan penataan kembali dan pengembangan disebabkan kondisinya yang cukup memprihatinkan baik dari sarana prasarana, fasilitas, termasuk koleksi hewan di dalamnya yang sangat memerlukan penanganan segera. Penataan dan pengembangan tersebut diharapkan dapat menarik lebih banyak wisatawan serta meningkatkan citra kota Surakarta sebagai salah satu kota tujuan wisata Jawa Tengah.

Dengan adanya kondisi yang kurang menguntungkan dari TSTJ serta semakin ketatnya persaingan antar tempat rekreasi, perlu diadakan evaluasi terhadap pengelolaan yang dilakukan selama ini. TQM merupakan salah satu strategi organisasi yang digunakan untuk memperbaiki kepuasan pengunjung di TSTJ dengan mengembangkan prosedur dan mengelola kualitas hasil. Dengan begitu, diharapkan kepuasan pengunjung akan kualitas meningkat dan akan mendorong pengunjung datang berkunjung kembali ke TSTJ.

Kualitas produk merupakan fokus utama saat ini dalam suatu perusahaan. Kualitas produk merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing produk selain biaya produksi dan ketepatan waktu produksi. Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Salah satu tujuan TQM adalah memberikan kepuasan pelanggan. Mekanismenya memahami pelanggan melalui tiga tingkatan, yaitu dimulai dengan menampung keluhan, analisis penjualan dan umpan balik dari konsumen, dan wawancara pribadi dengan konsumen. Pemahaman terhadap harapan pelanggan merupakan prasyarat untuk peningkatan kualitas dan mencapai kepuasan total pelanggan

Permasalahan penelitian ini adalah apakah dimensi komitmen manajemen puncak, fokus pe-

ngunjung, *benchmarking*, pelatihan karyawan, fokus karyawan dapat mencerminkan variabel TQM dan apakah terdapat pengaruh persepsi kualitas layanan terhadap kepuasan pengunjung TSTJ.

Tujuan penelitian ini adalah mengkonfirmasi apakah dimensi komitmen manajemen puncak, fokus pengunjung, *benchmarking*, pelatihan karyawan, fokus karyawan dapat mencerminkan variabel TQM dan menganalisis pengaruh persepsi kualitas layanan terhadap kepuasan pengunjung.

Adapun manfaat penelitian ini adalah hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan pihak pengelola TSTJ dalam mengembangkan praktik-praktik TQM dan mengelola kualitas layanan dalam rangka meningkatkan kepuasan pengunjung.

## TINJAUAN PUSTAKA

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh pada kualitas. Perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dua cara, yaitu: dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan (Gaspersz, 1997).

Menurut Kotler (1996), perusahaan sebaiknya memberdayakan karyawan yang berada di garis depan dengan memberikan kepada mereka wewenang, tanggungjawab, dan insentif yang mereka butuhkan untuk mengurus kebutuhan pelanggan. Langkah kedua, perusahaan jasa yang dikelola dengan baik mempunyai sejarah komitmen terhadap mutu dari manajemen puncak. Langkah ketiga, menetapkan mutu pelayanan tinggi, langkah keempat, perusahaan mengamati kinerja pelayanan dengan cermat, baik kinerja sendiri maupun pesaing. Perusahaan jasa dapat mengambil tiga arah kearah pengendalian kualitas. Pertama adalah investasi dalam seleksi dan pelatihan karyawan dalam menyediakan jasa yang baik. Kedua, menstandarisasi proses pelaksanaan jasa di seluruh organisasi. hal ini dibantu dengan menyiapkan suatu cetak biru jasa (*service blue print*) yang menggambarkan proses dan peristiwa jasa dalam sebuah

bagan arus, dengan tujuan untuk mengenali titik-titik kemungkinan kegagalan pemberian jasa. Langkah ketiga adalah memantau kepuasan pelanggan lewat sistem saran dan keluhan, survey pelanggan, belanja dan perbandingan, sehingga pelayanan yang kurang dapat dideteksi dan diperbaiki.

