

Analisis Pengaruh Praktek Total Quality Management (TQM), Terhadap Kinerja Bisnis dan Kepuasan Konsumen (Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan Kabupaten Bantul, Yogyakarta)

Tri Wahyuningsih

Universitas Pembangunan Nasional, Email: triwahyuoke@yahoo.com

Yuli Liestyana

Universitas Pembangunan Nasional, Email: yuli.liestyana@yahoo.com

Lenny Fitriana Dewi

Universitas Pembangunan Nasional

ABSTRACT

Total Quality Manajemen (TQM) was a whole approach and a part of high level strategy. The system worked horizontally across functions and department, involved all employees from high to low level management, included supply chain and customers. The research analyzed the effect of TQM practices on business performance and customer satisfaction in industry center of Kasongan, Bantul. Simple regression analysis used to test the effect of TQM practices on business performance and customer satiction partially. The results showed that TQM practices had positive significantly effect on business performance, TQM practices had positive significantly effect on customer satisfaction, and customer satisfaction had positive significantly effect on business performance. So, three hypothesis of the study were supported

Keywords: TQM, business performance, customer satisfaction.

PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi telah mendorong persaingan diantara para pelaku bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan – perusahaan dan industri tidak hanya menghadapi pesaing dari dalam negeri tetapi juga dari seluruh penjuru dunia. Hanya perusahaan yang dapat menghasilkan produk dengan kualitas terbaik saja yang mampu menghadapi persaingan. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan atau komplain dari pelanggan, sehingga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan yang semakin meningkat. Dengan semakin meningkatnya daya beli dan didukung dengan semakin dewasanya konsumen dalam menentukan suatu produk, membuat permintaan

terhadap kualitas produk semakin meningkat.

Total Quality management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Penerapan fokus pada pelanggan adalah perusahaan mempunyai komitmen terhadap kepuasan pelanggan. Implementasi dari keterlibatan seluruh karyawan adalah perusahaan mengikutsertakan karyawan pada semua level dalam pembuatan keputusan.

Implementasi dari keterlibatan seluruh karyawan adalah perusahaan mengikutsertakan karyawan pada semua level dalam pembuatan keputusan. Perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk dilakukan dengan upaya pemecahan masalah secara berkesinambungan, contoh jasa yaitu pelayanan yang diberikan perusahaan, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono & Diana, 2003).

Keuntungan strategi pemanfaatan *TQM* adalah memberikan kontribusi bagi saham pasar yang lebih besar, pengembalian investasi lebih cepat, biaya-biaya yang lebih rendah, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan area kinerja strategis. *Total Quality Management (TQM)* menjadi penting secara strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing. *TQM* merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya.

Implementasi *TQM* juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan. Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk, proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan. Sedangkan dampak terhadap peningkatan pendapatan terjadi melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas yang berharga kompetitif. Produk-produk berkualitas yang dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas pengguna produk itu (Gaspersz, 2005).

Industri gerabah Kasongan Bantul Yogyakarta merupakan sentra industri kecil dan menengah yang bergerak dalam bidang kerajinan gerabah. Gerabah adalah perkakas yang terbuat dari tanah liat atau tanah lempung. Dahulu pembuatan gerabah didesa ini terbatas untuk peralatan keperluan rumah tangga, seperti kendi (wadah air minum), kendil (wadah untuk memasak), gentong (wadah air), anglo (kompor tempat pembakaran dengan bahan bakar dari arang untuk memasak), dan sejenisnya. Akan tetapi sejalan dengan perkembangan zaman, sekarang ini pembuatan gerabah tidak hanya terbatas pada perabotan rumah tangga saja, namun juga barang-barang lain sejenis yang memiliki nilai jual tinggi dipasaran. Salah satu produknya yang cukup terkenal bahkan banyak wisatawan manca Negara yang tertarik dengan produk ini adalah sepasang patung pengantin dalam

posisi duduk berdampingan. Patung ini dikenal dengan nama Loro Blonyo, patung ini diadopsi dari sepasang patung pengantin milik kraton Yogyakarta. Dalam bahasa Jawa, Loro berarti dua atau sepasang, sementara Blonyo berarti dirias melalui proses pemandian dan didandani.

