

**PENGARUH FOKUS PADA PELANGGAN, KETERLIBATAN TOTAL,
PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN TERHADAP KEPUASAN
KONSUMEN HASJRAT ABADI AMBON**

Zainuddin Latuconsina^{1*}, Welem Arlen Tupamahu²

^{1,2}*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura, Indonesia*

**Email: zainuddin.fekon@gmail.com*

ABSTRACT

This study aims to understand leadership style, supervisory actions and incentives for performance. This study uses the banking internal auditor object. This research uses multiple regression models. The response of this research is the internal auditor in Ambon city. The number of questionnaires distributed as many as 42, but only 39 returned were then sent as a sample of this study.

The results showed that of the 3 hypotheses submitted, only 2 were accepted and 1 hypothesis was rejected. Hypothesis 1 shows a significant leadership style on the performance of internal auditors. Hypothesis 2 shows that supervision measures are not significant on internal auditor performance. Hypothesis 3 shows significant significance on the performance of internal auditors.

Keywords: : *leadership style, supervision actions, incentives, performance, internal auditor*

Received: 08-010-2019; Accepted: 17-11-2019; Published: 05-01-2020



1. PENDAHULUAN

Bertumbuhnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing membuat perusahaan harus selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan cara memberikan pelayanan dan kualitas yang lebih baik dari pada yang dilakukan para pesaing (Khoirunnissa', 2014) hal ini dikarenakan pelanggan semakin selektif dalam pemilihan produk untuk digunakan atau dikonsumsi

Pada era globalisasi sekarang ini, kualitas dipandang sebagai salah satu alat untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kualitas merupakan salah satu faktor utama yang memikirkan produk dan jasa bagi konsumen. kualitas dipandang sebagai *Conformance to requirement* atau kesesuaian pada persyaratan, Persyaratan yang dimaksud merupakan persyaratan konsumen, bukan perusahaan. Dengan kata lain, kualitas merupakan seluruh karakteristik produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen dan sesuai dengan persyaratan yang dikehendakinya.

Buruknya kualitas jasa (pelayanan) atau manajemen jasa yang diberikan perusahaan atau istitusi public kepada para konsumen, sudah sejak lama disadari mengakibatkan banyak kerugian bagi perusahaan. jasa yang diberikan kepada konsumen juga sangat berhubungan langsung dengan keberlangsungan suatu perusahaan (Ahmad Khusaini, 2016). Dengan situasi dan kondisi yang demikian, maka seharusnya perusahaan tidak berdiam diri saja dan menunggu datangnya pelanggan, dikarenakan sikap pelanggan yang selalu mencari yang terbaik untuk produk atau jasa yang dibutuhkannya. Nampaknya perusahaan tidak hanya berusaha memperoleh banyak pelanggan saja tetapi juga harus mempertahankan pelanggan yang sudah ada menjadi pelanggan yang setia dengan jalan meningkatkan kualitas pelayanan di berbagai hal. Dengan begitu perusahaan akan memperoleh laba dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang perusahaan sudah memperkirakan laba yang akan didapat dari pemakaian produk atau jasa oleh pelanggan di masa yang akan datang. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk memberikan kualitas yang terbaik pada produk maupun jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dalam hal kualitas pelayanan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang unggul kepada para pelanggannya. Oleh karena itu keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang bermutu sangat diperlukan karena dengan pendekatan kualitas pelayanan suatu produk memiliki esensi penting bagi strategi perusahaan untuk mempertahankan diri dan mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan (Tufail, 2018).

Salah satu alat untuk mengukur mengidentifikasi kebutuhan konsumen adalah dengan total quality service (TQS). Untuk menjawab permasalahan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan agar dapat memperbaiki kinerja serta meningkatkan dan mempertahankan kualitas pelayanan adalah dengan menerapkan konsep Total Quality Service (TQS). Total Quality service merupakan *Total Quality Management (TQM)* yang diterapkan pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, dimana TQM secara umum dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM memberikan peralatan untuk menjawab setiap tantangan global dan mengarahkan perusahaan pada perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Meskipun TQM/TQS menjanjikan keberhasilan bagi organisasi yang menerapkannya, namun tidak sedikit organisasi yang gagal dalam menerapkan TQM/TQS. Konsep TQS dikembangkan untuk menjamin bahwa produk atau jasa yang dihasilkan dapat memuaskan kebutuhan konsumen. TQS merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atau produk jasa, manusia, proses dan lingkungannya. TQS menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi konsumen. TQS memfokuskan pada pelanggan yang ikut dilibatkan pada pengembangan proses pelayanan jasa sendiri mungkin (Fitriyuli Mayasari, 2016). Terdapat lima dimensi Total Quality Service 1) Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*) mengoptimalkan kualitas jasa dengan cara mengidentifikasi kebutuhan, keinginan dan harapan konsumen, 2) Keterlibatan Total (*Total Involvement*), berarti komitmen. Manajemen harus memberikan kesempatan perbaikan pelayanan pada setiap karyawan dan manajemen menunjukkan kualitas kepemimpinan di seluruh organisasi, 3) Pengukuran (*Measurement*) pengukuran internal/eksternal terhadap organisasi dan pelanggan, 4) dukungan sistematis (*systematic Support*), manajemen bertanggungjawab untuk membangun infrastruktur kualitas dalam struktur manajemen internal dan menghubungkan kualitas dengan sistem manajemen, 5) perbaikan terus menerus (*continual Improvement*) dalam perbaikan terus menerus, setiap individu bertanggungjawab untuk memandang pekerjaan sebagai proses, mengantisipasi perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen, dan lain-lain.