Beberapa pengertian layanan atau pelayanan telah diungkapkan para ahli, Namun pada dasarnya pelayanan merupakan aktivitas / manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada konsumen yang bersifat berwujud dan tidak dapat dimiliki (Daviddow dan Uttal dalam Suhermini, 2010). Menurut Aaker (1991), persepsi kualitas dapat didefinisikan sebagai persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan dari sebuah produk atau jasa relatif terhadap alternatif-alternatif yang relevan dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh sebab itu, persepsi kualitas merupakan suatu penilaian global yang berdasarkan pada persepsi konsumen akan apa yang mereka pikir dapat membentuk suatu kualitas produk dan seberapa baik tingkat merek dalam dimensi tersebut. Kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap apa yang dirasakan terhadap kinerja aktual layanan setelah memakainya. Hal itu akan memberi dampak bagi pelanggan untuk melakukan perbandingan terhadap kompetitor penyedia layanan yang sama.

TQM telah menjadi strategi global dengan beberapa keuntungan yaitu memperbaiki kepuasan pengunjung, fokus dan motivasi pada karyawan, menurunkan sampah/limbah, dan memperbaiki kinerja secara keseluruhan. TQM merupakan strategi organisasi yang dipergunakan untuk memperbaiki kepuasan konsumen dengan mengembangkan prosedur untuk secara bijak mengelola kualitas hasil (Harvey & Brown, 2001).

Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen yang memiliki unsur utama sebagai berikut: Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, Kerjasama Tim (*Teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan.

Dasar pemikiran perlunya TQM, yakni bahwa cara terbaik agar bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk itu diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungannya. Program perbaikan terhadap mutu yang terus menerus dapat dilaksanakan dengan menerapkan *Total Quality Management* (Samson dan Terziovski, 1999).

TQM menekankan sebuah komitmen melalui manajemen untuk keberlangsungan organisasi secara luas dalam menggerakkan secara tepat semua aspek produk dan jasa yang penting bagi konsumen (Render, B. dan Heizer dalam Bursan, 2007). TQM adalah pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses input dalam organisasi untuk memproduksi barang dan jasa) yang pada gilirannya memberikan kepuasan pada pelanggan. Menurut Saraph *et al* dalam Kaynak (2003), identifikasi praktik-praktik TQM dalam pengukuran TQM yaitu: *management leadership, quality management, training, employee relation, quality data reporting, supplier quality management, service design, process management*.

Salah satu cara utama perusahaan jasa untuk dapat membedakan dirinya sendiri adalah dengan secara konsisten menyampaikan mutu lebih tinggi daripada pesaingnya. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Kuncinya adalah melebihi harapan pelanggan akan mutu pelayanan. Bila nilai pelayanan dari suatu perusahaan melebihi pelayanan yang diharapkan, pelanggan cenderung menggunakan penyedia jasa itu lagi, walaupun mutu jasa yang lebih tinggi memberikan kepuasan pelanggan lebih besar, tetapi biayanya juga lebih besar. Sekalipun demikian, investasi dalam pelayanan biasanya menampakkan hasil berupa makin banyak pelanggan yang tetap bertahan dan terjadi kenaikan penjualan.

### Rujukan penelitian terdahulu.

Dalam studinya mengenai pelanggan di Swedia, Fornell (1992) menyimpulkan bahwa kualitas layanan berkaitan dan menentukan kepuasan pelanggan. Kualitas layanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Persepsi pelanggan tentang kualitas layanan merupakan salah satu penentu keberhasilan pemasaran. Cronin dan Taylor (1992) menemukan adanya hubungan kausal yang positif antara kualitas layanan keseluruhan dan kepuasan.

Agus A (2004) melakukan studi empiris di organisasi jasa sektor publik di Malaysia, dengan tujuan utama mengukur persepsi manajemen puncak dari praktek manajemen kualitas pada organisasi mereka, mendapatkan opini customer berkenaan dengan tingkat kepuasan mereka akan jasa layanan yang disediakan, dan menginvestigasi pengaruh praktek-praktek manajemen pada kinerja layanan keseluruhan. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan kuat antara TQM dengan kinerja secara keseluruhan.

Bursan dan Susni (2007) menguji hubungan antara faktor manajemen, konsumen dan kinerja karyawan terhadap kepuasan pengunjung Tahura WAR. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi antara variabel komitmen manajemen puncak dengan TQM, variabel fokus pada pengunjung dengan TQM, *benchmarking* dengan TQM dan fokus partisipasi karyawan dengan TQM bersifat negatif dan lemah. Variabel yang memiliki

pengaruh paling besar terhadap variabel TQM adalah variabel fokus pada kesejahteraan karyawan.