Selain itu, Pengunjung dapat menjumpai berbagai produk kerajinan tangan selain gerabah. Pendetang yang membuka galeri di Kasongan turut mempengaruhi berkembangnya jenis usaha kerajinan di Kasongan. Produk yang dijual masih termasuk kerajinan lokal seperti kerajinan kayu kelapa, kerajinan tumbuhan yang dikeringkan atau kerajinan kerang. Usaha kerajinan Kasongan berkembang mengikuti arus dan peluang yang ada. Namun demikian kerajinan gerabah tetap menjadi tonggak utama mata pencaharian warga setempat. Kerajinan keramik dengan berbagai bentuk dan motif yang modern bahkan artistik, dan berbagai kerajinan lainnya sebagai tambahan adalah daya tarik Kasongan hingga saat ini. Kasongan kini telah menjadi tempat wisata yang menarik dengan barang indah hasil keahlian penduduk setempat mengolah tanah liat. Peran industri kerajinan sangat dirasakan dalam tata kehidupan masyarakat lantaran sebarannya yang hampir merata di seluruh wilayah. Lebih dari itu, sekitar 60% dari total ekspor kerajinan di DIY diproduksi pengrajin Bantul. Namun demikian, publikasi dan pemasaran barang kerajinan belum optimal. Kalaupun sudah menembus pasar dunia, itu masih sebatas dilakukan pengrajin besar. Sebagian besar pengrajin belum memiliki kemampuan untuk bertransaksi secara profesional, apalagi melakukan negosiasi dengan *buyers international*.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk meningkatkan daya saing global perusahaan perlu menerapkan *Total Quality management (TQM)*, karena dengan dipraktekannya *TQM* maka diharapkan akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Samsons dan Terziovski, 1999). Jika perusahaan mempunyai kinerja bagus maka dalam jangka panjang kedepan efisiensi perusahaan akan terjadi. Dampak lain dengan diterapkannya *TQM*, tingkat kepuasan konsumen akan meningkat, karena semua usaha dalam *TQM* diarahkan kepada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan (Fandy dan Anastasia, 1995).

Diharapkan dengan menerapkan sistem kualitas yang baik, perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang diberinya kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah karena produk-produk yang rusak dan kesalahan-kesalahan dapat dikurangi. Prinsip utama dalam *TQM* yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan memiliki dampak yang akan berjenjang karena antara kualitas (dalam hal ini adalah *TQM*) kinerja dan keunggulan kompetitif dapat memiliki pengaruh secara langsung ataupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mencoba mengangkat judul: Analisis Pengaruh Praktek *Total Quality Management (TQM)*, terhadap Kinerja Bisnis dan Kepuasan Konsumen (Studi

pada Industri Kerajinan Gerabah Kasongan Bantul.

Berdasarkan uraian di atas, pokok permasalahan yang akan dikaji adalah (a) Apakah praktik TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis? (b) Apakah praktik TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan konsumen? (c) Apakah kepuasan konsumen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis?

KAJIAN TEORI

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah model manajemen kualitas yang dapat mendorong perusahaan tetap *survive* dan sekaligus mampu menjadi salah satu pemenang dalam persaingan global, *TQM* juga merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, *TQM* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. *TQM* didasarkan pada sepuluh unsur utama *TQM* yang masing-masing dijalankan sebagai berikut (Tjiptono, 2003):

1) Fokus pada Pelanggan

Pelanggan dalam hal ini dibedakan menjadi pelanggan eksternal dan internal. Masing-masing mempunyai peran yang berbeda. Pelanggan eksternal berperan menentukan kualitas produk yang mereka inginkan. Pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk.

2) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam penerapan *TQM* dapat membawa dua manfaat utama. Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, meningkatkan tanggung jawab dan rasa memiliki atas keputusan yang melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

3) Kebebasan Terkendali

Dalam *TQM*, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab keputusan yang telah dibuat. Akan tetapi kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

4) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.

Produk dihasilkan melalui suatu proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Perbaikan sistem secara terus menerus perlu dilakukan agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat. Proses perbaikan secara berkelanjutan dilakukan sebagai salah satu usaha untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, proses pengawasan dan menanggapi perubahan kebutuhan konsumen.

5) Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang sangat fundamental. Dengan menanamkan arti pentingnya belajar pada karyawan perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis maupun keahlian profesional mereka. Sehingga akan tercipta tenaga terampil siap pakai yang mendukung dalam penyediaan produk-produk berkualitas sesuai dengan permintaan pelanggan.

6) Kesatuan Tujuan

Dengan diterapkannya kesatuan tujuan maka setiap usaha akan diarahkan pada tujuan yang sama sehingga penerapan *TQM* berhasil dengan baik.

7) Kerjasama Tim (*Team Work*)

Kerjasama merupakan tuntutan bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan kualitas. Berbeda dengan organisasi yang dikelola secara tradisional yang mana sering tercipta suasana persaingan internal yang mengakibatkan habisnya energi dan waktu yang seharusnya digunakan untuk perbaikan kualitas dalam *TQM* kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar lingkungan perusahaan.

8) Komitmen Jangka Panjang

Dengan hadirnya *TQM* sebagai suatu paradigma yang menuntut adanya suatu budaya perusahaan yang baru. Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya dalam perusahaan agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses.

9) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan dalam penerapan *TQM* terutama untuk mendesain pekerjaan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkenaan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

10) Obsesi Terhadap Kualitas

Setelah pelanggan eksternal maupun internal menentukan kualitas selanjutnya menjadi tugas perusahaan untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan. Tugas ini tidak lepas dari peranan seluruh karyawan pada setiap level atau lini untuk melalui setiap aspek pekerjaannya. Bila suatu perusahaan terobsesi dengan kualitas maka akan berlaku prinsip "*good enough is never good enough*".

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam biaya dan sistem nilai suatu organisasi. Hal ini tercermin dalam empat prinsip utama *TQM* (Tjiptono, 2003) yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam *TQM* kualitas dan pelanggan menjadi pokok perhatian, pelanggan berperan penting dalam menentukan kualitas. Kualitas terbaik adalah kualitas yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan oleh karenanya pelanggan diberi kesempatan untuk menentukan kualitas itu sendiri. Pelanggan tersebut meliputi pelanggan eksternal dan internal. Kebutuhan pelanggan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Segala aktivitas perusahaan harus di koordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Kualitas yang diberikan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Karyawan merupakan salah satu aset terbesar bagi perusahaan. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat bersamaan, mengingat keterbatasan sumberdaya yang ada. Kedua variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan perlu dilakukan bila perusahaan ingin meraih kesuksesan. Konsep yang dilakukan disini adalah 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.

Dalam proses produksi, *TQM* diterapkan dengan cara mengurangi penyimpangan yang terjadi karena adanya produk rusak yang tidak menambah nilai, produk yang mengantri, maupun produk yang terlambat diproduksi. *TQM* merupakan pendekatan yang digunakan oleh perusahaan kelas dunia untuk tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan global. *TQM* adalah suatu sistem manajemen yang berfokus pada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan akan terus menurun. *TQM* merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang terpisah) dan merupakan

bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai kebawah, dari hulu kehilir, mencakup mata rantai pasok dan pelanggan.

Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merujuk pada hasil-hasil mutu, biaya dan pengiriman. Contoh ukuran spesifik kinerja bisnis meliputi *down time* produksi, pengiriman tepat waktu, angka penolakan internal dan eksternal, biaya persatuan diproduksi dan rasio pergantian inventaris. Kajian berdasarkan riset survey oleh Flynn *et al* (1995) menetapkan hubungan positif antara praktik TQM dan kinerja Bisnis (yakni perbaikan waktu siklus). Adam (1994) menemukan suatu hubungan kuat antara pendekatan peningkatan kualitas (penguasaan proses statistik, penghargaan, pelatihan) dan kinerja mutu.

1. Menurut Henri Simamora (1999:439) kinerja merupakan kegiatan yang tidak disengaja karena evaquator mungkin tidak memiliki keahlian yang diperlukan guna membuat penilaian yang ukuran atau kandungan penilaian itu sendiri tidak ditentukan secara jelas.
2. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyudi Prawirosentona, 1991:1 dalam Feni Fatmawati).
3. Ada dua teori utama untuk mengukur kinerja seseorang yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematis atau merupakan perhitungan rasio antara *output* dan *input*. Efektifitas merupakan kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Hani Handoko, 1989).

Model kinerja bisnis banyak didokumentasikan dengan baik yang ditetapkan sebagai dasar teoritis, ada sebuah model yang menarik perhatian oleh banyak peneliti. Model tersebut *High Performing System Model* (Porter, 1991: dalam Morgan dan Strong, 2003). Didalam model ini, perusahaan mempertimbangkan kinerja yang tinggi dimana kinerja bisnis mereka harus lebih baik dibandingkan organisasi lain secara langsung.

Organisasi atau bisnis dapat juga dipandang sebagai suatu sistem transformasi. Sebagai suatu sistem transformasi, bisnis memiliki beberapa subsistem, yaitu subsistem input, proses dan output. Pandangan ini sangat bermanfaat untuk menganalisa masalah-masalah yang berkaitan dengan output (produk atau jasa) dari organisasi bisnis (perusahaan). Produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mungkin tidak laku dipasar karena kualitasnya terlalu rendah dibandingkan produk para pesaing. Untuk meningkatkan daya saing,

produk atau jasa perlu ditingkatkan kualitasnya. Proses ini dapat ditempuh melalui dua cara utama, yaitu dengan meningkatkan kualitas input dan memperbaiki proses transformasi dari input menjadi output.