Kepuasan konsumen merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat memuaskan konsumennya. Kepuasan konsumen adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja suatu produk dan harapan-harapannya. Terciptanya kepuasan konsumen dapat memberikan manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dengan konsumen untuk datang kembali untuk pembelian ulang, serta dapat juga membentuk rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan bagi perusahaan. Semakin banyak pesaing, perusahaan semakin dituntut untuk dapat melihat setiap kesempatan serta mengembangkan strategi untuk dapat memberikan kepuasan konsumen secara maksimal. Sebagai contoh perusahaan harus mampu memberikan kualitas produk dengan mutu terbaik, fasilitas lengkap, harga menarik, promosi yang baik, dan citra perusahaan positif terhadap konsumen. Untuk itu diperlakukan strategi untuk dapat bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lain. Apabila perusahaan mampu memenuhi keinginan konsumen tersebut, tentunya akan tercapai apa yang disebut sebagai kepuasan konsumen, dimana kepuasan yang dirasakan akan dapat menimbulkan respon positif bagi perusahaan. Keuntungan lain akan diperoleh perusahaan yaitu melalui penyebaran informasi positif dari satu pelanggan kepada konsumen yang lain, dan reputasi perusahaan akan semakin baik di mata masyarakat pada umumnya dan konsumen pada khususnya. Apabila perusahaan tidak dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut akan ditinggalkan oleh para konsumennya, karena mereka merasa kecewa terhadap pelayanan yang diberikan sehingga akan timbul kesan yang buruk terhadap perusahaan di mata konsumen yang tentunya hal tersebut sangat berakibat negatif terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif juga tidak terlepas dari persaingan. dengan munculnya pesaing-pesaing dalam bidang otomotif yang sama, hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan penjualan yang bersangkutan, maka diperlukan strategi keunggulan bersaing. Keunggulan tersebut dapat dilakukan dengan cara perusahaan memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan yaitu pelayanan jasa. Menurut Kotler dalam (Tjiptono, 2006) jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun, pelayanan jasa pada setiap perusahaan bertujuan untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan.

Provinsi Maluku khususnya di Kota Ambon semakin gencar dengan adanya persaingan yang kompetitif antara perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang otomotif. Persaingan yang ketat akan membuat para pelaku bisnis otomotif di kota Ambon harus menjadi lebih serius dalam memberikan pelayanan kepada konsumen sehingga dapat memberikan kepuasan dan dapat memiliki nilai saing dibandingkan competitor. Pasar otomotif di kota Ambon ibu kota provinsi Maluku cukup menjanjikan. Masing-masing produk kendaraan memiliki keunggulan tersendiri dan sangat tergantung pada selera dan permintaan pasar. Permintaan pasar dan jenis produk tertentu sangat tergantung kualitas produk yang ditawarkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fokus pada pelanggan, keterlibatan total dan perbaikan berkesinambungan terhadap kepuasan konsumen.

2. TINJAUAN LITERATUR

Total Quality Service

Konsep Total Quality Service dikembangkan untuk menjamin bahwa produk atau jasa yang dihasilkan dapat memuaskan kebutuhan konsumen. TQS memfokuskan pada pelanggan yang ikut dilibatkan pada pengembangan proses pelayanan jasa sedini mungkin (Heizer, 2009)

Total Quality Service adalah sebagai sistem manajemen strategi dan integrative yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kualitatif maupun kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. (Khoirunnissa', 2014)

Total Quality Service merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atau produk jasa, manusia, proses dan lingkungannya. TQS menekankan pada komitmen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi konsumen. TQS adalah suatu strategi yang melibatkan secara menyeluruh baik manajer maupun karyawan. Penggunaan metode-metode kualitatif dan kuantitatif, proses berkesinambungan dalam organisasi untuk melakukan perbaikan serta kebutuhan, keinginan dan harapan.