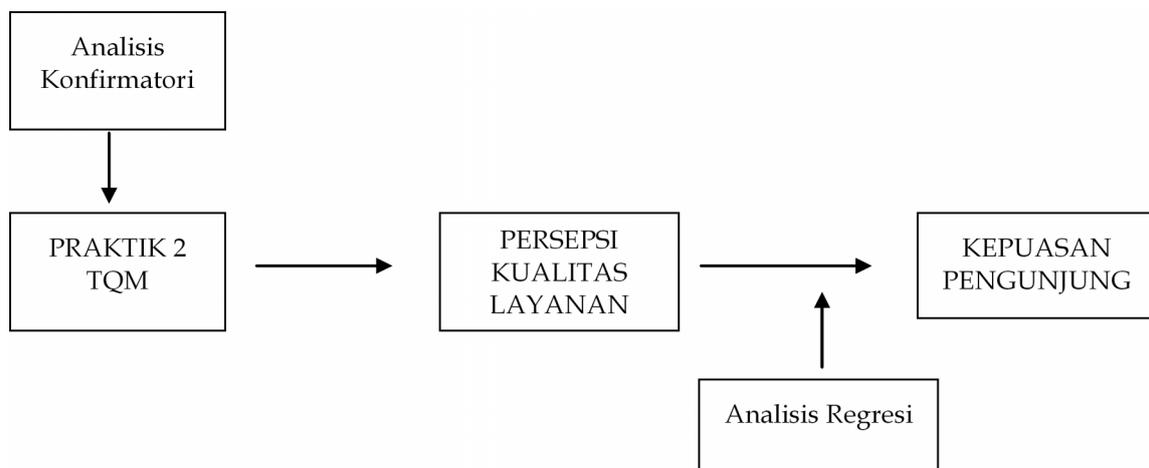
Penelitian dari Suhermini (2010) menguji pengaruh dimensi TQM terhadap pelayanan prima pada aparat kelurahan di kecamatan Gunungpati Semarang. Hasilnya mengindikasikan bahwa ada pengaruh penerapan TQM terhadap pelayanan prima. Sedangkan dimensi pendidikan dan pelatihan merupakan dimensi yang paling besar pengaruhnya terhadap pelayanan prima.

Penelitian lainnya dilaksanakan oleh Sholihin dan Ayu (2009) tentang hubungan antara TQM, *Balance Scorecard* dan Kinerja organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa TQM dan BSC berpengaruh terhadap kinerja. dan tidak ada efek BSC sebagai *moderating* variabel terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja.

## METODE PENELITIAN

### Kerangka pemikiran

Gambar di bawah ini menjelaskan kerangka pemikiran sebagai berikut : penerapan TQM merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas layanan. Peningkatan persepsi kualitas layanan diharapkan akan meningkatkan kepuasan pengunjung. Untuk mengkonfirmasi variabel praktik-praktik TQM digunakan analisis konfirmatori, sedangkan analisis regresi digunakan untuk menguji hubungan antara persepsi kualitas layanan dengan kepuasan pengunjung.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## Populasi dan sampel

Populasi yang akan diteliti adalah pengunjung dan pengelola. Pengunjung dipilih yang berusia antara 15- 60 tahun dengan anggapan bahwa usia tersebut merupakan usia yang bisa diandalkan dalam pengisian kuesioner. Sampel diambil secara acak terhadap pengunjung, dan para pengelola TSTJ.

Jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan adalah 88 sampel terdiri dari 42 sampel dari staf/karyawan TSTJ dan 46 sampel dari pengunjung. Setelah dicek kembali sampel yang siap diolah 34 sampel dari staf/karyawan TSTJ dan 46 sampel dari pengunjung TSTJ.

## Instrumen penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuisisioner yang terdiri

dari dua jenis kuesioner, satu untuk pengunjung (persepsi kualitas dan kepuasan pengunjung), dan satu untuk para pengelola TSTJ ( praktik-praktik TQM).