Didalam bisnis konsumen adalah raja, konsumen adalah kelompok bebas dan mempunyai kekuatan tawar menawar (*bargaining position*) yang kuat. Konsumen merupakan kelompok potensial yang akan mengkonsumsi produk atau jasa yang dihasilkan oleh bisnis. Bisnis harus mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang bermacam-macam akan suatu produk. Konsumen yang rasional selalu menginginkan tercapainya kepuasan optimal (nilai tambah). Kepuasan yang optimal didasarkan pada nilai konsumen (*consumer value*), seperti harga yang wajar, kualitas produk, ketersediaan dalam jumlah yang cukup, dan kecepatan pelayanan. Untuk itu bisnis harus mampu menentukan kebutuhan dan keinginan konsumen agar tujuan bisnis dapat tercapai.

Menurut Fynes dan Voss (2001) dalam Danang Wahyudi (2008) indikator variabel kinerja bisnis yaitu:

- 1). Pertumbuhan ROI yang tinggi
- 2). Pertumbuhan Penjualan
- 3). Pertumbuhan Laba sebelum Pajak dan
- 4). Pertumbuhan *Market Share*.

Kepuasan Konsumen

Kunci utama untuk memenangkan persaingan dalam dunia bisnis adalah memberikan nilai dan kepuasan kepada konsumen melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga yang bersaing. Menurut Kotler (2002:2003) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kesannya terhadap kinerja suatu produk dan harapan-harapannya. Umumnya, harapan konsumen merupakan perkiraan atau keyakinan konsumen tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk barang atau jasa. Sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi konsumen terhadap apa yang diterimanya setelah mengkonsumsi produk yang dibeli.

Ada beberapa metode dan teknik yang dapat digunakan untuk mengukur dan memantau kepuasan konsumen. Pengidentifikasian empat metode untuk mengukur kepuasan konsumen adalah sebagai berikut:

a. Sistem Keluhan dan Saran

Setiap institusi bisnis yang berorienta pada konsumen perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para konsumennya untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhan mereka. Media yang digunakan bisa berupa kotak saran, kartu komentar, serta saluran telepon khusus, dll.

b. Survei Kepuasan Konsumen

Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari konsumen, dan juga memberikan isyarat positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

c. *Ghostshopping*

Dengan mempekerjakan beberapa orang untuk memata-matai (*Ghostshopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pembeli potensial produk perusahaan dan pesaing. Kemudian mereka melaporkan temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk mereka. Selain itu *ghostshopper* juga dapat mengamati cara perusahaan pesaingnya melayani permintaan pelanggan, menjawab pertanyaan pelanggan, dan menangani setiap keluhan.

d. *Lost Customer Analysis* (analisa kehilangan pelanggan)

Perusahaan seyogyanya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah kepenyedia layanan lain agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan dan penyempurnaan selanjutnya. Bukan hanya pindah kepenyedia layanan lain saja yang perlu, tetapi pemantauan jumlah pelanggan yang beralih menggunakan penyedia layanan lain juga penting, dimana peningkatan *customer loss rate* menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memuaskan pelanggannya.

Menurut Fynes dan Voss (2001) dalam Danang Wahyudi (2008) indikator variabel kepuasan konsumen yaitu:

1. Frekuensi komplain dari konsumen yang rendah
2. Kecepatan dalam menanggapi komplain dari konsumen.

Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian sebelumnya dengan judul "Analisis Hubungan Praktek *TQM*, Kinerja Bisnis, dan Kepuasan Konsumen pada Industri Manufaktur" pada perusahaan manufaktur dari berbagai macam jenis industri manufaktur diwilayah propinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah/ DI. Yogyakarta dan Jawa Timur ditulis oleh Danang Wahyudi. Permasalahan yang diambil dalam penelitian tersebut adalah hubungan *TQM* dengan kepuasan konsumen dan hubungan antara kinerja bisnis dengan kepuasan konsumen pada perusahaan manufaktur dari berbagai macam jenis industri manufaktur diwilayah propinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah/ DI. Yogyakarta dan Jawa Timur.

Dalam penelitian tersebut, pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu *nonprobability sample* yang menyesuaikan diri dengan kriteria tertentu. Sampel perusahaan yang dipilih adalah perusahaan manufaktur dari beberapa industri dan perusahaan yang