Fokus Pada Pelanggan

Organisasi tergantung pada pelanggan, oleh karena itu organisasi seharusnya memahami kebutuhan pelanggan masa sekarang dan masa yang akan datang, juga harus memenuhi persyaratan dan berusaha melampaui dengan harapan pelanggan. Kemampuan menarik perhatian, melayani, dan memelihara pelanggan adalah tujuan yang sangat tinggi dari institusi/sekolah. Tanpa telalu fokus dan keterlibatan pelanggan, tujuan manajemen mutu yang sesungguhnya tidak berarti. Organisasi yang berfokus kepada orientasi pelayanan sebagai perangkat utama atau juga dalam melaksanakan misinya

(Hoyle, 2006) berpendapat *“Customers is an organization or person that receives a product from another organization and includes, consumer is client, and user, retailer, beneficiary, and purchaser”*. Pelanggan adalah organisasi atau orang yang menerima produk dari organisasi lainnya, langganan termasuk klien, pemakai akhir, pengecer, penerima kegunaan organisasi, dan pembeli. Hal senada disebutkan dalam kamus bahasa Indonesia bahwa pelanggan adalah orang (Tempat) yang mempunyai hubungan tetap dalam hal jual beli, sebagai pengguna produk.

(Tjiptono & Diana, 2003) berpendapat pelanggan merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan produk disebut sebagai pemasok. Berdasarkan pandangan tradisional pelanggan dan pemasok merupakan entitas eksternal

Keterlibatan Total

Keterlibatan total merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Keterlibatan total mengandung arti komitmen total, manajemen harus memberikan peluang perbaikan kualitas bagi semua karyawan dan mendemonstrasikan kualitas kepemimpinan transformasi yang bisa menginspirasi semua anggota organisasi melalui partisipasi aktif dan tindakan nyata. Manajemen juga harus mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang penyempurnaan proses kerja kepada mereka yang secara actual melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan, Untuk itu para karyawan harus diberdayakan dan perlu dibentuk tim kerja multi-disipliner dan lintas fungsional agar dapat berperan aktif dalam merancang produk, jasa, proses, sistem, dan lingkungan organisasi.

(Saleh, 2006) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja adalah konsep berdasarkan kognisi (sejauh mana individu mengidentifikasi dengan pekerjaan), tindakan (sejauh mana individu aktif berpartisipasi dengan pekerjaan), dan perasaan (sejauh mana individu menganggap prestasi kerja sebagai hal yang penting untuk pribadi).

(Robbins, 2012) keterlibatan kerja adalah sikap karyawan untuk mengidentifikasi dirinya terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan mengidentifikasikan dirinya terhadap tugas yang dilakukannya. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian terhadap pekerjaannya, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan

Perbaikan Berkesinambungan

(Muhammad Fauzi, 2013) Kaizen merupakan konsep jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, seseorang manajer tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan atau dengan kata lain *“never Accept the status quo”*. Pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi :

- a) Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan
- b) Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien
- c) Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

Kepuasan Konsumen

Kepuasan konsumen diartikan sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu yang memadai. Pada dasarnya, kepuasan konsumen itu suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen dapat terpenuhi melalui jasa atau produk yang dikonsumsi (Nasution, 2005).

(Dwiastuti, 2013) kepuasan konsumen adalah suatu kondisi dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen terhadap sebuah produk dan jasa, sesuai atau terpenuhi dengan penampilan dari produk dan jasa.

Konsumen yang puas akan mengkonsumsi produk tersebut secara terus-menerus, mendorong konsumen akan loyal terhadap suatu produk dan jasa tersebut dari mulut ke mulut.

Kepuasan konsumen merupakan perbedaan antara yang diharapkan konsumen (nilai harapan) dengan situasi yang diberikan perusahaan di dalam usaha untuk memenuhi harapan konsumen (Hansen & Mowen, 2001). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen merupakan hasil perbandingan konsumen yang sesuai setelah membandingkan kinerja dengan harapannya.

(P. Kotler, 2000) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek kepuasan konsumen yaitu : Loyal terhadap produk, adanya komunikasi yang positif dari mulut ke mulut dan perusahaan menjadi pertimbangan utama.

a) Loyal terhadap produk

Konsumen yang terpuaskan cenderung akan menjadi loyal. Konsumen yang puas terhadap produk yang dikonsumsinya akan mempunyai kecenderungan untuk membeli ulang dari produsen yang sama. Keinginan untuk membeli ulang karena adanya keinginan untuk mengulang pengalaman yang baik dan menghindari pengalaman yang buruk.

b) Adanya komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif

Kepuasan adalah merupakan faktor yang mendorong adanya komunikasi dari mulut ke mulut (*Word of mouth communication*) yang bersifat positif. Hal ini dapat berupa rekomendasi kepada calon konsumen yang lain dan mengatakan hal-hal yang baik mengenai produk dan perusahaan yang menyediakan produk.

c) Perusahaan menjadi pertimbangan utama ketika membeli produk lain

Hal ini merupakan proses kognitif ketika adanya kepuasan, dimana konsumen lebih mengutamakan perusahaan yang sama untuk mendapat jasa atau produk dari perusahaan tersebut.