Kuesioner dikembangkan dari indikator praktik-praktik TQM dan *performance* yang digunakan dalam penelitian Bursan dan Susni (2007). Kuesioner disusun didasarkan pada indikator yang memuat lima variabel TQM meliputi: komitmen manajemen puncak, fokus pada konsumen, *benchmarking*, pelatihan, fokus pada karyawan.

Masing-masing responden memberikan penilaian terhadap kuisisioner dengan tujuh Skala Likert. yaitu: 1= sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak tidak setuju, 4 = netral, 5 = agak setuju, 6 = setuju, 7 = sangat setuju. Berikut ini konstruk dan indikator-indikator dalam penelitian ini.

Tabel 1. Konstruk dan Indikator

KONSTRUK	KODE	INDIKATOR
Praktik-praktik TQM		
Komitmen Manajemen Puncak	KOM1	1. Mempertimbangkan kualitas TSTJ sebagai salah satu tujuan organisasi
	KOM2	2. Membangun kualitas sebagai suatu isu strategis
	KOM3	3. Evaluasi kinerja dari manajer berdasarkan kualitas TSTJ
Fokus Pengunjung	FPENG1	1. Visi, komitmen dan suasana yang dibawa pengunjung
	FPENG2	2. Tersedianya kotak, usul, dan saran terhadap pihak pengelola TSTJ
	FPENG3	3. Tingkat umpan balik pengunjung untuk memperoleh kualitas TSTJ
	FPENG4	4. Manfaatkan informasi dari pengunjung TSTJ
Benchmarking (standar)	BENCH1	1. Memperhatikan standar pelayanan dan proses dari industri jasa pesaing yang bergerak di bidang yang sama.
	BENCH2	2. Mempertimbangkan keefektifan <i>benchmarking</i> dalam perbaikan kualitas TSTJ.
	BENCH3	3. Keefektifan dari benchmarking dalam menurunkan biaya pelayanan
	BENCH4	4. Keinginan organisasi dalam <i>benchmarking</i> di masa mendatang
Pelatihan	PELTH1	1. Ketersediaan karyawan untuk mengikuti pelatihan kualitas
	PELTH2	2. Frekuensi diadakannya pelatihan kualitas dalam setahun
	PELTH3	3. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pada sesi pelatihan yang sama
	PELTH4	4. Kepuasan karyawan terhadap keseluruhan kegiatan pelatihan.
Fokus karyawan	FKARYW1	1. Menyediakan insentif keuangan kelompok
	FKARYW2	2. Menyediakan program-program profit sharing
	FKARYW3	3. Keterlibatan dalam pemberian usul dan saran
	FKARYW4	4. Tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan
	FKARYW5	5. Tingkat kesadaran kualitas TSTJ

---

Persepsi Kualitas Layanan	SERV1	1. Reliabilitas, artinya TSTJ menyediakan obyek wisata yang tepat dan di tempat yang tepat.
	SERV2	2. Akses, kedekatan dan kemudahan untuk dijangkau
	SERV3	3. Kesopanan, respek dan keramahan pengelola
	SERV4	4. Keamanan dan kebebasan dari bahaya, gangguan dan resiko serta kenyamanan berwisata.
	SERV5	5. Kredibel artinya menimballan minat, kepercayaan, keyakinan di hati pengunjung
	SERV6	6. Kompetensi artinya pengekola memiliki keahlian, ketrampilan, pengetahuan tentang TSTJ
Kepuasan Pengunjung	SATIS1	1. Keinginan dan kesiapan karyawan (respon) yang cepat terhadap permintaan pengunjung
	SATIS2	2. Membangun fasilitas wisata yang dapat memuaskan pengunjung
	SATIS3	3. Antisipasi dan tanggungjawab terhadap kebutuhan, keluhan, dan keinginan pengunjung
	SATIS4	4. Memahami kebutuhan pengunjung
	SATIS5	5. Komunikasi dengan pengunjung dalam bahasa yang baik termasuk memberikan informasi tentang TSTJ.