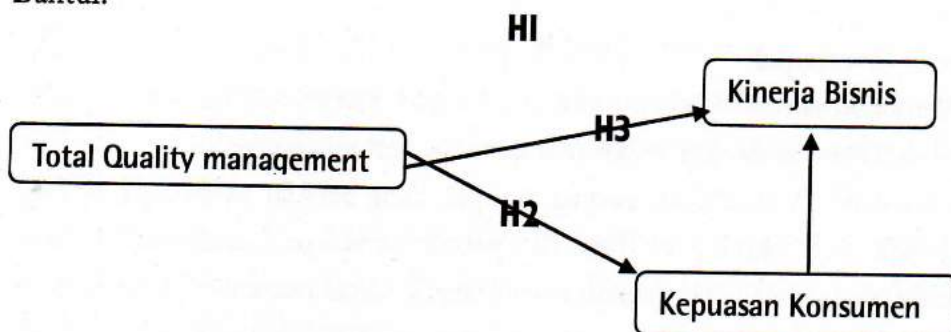
dijadikan sampel tersebut telah mendapatkan sertifikat ISO 9000 dan atau ISO 14000. Hal tersebut dilaksanakan dengan asumsi bahwa perusahaan yang telah mendapatkan sertifikat ISO juga telah menerapkan *TQM* pada organisasinya, karena syarat untuk menerima sertifikat ISO baik 9000 maupun 14000 adalah perusahaan tersebut harus memenuhi berbagai kriteria penilaian, dan sebagian besar elemen-elemen yang dipersyaratkan untuk memperoleh sertifikasi ISO juga merupakan indikator pelaksanaan *TQM*. Terdapat 353 perusahaan manufaktur dalam 20 jenis industri manufaktur yang dijadikan obyek.

Hasil penelitian tersebut adalah bahwa praktek *TQM* berdampak signifikan terhadap kepuasan konsumen, *TQM* memberikan dampak signifikan terhadap kinerja bisnis, kepuasan konsumen tidak berdampak signifikan terhadap kinerja.

Kerangka Konseptual

TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai kebawah, dari hulu kehilir, mencakup mata rantai pasok dan pelanggan. Dengan dipraktekannya *TQM* maka diharapkan akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Samsons dan Terziovski, 1999). Jika perusahaan mempunyai kinerja bagus maka dalam jangka panjang kedepan efisiensi perusahaan akan terjadi. Dampak lain dengan diterapkannya *TQM*, tingkat kepuasan konsumen akan meningkat, karena semua usaha dalam dalam *TQM* diarahkan kepada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

Dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh praktik *TQM*, terhadap Kinerja bisnis dan kepuasan konsumen pada industri gerabah kasongan Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul.



GAMBAR 2 KERANGKA KONSEPTUAL

→
Ket: = Pengaruh

HIPOTESIS PENELITIAN

Menurut sugiyono (2007), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dan kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul.

- H1: Praktik TQM berdampak signifikan terhadap kinerja bisnis pada industri gerabah kasongan Kecamatan bantul.
- H2: Praktik TQM berdampak signifikan terhadap kepuasan konsumen pada industri gerabah kasongan kecamatan Bantul.
- H3: Kepuasan konsumen berdampak signifikan terhadap kinerja bisnis pada industri gerabah kasongan Kecamatan Bantul.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah industri Gerabah yang terletak di Kasongan Desa Bangunjiwo Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek itu (Sugiyono,2007). Populasi dalam penelitian ini adalah Sentra Industri Gerabah Kasongan di Bantul, Yogyakarta.

Sampel adalah bagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2007). Sampel dari penelitian ini adalah 40 unit industri kecil dan menengah yang bergerak pada bidang Sentra Industri Gerabah di Kasongan Bantul Yogyakarta.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan kesempatan/peluang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Yang bersifat *purposive sampling*, *purposive sampling* adalah teknik penentuan dan pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli makanan (Sugiyono, 2007). Kriteria sampel adalah pemilik dari industri gerabah yang bertanggung jawab secara langsung dalam proses produksi serta mengetahui secara pasti TQM yang diterapkan oleh perusahaan. Ukuran jumlah sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sehingga secara ukuran sampel, penelitian ini telah memenuhi persyaratan (Sekaran, 2000).

Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data menunjukkan cara-cara yang dapat ditempuh untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan atau kuisisioner yang disampaikan langsung kepada pemilik atau pengelola perusahaan (Sugiyono, 2007).

Data Yang Diperlukan

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang dikumpulkan khusus untuk mencapai tujuan penelitian tertentu. Data primer diperoleh secara langsung dari responden, yaitu pemilik yang sekaligus pengelola perusahaan yang bertanggung jawab langsung terhadap kualitas produk. Untuk mendapatkan data primer, peneliti menggunakan metode survei yang dilakukan melalui penyebaran kuisisioner. Dalam penelitian data data primer yang diperoleh yaitu berupa jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner tentang *TQM*, Kinerja Bisnis dan kepuasan Konsumen (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi Operasional

Penentuan variabel pada dasarnya merupakan operasionalisasi terhadap konstruk yaitu upaya mengurangi abstraksi konstruk sehingga dapat diukur. Definisi operasionalisasi adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan konstruk, sehingga memungkinkan peneliti yang lain untuk melakukan aplikasi pengukuran dengan cara pengukuran konstruk yang lebih baik (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Definisi Variabel

Variabel merupakan aspek spesifik yang penting dalam riset. Karena merupakan dasar yang menghubungkan aspek-aspek utama proses riset ilmiah yaitu rumusan masalah, hipotesis, disain penelitian, analisis data, dan hasil penelitian (sugiyono, 2007).