Hubungan Fokus Pada Pelanggan Dengan Kepuasan Konsumen

Fokus pada pelanggan mempunyai pengertian bahwa pemasar memiliki perhatian yang besar terhadap pelanggan tersebut dan terus menerus memberikan nilai tambah melalui penawaran khusus. Hal senada juga diungkapkan (Freddy Ranguti, 2013) bahwa yang dimaksud dengan kepuasan pelanggan adalah perbedaan antara tingkat kepentingan dan kinerja atau hasil yang dirasakan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Amin, 2011) pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani dan diperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan harapannya. Setiap organisasi yang menerapkan TQM harus mengetahui, mengidentifikasi, serta menganalisis kebutuhan dan harapan para pelanggan. Hal ini berarti produk atau jasa yang diberikan harus sesuai dengan keinginan dan harapan para pelanggan. Strategi bisnis yang futuristik selalu mengedepankan posisi pelanggan sebagai dimensi yang lebih tinggi dan berkuasa. Layanan terbaik bukan lahir dari rumusan rapat para manajer dan direktur dari sebuah perusahaan. Layanan terbaik juga bukan rumusan strategi bisnis yang sudah direncanakan. Namun layanan terbaik adalah sejauh mana memahami keinginan pelanggan kemarin, saat ini dan masa yang akan datang.

Hipotesis 1 : Fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.

Hubungan Keterlibatan Total Dengan Kepuasan Konsumen

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu pendekatan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Keterlibatan karyawan bukanlah pengganti manajemen dan juga bukan hal terakhir dalam peningkatan kualitas. Keterlibatan dan pemberdayaan merupakan sarana untuk lebih memenuhi tujuan organisasi dalam peningkatan kualitas dan produktivitas di semua tingkatan organisasi.

Dalam penelitian (Amin, 2011) menyebutkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memberikan manfaat untuk menghasilkan keputusan yang baik, rencana yang baik, dan perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Penelitian yang sejalan (Kharisma & Budi, 2017) tentang pengaruh penerapan total quality management (TQM) untuk mengurangi pengembalian pekerjaan (*Job Return*) sebagai usaha dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan Antara keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap pengembalian pekerjaan sehingga akan meningkatkan pula kepuasan pelanggan.

Hipotesis 2 : Keterlibatan total berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.

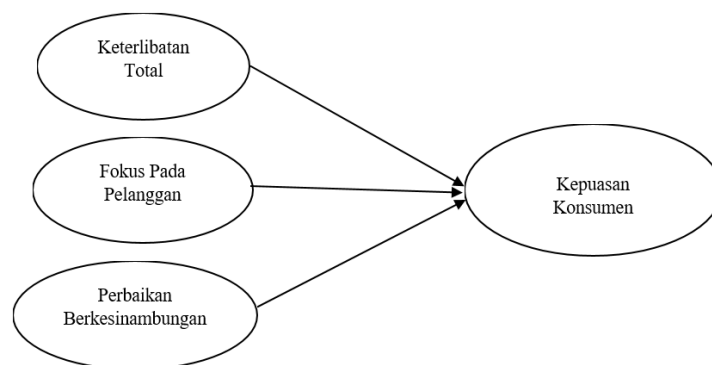
Hubungan Perbaikan Berkesinambungan Dengan Kepuasan Konsumen

Untuk menciptakan suatu gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan jasa untuk memperbaiki kualitas maka perusahaan harus memenuhi prinsip yang berlaku baik bagi perusahaan untuk

menyempurkan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh pemasok, karyawan dan pelanggan.

(Edy Prayetno, 2012) mengatakan bahwa perbaikan berkesinambungan dalam total quality service berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Penelitian yang sama dilakukan oleh (Andrian Dermans, 2006) hasil penelitiannya mengatakan perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Salah satu factor penentu keberhasilan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kualitas pelayanan dapat diwujudkan dengan dilakukannya perbaikan berkesinambungan bukan saja untuk memperoleh profit yang tinggi, melainkan kepada cara untuk memperbaiki penyebab atau masalah penyimpangan dari standar yang ditetapkan, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi yang dilakukan secara terus menerus. Dari hasil evaluasi itulah maka perusahaan dapat mengetahui kebutuhan pelanggannya. Dalam rangka perbaikan berkelanjutan, setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab untuk melakukan perbaikan mengurangi waktu siklus, mengantisipasi perubahan kebutuhan dan mau menerima umpan balik tanpa rasa takut dan khawatir

Hipotesis 3 : Perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi

Menurut (Rahmasari, 2011) populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa dan menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua konsumen PT. Hasjrat Abadi .