---

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Konstruk praktik-praktik TQM dalam penelitian ini merupakan konstruk multidimensi, di mana konstruk ini dapat diukur dengan melihat dimensi: dimensi komitmen manajemen puncak, *benchmarking*, fokus pada kesejahteraan karyawan, pelatihan, dan fokus pada pengunjung. Masing-masing dimensi ini diukur dengan indikator-indikator. Jadi kelima dimensi ini merupakan *first order* konstruk, sedangkan konstruk praktik-praktik TQM merupakan *second order* konstruk. Analisis konfirmatori digunakan untuk menguji apakah kelima dimensi tersebut dapat mengkonfirmasi variabel praktik-praktik TQM dan apakah indikator-indikatornya dapat mengkonfirmasi kelima dimensi tersebut.

Konstruk persepsi kualitas layanan dianalisis dari indikator Serv1 sampai Serv6, sedangkan indikator dari konstruk kepuasan pengunjung yaitu: Satis1 sampai Satis 5. Analisis regresi dengan pendekatan PLS digunakan untuk menguji pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pengunjung.

## Evaluasi Measurement (outer) Model

*Convergent validity measurement model* dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antar indikator dengan skor konstruksinya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki korelasi diatas 0,70. Namun demikian pada riset tahap pengembangan, skala loading 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima (Ghozali, 2008). Peneliti mengeluarkan indikator dari model yang memiliki loading kurang dari 0.50 yaitu: Bench1, FKa Kepuasan dan ketidakpuasann pelanggan adalah respon pelanggan terhadap apa yang dirasakan terhadap kinerja aktual layanan setelah memakainya. Hal itu akan memberi dampak bagi pelanggan untuk melakukan perbandingan terhadap kompetitor penyedia layanan yang sama.

ry2, FKaryw3, Pelth 1, Pelth 4., Serv 3, Serv 4, Serv 6, Satis 1, dan Satis 5. Selanjutnya model direestimasi kembali dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Outer Model

KONSTRUK	KODE	LOADING	CONVERGEN VALIDITY (t statistic)
PRAKTIK- PRAKTIK TQM			
Komitmen Manajemen Puncak CR = 0.616	KOM1	0.822	20.574
	KOM2	0.617	4.711
	KOM3	0.802	17.388
Fokus Pengunjung CR = 0.792	FPENG1	0.538	11.056
	FPENG2	0.778	8.436
	FPENG3	0.747	12.862
	FPENG4	0.839	
Benchmarking CR = 0.619	BENCH2	0.790	13.882
	BENCH3	0.623	3.471
	BENCH4	0.895	19.465
Pelatihan CR = 0.502	PELTH2	0.915	25.572
	PELTH3	0.919	16.360
Fokus Karyawan CR = 0.630	FKARYW1	0.690	4.906
	FKARYW4	0.804	6.993
	FKARYW5	0.787	7.223
Persepsi Kualitas Layanan CR: 0.538	SERV1	0.842	16.924
	SERV2	0.739	6.974
	SERV5	0.605	3.669
Kepuasan Pengunjung CR: 0.675	SATIS2	0.827	6.404
	SATIS3	0.507	2.000
	SATIS4	0.944	35.260

Sumber: hasil olah data

Dari tabel diatas *loading factor* untuk masing-masing indikator cukup reliabel tidak ada yang nilainya dibawah 0.50. Sedangkan hasil uji signifikansi *outer loading* menunjukkan semua indikator signifikan dengan nilai T statistic diatas 1.96 (untuk tingkat signifikansi 0.05).

*Outer model* juga dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dari konstruk. Batas tingkat penerimaan yang dianjurkan adalah sebesar 0.7. Jika indikator yang digunakan untuk mewakili konstruk masih bersifat *exploratory*, nilai di bawah 0.7 masih dapat diterima (Hair *et al*, 1995). Dari tabel terlihat bahwa untuk semua konstruk memiliki *composite reliability* kurang dari 0.7 kecuali fokus pengunjung dengan nilai 0.792.