Variabel Independen

Adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubah atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2007). Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Praktek *TQM* (X1)

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, *TQM* juga suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas

produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dimensi-dimensi praktek TQM antara lain (Flynn *et. al.*,1995 dalam Yumarwita 2004):

a. Proses desain produk

Proses desain produk menunjukkan seberapa jauh proses desain produk perusahaan mendukung kinerja kualitas melalui penciptaan *product reliability*, *produk features*, dan *product serviceability*.dimana indikator dari proses desain produk yaitu mendesain untuk meningkatkan produktivitas,produk yang baru dikaji ulang didesain secara menyeluruh sebelum produk tersebut diproduksi dan dijual, tuntutan pelanggan dianalisa dengan teliti dalam proses desain produk.

b. Rencana Strategi Kualitas

Yaitu proses perencanaan dan bagaimana semua persyaratan mutu yang penting diintegrasikan kedalam perencanaan bisnis menyeluruh. Dimana indikator rencana strategi kualitas yaitu menciptakan produk dengan kualitas terbaik, penataan ruang produksi yang didasarkan pada tujuan strategi yang akan dicapai, dan kesatuan tujuan dalam melaksanakan visi dan misi.

c. Hubungan dengan pemasok

Hubungan dengan pemasok menunjukkan seberapa besar kerja sama jangka panjang dengan sejumlah kecil pemasok yang diseleksi berdasarkan pada pertimbangan kualitas. Dimana indikator dari hubungan dengan pemasok yaitu: hubungan jangka panjang dengan pemasok, kualitas menjadi kriteria utama dalam menyeleksi pemasok, pemasok terlibat secara aktif dalam proses pengembangan produk baru.

2. Kinerja Bisnis (X2).

Kinerja bisnis adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyudi Prawirosentona, 1991:1 dalam Feni Fatmawati). Menurut Fynes dan Voss (2001) dalam Danang Wahyudi (2008) indikator variabel kinerja bisnis yaitu:

- 1). Pertumbuhan ROI yang tinggi
- 2). Pertumbuhan Penjualan
- 3). Pertumbuhan Laba sebelum Pajak dan
- 4). Pertumbuhan *Market Share*.

Variabel Dependen

Adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono,2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kepuasan Konsumen (Y). Kunci utama untuk memenangkan persaingan dalam dunia bisnis adalah

memberikan nilai dan kepuasan kepada konsumen melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga yang bersaing. Menurut Fynes dan Voss (2001) dalam Danang Wahyudi (2008) indikator variabel kepuasan konsumen yaitu:

1. Frekuensi Komplain dari Konsumen yang Rendah
2. Kecepatan dalam menanggapi komplain dari konsumen.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Validitas yaitu sejauh mana ketepatan dan akurasi suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Hair, *et al.*, 1998). Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti sehingga hasil penelitian valid. Instrumen yang valid adalah alat ukur yang dapat mengukur apa yang diukur (Sugiyono, 1999).

Suatu butir pertanyaan dikatakan valid bilamana nilai korelasi antara skor butir dengan total skor lebih besar daripada nilai kritisnya. Validitas dibatasi sebagai tingkat atau derajat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Uji validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS 15.0 *for windows* yang bertujuan agar dapat diketahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden telah dinyatakan valid atau tidak. Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah dengan menggunakan teknik *Product Moment Pearson*. Uji validitas dalam penelitian pada umumnya adalah jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 berarti valid.

Dari hasil uji validitas terhadap semua item kuesioner dari variabel praktik TQM, Kinerja Bisnis dan Kepuasan konsumen dinyatakan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian karena mempunyai tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur reliabel (Sugiyono, 1999). Uji reliabilitas adalah suatu cara untuk melihat apakah alat ukur yang berupa kuisisioner yang digunakan konsisten atau tidak. Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach alpha*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,50, jika koefisien *Cronbach alpha* dibawah 0,50 diindikasikan bahwa sampel item buruk dalam menggambarkan konstruk. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dalam setiap instrumen penelitian dapat diandalkan atau reliabel, dengan

instrumen pengumpulan data lebih besar dari alpha 0,50.