Sampel

Teknik pengambilan sampel dari hasil perhitungan sampel di atas maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 responden. Teknik penentuan sampel adalah dengan metode *non probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* . kriteria yang digunakan adalah : sudah pernah melakukan pembelian pada PT. Hasjrat Abadi Kota Ambon.

Pengujian Kualitas Data

Menilai *Outer Model* atau Model Pengukuran

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componen score* yang dihitung dengan PLS. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan *internal consistency* yang dikembangkan oleh Wert *et al.* (1979) dalam (Ghozali, 2006).

Menilai *Inner Model* atau Model Struktural

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Metode Analisis

Partial Least Square (PLS) pertama kali dikembangkan oleh Herman O. A. Wold dalam bidang ekonometrik pada tahun 1960-an dalam (Martadisastra, 2017). PLS merupakan model analisis yang *powerful* karena dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel.

PLS tidak mengasumsikan data harus mengikuti suatu distribusi tertentu, misal berdistribusi normal. Pendekatan PLS merupakan *distribution free* serta ukuran sampel yang fleksibel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Kualitas Data

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan evaluasi model pengukuran (outer) yaitu dengan menggunakan *convergent validity*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dari korelasi antar masing-masing skor konstraknya (Ghozali, 2006). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika korelasi lebih dari (0,70) dengan konstruk yang ingin diukur, namun menurut Chin (1998) untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai (0,5) sampai dengan (0,6) dianggap cukup. Hasil dari uji validitas dengan menggunakan nilai *convergent validity* yang dihitung dengan PLS dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil *Convergent Validity*

	Fokus Pada Pelanggan	Keterlibatan Total	Perbaikan Bekesinambungan	Kepuasan Konsumen
FPP1	0.849	0.272	0.367	0.474
FPP2	0.762	0.260	0.260	0.372
FPP3	0.833	0.445	0.350	0.471
KT1	0.389	0.843	0.384	0.526
KT2	0.295	0.850	0.352	0.539
PB1	0.464	0.401	0.808	0.531
PB2	0.066	0.389	0.653	0.323
PB3	0.281	0.185	0.749	0.436
KK1	0.389	0.485	0.454	0.536
KK2	0.292	0.320	0.480	0.640
KK3	0.473	0.248	0.186	0.506
KK4	0.423	0.698	0.211	0.688
KK5	0.351	0.440	0.592	0.817
KK6	0.407	0.125	0.453	0.470
KK7	0.219	0.326	0.457	0.648
KK8	0.446	0.399	0.298	0.684
KK9	0.221	0.388	0.162	0.679
KK10	0.447	0.355	0.394	0.685
KK11	0.185	0.317	0.512	0.583
KK12	0.327	0.500	0.410	0.726
KK13	0.280	0.493	0.256	0.615

Sumber: Data primer, diolah 2020

Indikator FPP 1 sampai FPP 3 yang digunakan untuk mengukur konstruk fokus pada pelanggan mempunyai kolerasi yang tinggi diatas angka (0,500), hal ini menunjukkan bahwa pernyataan tentang fokus pada pelanggan untuk mengukur konstruk fokus pada pelanggan dinyatakan valid.

Indikator KT 1 dan KT 2 yang digunakan untuk mengukur konstruk keterlibatan total mempunyai kolerasi yang tinggi diatas angka (0,500), hal ini menunjukkan bahwa pernyataan tentang keterlibatan total untuk mengukur konstruk keterlibatan total dinyatakan valid.

Indikator PB 1 dan PB 2 yang digunakan untuk mengukur konstruk perbaikan berkesinambungan mempunyai kolerasi yang tinggi diatas angka (0,500), hal ini menunjukkan bahwa pernyataan tentang perbaikan berkesinambungan untuk mengukur konstruk perbaikan berkesinambungan dinyatakan valid.

Indikator KK 1 sampai KK 13 yang digunakan untuk mengukur konstruk kepuasan konsumen mempunyai kolerasi yang tinggi diatas angka (0,500), hal ini menunjukkan bahwa pernyataan tentang kepuasan konsumen untuk mengukur konstruk kepuasan konsumen dinyatakan valid.

Pemeriksaan selanjutnya dari evaluasi *discriminant validity* adalah membandingkan nilai AVE dari setiap konstruk dengan kuadrat korelasi antar konstruk.