Salah satu metode untuk menilai *diskriminant validity* adalah dengan membandingkan

akar kuadrat dari *average variance extracted* ("AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.(Ghozali, 2008). Dari korelasi antara persepsi kualitas layanan dengan kepuasan pengunjung. diperoleh gambaran mengenai *diskriminant validity* sebagai berikut:

Tabel 3. Akar AVE dan Korelasi antar Konstruk

	Service	Satisfaction
Service	<b>0.56</b>	
Satisfaction	0.499	<b>0.645</b>

Ket: diagonal akar AVE (cetak tebal)

Sumber: hasil olah data

Model mempunyai *diskriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara lonstruk dan konstruk lainnya dalam model (Ghozali, 2008). Pada tabel 3, akar AVE pada sisi diagonal dibandingkan nilai korelasi antar konstruk, ternyata akar AVE lebih tinggi nilainya, yang berarti konstruk memiliki *diskriminant validity* yang tinggi

### Evaluasi Inner Model atau Model Struktural

Inner model merupakan hubungan antar konstruk laten dalam model yaitu dengan melihat koefisien path atau jalur dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2008), seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. Inner Model

	original sample estimate	Standard deviation	T-Statistic	R-Square
TQM -> BENCH	0.814	0.041	19.680	0.906
TQM -> FKARY	0.704	0.059	11.873	0.630
TQM -> FPENG	0.939	0.019	50.250	0.499
TQM -> KOM	0.914	0.019	47.597	0.704
TQM -> PELTH	0.714	0.091	7.831	0.785
SERVICE -> SATISFACTION	0.497	0.071	7.036	0.249

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan tabel 4, besarnya koefisien parameter masing-masing dimensi terhadap TQM yaitu: 0.814, 0.704, 0.939, 0.914, 0.714 dengan t statistik semua signifikan (t tabel signifikansi 5%= 1.96). Oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t tabel, dapat diambil kesimpulan bahwa konstruk TQM dibentuk oleh lima dimensi yaitu. komitmen manajemen puncak, *benchmarking*, fokus karyawan, pelatihan, dan fokus pengunjung. Sedangkan hasil uji regresi menunjukkan bahwa persepsi kualitas layanan berpengaruh terhadap kepuasan pengunjung dengan koefisien sebesar 0.497 dan nilai R-square 0.249.

### SIMPULAN DAN SARAN

TQM adalah pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan organisasi. Penerapan TQM merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas layanan. Pe-

ingkatan Persepsi kualitas layanan diharapkan akan meningkatkan kepuasan pengunjung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruk TQM dibentuk oleh lima dimensi yaitu: dimensi komitmen manajemen puncak, *benchmarking*, fokus karyawan, pelatihan, dan fokus pengunjung. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi kualitas layanan berpengaruh terhadap kepuasan pengunjung dengan koefisien sebesar 0.497 dan nilai R-square 0.249.

Pihak pengelola TSTJ hendaknya mempertimbangkan kelima dimensi variabel berikut ini : komitmen manajemen puncak, *benchmarking*, fokus pada kesejahteraan karyawan, pelatihan, dan fokus pada pengunjung dalam mengoptimalkan penerapan TQM, sehingga diharapkan terjadi peningkatan kualitas layanan yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan pengunjung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, Davis A (1991), *Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of Brand name*. New York: The Free Press.
- Agus, A, 2004. TQM as Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: an Empirical Study on a Public Sector in Malaysia.. *Total Quality Management*, 15,(5-6): .615-628.
- Bursan, Rinaldi dan Susni Herwanti. 2007. Total Quality Management (TQM) Sebagai Fokus Perbaikan Keseluruhan Kinerja Taman Raya Wan Abdur Rachman, *Jurnal Bisnis dan Manajemen.*, 3 (2): 187-203.
- Cronin and Taylor (1994). Servperf Versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 58: :125-131.
- Fornell, Claes. 1992. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 56. 6-13
- Gasperz. 1997. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: PT Gramedia.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modelling. Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Thatham, R.L.&Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, D. F. & Brown, D.R. 2001, *An Experimental Approach to Organization Development*, 6<sup>th</sup> edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaynak, H. 2003. The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effect on Firm Performance. *Journal of Operation Management*. 21. 405-435
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice - Hall Inc.
- Mahfud Sholihin dan Ayu Chairina Laksmi. 2009. Total Quality Management, Balanced Scorecard and Performance, *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 13 (1): 13-28
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia.
- Samson, D & Terziovski, 1999. The Relation Between Total Quality Management Practices and Operational Performance. *Journal of Operation Management*, 17. 393-409.
- Suhermini. 2010. Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan Prima pada Aparat Kelurahan di Kecamatan Gunungpati Semarang, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2): 231-243.