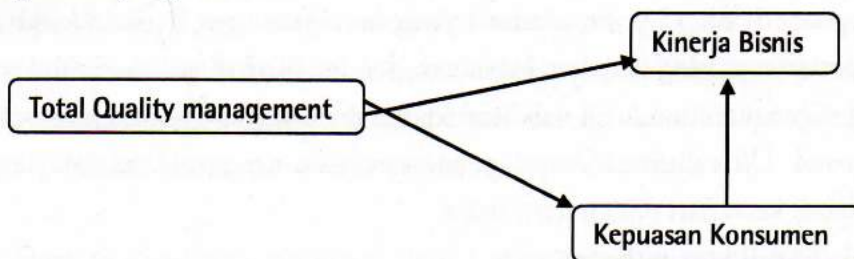
TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis Regresi Linear sederhana

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*), Analisis Jalur (*Path Analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Bahwasannya model analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengukur dan menguji pengaruh praktik *TQM*, terhadap kinerja bisnis dan kepuasan konsumen. Oleh karena itu Alasan menggunakan analisis ini adalah karena pengukuran dalam analisis regresi linier sederhana mengukur satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2007).

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil dapat dilukiskan dengan menggunakan analisis jalur atau *Path Analysis*, untuk memperjelas pengaruh antar variabel tersebut. Melalui analisis jalur ini akan ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir.



GAMBAR 3 ANALISIS JALUR

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis hal ini ditunjukkan dengan *coefficients Beta* 0,387 sehingga dapat diartikan bahwa Praktik *TQM* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja bisnis. *Total Quality Management (TQM)* terhadap kepuasan konsumen juga berpengaruh positif dengan *coefficients Beta* 0,319 sedangkan kepuasan konsumen terhadap kinerja bisnis menunjukkan pengaruh yang positif dengan *coefficients Beta* 0,422.

Dari data penelitian yang dilakukan pada industri Gerabah di Kasongan dapat diketahui bahwa variabel praktik *TQM* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Bisnis. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan perhitungan nilai signifikansi t-hitung sebesar 0,014 yang mengindikasikan bahwa penerapan praktik *TQM* mampu untuk meningkatkan kinerja bisnis. Kesimpulan ini berarti mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, misalnya yang dilakukan oleh Hasan & Kerr (2003) dalam Danang Wahyudi (2008) menyebutkan bahwa praktik *TQM* mempunyai dampak yang signifikan

terhadap kinerja organisasi, tanpa dipengaruhi oleh ada tidaknya sertifikat ISO dalam organisasi tersebut.

Pengaruh yang kuat antara praktik *TQM* terhadap kinerja bisnis tersebut terjadi akibat dampak dari pengaruh yang signifikan antara *TQM* terhadap kepuasan konsumen, karena keduanya saling berhubungan. Pada dasarnya perusahaan selalu ingin memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen agar konsumen merasa puas atas layanan yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mewujudkan kepuasan konsumen, perusahaan akan berusaha dalam segala bidang agar produk yang dihasilkan dapat memuaskan konsumennya. Proses *internal* dalam perusahaan, mulai dari perolehan input untuk produksi sampai pelaksanaan pengawasan kualitas (mencerminkan kinerja perusahaan) bagi *output* perusahaan dilaksanakan dengan semaksimal mungkin agar produk perusahaan yang sampai ditangan konsumen sesuai seperti apa yang diharapkan konsumen.

Sebagai contoh, jika konsumen menginginkan agar perusahaan menggunakan SPC (*Statistical processing Control*) dalam pengawasan produknya, maka perusahaan akan berusaha memenuhi permintaan tersebut. Terlepas dari seberapa baik SPC diintegrasikan kedalam proses produksi dan seberapa baik SPC dipergunakan untuk mengendalikan kualitas selama produksi, dimata konsumen, tindakan ini perusahaan telah dapat memenuhi permintaan konsumen., sehingga konsumen akan merasa puas (terjadi korelasi kuat antara praktik *TQM* dengan kepuasan konsumen). Bagi pihak perusahaan, dengan diterapkannya SPC sebagai salah satu alat kontrol dalam kegiatan pengawasan kualitas, maka hal ini akan berdampak baik terhadap kinerja perusahaan. Dengan SPC, para pengrajin gerabah dalam melakukan pengawasan kualitas akan mempunyai banyak data yang dapat membantu dalam memecahkan permasalahan berkaitan dengan mutu produk (terjadi korelasi antara *TQM* dengan Kinerja Bisnis).

Berdasarkan tabel hasil analisis regresi linier sederhana pengaruh praktik *Total Quality Management* (*TQM*) berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan perhitungan nilai signifikansi t-hitung sebesar 0,044 yang lebih kecil dari 0,05 yang dapat diartikan bahwa penerapan variabel Praktik *Total Quality Management* (*TQM*) mempunyai keterkaitan yang mendukung terhadap kepuasan konsumen. Berkaitan dengan pengertian *TQM* yaitu suatu konsep yang menekankan pada kepuasan konsumen yang mengutamakan pada kegiatan menghasilkan produk *superior*.