Tabel 2. Hasil Discriminant Validity

	Fokus Pada Pelanggan	Keterlibatan Total	Perbaikan Berkesinambungan	Kepuasan Konsumen	Mean Communalities (AVE)
Fokus Pada Pelanggan	1	0.163	0.163	0.294	0.665
Keterlibatan Total	0.163	1	0.189	0.396	0.717
Perbaikan Berkesinambungan	0.163	0.189	1	0.355	0.547
Kepuasan Konsumen	0.294	0.396	0.355	1	0.514
Mean Communalities (AVE)	0.665	0.717	0.547	0.514	0

Sumber: Data primer, diolah 2020

Nilai AVE untuk konstruk fokus pada pelanggan adalah (0,665) sedangkan kuadrat korelasi konstruk fokus pada pelanggan dengan konstruk lainnya (baris pertama dalam tabel) lebih kecil dari nilai AVE konstruk. Nilai AVE untuk konstruk keterlibatan total adalah (0,717) sedangkan kuadrat korelasi konstruk keterlibatan total dengan konstruk lainnya (baris kedua dalam tabel) lebih kecil dari nilai AVE konstruk. Nilai AVE untuk konstruk perbaikan berkesinambungan adalah (0,547) sedangkan kuadrat korelasi konstruk perbaikan berkesinambungan dengan konstruk lainnya (baris ketiga dalam tabel) lebih kecil dari nilai AVE konstruk. Nilai AVE untuk konstruk kepuasan konsumen adalah (0,514) sedangkan kuadrat korelasi konstruk kepuasan konsumen dengan konstruk lainnya (baris ketiga dalam tabel) lebih kecil dari nilai AVE konstruk. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

Selanjutnya dilakukan uji realibilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* yang dihasilkan dengan perhitungan PLS untuk masing-masing konstruk. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *composite reliability* > 0.80 (Werst, et.al 1974 dalam Imam, 2006). Hasil uji realibilitas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Realibilitas

Latent variable	Dimensions	D.G. rho (PCA)
Fokus Pada Pelanggan	3	0.857
Keterlibatan Total	2	0.835
Perbaikan Berkesinambungan	3	0.787
Kepuasan Konsumen	13	0.900

Sumber: Data primer, diolah 2020

Konstruk fokus pada pelanggan mempunyai nilai *composite reliability* (0,857) nilai tersebut diatas (0,70) sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang fokus pada pelanggan adalah reliable. Konstruk keterlibatan total mempunyai nilai *composite reliability* (0,835) nilai tersebut diatas (0,70) sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang keterlibatan total adalah reliable. Konstruk perbaikan berkesinambungan mempunyai nilai *composite reliability* (0,787) nilai tersebut diatas (0,70) sebagai nilai

cutoff, maka dengan demikian semua pertanyaan tentang perbaikan berkesinambungan adalah reliabel. Selanjutnya konstruk kepuasan konsumen mempunyai nilai *composite reliability* (0,900) nilai tersebut diatas (0,70) sebagai nilai *cutoff*, maka dengan demikian semua pertanyaan tentang kepuasan konsumen adalah reliabel.

Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap konstruk laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh konstruk laten *independen* tertentu terhadap konstruk laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Tabel berikut ini merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan XLSTAT PLS PM.

Tabel 4. Nilai R Square (R²)

R ²	F	Pr > F	Critical ratio (CR)
0.575	26.4108	0.000	5.679

Sumber: Data primer, diolah 2020

Tabel 4 di atas menunjukkan nilai R² konstruk kepuasan konsumen adalah sebesar 0,635. Semakin tinggi nilai R², maka semakin besar konstruk eksogen tersebut dapat menjelaskan konstruk endogen, sehingga semakin baik persamaan struktural. Nilai R² konstruk kepuasan konsumen sebesar 0,635 yang berarti 63,5% variance kepuasan konsumen dijelaskan oleh fokus pada pelanggan, keterlibatan total dan perbaikan berkesinambungan sedangkan sisanya sebesar 36,5% dijelaskan oleh konstruk lain di luar penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara konstruk-konstruk penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai $-1,96$, dan $1,96$ maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Tabel dibawah ini memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Hipotesis 1

Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Tabel 5 di bawah ini menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Pengaruh konstruk fokus pada pelanggan terhadap kepuasan konsumen positif (0,255) dan signifikan pada ($2,622 > 1,96$), maka hipotesis 1 diterima.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis 1

Latent variable	Value	t	Pr > t
Fokus Pada Pelanggan	0.255	2.622	0.011

Sumber: Data primer, diolah 2020

Hipotesis 2

Hipotesis kedua (H_2) menyatakan bahwa keterlibatan total berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Tabel 6 di bawah ini menunjukkan bahwa keterlibatan total berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Pengaruh konstruk keterlibatan total terhadap kepuasan konsumen positif (0,384) dan signifikan pada ($3,855 > 1,96$), maka hipotesis 2 diterima.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis 2

Latent variable	Value	t	Pr > t
Keterlibatan Total	0.384	3.855	0.000

Sumber: Data primer, diolah 2020

Hipotesis 3

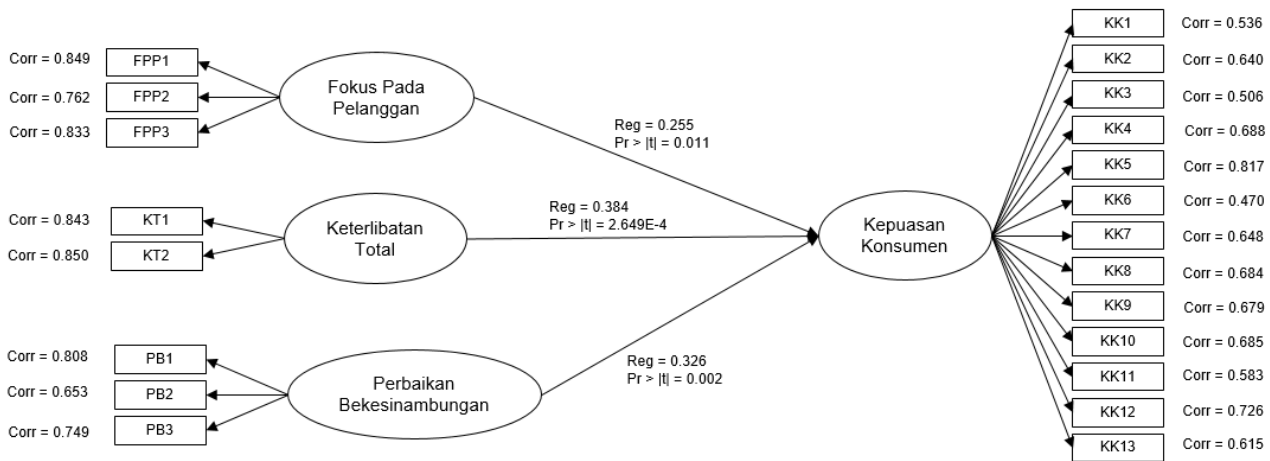
Hipotesis ketiga (H_3) menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Tabel 7 di bawah ini menunjukkan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Pengaruh konstruk perbaikan berkesinambungan terhadap kepuasan konsumen positif (0,326) dan signifikan pada ($3,293 > 1,96$), maka hipotesis 3 diterima.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis 3

Latent variable	Value	t	Pr > t
Perbaikan Berkesinambungan	0.326	3.7293	0.002

Sumber: Data primer, diolah 2020

Full Model



Gambar 2. Full Model

Pembahasan

Berdasarkan hasil menggunakan *Partial Least Square* diatas menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen, serta keterlibatan total juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Amin, 2011) pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani dan diperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan harapannya. Setiap organisasi yang menerapkan TQM harus mengetahui, mengidentifikasi, serta menganalisis kebutuhan dan harapan para pelanggan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan total juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh penelitian (Kharisma & Budi, 2017) .

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Edy Prayetno, 2012).

5. SIMPULAN

Hasil pengujian dengan menggunakan *Partial Least Square*, dapat disimpulkan bahwa :

- 1) fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.
- 2) Keterlibatan total berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.
- 3) Perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kepuasan konsumen.

Diharapkan peneliti berikutnya dapat meneliti variabel lainnya seperti sistem pengukuran dan dukungan sistematis meningkatkan kepuasan konsumen.

REFERENSI

- Afrizal. (2012). *Analysis Pengaruh System Total Quality Service (TQS) dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Rumah Makan Hj. Kokom di Tangerang.*
- Ahmad Khusaini. (2016). *Analisis kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen di SPA club Arena Yogyakarta.*
- Amin, S. (2011). *Macro Manajemen system.* Brand Activation Model.
- Andrian Dermana. (2006). *Analysis Pengaruh Total Quality Service (TQS) terhadap Kepuasan*