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan *TQM*, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu perusahaan, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Dengan demikian

perusahaan dapat memahami dengan baik perilaku konsumen pada pasar sasarannya, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, menjalin hubungan dengan setiap pelanggan dan mengungguli para pesaingnya. Hasil ini berarti mendukung penelitian Forza & Filippini (1998) dalam Danang Wahyudi (2008) memperkuat pendapat ini yang menyatakan bahwa TQM berdampak signifikan terhadap kepuasan konsumen dan kinerja kualitas perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian regresi linier sederhana praktik *Total Quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Pengaruh yang kuat antara praktik TQM terhadap kinerja bisnis tersebut terjadi akibat dampak dari pengaruh yang signifikan antara TQM terhadap kepuasan konsumen, karena keduanya saling berhubungan. Pengaruh yang signifikan ini terjadi karena proses internal diperusahaan dalam usaha memenuhi kepuasan konsumennya, menyebabkan kinerja bisnis perusahaan meningkat, dengan dipraktikkannya TQM di perusahaan.
2. Berdasarkan hasil pengujian regresi linier sederhana praktik *Total Quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. pengaruh yang signifikan ini terjadi karena perusahaan selalu berupaya memuaskan konsumennya. Oleh karena itu perusahaan harus memfokuskan pada kualitas, karena bagi konsumen produk yang berkualitas akan memberikan kepuasan sehingga para konsumen akan percaya untuk mengkonsumsi produk tersebut dan menjadi loyal terhadap produk Berdasarkan hasil pengujian regresi linier sederhana pengaruh kepuasan konsumen berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Pengaruh yang signifikan ini disebabkan karena bagi perusahaan, dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan konsumen, yang ditandai dengan berkurangnya komplain dari pelanggan, yang berarti menunjukkan bahwa kinerja bisnis yang semakin meningkat. Dengan semakin meningkatnya daya beli dan didukung dengan semakin dewasanya konsumen dalam menentukan suatu produk, membuat permintaan terhadap kualitas produk semakin meningkat.
3. Berdasarkan hasil pengujian regresi linier sederhana pengaruh kepuasan konsumen berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Pengaruh yang signifikan ini disebabkan karena bagi perusahaan, dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan konsumen, yang ditandai dengan berkurangnya komplain dari pelanggan, yang berarti menunjukkan bahwa kinerja bisnis yang semakin meningkat. Dengan semakin meningkatnya daya beli dan didukung dengan semakin dewasanya konsumen dalam menentukan suatu produk, membuat permintaan terhadap kualitas produk semakin meningkat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data serta kesimpulan diatas maka dapat diberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi kemajuan tiap unit usaha dalam sentra industri gerabah Kasongan ini. Dalam hal ini para pemilik yang sekaligus pengelola industri gerabah sebaiknya mengikuti pelatihan-pelatihan untuk menambah wawasan tentang praktik *TQM* untuk menciptakan sebuah produk yang inovatif dan berkualitas. sehingga nantinya perusahaan dapat meningkatkan kepuasan konsumen agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Anita Permeisari, 2004, Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. PERWITA KARYA di Daerah Istimewa Yogyakarta), *Skripsi Tidak Dipublikasikan*.
- Gasperz, Vincent, 2005, *Total Quality Management*, cetakan kedua, penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hair, J.F. *Multivariate data analysis with reading*, 4th edition. Prentice Hall International Inc. Jakarta: Erlangga.
- Handoko Hani. T, (1989), *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi pertama, Yogyakarta: BPFE, UGM.
- Henry Simamora, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta, Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur., dan Supomo, Bambang., 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis; Untuk Akuntansi & Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Kotler, Philip, 2002, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2, Erlangga, Jakarta.
- Lakhe, R.R. dan Moharty, R.P.(1995), Understanding TQM in service systems. *International journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19 (9).
- Morgan & Strong, 2003, *Manufacturing Strategy, Environmental uncertainly and Performance: A path analysis Model management Science*. The Dorsey Press inc.
- Nasution, M.N., 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Samson D. Terzioski M. (1999), The Relationship Between Total Quality Management Practise and operational performance, *journal of operations Management* 17.
- Sekaran, Uma, 2003, *A Research Methods For Business: Skill-Building Approach*, Fourth Edition, New York: Wiley.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Revisi, Bandung, CV ALFABETA, 2009, *Statistika Untuk Penelitian*, Edisi Revisi, Bandung, CV ALFABETA.
- Tjiptono, Fandi. & Anastasia D. (2003), *Total Quality Management*, Edisi Revisi Andi Offset, Yogyakarta.
- Wahyudi Danang, (2008), *Analisis Hubungan Praktek TQM, Kinerja Bisnis Dan Kepuasan Konsumen Pada Industri Manufaktur*.
- Yumarwita, Dewi, 2004, Analisis TQM, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Kompetitif pada PT Primissima Yogyakarta, *Skripsi Tidak Dipublikasikan*.