- Pelanggan pada Club kebugaran “Cakra Kembang Sport Centre” Yogyakarta. *Universitas Islam Indonesia*.
- Anggini, N. (2007). *Pengaruh Supply Chain Management Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan*. 67(6), 14–21.
- Anthony, R. N. dan V. G. (2004). *Management System Control* (I. The Mc. Graw Hill (Ed.); 11th Editi).
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research*.
- Customer Experience in B2B Environment*. (2012).
- Davis, G. B. (2002). *Sistem Informasi Manajemen (PPM (Ed.))*.
- Dwiasuti, R. dkk. (2013). *Ilmu Perilaku Konsumen*. UB Press.
- Edy Prayetno. (2012). *Pengaruh Total Quality Service (TQS) Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Madinah Mandiri Syariah Yogyakarta*.
- Fitriyuli Mayasari. (2016). Analisis hubungan waktu pelayanan dan faktor TQS terhadap kepuasan pasien di poliklinikkebidanan dan kandungan RSIA Anugerah Medical Center Kota Metro tahun 2015. *Jurnal ARSI, Volume 2 N*.
- Fornell, C and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equatuion Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal Of Marketing Research, 1*, 39–50.
- Freddy Rangkuti. (2013). *Riset Pemasaran*. Gramedia Pusat Utama.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling (Edisi II)*. Universitas Diponegoro.
- Hansen & Mowen. (2001). *Akuntansi Manajemen Biaya Jilid 2*.
- Heizer, J. & B. R. (2009). *Manajemen Operasi (Edisi Semb)*. Chriswan Sungkono.
- Hoyle, D. (2006). *ISO 9000 Quality System Hanbook, (Fifth Edit)*.
- Kharisma & Budi. (2017). *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) untuk mengurangi pengembalian pekerjaan (Job Return) sebagai usah dalam memenuhi kepuasan pelanggan*. 6 No 2, 112–119.
- Khoirunnissa’. (2014). Kualitas Layanan Terpadu (Total Quality Service) Pada Perguruan Tinggi. *An Nuha, 1(1)*.
- Kotler, dan K. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Erlangga.
- Kotler, P. (2000). *Manajemen Pemasaran (PT Indeks kelompok Gramedia (Ed.); Edisi Mile)*.
- Maddeppungeng, A., Abdullah, R., & Kaswan. (2015). Analisis Integrasi Supply Chain Management (Scm) Terhadap Kinerja Dan Daya Saing Pada Industri Kontruksi. *Jurnal Fondasi, 4(2)*, 19–30.
- Martadisastra, D. S. (2017). *Kinerja Pemasok Dalam Rantai Pasokan Makanan Kemasan : Suatu Kajian Kasus Di Indonesia*. 12(1).
- Muhammad Fauzi. (2013). "PENINGKATAN PRODUKTIVITAS MELALUI PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN PADA COIL springdi PT.ISP GRESIK". *Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Gresik*.
- Nasution. S. (2002). *Berbagai pendekatan dalam proses belajar dan mengajar*. Bumi Aksara.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Ghalia Indonesia (Ed.); Edisi Kedu)*.
- Rahmasari. (2011). Pengaruh Supply Chain Manajemen terhadap Kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (Studi Kasus Pada Industri kreatif di provisni jawa tengah. *Jurnal Ilmiah Informatika, Vol 2, No*.
- Robbins, P. S. dan T. A. J. (2012). *Perilaku Organisasi (S. Empat (Ed.))*.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistic for the behavioural sciences*. Holt Rinehart & Winston.
- Saleh, A. R. & Y. F. N. (2006). *Psikologi & Industry (L. P. U. J. D. U. J. Press (Ed.))*.
- Sarbaguna, B. S. (2004). *Quality Assurance pelayanan Rumah Sakit (Edisi Kedu)*. Konsorsium Ruha sakit Islam Jateng-DIY.
- Sarifuddin Aziz. (2012). *Total Quality Service (TQS) sebuah Alternatif Peningkatan Kualitas Pelayanan Perpustakaan*.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian*. Alfabeta CV.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- T.M., S., & R., S. (2005). The collaboration index: A measure for supply chain collaboration.

- International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(1), 44–62.
<https://doi.org/10.1108/09600030510577421>
- Tjiptono & Diana. (2003). *Total Quality Management* (Andi Offset (Ed.); Edisi Revi).
- Tjiptono, F. (1996). *Manajemen Jasa*. Penerbit Andi.
- Tjiptono, F. (2002). *Strategi Pemasaran*. Penerbit Andi.
- Tjiptono, F. (2006). *Manajemen Pelayanan Jasa* (Andi Offset).
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran jasa, Prinsip, penerapan dan penelitian*. Andi Offset.
- Tse & Wilton. (1998). Model Of Customer Satisfaction Formation An Extension. *Journal Of Marketing Research*, 25.
- Tufail, I. (2018). *Kualitas Layanan Terpadu (Total Quality Service), Definisi, Konsep dasar dan pandangan islam terhadap instansi pendidikan*.
- Waters, C. D. J. (2009). Supply chain management. In *Supply Chain Management* (Issue 2001, pp. 1–12).
- Yamin dan Heri Kurniawan. (2011). “*Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan partial Least Square Path Modeling*.” Penerbit Salemba Infotek.
- Yun, Y., & Kurniawan, A. (2019). *Pengaruh Integrasi Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Rantai Pasokan pada Peternak Sapi Perah*. 10(1), 29–42.
- Yuwono, S. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard : menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. (PT Gramedia Pustaka Utama (Ed.)).
- Zeithaml & Bitner. (1996). *Service Marketing*. McGraw-Hill.